

Mitarbeitende finden und binden

Die Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitenden ist in der Metallbaubranche hoch und oft stehen für offene Stellen keine Bewerber zur Verfügung. Wie es eine Unternehmung schaffen kann, neue, potente Mitarbeitende zu rekrutieren und bestehendes Personal nachhaltig zu pflegen, dies erfahren Sie im Beitrag. Text: Dipl. Betriebswirt Rolf Leicher, Heidelberg, Bild: Redaktion

Bei der Personalbeschaffung wird der Wettbewerb immer grösser. Beim Kampf um Talente muss man ebenso viel tun wie für die Akquisition von neuen Kunden. Ohne positives Arbeitgeberimage wird es der Stellenanbieter schwer haben, ausgewiesene Fachkräfte zu finden. Denn vor allem junge BewerberInnen haben höhere Ansprüche an ihren Arbeitsplatz.

Arbeitgeber-Marke

Ein gutes Image des Stellenanbieters bringt mehr Bewerbungen. Dies ist auch für Kleinbetriebe möglich. Für Bewerber sind flache Hierarchien – wie in Kleinbetrieben üblich – und ein kooperativer Führungsstil ein Pluspunkt. Die Identifikation der Arbeitnehmenden mit einer kleineren Firma sind oft höher als mit Grossbetrieben. Eine weitere Stärke der kleineren Betriebe ist die grössere Überschaubarkeit und die Einflussnahme des Einzelnen auf den Betriebsalltag.

Gestaltungsfreiräume und die vielseitigen Aufgabengebiete sind typisch für den Mittelstand, müssen aber auch erkennbar sein und gelebt werden. So wie ein Produkt im Absatzmarkt zur Marke wird, kann sich auch ein mittelständischer Betrieb auf seiner Homepage positionieren. Die Arbeitgeber-Marke (Employer Branding) ist keine akademische Angelegenheit, sondern die Antwort auf die Frage, was ein Handwerksbetrieb einer sich bewerbenden Person bietet und wie der Betrieb von ihr wahrgenommen wird. Ein positives Erscheinungsbild hat immer eine nachhaltige

Wirkung auf die Öffentlichkeit. Eine gute Reputation hilft auch bei der Gewinnung von neuen Kunden und festigt vorhandene Kundenbeziehungen. Zufriedene Kunden und zufriedene Angestellte betreiben positive Mundwerbung und sind die besten Imageträger die es gibt. Am Firmenimage ist auch der Mitarbeitende ausserhalb des Betriebs beteiligt. Jeder «promulgiert» das Image, wo immer er auch auftritt.

Zu den Top-Fünf-Bindungsfaktoren zählen Betriebsklima, Anerkennung der Leistung, geregelte Arbeitszeit, angemessene Entlohnung und die technische Ausrüstung des Betriebs.

Was Mitarbeitende schätzen

Neben einem guten Image der Firma und einem angemessenen Gehaltsniveau schätzen Mitarbeitende auch Weiterbildungsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, Führungsqualität, einen attraktiven Standort, geregelte Arbeitszeiten, Aufstiegs- und Entwicklungschancen, ein angenehmes Betriebsklima und moderne, zukunftsorientierte Arbeitsmittel.

Stellenangebote müssen verkauft werden wie Produkte. Zusätzlich hilft es, wenn zufriedene Mitarbeitende für «ihre Firma» auf der Home-

page sprechen, wenn sie den Bewerbern erklären, was ihnen an ihrem Arbeitgeber gefällt. Von «Empfehlungswerbung» spricht man, wenn Mitarbeitende den Bewerbenden online oder telefonisch Auskunft geben über den Alltag im Betrieb des Stellenanbieters. Dabei erkennen Mitarbeitende, ob der Neue auch ins Team passt. Für Berufseinsteiger und Auszubildende bewährt sich der bekannte «Schnuppertag». Auf diese Möglichkeiten wird auch auf der Homepage hingewiesen, was sich im Handwerk immer mehr durchsetzt.

Zu hohe Anforderungsprofile

Die Ansprüche der Stellenanbieter dürfen nicht zu hoch sein. Es besteht die Tendenz, unnötig hohe Anforderungsprofile aufzustellen, die von den wenigsten Bewerbern erfüllt werden. Bei solchen Anforderungen fühlen sich die anvisierten Bewerbenden überfordert und die Stelle bleibt vakant. Fachkräfte kann man sich auch «heranziehen», sie ausbilden, so wie man einen Diamanten durch den Schliff erst wertvoll macht. Nach dem «Defizitdenken» sieht man meist nur das, was dem Bewerber fehlen könnte, und zu wenig seine Fähigkeiten, die noch entwickelt werden können.

Fluktuation qualifizierter Mitarbeitender

Fachkräftemangel entsteht auch durch die Eigenkündigungen von Mitarbeitenden. Gute Mitarbeitende kennen ihren Wert und ein verlockendes Stellenangebot vom Wettbewerb macht neugierig, es kann die ersten Gedanken zum Arbeitsplatzwechsel auslösen. Attraktive

ÉCONOMIE / PÉNURIE DE PERSONNEL QUALIFIÉ

Trouver du personnel et le fidéliser

Dans la branche de la construction métallique, la demande en personnel qualifié est forte et il arrive souvent qu'aucun candidat ne se présente aux postes à pourvoir. Voici comment une entreprise doit s'y prendre pour recruter des collaborateurs performants et conserver sur le long terme son personnel.

La concurrence en matière de recrutement est de plus en plus féroce.

Attirer de nouveaux talents demande autant d'investissement que l'acquisition de nouveaux clients. Si l'employeur ne bénéficie pas d'une image positive, il lui sera difficile de

trouver une main d'œuvre qualifiée, car les exigences des candidat(e)s en termes d'emploi sont plus élevées, surtout chez les jeunes.

Marque employeur

Le recruteur qui bénéficie d'une

bonne image recevra plus de candidatures, même si l'entreprise est de petite taille. Pour les candidats, une hiérarchie horizontale (comme c'est le cas dans les petites entreprises) et un style de direction coopératif sont un plus. Le personnel s'identi-

fie souvent davantage à une entreprise de petite taille plutôt qu'à une grande. Les petites entreprises ont aussi l'avantage d'être plus accessibles et de permettre à chacun d'apporter sa pierre à l'édifice. Les espaces de liberté et la diversité des



Fachkräfte kann man sich auch «heranziehen», sie ausbilden, so wie man einem Diamanten durch den Schliff erst wertvoll macht.
Le personnel qualifié peut aussi être recruté pour être formé, comme on taille un diamant brut.

Arbeitsplätze woanders führen dazu, dass leistungsstarke Mitarbeitende dort ihre Karriere fortsetzen möchten. Die eigenen Arbeitsplätze stehen im ständigen Wettbewerb mit Stellenangeboten in anderen Betrieben. Ausserdem gibt es attraktive Angebote von ganz anderen Branchen, mit der Möglichkeit der Umschulung.

Weil sich qualifiziertes Personal nicht schnell rekrutieren lässt, kommt es darauf an, die bestehenden Arbeitsverhältnisse zu halten. Mitarbeitende, die zufrieden sind mit «ihrer Firma», sich als Teil des Betriebs und als wichtige Mitglieder im Team sehen, kündigen nicht so schnell. Firmen, die ihre Mitarbeitenden als

«interne Kunden» sehen, bemühen sich um die Zufriedenheit des Personals.

Mit einer Gehaltserhöhung kann man die Kündigung nur vorübergehend vermeiden. Mitarbeitende kündigen nicht so schnell, nur weil es bei einer anderen Firma etwas mehr Geld gibt. Genauso wichtig – oder sogar wichtiger – ist ein gutes Betriebsklima, um die Mitarbeitenden zu binden. Zu den Top-fünf-Bindungsfaktoren zählen Betriebsklima, Anerkennung der Leistung, geregelte Arbeitszeit, angemessene Entlohnung und die technische Ausrüstung des Betriebs.

Damit kann auch die Fluktuation der Mitarbeitenden vermindert werden. Der Chef,

der ein offenes Ohr für seine Leute hat, sich mit ihnen befasst und sie beobachtet, müsste Unzufriedenheit frühzeitig feststellen und einen möglichen Kündigungsgrund erahnen. Ein Gewitter kommt nur selten aus heiterem Himmel, sondern bahnt sich an und ist für Beobachter erkennbar.

Zunächst kommt es darauf an, die «Warnzeichen» der Mitarbeitenden wahrzunehmen. Kritische Äusserungen der Mitarbeitenden dürfen nicht überhört, sondern müssen als «Warnzeichen» ernst genommen werden. Bei geringer Bindung zum Unternehmen sind die Mitarbeitenden schnell wechselbereit. Bei Eigenkündigungen von Mitarbeitenden kann die >

domaines d'activité sont caractéristiques des moyennes entreprises, mais ils doivent être identifiables et matérialisés. Tout comme un produit devient une marque sur le marché, une moyenne entreprise peut se positionner sur son site Internet. La marque employeur (en anglais, employer branding) n'est pas une démarche académique, mais elle sert à savoir ce qu'une entreprise artisanale peut offrir à un candidat et la manière dont celui-ci la perçoit. Une image positive a toujours un effet

durable sur le public. Avoir bonne presse permet aussi de gagner de nouveaux clients et de consolider les relations actuelles. Une clientèle et du personnel satisfaits occasionnent un bouche-à-oreille positif et sont un vecteur d'image à nul autre pareil. Les collaborateurs participent aussi à l'image de l'entreprise en dehors de ses murs. Ils en sont le reflet partout où ils vont.

Au bonheur des collaborateurs

Outre une bonne image de l'entre-

prise et un niveau de salaire approprié, les collaborateurs apprécient également les possibilités de formation continue, la sécurité d'emploi, la qualité du management, un lieu de travail attrayant, des horaires réglementés, les chances de promotion et d'évolution, une ambiance de travail agréable et des outils de travail modernes orientés sur l'avenir.

Les offres d'emploi doivent être vendues comme des produits. Il est aussi utile de donner la parole

aux employés satisfaits sur le site Internet pour qu'ils parlent au nom de « leur entreprise » et expliquent aux candidats ce qui leur plaît chez elle. On parle de « recommandation publicitaire » lorsque le personnel fournit aux candidats des informations en ligne ou par téléphone sur leur quotidien chez l'employeur. De cette manière, les collaborateurs peuvent voir si le candidat peut s'intégrer dans l'équipe. La « journée découverte », destinée aux jeunes professionnels et aux personnes à >

> Firma Selbstreflexion betreiben: Was ist die Ursache der Fluktuation? Was kann man präventiv tun? Welche Massnahmen sind schnell umsetzbar? Andererseits heisst es, sich nicht durch Forderungen eines Mitarbeitenden erpressen zu lassen. Jemanden mit «Gewalt und Überredung» festhalten, funktioniert nur kurzfristig. Aber auch Mobbing durch Kollegen kann eine Kündigung auslösen. Hat der Chef ein Auge auf die Zusammenarbeit und die Stimmung in seinem Team, erkennt er die Situation und handelt.

Online - Jobbörsen

Arbeitssuchende nutzen die Möglichkeiten von Internetportalen, dies muss der Anbieter bedenken. Stelleninserate in den verschiedenen Jobbörsen sind eine verbreitete Form des E-Recruiting und bieten eine kostengünstige Alternative zu Printanzeigen. Auch die Kommunikation mit den Bewerbern läuft online kostengünstiger ab. Stellenangebote in den Onlinemedien sind tagesaktuell und lange sichtbar. Über Links zu anderen Seiten können weitere Informationen in der Stellenausschreibung

hinterlegt werden. Automatische Suchagenten informieren interessierte Suchende per Mail über aktuelle Angebote. Mittels gezielter Anfrage von Suchkriterien, die vorher von den Unternehmen hinterlegt worden sind, können die Suchenden die Angebote auf den Webseiten passgenau herausfiltern. Grundsätzlich können sich durch Onlineinformationen auch die Wettbewerber des Anbieters in unerwünschter Weise über Details informieren. ■

ÉCONOMIE / PÉNURIE DE PERSONNEL QUALIFIÉ

> former, a fait ses preuves. Le site Internet doit aussi signaler ces possibilités, ce qui se voit de plus en plus dans le métier.

Profils d'exigences trop ambitieux

Les exigences du recruteur ne doivent pas être exagérées. On a vite fait d'établir des profils d'exigences inutilement hauts, que peu de postulants peuvent remplir.

De telles exigences découragent les candidats ciblés et le poste reste vacant. Le personnel qualifié peut aussi être recruté pour être formé, comme on taille un diamant brut. La « pensée déficitaire » a tendance à mettre en lumière les possibles lacunes du candidat aux dépens de ses compétences, qu'il sera possible de développer par la suite.

Rotation du personnel qualifié

Le manque de main d'œuvre qualifiée provient aussi des démissions. Les bons éléments connaissent leur valeur. Une offre d'emploi alléchante publiée par un concurrent suscite la curiosité et peut faire germer l'idée d'un changement d'emploi. Les postes extérieurs attrayants donnent envie aux collaborateurs performants d'y poursuivre leur carrière. Nos

propres postes sont en concurrence constante avec les offres d'emploi d'autres entreprises. Sans compter les offres séduisantes de branches totalement différentes, qui ouvrent la voie vers une réorientation.

Le recrutement rapide de personnes qualifiées étant impossible, il est important de maintenir les rapports de travail existants. Les collaborateurs satisfaits de « leur entreprise », qui ont le sentiment d'en faire partie et d'être un élément important de leur équipe ne démissionnent pas de sitôt. Les entreprises qui considèrent leurs employés comme des « clients internes » mettent tout en œuvre pour qu'ils soient satisfaits.

Une augmentation de salaire n'est qu'un moyen temporaire d'éviter un départ. Les collaborateurs ne renoncent pas à quitter l'entreprise dans le seul but d'améliorer leur salaire. Il est tout aussi important, sinon davantage, de créer une bonne atmosphère de travail pour retenir ses salariés. Les cinq principaux facteurs de fidélisation sont l'ambiance de travail, la reconnaissance des performances, le temps de travail réglementé, une rémunération adéquate et l'équipement technique de l'entreprise.

Le tout permet de réduire la rotation du personnel. Un chef à l'écoute de ses collaborateurs, qui s'occupe d'eux et les observe, devrait détecter suffisamment tôt tout mécontentement et anticiper un éventuel motif de départ. Un orage éclate rarement dans un ciel sans nuage : il s'annonce et peut être détecté par qui sait tendre l'oreille.

Avant toute chose, il faut repérer les « signaux d'alarme » des employés. Les critiques exprimées ne doivent pas être ignorées, mais prises au sérieux comme avertissement. Les collaborateurs peu attachés à l'entreprise sont rapidement prêts à en changer. Les démissions doivent conduire celle-ci à porter une réflexion sur elle-même : à quoi est due cette rotation ? Comment l'empêcher ? Quelles mesures peuvent être mises en place rapidement ? D'autre part, cela signifie qu'il ne s'agit pas de se plier aux quatre volontés d'un collaborateur. Retenir quelqu'un à force de persuasion n'a qu'un effet de courte durée. Mais le harcèlement entre collègues peut aussi expliquer un départ. Si le chef garde un œil sur la coopération et la bonne humeur de son équipe, il saura repérer la situation et agir en conséquence.

Portails d'emploi en ligne

Les personnes à la recherche d'un emploi exploitent les facilités des portails en ligne. Le recruteur doit y penser. La publication d'offres d'emploi sur les différents portails dédiés est une forme répandue de recrutement électronique. Cette pratique est moins coûteuse que les annonces imprimées. La communication avec les candidats est également moins onéreuse via Internet. Les offres d'emploi sur les médias en ligne sont mises à jour quotidiennement et visibles longtemps. Des informations complémentaires sur le poste à pourvoir peuvent être apportées via des liens pointant vers d'autres pages. Des agents de recherche automatiques informent par e-mail les potentiels candidats sur les offres en cours. Grâce à des critères de recherche spécifiques préalablement enregistrés par les entreprises, les candidats peuvent filtrer les offres sur les sites en fonction de leurs critères. En principe, les informations mises en ligne permettent également à la concurrence d'obtenir des renseignements détaillés de façon inopportune. ■



Baugewerbliche Berufsschule Zürich BBZ

Höhere Berufsbildung im Metallbau

Metallbaukonstrukteur*in mit eidg. Fachausweis (Berufsprüfung)

Metallbau Werkstatt- und Montageleiter*in mit eidg. Fachausweis (Berufsprüfung)

Facts Start jährlich Ende September, berufsbegleitend, 3½ Semester

Zielgruppe Metallbaukonstrukteur*in EFZ, Metallbauer*in EFZ oder berufsverwandte Lehrabschlüsse

Lehrgangsstart Ende September 2020

Berufsbegleitend zum Ziel. Ganz in Ihrer Nähe seit 1983

Informationen und Anmeldung: www.bbzh.ch/hoehere-berufsbildung

Baugewerbliche Berufsschule Zürich, Reishauerstrasse 2, Postfach, 8090 Zürich

Telefon 044 446 98 98, www.bbzh.ch