

KMU-Leitfaden zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Mit effektivem Employer Branding und geeigneten
Massnahmen den Fachkräftemangel angehen

Alexander Fust | Marina Mahler | Alexander Graf | Thomas Züger | Nathalie Bolliger | Christoph Brunner



Universität St. Gallen

Schweizerisches Institut für KMU
und Unternehmertum

www.kmu.unisg.ch

www.obt.ch

Inhaltsverzeichnis



| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 1 |
| 1 Zusammenfassung / Management Summary | 3 |
| 2 Einleitung | 6 |
| 3 Arbeitgeberattraktivität erhöhen durch Employer Branding und Candidate Journey | 10 |
| 3.1 Entwicklung des Employer Brandings | 10 |
| 3.1.1 Ziele definieren | 10 |
| 3.1.2 Status quo erheben | 12 |
| 3.1.3 Strategie entwickeln | 13 |
| 3.1.4 Massnahmen entwickeln und umsetzen | 15 |
| 3.1.5 Massnahmen überprüfen | 15 |
| 3.2 Analyse des Rekrutierungsprozesses anhand der Candidate Journey | 16 |
| 4 Massnahmen zur Förderung von Arbeitgeberattraktivität | 20 |
| 4.1 Arbeitgeberattraktivität über Mitarbeiterbindung | 20 |
| 4.1.1 Massnahmen im Arbeitsalltag | 21 |
| 4.1.2 Massnahmen in der Führungskultur | 22 |
| 4.1.3 Massnahmen im Bereich New Work | 24 |
| 4.1.4 Massnahmen bei der Vergütung | 26 |
| 4.2 Arbeitgeberattraktivität in der Rekrutierung | 26 |
| 4.2.1 Allgemeine Massnahmen in der Kommunikation | 26 |
| 4.2.2 Massnahmen bei den Kommunikationskanälen | 28 |
| 4.3 Massnahmen vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie | 32 |
| 4.4 Messbarkeit und Kontrolle getroffener Massnahmen | 32 |
| 5 Umfrageergebnisse: Förderung der Arbeitgeberattraktivität in der Praxis | 34 |
| 5.1 Funktions- und Unternehmensangaben | 34 |
| 5.2 Nutzung von Massnahmen zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität | 38 |
| 6 Schlussbetrachtung und Fazit | 43 |
| 7 Literaturverzeichnis | 44 |
| 8 Anhang | 45 |
| 8.1 Erstellung einer Mitarbeiterumfrage | 45 |
| 8.2 Umfrage: Förderung der Arbeitgeberattraktivität in der Praxis | 46 |
| 8.3 Interviewleitfaden | 49 |
| 9 Porträt der Interviewpartner und Danksagung | 50 |
| 10 Porträt der OBT AG und des KMU-HSG | 53 |

Vorwort



Der Fachkräftemangel ist in vielen Branchen intensiv zu spüren. KMU suchen nach qualifizierten Fachkräften, finden sie jedoch nicht immer. Diese Herausforderung wird sich aller Voraussicht nach weiter intensivieren, nachdem ein noch grösserer Anteil der geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer-Generation nahe dem Pensionsalter ist. Somit stellt sich die Frage, mit welchen Mitteln KMU ihre Arbeitgeberattraktivität sowohl für bestehende als auch für potenzielle Mitarbeitende unterschiedlicher Altersstufen erhöhen können. Diesem in der KMU-Praxis viel beachteten und diskutierten Thema möchten wir uns im vorliegenden Leitfaden widmen.

Wir wünschen viel Freude beim Lesen unseres Leitfadens und hoffen, dass wir die eine oder andere Inspiration bieten können.

St.Gallen, im September 2021

Die Autoren

1 Zusammenfassung/Management Summary

Die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Fachkräfte ist für KMU ein herausfordernder Prozess. Neben dem Alltagsgeschäft gilt es, möglichst attraktiv auf potenzielle und bestehende Mitarbeitende zu wirken. Wir möchten ein Verständnis für die vielfältigen Möglichkeiten auf dem Weg hin zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität aufbauen und dabei die Erfolgsfaktoren unterschiedlicher Vorgehensweisen aufzeigen sowie relevante Reflexionsfragen stellen. Dabei nehmen wir die Perspektive der Mitarbeitenden ein. Es lohnt sich, die eigene Arbeitgeberattraktivität zu hinterfragen, Massnahmen zur Verbesserung zu identifizieren, um nach deren Umsetzung zukünftig mehr qualifizierte Fachkräfte zu finden und die Mitarbeiterbindung nachhaltig stärken zu können.

Arbeitgeberattraktivität als Erfolgsfaktor

Motivierte und qualifizierte Mitarbeitende sind ein zentraler Erfolgsfaktor für den Fortbestand und das Wachstum von KMU. Auf dem Arbeitsmarkt lässt sich jedoch ein ausgeprägter **Fachkräftemangel** beobachten, der demografische Wandel wird diesen Trend weiter intensivieren. Die Anteile der Generationen in der Erwerbsbevölkerung verschieben sich und mit ihnen ändern sich Präferenzen und Wertvorstellungen. Vor dem Hintergrund dieser Dynamik möchten wir den Fokus auf die folgenden Fragen richten: Wie können KMU ihre Arbeitgeberattraktivität für bestehende und potenzielle Mitarbeitende erhöhen? Wie können KMU ihr Employer Branding (weiter)entwickeln?

Vorgehen

Es gilt, zunächst ein Verständnis für die grundlegenden Schritte bei der Entwicklung des **Employer Brandings** zu entwickeln und in der Folge die Stärken und Schwächen des Rekrutierungsprozesses anhand der **Candidate Journey** zu identifizieren. Im Anschluss werden auf dieser Basis unterschiedlichste Massnahmen bei der **Mitarbeiterbindung** und der **Mitarbeiterrekrutierung** ermittelt.

Employer Branding

Beim Employer Branding werden Erkenntnisse aus dem Marketing genutzt, um Firmen als Arbeitgebermarke aufzubauen und zu pflegen. Das Unternehmen kann sich dadurch bei bestehenden Mitarbeitenden und möglichen Bewerbenden als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Die Entwicklung des Employer Brandings besteht aus fünf Schritten:

- **Projektziele definieren**, zeitliches und finanzielles Budget sowie Projektablauf festlegen
- **Status-quo-Analyse** von Arbeitgeberbereitschaften, vom Arbeitgeberimage und vom Arbeitsmarkt mit seinen Mitbewerbern
- **Strategie definieren** mittels Zielgruppenanalyse, Positionierung und Entwicklung der Arbeitgebermarke. Entscheiden Sie, wie Sie als Unternehmen wahrgenommen werden möchten.
- **Massnahmen entwickeln und umsetzen** mithilfe eines zielgruppenspezifischen Kommunikationsplans
- **Massnahmen überprüfen** mittels geeigneter Kennzahlen und langfristiger Beobachtung der Umsetzung

Rekrutierungsprozess/Candidate Journey

Sie lernen die Reise eines Bewerbenden von der ersten Kenntnisnahme des Unternehmens über den Bewerbungsprozess bis hin zum Onboarding oder zum ersten Arbeitstag kennen. **Berührungspunkte des Bewerbenden mit dem Unternehmen** werden identifiziert, seine Empfindungen werden versucht einzuschätzen. Berührungspunkte mit hoher Relevanz für die Mitarbeitenden bei gleichzeitig leichter Beeinflussbarkeit durch den Arbeitgeber sollten priorisiert werden. Innerhalb dieser **Priorisierung** sollten zudem jene Punkte zuerst angegangen werden, welche die negativsten Emotionen oder Empfindungen bei Bewerbern hervorrufen.

Arbeitgeberattraktivität über Mitarbeiterbindung

Ein Arbeitgeber wird als attraktiv wahrgenommen, wenn er auch wirklich so ist, wie er sich gibt. Glaubwürdigkeit und Authentizität sind zentral, damit getätigte Massnahmen ihre Wirkung langfristig entfalten können. Nachfolgend sind verschiedene Massnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität aufgelistet:

Ausgewählte Massnahmen im Unternehmensalltag:

- **Angebot an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten**, gegebenenfalls Kostenbeteiligung bei externen Weiterbildungen
- Förderung von **Kollegialität und Teambuilding** mit gemeinsamen Sportaktivitäten und wiederkehrenden Team- oder Unternehmensanlässen
- ansprechende **Gestaltung des Arbeitsplatzes**
- **Digitalisierung nutzen** zur administrativen Arbeitserleichterung, für unternehmensinterne Netzwerke, Informations-Management-Systeme oder digitale Stellenanzeigen-Vorlagen

Ausgewählte Massnahmen in der Führungskultur:

- kontinuierliche und abwechslungsreiche **Mitarbeiterbefragungen**
- **regelmässiger Austausch und Feedback** anstelle von nur einmal stattfindenden Jahresgesprächen
- **Mitarbeitende einbinden**, nach ihrer Meinung fragen und ihnen mehr Verantwortung übertragen
- **Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten** im Personalentwicklungsgespräch
- Mitarbeitende über **Job Enrichment** auch fachspezifisch fördern
- **Wertschätzung** zeigen und für gute Arbeit **Lob aussprechen**

Ausgewählte Massnahmen im Bereich New Work:

- **Freiheit und Selbständigkeit** ermöglichen
- eine Antwort auf die Frage nach dem «**Purpose**» (d.h. Zweck) des Unternehmens haben
- selbstorganisierte Teams unterstützen, die unter vorgegebenen Firmenzielen arbeiten
- **Flexibilität ermöglichen** bei Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsaufgaben
- **agiles Arbeiten** fördern und auf schnell wechselnde Anforderungen flexibel reagieren
- offen und **modern gestaltete Büroräumlichkeiten**
- **Werthaltungen** und Präferenzen der **Digital Natives** berücksichtigen

Arbeitgeberattraktivität in der Mitarbeiterrekrutierung

Die Rekrutierung kann als eigene Marketingdisziplin betrachtet werden. Überlegen Sie, welche eigenen Stärken des Unternehmens in der Arbeitgeberkommunikation selbstbewusst genutzt werden können (siehe Employer Branding).

Allgemeine Massnahmen in der Kommunikation:

- **Mitarbeitenden-Benefits** veranschaulichen und zeigen, was neben dem Gehalt zusätzlich geboten wird
- **Mitarbeiterempfehlungen** fördern, gegebenenfalls mit eigenem Empfehlungsprogramm
- **Empfehlungsplattformen** nutzen (z.B. Kununu, Glassdoor), **Bewertungen kommentieren**
- **aktiver Kontakt mit Bewerbenden** in der HR-Kommunikation, auch ohne Vakanzen oder bei Absagen
- **Kooperationen mit Bildungseinrichtungen** im Rahmen von Abschlussarbeiten, für Gastreferate oder Praxisprojekte
- **Praktikumsplätze** anbieten, **Traineeprogramme für Absolventen** auflegen
- Teilnahme an **Arbeitgeber Awards** prüfen und von der damit verbundenen Aufmerksamkeit profitieren
- eine **positive Medienpräsenz** mittels unterschiedlichster Inhalte und Publikationen fördern

Ausgewählte Massnahmen bei den Kommunikationskanälen:

- **authentische Gestaltung von Webseite und Karriereunterseite** mittels Fotos, Videos und Statements von Mitarbeitenden
- **aussagekräftige Stellenanzeigen** inkl. Möglichkeit von Multipostings
- Teilnahme an **Karrieremessen von Hochschulen** mit kreativem Auftritt
- Nutzung der **Neuen Medien**: Präsenz und Storytelling auf Plattformen wie LinkedIn, Facebook, YouTube oder Instagram
- **Generation Z ansprechen** und für sie interessante Inhalte aufbereiten und über soziale Netzwerke verbreiten

Kontrolle umgesetzter Massnahmen

Die Aktivitäten rund um die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität beinhalten vorrangig weiche, schwer quantifizierbare Faktoren. In der Praxis erfolgt die Überprüfung von getätigten Massnahmen grossteils intuitiv und nicht mittels Kennzahlen. Sollen diese zur Beurteilung der eigenen Situation jedoch herangezogen werden, so gibt es einfach zu messende Kennzahlen mit grosser Wirkung (z.B. Anzahl eingehender Bewerbungen pro Funktion, Anzahl Überstunden, Fluktuationsrate, Mitarbeiterzufriedenheit als Umfrage, Unfall- und Krankheitstage).

Umfrageergebnisse

Die Verantwortlichen aus Geschäftsführung, Geschäftsleitung und Personalleitung von KMU und Grossunternehmen wurden befragt. Zentrale *Herausforderungen* sind für die Befragten (n=72) eine **zu geringe Anzahl an Bewerbungen** von gut ausgebildeten Fachkräften sowie grundsätzliche **Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung**, auch wenn es um den Nachwuchs geht. Als wichtigster *Treiber der Arbeitgeberattraktivität* werden von den Befragten das **Arbeitsklima** und die **Arbeitstätigkeit** genannt, mit Abstand folgen die Arbeitsplatzsicherheit und die Unternehmenskultur. Im Bereich der getroffenen Massnahmen hat die Mehrheit der Befragten gute Erfahrungen mit **Mitarbeiterempfehlungsprogrammen**, mit der **Mitarbeiterpartizipation** in Form von Ideen und Verbesserungsvorschlägen, mit regelmässigen **Teamevents** und mit **Feedbackmöglichkeiten von Mitarbeitenden an Führungskräfte** gemacht.

2 Einleitung

Motivierte und qualifizierte Mitarbeitende sind wichtig für alle KMU. Sie sind ein zentraler Erfolgsfaktor für Fortbestand und Wachstum der Betriebe, weshalb das Finden und Binden der richtigen Mitarbeitenden elementar für deren Erfolg ist. Auf dem Arbeitsmarkt hingegen lässt sich in verschiedenen Branchen ein grosser Fachkräftemangel beobachten. Der Kampf um die Talente tobt. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Tatsache, dass die geburtenstarken Jahrgänge ab 1950 bereits oder bald in Pension gehen werden (Bundesamt für Statistik, 2021), darf angenommen werden, dass sich dieser Trend auch in den nächsten Jahren weiter verschärfen wird. Das Bundesamt für Statistik geht in seiner Analyse der Bevölkerungsszenarien davon aus, dass der Anteil der Erwachsenen im Alter von 20 bis 64 Jahren an der Gesamtbevölkerung von 61,5 % im Jahr 2018 auf 55,1% im Jahr 2050 sinken wird (Bundesamt für Statistik, 2021). Der Kampf um die Talente («war for talents») wird sich somit aller Voraussicht nach verstärken. Mit der Verschiebung der Anteile der Generationen in der Erwerbsbevölkerung verschieben sich auch die Präferenzen: Der Bewerbermarkt wird heterogener, Ansprüche und Wertvorstellungen ändern sich. Insbesondere der Altersgruppe der Millennials/Generation Y und der Generation Z wird nachgesagt, dass ihnen die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit immer wichtiger wird (Fintz, 2014). Sie wünschen sich eine gewisse Bestimmung in ihrer beruflichen Tätigkeit und KMU haben gute Argumente dafür.

Oft erkennen Betriebe eine Handlungsnotwendigkeit anhand der Qualität und der Quantität der Bewerbungen, die bei ihnen eingehen. Andere beschliessen, an ihrer Arbeitgeberattraktivität zu arbeiten, weil ihrer Branche ein bestimmtes Image anhaftet. Dieses wird von möglichen Bewerbenden oft automatisch und vollkommen ungerechtfertigt auf alle dort tätigen Unternehmen übertragen, was die Betriebe in der Folge beim Finden und Halten qualifizierter Mitarbeitenden beeinträchtigt. Andere KMU sind die Herausforderungen im Bewerbermarkt mitunter schon gewohnt, da sie beispielsweise hoch spezialisiert im B2B (Business-to-Business, also Geschäftsbeziehungen zwischen mindestens

zwei Unternehmen) tätig sind. Diese Betriebe sind oft nur innerhalb ihrer Lieferkette bekannt, als Endverbraucher nimmt man sie oft nicht wahr, was ihnen die Bewerbersuche zusätzlich erschwert. Die Hintergründe, warum den KMU im Zuge des Fachkräftemangels immer häufiger die Bewerbenden ausbleiben, sind also so unterschiedlich wie die Betriebe selbst.

Trotz dem allgemeinen Trend gibt es nun aber Firmen, die im Vergleich zu anderen weniger Mühe haben, vakante Stellen zu besetzen und eine geringere Fluktuation aufweisen. Oft ist dies zusammenhängend mit Massnahmen, die sie zur Verbesserung ihrer Arbeitgeberattraktivität ergriffen haben. Darunter fällt etwa die Entwicklung eines Employer Brands¹, einer Arbeitgebermarkenbildung. Das Employer Branding dient zur Kommunikation und Steigerung der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität von potenziellen und bestehenden Mitarbeitenden und nutzt somit Erkenntnisse aus dem Marketing (siehe Sponheuer 2010, S.269; Immerschitt und Stumpf, 2019, S.36).

Eine Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität lohnt sich in vielerlei Hinsicht. Neben der Lösung des eigentlichen Problems des Fachkräftemangels kann allein schon die Entscheidung, etwas für seine Arbeitgeberattraktivität zu tun, bei der Firma einen wertvollen Prozess in Gang setzen: Man erkennt schnell, was von Mitarbeitenden gut und was schlecht aufgenommen wird und wo im Bereich des eigenen Zukunftspotenzials wichtige Stellschrauben liegen.

¹ Beim Employer Branding geht es darum, dass die Markenbildung aus dem Marketing angewendet wird, um den Arbeitgeber im Markt als attraktiv zu positionieren. Es geht darum, diese Markenbildung zu planen, zu steuern und zu kontrollieren (siehe Sponheuer 2010, S.269; Immerschitt und Stumpf, 2019, S.36ff.).

Eine hohe Arbeitgeberattraktivität sorgt aber auch für begeisterte Mitarbeitende: Laut der Top-Job-Studie der Universität St.Gallen (siehe Abbildung 1) wirkt sich eine hohe Arbeitgeberattraktivität auf die

Zufriedenheit der Mitarbeitenden, ihr Engagement sowie auf ihre physische und psychische Gesundheit aus (Bruch et al., 2021). Gleichzeitig reduziert sie die Kündigungsabsicht der Mitarbeitenden.

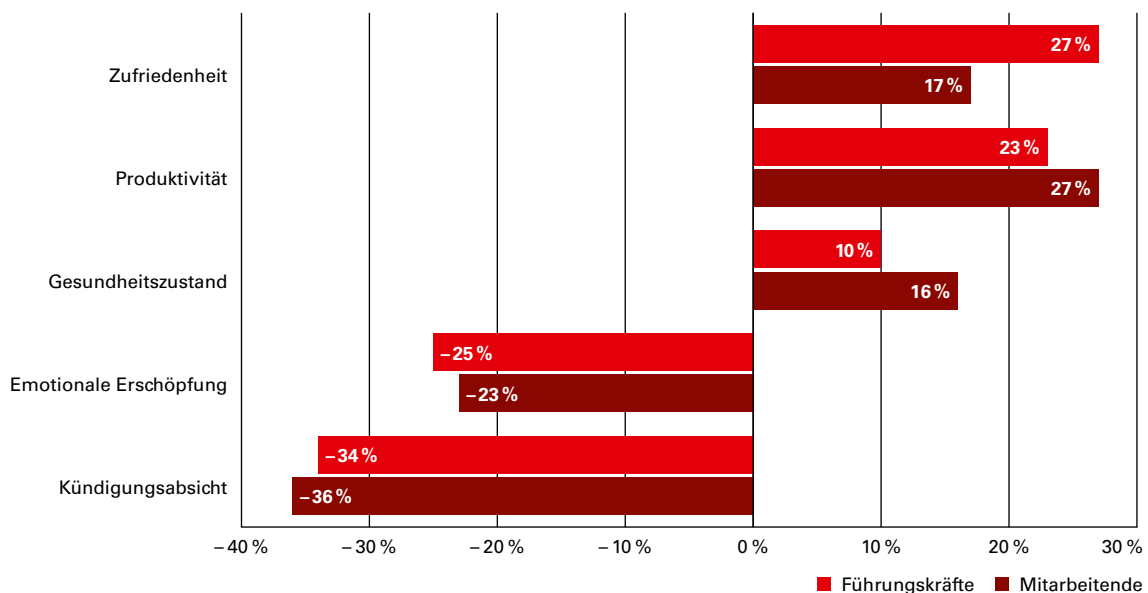


Abbildung 1: Effekte von Arbeitgeberattraktivität bei Führungskräften und Mitarbeitenden (Bruch et al., 2021)

Wir möchten mit unserem Leitfaden zur Arbeitgeberattraktivität die folgenden Fragen adressieren:

- Wie können KMU ihre Arbeitgeberattraktivität für bestehende und potenzielle Mitarbeitende erhöhen?
- Wie können KMU ihr Employer Branding entwickeln?

Dabei interessieren uns konkrete Massnahmen, die Ihnen helfen sollen, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Um diese Massnahmen zu entwickeln, interviewten wir sowohl Persönlichkeiten aus KMU, die beim Swiss Arbeitgeber Award sehr gut abgeschnitten haben, als auch Experten im Bereich Arbeitgeberattraktivität. An verschiedenen Stellen dieses Leitfadens finden Sie Zitate aus den geführten Interviews. Wir möchten uns herzlich bei den Interviewpartnern für ihre wertvolle Zeit und die spannenden Erkenntnisse bedanken (siehe Tabelle 1).



| Datum des Interviews | Name | Funktion im Unternehmen | Firma | Dauer des Interviews |
|----------------------|-----------------|--|-------------------------------|----------------------|
| 01.06.2021 | Andreas Borner | CFO und Personalleiter | Dectris AG | 60 min |
| 08.06.2021 | Stefan Barp | GL-Mitglied und Leiter HR | AFC Airflow Consulting AG | 60 min |
| 10.06.2021 | Monica Bernardi | Personalleiterin | IMPAG AG | 60 min |
| 11.06.2021 | Michel Ganouchi | Inhaber Projektleiter Employer Branding | recruma GmbH Kanton Zürich | 60 min |
| 08.06.2021 | Monika Zemp | Co-CEO | Hunziker Partner AG | 60 min |

Tabelle 1: Interviewpartner für den Leitfaden

Gleichzeitig führten wir im Juni 2021 eine Umfrage durch, die an über 1'000 Führungskräfte von KMU verschickt wurde. Die Ergebnisse finden Sie in Kapitel 5 dieses Leitfadens. Zuvor stellt Kapitel 3 die Grundlagen und einen möglichen Prozess für die Entwicklung des Employer Brandings vor, bevor in

Kapitel 4 geeignete Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität abgeleitet werden. Hierbei werden wir Ihnen neben Massnahmen zur Mitarbeiterbindung auch geeignete Instrumente für die Rekrutierung vorstellen.

3 Arbeitgeberattraktivität erhöhen durch Employer Branding und Candidate Journey

Der Prozess des Employer Brandings wird im Folgenden ausgeführt, bevor wir im Anschluss daran die Candidate Journey vorstellen, um den Rekrutierungsprozess zu optimieren.

3.1 Entwicklung des Employer Brandings

Das Employer Branding beschäftigt sich mit dem Aufbau und der Pflege von Firmen als Arbeitgebermarke (Gabler Wirtschaftslexikon, 2021a). Erkenntnisse aus dem Marketing werden genutzt, damit sich das Unternehmen gegenüber bestehenden

Mitarbeitenden und möglichen Bewerbenden als attraktiver Arbeitgeber positionieren kann. Dies oft mit dem Ziel, mehr und besser passende Bewerbungen zu erhalten und die Stellen optimal zu besetzen.

Für die Entwicklung des Employer Brandings werden in verschiedenen Quellen die folgenden Schritte unterschieden (siehe Abbildung 2), nämlich die Ziele definieren, den Status quo erheben, eine Soll-Analyse, die Strategieentwicklung und die Entwicklung/Umsetzung der Massnahmen:

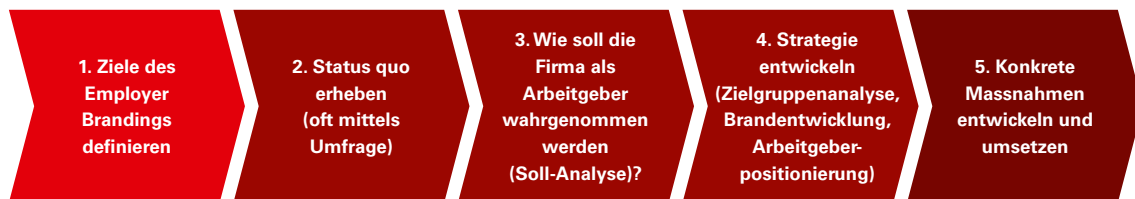


Abbildung 2: Vorgehen beim Employer Branding (eigene Abbildung in Anlehnung an Immerschnitt und Stumpf, 2019, S. 49)

3.1.1 Ziele definieren

Unternehmen beschäftigen sich aus verschiedenen Gründen mit der Entwicklung eines Employer Brandings. Am naheliegendsten sind Schwierigkeiten, bestehende Stellen zu besetzen, oder zu wenig gute Bewerbungen oder unzufriedenstellende Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen. Folgende nicht abschliessende Auflistung zeigt mögliche Ziele, die mit einem Employer Branding erreicht werden sollen:

- Bekanntheit als Arbeitgeber erhöhen (bei der relevanten Zielgruppe)
- Verbesserung der Qualität und Quantität der Bewerbungen
- Bindung bestehender Mitarbeitenden
- Verringerung der Fluktuationsrate
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation
- Arbeitgeberattraktivität verbessern (für bestehende und potenzielle Mitarbeitende)
- Erhöhung der Anzahl an Blindbewerbungen

«Wir wollten weg vom klassischen Bau-Image.»

Monika Zemp, Hunziker Partner AG

Nach der Festlegung der Ziele des Employer Brandings wird das Projekt lanciert. Dazu braucht es ein klares Commitment der Unternehmensleitung. Das heisst, die ganze Geschäftsleitung und insbesondere die Geschäftsführung müssen hinter dem Projekt stehen und die Notwendigkeit befürworten. Es braucht während des Projekts immer wieder den Einbezug der Geschäftsleitung, damit sie über die Schritte informiert ist. Bei kleineren Firmen kann es

sein, dass die Geschäftsführung in der Entwicklung und Umsetzung des Projekts stärker involviert oder sogar die treibende Kraft ist.

Es gilt, neben den Projektzielen auch das zeitliche und finanzielle Budget, die Projektdauer, Erfolgsmessgrössen und den Projektablauf zu definieren. Die nachfolgende Tabelle 2 bietet dazu eine Vorlage.

| Bezeichnung | Inhalte |
|--|---------|
| Projektziele | |
| Involvierte Personen | |
| Projektverantwortung | |
| Zeitliches Budget | |
| Finanzielles Budget Strategieentwicklung | |
| Finanzielles Budget Umsetzung (z.B. Design, Videos usw.) | |
| Projektdauer | |
| Projektablauf | |
| Erfolgsmessgrössen | |

Tabelle 2: Vorlage für die Projekt lancierung (eigene Darstellung)

Reflexionsfragen

- Wer könnte intern die Entwicklung der Arbeitgeberattraktivität angehen und eine Leidenschaft dafür entwickeln?
- Wie hoch ist das Budget für die Entwicklung des Employer Brandings?
- Wie offen sind Sie, um mit externen Dienstleistern in der Entwicklung der Arbeitgebermarke zusammenzuarbeiten?
- Welche Firmen könnten Sie nach ihren Erfahrungen mit der Entwicklung des Employer Brandings fragen?

3.1.2 Status quo erheben

Bevor der Status quo erhoben wird, lohnt es sich, zuerst zu überlegen, wer dieses Thema gerne umsetzen und angehen möchte. Gibt es in der Firma eine oder mehrere Personen, die für dieses Thema eine grosse Leidenschaft entwickeln können? Oft wird das Projekt durch die zuständige Person im HR im Zusammenspiel mit dem Marketing ausgeführt bzw. vorangetrieben. In kleineren Firmen kann auch überlegt werden, ob sich einzelne Mitarbeitende dafür interessieren.

Aus Beobachtungen und Gesprächen wissen wir, dass insbesondere bei den kleineren Firmen das Know-how und die Erfahrung fehlen, um das Employer Branding aufzubauen. Deshalb stellt sich die Frage, wie dieses Know-how aufgebaut und Erfahrungen gesammelt werden können. Sollen zur Unterstützung der Entwicklung und Umsetzung des Employer-Branding-Konzeptes externe Beratungsdienstleistungen in Anspruch genommen werden? In der Praxis zeigt sich, dass eine umfangreiche Unterstützung durch externe Dienstleister kostenintensiv für KMU ist – entsprechende Beratungskosten können schnell CHF 15'000–30'000 übersteigen.

Ein für KMU gangbarer Kompromiss ist eine von Beratern bereitgestellte Hilfe zur Selbsthilfe. Dabei begleitet die Beraterin bzw. der Berater das Unternehmen als Coach und übernimmt z.B. das Projektmanagement. Die Kosten können somit deutlich reduziert werden.

Unabhängig davon, ob für die Entwicklung des Employer Brandings Hilfe beansprucht wird oder nicht, geht es in einem nächsten Schritt darum, den Status quo zu erheben. **Wie wird das Unternehmen als Arbeitgeber bei den Mitarbeitenden wahrgenommen?**

Die Ist-Analyse kann verschiedene Dimensionen beinhalten, wie etwa die Arbeitbereigenschaften, das Image und den Vergleich mit dem Arbeitsmarkt und mit Mitbewerbern. Wir unterscheiden die Inhalte und die Methoden in der folgenden Tabelle, um den Ist-Zustand herauszufinden.

| Ziel | Themen | Methoden |
|---|--|--|
| Arbeitgeber-eigenschaften | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärken und Schwächen des Unternehmens als Arbeitgeber aus Sicht der Mitarbeitenden ▪ Leistungen des Unternehmens für die Mitarbeitenden ▪ Prozesse im Personalwesen (z.B. Rekrutierung, Onboarding, Personalentwicklung) ▪ Gelebte Werte ▪ Womit identifizieren sich die Mitarbeitenden? ▪ Kommunikation nach aussen und innen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeitendenbefragung (siehe Anhang) ▪ Fokusgruppen von Mitarbeitenden ▪ Austrittsinterviews ▪ Workshops mit den Mitarbeitenden |
| Arbeitgeberimage | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie wird das Unternehmen von verschiedenen Zielgruppen (potenziellen Bewerbenden unterschiedlicher Positionen/Funktionen) wahrgenommen? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rankings des Arbeitgeberimages ▪ Befragung von Bewerbenden/Mitarbeitenden/Arbeitnehmenden in der Branche ▪ Social-Media-Resonanz (wie und wo wird über Ihr Unternehmen gesprochen/geschrieben?) ▪ Analyse der Blindbewerbungen (Anzahl und Qualität) |
| Analyse des Arbeitsmarkts und der Mitbewerber | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse der Positionierung von Unternehmen, die nach ähnlichen Kompetenzen in der gleichen Region/im gleichen Markt suchen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeitende nach ihren vorherigen Arbeitgebern und ihrer Positionierung bei potenziellen Mitarbeitenden befragen ▪ Bestehende Studien zu den Präferenzen von Mitarbeitenden und Arbeitssuchenden anschauen ▪ Karrierewebsites/Stellenanzeigen der Mitbewerber untersuchen |

Tabelle 3: Arbeitbereigenschaften, Image und Analyse des Arbeitsmarkts mithilfe verschiedener Methoden (i.w.S. Immerschitt und Stumpf, 2019)

Betreffend Kosten-Nutzen-Verhältnis lohnen sich vor allem die in der Tabelle hervorgehobenen Massnahmen. Durch eine Umfrage (siehe Ausführungen im Kapitel 8.1) oder durch Interviews sollen die wichtigsten Schwächen und Stärken als Arbeitgeber herausgefunden werden. Zum Beispiel kann gefragt werden, was Sie als Arbeitgeber auszeichnet und wieso Ihre Mitarbeitenden bei Ihnen arbeiten. Die Stärken und Schwächen können gemäss Immerschitt und Stumpf (2019) folgendermassen unterteilt werden:

- Fähigkeiten/Erfahrung der Mitarbeitenden
- die internen Prozesse
- die interne Kommunikation
- die Werte der Mitarbeitenden
- die Qualität der Zusammenarbeit
- der Unternehmensstandort
- der Unternehmenserfolg
- Image in der Branche und
- bei potenziellen Arbeitnehmenden die Attraktivität der Angebote, die Vergütung, die Karriere-möglichkeiten, die Attraktivität der Arbeit usw.

Falls der Standort als eine Schwäche betrachtet wird, so stellt sich die Frage, was den Standort auszeichnet (z.B. Nähe zu Erholungsgebieten, Sport usw.). Jeder Standort hat auch immer Stärken, die es zu erfassen (und danach zu kommunizieren) gilt.

Bei den Werten kann gefragt werden, für welche drei Werte das Unternehmen aus Sicht der Mitarbeitenden steht oder wie die Zusammenarbeit untereinander beschrieben werden kann. Nach einer Umfrage werden die Ergebnisse mit einzelnen Personen oder in den Teams besprochen und Punkte (z.B. Schwächen) identifiziert, die es zu verbessern gilt. Es gilt, zu verstehen, weshalb einzelne Punkte von den Mitarbeitenden als weniger gut eingeschätzt wurden und wie sie verbessert werden können.

Als Inspiration können Karrierewebsites/Stellenanzeigen von Mitbewerbern oder auch von Vorzeigefirmen anderer Branchen mit hoher Arbeitgeberattraktivität angeschaut werden. Als Inspirationsplattform in der Schweiz können etwa der Swiss Arbeitgeber Award (<https://swissarbeitgeberaward.ch/>) und das Great Place to Work Institute (<https://www.greatplacetowork.ch/>) dienen. Bei beiden gibt es die Möglichkeit, nach Unternehmensgrösse zu filtern und die prämierten Firmen zu erkennen. Ein Besuch der Karrierewebsites dieser Firmen kann spannende Ideen für die eigene Entwicklung und Umsetzung der Arbeitgeberattraktivität liefern.

3.1.3 Strategie entwickeln

Es geht nun darum, wie das Unternehmen als Arbeitgeber wahrgenommen werden soll. Folgende drei Faktoren sind hierfür zentral (Immerschitt und Stumpf, 2019):

- Zielgruppenanalyse
- Brandentwicklung
- Arbeitgeberpositionierung

Zuerst wird die **Zielgruppenanalyse** durchgeführt. Wer soll angesprochen werden? Dazu werden die bestehenden und potenziellen Mitarbeitenden unterschieden und ihre Bedürfnisse betrachtet (z.B. Lernende, Fachkräfte unterschiedlicher Abteilungen, jüngere und ältere Mitarbeitende mit unterschiedlichen Werten, Personen mit administrativen Aufgaben, Führungskräfte usw.). Es lohnt sich, die Zielgruppen zu benennen und zu definieren. Welche dieser Zielgruppen sind kritisch für das Unternehmen?

In einem nächsten Schritt wird die **Positionierung** pro Zielgruppe (und zielgruppenübergreifend) vorgenommen:

- Wofür soll die Arbeitgebermarke stehen?
- Mit welchen drei Begriffen lässt sich die Arbeitgebermarke beschreiben? Mit welchen Begriffen soll welche Zielgruppe Ihr Unternehmen in Verbindung bringen? Es lohnt sich, dass diese Begriffe auch authentisch sind und somit zur Firma passen.
- Was ist die Unique Employment Proposition (UEP), also das Versprechen des Unternehmens gegenüber potenziellen und bestehenden Mitarbeitenden, die sich aus der Arbeitgeberpositionierung ergibt? Sie gibt Antwort darauf, wieso sich z.B. eine Fachkraft für Ihre Firma als Arbeitgeberin interessieren soll (Immerschitt und Stumpf, 2019).
- Welche Personen passen aus Sicht der Werte, der Erfahrung, der fachlichen Expertise zum Unternehmen?

Die Ergebnisse aus der Umfrage und den Interviews werden verdichtet. Neben den zu verbessernden Punkten (und den daraus abgeleiteten Massnahmen) werden die Stärken und Werte gesammelt, die Ihre Firma ausmachen. Dabei wird nach Zielgruppen

unterschieden (siehe weiter unten). Welche Stärken und Werte wurden genannt? Lässt sich eine Gewichtung erkennen? Welche Stärken und Werte wurden am meisten genannt? Lässt sich dadurch ein Ranking erstellen (siehe Tabelle 4)?

| Werte | Gewichtung der Werte (von 1 bis 10) | Stärken | Gewichtung der Stärken (von 1 bis 10) |
|-------|-------------------------------------|---------|---------------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Tabelle 4: Gewichtung der Werte und Stärken der Firma, je nach Zielgruppe

| Zielgruppe | Besprechung der Zielgruppe | Welche Positionierung möchten wir erreichen? | Über welche Kanäle möchten wir dies kommunizieren? |
|-------------------------------|--|--|--|
| Z.B. Produktionsmitarbeitende | Haben Freude an der Umsetzung von technischen Lösungen, haben fachliches und technisches Know-how, der Austausch untereinander ist ihnen wichtig, die Unterstützung durch die Vorgesetzten schätzen sie besonders usw. | Z.B. Entwicklungsmöglichkeiten, Konkretisierung der Kultur. Was macht es aus, bei Ihnen zu arbeiten? Welche Arbeiten machen Freude usw.? | Z.B. Karrierewebsite, Videos, Testimonials von verschiedenen Personen (z.B. auf der Webseite und in Stelleninseraten), Imagebroschüre für Mitarbeitende, ... |
| ... | ... | ... | ... |

Tabelle 5: Zielgruppenadressierte Positionierung und Kommunikationskanäle

Reflexionsfragen

- Wie möchten Sie sich als Firma zielgruppenübergreifend positionieren?
- Was unterscheidet Sie von anderen Arbeitgebern?
- Was macht das Arbeiten bei Ihnen so besonders?
- Mit welchen Stärken (als Arbeitgeber) möchten Sie sich positionieren?
- Über welche Kanäle und wie möchten Sie diese Stärken und Werte (Positionierung) kommunizieren?
- Können sich die bestehenden Mitarbeitenden mit der Arbeitgebermarke und der Positionierung identifizieren?

Der Fokus sollte jedoch nicht rein auf die Aussenwirkung gerichtet werden, denn das Employer Branding entfaltet nur dann seine grösste Wirkung, wenn es glaubwürdig ist und von den bestehenden Mitarbeitenden gelebt wird. Es sollen keine Versprechen gemacht werden, die nicht gehalten werden können.

«Ein Kardinalfehler beim Employer Branding ist, zuerst den Fokus auf die Aussenwirkung zu richten. Was innen nicht brennt, kann aussen nicht leuchten.»

Michel Ganouchi, recruma GmbH

Folgende Checkliste kann helfen, die Arbeitgebermarke zu bewerten:

| Prüfkriterien | Ja, neutral, nein |
|---|-------------------|
| Glaubwürdig und authentisch für die Zielgruppe(n) | |
| Einheitlich trotz zielgruppenspezifischer Ausrichtung | |
| Konsistent und widerspruchsfrei | |
| Alleinstellend, unverwechselbar (gegenüber Mitbewerbern) | |
| Klar und prägnant | |
| Emotional wirksam | |
| Dauerhaft nutzbar (auch in Zukunft) | |
| Attraktiv für die Zielgruppe (bestehende und potenzielle Mitarbeitende) | |
| Verständlich für die Zielgruppe(n) | |
| Gut und einfach darstellbar für die Kommunikation | |
| ... | |

Tabelle 6: Prüfkriterien für die Arbeitgebermarke (in Anlehnung an Wolf I.O. Group)

3.1.4 Massnahmen entwickeln und umsetzen

Nach der Entwicklung der Arbeitgebermarke und der -positionierung, die auf die Zielgruppen angepasst wurden, kommt die konkrete Umsetzung. Es ist wichtig, dass die Zielgruppe der Bewerbenden für sich entscheiden kann, ob sie zum Unternehmen passt oder nicht. Die Texte sollen in der für die Zielgruppe relevanten Sprache formuliert und idealerweise durch die Mitarbeitenden selbstverfasst werden. Die Glaubwürdigkeit ist zentral.

Welche Botschaften sollen gesendet werden? Die Oertli Instrumente AG organisierte dazu z.B. ein zweitägiges Fotoshooting und einen Videodreh mit einer professionellen Fotografin und einer Visagistin. Die Mitarbeitenden wurden angefragt, ob sie sich fotografieren und eine Botschaft auf Video aufnehmen möchten. Die Mitarbeitenden waren frei in ihren Botschaften und die Rückmeldung war überwältigend. Es nahmen viel mehr Personen als gedacht am Fotoshooting teil, was ein schöner Beweis für die Identifikation mit der Firma ist.

Die Karrierewebseite wurde stark überarbeitet und mit Videos und Botschaften der Mitarbeitenden versehen, damit für Bewerbende klarer wird, wofür die Oertli Instrumente AG steht. Auch Testimonials von Mitarbeitenden (als Referenz) wurden glaubwürdig in eigenen Worten erstellt und in Stellenanzeigen sowie auf der Webseite publiziert. Schliesslich wurde eine Imagebroschüre für Bewerbende mit der Vorstellung der Firma und der Arbeitgebermarke angefertigt. Daraus resultierte ein zielgruppenspezifischer Kommunikationsplan. Das heisst, auf welchen Webplattformen, Veranstaltungen usw. soll die Arbeitgebermarke für welche Zielgruppe kommuniziert werden?

3.1.5 Massnahmen überprüfen

Die grosse Arbeit ist nun getan. Es lohnt sich jedoch, die langfristige Umsetzung im Auge zu behalten.

- Werden die Werte gelebt? Wie nehmen Bewerbende das Unternehmen wahr?
- Wie authentisch ist die Kommunikation nach aussen?
- Sind es die richtigen Kommunikationsmassnahmen und -kanäle?
- Wo suchen die Bewerbenden nach Informationen?
- Wie erfolgreich ist das Employer Branding?

Dazu können verschiedene Kennzahlen definiert werden (siehe auch Kapitel 4.4), z.B. die Erhöhung der Anzahl passender Bewerbungen auf offene Stellen um 20 %, die Erhöhung der durchschnittlichen Verweildauer der Mitarbeitenden im Unternehmen um 10 % in den nächsten drei Jahren, die Erhöhung der Blindbewerbungen um 20 % oder die Reduktion der Rekrutierungskosten um z.B. 10 % usw.

Was sind mögliche Massnahmen, die für KMU ohne grossen Aufwand umgesetzt werden können?

Falls Sie sich nun denken sollten, dass dies zwar ein spannender Prozess ist, Sie jedoch keine Zeit für all diese Schritte haben, so können wir nachfolgend relevante Handlungsoptionen darstellen, die mit wenig Aufwand und grosser Wirkung umgesetzt werden können. Wir fragten Michel Ganouchi, was er KMU mit einem überschaubaren Budget empfiehlt, um ihren Auftritt als Arbeitgeber nach aussen zu verbessern. Er gab die folgenden Tipps:

- Umfrage/Interviews mit Mitarbeitenden zu den wichtigsten Stärken und Schwächen als Arbeitgeber durchführen: Wieso arbeiten die Mitarbeitenden gerne im Unternehmen?
- Stellenanzeigen attraktiver gestalten: Die Stellenanzeige ist ein wichtiges Kommunikationsmittel. Wie kann sie die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens am besten transportieren?
- Einrichtung Karrierebereich: Auf Ihrer Webseite können Sie einen Karrierebereich einrichten, der Jobinteressenten relevante Infos zu Ihrem Unternehmen neben den offenen Stellen liefert. Mögliche Inhalte sind Mitarbeiterstories/-porträts, Unternehmenskultur/Unternehmenswerte, Übersicht der Mitarbeiterbenefits usw.
- Die Arbeitsatmosphäre wird von vielen Mitarbeitenden als zentral eingestuft. So stellt sich die Frage, wie wertschätzend die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden umgehen und wie die Arbeitsatmosphäre eingeschätzt wird. Freuen sich die Mitarbeitenden, bei Ihnen (und Ihren Führungskräften) arbeiten zu dürfen?

3.2 Analyse des Rekrutierungsprozesses anhand der Candidate Journey

Für die Verbesserung der externen Arbeitgeberattraktivität lohnt sich insbesondere die Erstellung und Analyse einer *Candidate Journey*.

Falls Sie bereits im Unternehmen mit Customer Journeys² gearbeitet haben, ist Ihnen das Konzept bekannt. Anders als bei der Customer Journey stehen bei der Candidate Journey nicht Kunden, sondern potenzielle Mitarbeitende im Fokus: Die Reise der potenziellen Mitarbeitenden soll sich von der ersten Kenntnisnahme des Unternehmens über den Bewerbungsprozess bis hin zum Onboarding oder zum ersten Arbeitstag erstrecken.

Es geht anders ausgedrückt darum, sich in die Lage eines Bewerbers zu versetzen und dessen individuelles Empfinden während bestimmter Kontaktpunkte mit Ihrem Unternehmen nachzuvollziehen. Denken Sie den Bewerbungsprozess eines Kandidaten durch. Der Zeitaufwand hierfür kann in einem überschaubaren Rahmen von ein bis zwei Tagen gehalten werden, aber auch darüber hinausgehen, wenn Sie eine umfassendere Analyse durchführen wollen.³ Möchten Sie auf Berater als Unterstützung bei der Analyse Ihrer Candidate Journey zurückgreifen, sollten Sie mit mindestens CHF 2'000–2'500 an Honorarkosten rechnen. Zudem können Sie die sogenannte Candidate Experience (d.h. die Wahrnehmungen der Bewerbenen) beispielsweise über Kennzahlen

wie den Net Promotor Score⁴ während des Bewerbungsprozesses überprüfen.

Es ist wichtig, zu verstehen, dass es in Ihrem Unternehmen keine einzige, allgemeingültige Candidate Journey gibt. Der Pfad und die Berührungspunkte der Bewerbenen mit Ihrem Unternehmen können sich unterscheiden. Es sollten daher mehrere Szenarien aus der Sicht bestimmter Personas⁵ durchgespielt werden. Eine Persona kann beispielsweise nach Altersgruppe, Ausbildungsgrad, Art der Stelle und anderen Attributen definiert werden. Es lohnt sich, in diesem Zusammenhang zunächst eine Bewerbergruppe oder Funktion zu priorisieren. Überlegen Sie sich, welche Art von Bewerbenen derzeit besonders relevant ist und bei welchen Stellen Sie mit der Bewerbersituation (Anzahl und Qualität) nicht zufrieden sind.

Hier einige Beispiele möglicher Berührungspunkte, die sich je nach Art der Bewerbenen bzw. Ihrer gewählten Persona unterscheiden können:

² Siehe Fust et al. (2020) für weiterführende Infos zur Erstellung einer Customer Journey.

³ Beispielsweise Erhebungen mittels Interviews von ehemaligen Kandidaten.

⁴ «Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einem guten Freund oder Bekannten unser Unternehmen auf Basis Ihrer Erfahrung während des Bewerbungsprozesses weiterempfehlen würden?» Für weitere Kennzahlen siehe Kapitel 4.4.

⁵ Personas sind fiktive Personen, die für die typische Zielgruppe mit ihren Eigenschaften, Bedürfnissen und Zielen stehen. Sie sind ein zentraler Bestandteil bei der Entwicklung von Produkten und Services (Gabler Wirtschaftslexikon, 2021c).

| Online | Bewerbermanagement | (Hoch-)Schulmarketing |
|---------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Eigene Webseite | Eingangsbestätigung | Hochschulmesse |
| Eigene Karrierewebsite | Zwischenbescheid | Unternehmensvortrag |
| LinkedIn/Xing | Einladung zum Telefoninterview | Gastvorlesung |
| Kununu-Bewertungen | Einladung zum persönlichen Interview | Sponsoring |
| Social-Media-Präsenz | Einladung zum Assessment-Center | Absolventenkongress |
| Wikipedia | Absage nach Vorauswahl | Material in Erstsemestertüten |
| Stellenanzeige auf Jobplattform | Absage nach Telefoninterview | Studentenbroschüre |
| Google MyBusiness | Absage nach persönlichem Interview | Traineebroschüre |
| | | Schnuppermöglichkeit |
| | | Vorstellung des Berufs bei Schülern |
| ... | ... | ... |

Tabelle 7: Beispiele möglicher Berührungspunkte (Verhoeven, 2016, S. 62)

Berührungspunkte können in den folgenden Phasen des Bewerbungsprozesses identifiziert werden (Verhoeven, 2019, S. 36):

- Anziehung: Person wird auf das Unternehmen aufmerksam
- Information: Informationssuche auf Karrierewebsite oder über andere Kanäle
- Bewerbung: Übermittlung der Bewerbungsunterlagen
- Auswahl: Absolvierung des Auswahlverfahrens
- Onboarding: Überführung in das Arbeitsverhältnis
- Bindung: erste Erfahrungen mit dem Arbeitsalltag (beispielsweise erster Arbeitstag)

Die identifizierten Berührungspunkte sollten anhand ihrer Relevanz für die Bewerbenden und der Empfindung/Emotion während des Erlebnisses bewertet werden. Als Ergebnis können Sie eine sogenannte Candidate Journey Map erstellen. Diese könnte wie folgend in Abbildung 3 aussehen.

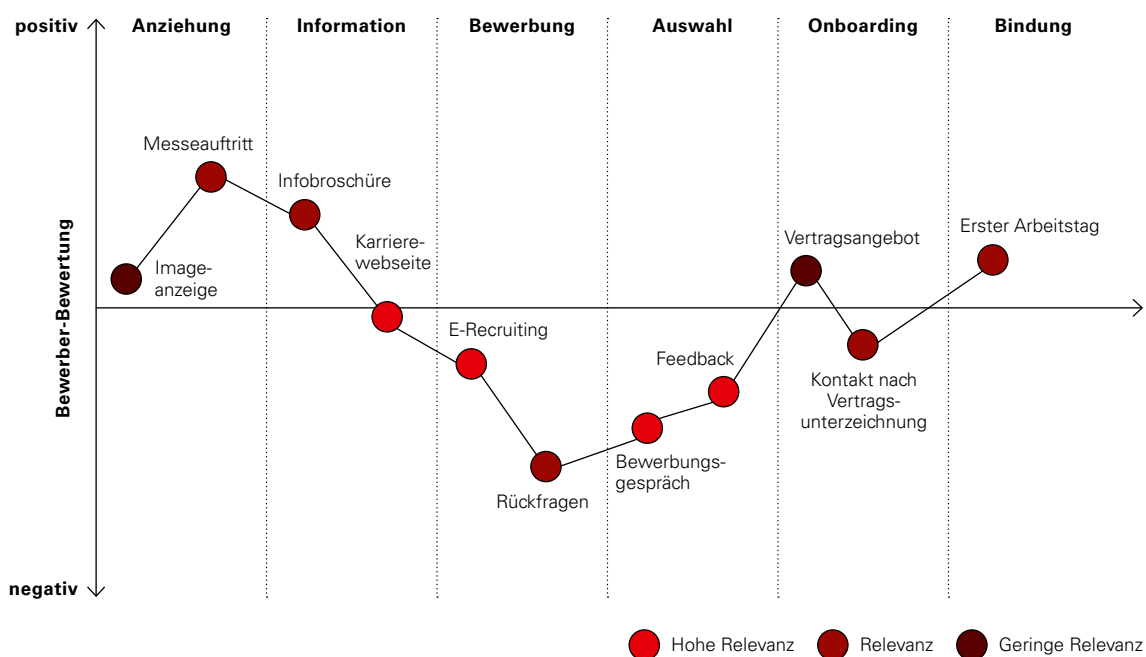


Abbildung 3: Candidate Journey Map (Verhoeven, 2016, S. 37)

Eine tiefer gehende Analyse kann über das in Tabelle 8 ersichtliche Schema durchgeführt werden. Hierbei wird den eigentlichen Ursachen eines bestimmten Erlebnisses des Bewerbers auf den Grund gegangen. Es geht um die Identifikation der Grundursache, der Sie etwa durch die 5-W-Methode⁶ auf die Spur kommen können.

⁶ Hierbei wird von einem bekannten Problem ausgehend bis zu fünfmal in Folge nach dessen Ursache gefragt («Warum?»), wobei jeweils auf die Antwort der vorhergehenden Warum-Frage abgestützt wird, um schliesslich die eigentliche Grundursache eines Problems zu identifizieren.

| Peters Candidate Journey | Beschreibung Ereignis Berührungspunkt #1 | Beschreibung Ereignis Berührungspunkt #2 | Beschreibung Ereignis Berührungspunkt #3 | ... |
|--|--|--|---|-----|
| Mit ... (Person/Funktion) | anonym | anonym | anonym | ... |
| Mit ... (Kontaktpunkt, Technik) | Stellenanzeige auf LinkedIn | Karrierebereich auf eigener Webseite | Bewerberformular auf Webseite | ... |
| Peters Emotionen | 😊 | 😊 | ☹️ | ... |
| Ursachen hinter den Kulissen, dass Peter dieses Erlebnis hatte? z.B: | | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ bspw. Zwischenspeichern der Eintragungen nicht möglich ▪ ... | ... |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Technik/IT ▪ Organisationsstruktur + Zuständigkeiten ▪ Prozesse + Schnittstellen ▪ Ausbildung ▪ Informationsfluss ▪ Zeit/Arbeitsauslastung ▪ Einstellung/Haltung | | | | |

Tabelle 8: Beispiel einer Candidate-Journey-Analyse (in Anlehnung an Dr. Simone Begré – siehe Fust et al., 2020)

Darauf können etwaige Massnahmen basierend auf den folgenden Faktoren priorisiert werden:

- Relevanz für den Bewerber (hoch vor niedrig)
- Möglichkeit des Arbeitgebers, die Empfindung beim Berührungspunkt zu beeinflussen (leicht vor schwer)
- Bewerberbewertung/-empfindung (schlecht vor gut)

Berührungspunkte mit hoher Relevanz für den Mitarbeitenden bei leichter Beeinflussbarkeit durch den Arbeitgeber sollten priorisiert werden. Innerhalb dieser zu priorisierenden Berührungspunkte sollten zudem jene Punkte priorisiert werden, die die negativsten Emotionen oder Empfindungen bei Bewerbern hervorrufen.

| Massnahmen | Relevanz für die Bewerben- den (gering, mittel, hoch) | Beeinflussung durch den Arbeitgeber (gering, mittel, hoch) | Priorisierung (1, 2, 3) |
|------------|---|--|-------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Tabelle 9: Bewertung der Massnahmen aus der Candidate Journey



4 Massnahmen zur Förderung von Arbeitgeberattraktivität

In diesem Kapitel wollen wir nun das Wissen der befragten Interviewpartner und weitere Erkenntnisse aus der Praxis zusammenführen und Ihnen die wichtigsten Massnahmen vorstellen, die im besten Fall für nachhaltig begeisterte Mitarbeitende sorgen und zu einer höheren Anzahl an qualifizierten Bewerbenden führen. Dabei werden wir zuerst verschiedene Hebel und Möglichkeiten im Bereich der Bindung von bestehenden Mitarbeitenden vorstellen, bevor wir die Potenziale in der Kommunikation beleuchten.

4.1 Arbeitgeberattraktivität über Mitarbeiterbindung

Laut einer Studie des Personaldienstleisters Randstad⁷ (2021) sind die Top-10-Attribute für die Attraktivität eines Arbeitgebers die folgenden, d.h., innerhalb dieser Bereiche lohnen sich etwaige Massnahmen besonders:

| |
|--|
| 1. Angenehme Arbeitsatmosphäre |
| 2. Attraktives Gehalt und ebensolche Nebenleistungen |
| 3. Arbeitsplatzsicherheit |
| 4. Work-Life-Balance |
| 5. Finanzielle Tragfähigkeit des Unternehmens |
| 6. Interessante Tätigkeit |
| 7. Karrieremöglichkeiten |
| 8. Gute Weiterbildung |
| 9. Möglichkeit für Home-Office/Remote Work |
| 10. Arbeitsort |

Tabelle 10: Top-10-Gründe, in der Schweiz einen Arbeitgeber zu wählen (Randstad, 2021)

⁷ Vergleicht man die Studie des Personaldienstleisters Randstad aus dem Jahr 2021 mit jener von 2019 bzw. aus der Zeit vor Covid-19 scheint sich die Rangordnung nicht wesentlich geändert zu haben. Die Arbeitsatmosphäre, das Gehalt und Nebenleistungen werden nach wie vor am stärksten gewichtet. Die Arbeitsplatzsicherheit hat zwar zugenommen, war aber bereits vor Covid-19 einer der stärksten Faktoren für die Wahl eines Arbeitgebers.

Diese Top-10-Gründe können sich über die Jahre hinweg und je nach Zielgruppe verändern. Wichtig scheint dabei, die eigenen Mitarbeitenden zu befragen, was ihnen wichtig ist (siehe Kapitel 8.1).

Wir konnten auf der Basis unserer Expertengespräche auch erkennen, welche Bereiche Potenzial für effektive und gut umzusetzende Massnahmen haben, um nicht nur von aussen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, sondern auch wirklich einer zu sein. Die Glaubwürdigkeit ist zentral. Für einen langfristigen Effekt aller Anstrengungen zum Thema ist es wichtig, ein Bewusstsein für die Situation der Arbeitgeberattraktivität im eigenen Betrieb über verschiedene Bereiche hinweg zu schaffen. Nur dann, wenn die Einstellung überall im Betrieb passt, kann Arbeitgeberattraktivität authentisch sein, wirklich gelebt werden und langfristige Effekte bringen. Dann erzielen Kommunikationsmassnahmen, welche die Arbeitgeberattraktivität nach aussen hin (d.h. im Zuge der Rekrutierung von Mitarbeitenden) stärken, eine höhere Effektivität. Wir werden in den nächsten Kapiteln konkrete Massnahmen für die Mitarbeiterbindung und die Rekrutierung neuer Mitarbeitenden ausführen.

«Die Haltung von Geschäftsleitung und Führungskräften ist zehnmal wichtiger als jede gut gemeinte Massnahme. Arbeitgeberattraktivität muss im Unternehmen ernst genommen werden.»

Michel Ganouchi, recruma GmbH

Reflexionsfragen

- Welche drei Ideen kommen Ihnen als Erstes in den Sinn, wenn Sie darüber nachdenken, die Arbeitgeberattraktivität Ihres Betriebes zu erhöhen?
- In welchen Unternehmensbereichen sind diese Ideen zu verorten?
- Welche Prioritäten werden aktuell gesetzt? Liegen die Massnahmen schwerpunktmässig in der Rekrutierung oder in der Bindung von Mitarbeitenden?
- Welche Top-10-Punkte sind Ihren Mitarbeitenden am wichtigsten?

4.1.1 Massnahmen im Arbeitsalltag

Alle befragten Experten waren sich darin einig, dass die **Gestaltung des Aus- und Weiterbildungsangebotes** der Betriebe eine wichtige Rolle dabei spielt, Mitarbeitende langfristig zu entwickeln und zu halten. Dabei sind jedoch nicht nur interne Angebote relevant, sondern auch die Möglichkeiten für externe Weiterbildungen. Werden zusätzlich die finanziellen Kosten zumindest in grossem Umfang übernommen, so ist dieses Engagement vonseiten der KMU ein bedeutender Treiber auf dem Weg hin zu mehr Arbeitgeberattraktivität.

«An einem Tag pro Jahr gibt es bei uns ein Teamentwicklungsseminar. Und absolut alle Mitarbeitenden nehmen an diesem Seminar teil.»

Monika Zemp, Hunziker Partner AG

Für interne Programme sind neben den klassischen Verkaufs- oder Führungsschulungen zusätzlich Themen interessant, von denen Teilnehmende auch fernab des Arbeitsplatzes profitieren, z.B. Persönlichkeitsentwicklung, Resilienz oder Verhaltensrollen. Gleichzeitig wird die gezielte Förderung einzelner Mitarbeitenden mittels externer, fachspezifischer Aus- und Weiterbildungen sehr geschätzt und sollte idealerweise darüber hinaus z.B. bei der Förderung eines MBA mit einer Vertragsverlängerung verknüpft werden.

«Aus- und Weiterbildung ist in unserem Betrieb sehr wichtig. Alle Mitarbeitenden belegen als Teil unseres internen Ausbildungsmodells eine 50- bis 70-stündige Schulung.»

Monika Zemp, Hunziker Partner AG.

Kollegialität und Teambuilding fördern ist ein weiterer Faktor: Darunter sind sportliche Betätigungen zu verstehen wie etwa die gemeinsame Teilnahme an Sportveranstaltungen, ein Kraftraum im Betrieb, ein Tischfussball oder ein Skiwochenende der Belegschaft gemeinsam mit den Partnern. Auch wiederkehrende Team- oder Unternehmensveranstaltungen sind denkbar, bei denen eine Person aus dem Team etwas für die anderen vorbereitet. Damit diese Massnahmen die volle Wirkung entfalten können, lohnt es sich, die Mitarbeitenden die Anlässe selbst organisieren (z.B. mit Vorgabe eines Budgets) oder ihre Ideen einbringen zu lassen.

Der **Arbeitsplatz** ist ein zentraler Ort für die Mitarbeitenden und so lassen sich dazu verschiedene Fragen stellen:

- Fühlen sich die Mitarbeitenden wohl an ihrem Arbeitsplatz?
- Wie kann der Arbeitsplatz mit wenig Mitteln aufgewertet werden?
- Haben Sie einen Coworking-Space oder ein etabliertes Startup besucht, das dem Wohlfühlen der Mitarbeitenden eine hohe Bedeutung beimisst? Welche Elemente könnten auch für Sie spannend sein?
- Wo können sich die Mitarbeitenden ungezwungen austauschen?

«In unseren Indoor-Begegnungszonen wie auch auf der Terrasse treffen sich unsere Mitarbeitenden gerne für gemeinsame Pausen, Mittagessen oder nach der Arbeit zur Erholung oder für sportliche Aktivitäten. Dies fördert die gemeinsame Freude und den Zusammenhalt.»

Monica Bernardi, IMPAG AG

Gleichzeitig können die Möglichkeiten der **Digitalisierung** vielfältig ausgeschöpft werden. Normalerweise bei Mitarbeitenden unbeliebte Tätigkeiten wie die *Stunden- oder Spesenerfassung* können auch über das Smartphone ermöglicht und dadurch vereinfacht werden. Es gibt zuverlässige Programme, welche die Informationen von Spesenzetteln über ein Foto automatisiert ins relevante System übertragen. Im HR kann man über digitale Tools wie

z.B. *Stellenanzeigen-Vorlagen* schneller und effizienter arbeiten. Die interne Kommunikation lässt sich über *unternehmensinterne Netzwerke* wie die Softwaretools Yammer, Microsoft Teams, Beekeeper oder ähnliche fördern. Auch können Erfolge (z.B. Fotos von Objekten) über einen Whatsapp-Chat in der Firma oder über den firmeneigenen Instagram-Kanal einfach und erfolgreich geteilt werden.

«Unsere interne Kommunikationsplattform (Yammer) lockert die Arbeitsatmosphäre auf und fördert die Kommunikation unter den Mitarbeitenden. Von informativen Posts aus dem eigenen Projektbereich bis hin zu lustigen Fotos von gemeinsamen Ausflügen – all das darf und soll hier Platz finden.»

Monica Bernardi, IMPAG AG

Auch *Informationsmanagementsysteme* lohnen sich zu etablieren. Dort können Anleitungen zu Prozessen und gebündeltes Wissen zum Unternehmen transparent und jederzeit zugänglich hinterlegt werden, was die Eigenständigkeit und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden fördert.

4.1.2 Massnahmen in der Führungskultur

Als zentrale Schwerpunkte stehen im Bereich der Führungskultur der **Austausch mit den Mitarbeitenden**, die **Mitarbeitereinbindung** und das **Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten** im Fokus.

Als bedeutendes Tool im Dialog mit den Mitarbeitenden wurde von allen befragten Experten die Möglichkeit der **Mitarbeiterbefragung** genannt.

«Professionelle Mitarbeiterbefragungen bilden die Basis unserer Unternehmenskultur. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse nutzen wir gezielt für entsprechende Massnahmen, welche unser Unternehmen weiter bringen.»

Monica Bernardi, IMPAG AG

Aufgrund der Interviewergebnisse können wir folgende *Erfolgsfaktoren für die Konzeption und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen* ausmachen (siehe auch Anhang 8.1):

Kontinuität: Die Befragungen sollten in regelmässigen Abständen erfolgen. So gibt es als Ergebnis keine einmalige Momentaufnahme, sondern ein fortwährendes Stimmungsbild über Jahre hinweg.

Abwechslung: Denken Sie an verschiedene Arten von Mitarbeiterbefragungen mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten.

Aktive Mitarbeit: Alle Teams und Abteilungen sollten an der Befragung teilnehmen und sich im Anschluss die Resultate anschauen und Massnahmen entwickeln bzw. umsetzen.

Benchmarking: Schaffen Sie die Möglichkeit zum Vergleich. Entweder zu anderen Betrieben im Rahmen eines Wettbewerbs oder über die Fremdeinschätzung Dritter.

«Benchmarking ist wichtig. Mit einer Befragung überprüfen wir für jeden Mitarbeiter das Commitment zu Vision und Leitbild. Die Auswertung enthält seine eigene Meinung sowie die Bewertung durch acht weitere Personen.»

Stefan Barp, AFC Air Flow Consulting AG

«Die Auswertung von Mitarbeiterbefragungen darf nicht allzu zeitversetzt stattfinden – ansonsten besteht die Gefahr, dass sich in der Zwischenzeit schon zu viel verändert hat.»

Andreas Borner, Dectris AG

«Ein wichtiger Erfolgsfaktor einer Mitarbeiterbefragung ist der tatsächliche Wille, auf Basis der Umfrageergebnisse etwas umzusetzen. Ohne Veränderungswillen und die notwendige Ressourcenzuteilung bringt alles nicht viel.»

Andreas Borner, Dectris AG

Zeitnahe Auswertung: Die Ergebnisse sollten nicht allzu zeitversetzt feststehen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich zwischenzeitlich schon wieder zu viel verändert hat oder der Glaube der Mitarbeitenden an die Umsetzung schwinden könnte.

Motivation: Ein grundsätzlicher Wille zur Veränderung und die Bereitschaft, für die Umsetzung der neuen Erkenntnisse Ressourcen bereitzustellen, sollten im Idealfall sowohl beim Team als auch bei der Geschäftsleitung vorhanden sein. Zudem sollten die Resultate und Massnahmen kommuniziert werden, damit die Mitarbeitenden den Fortschritt und den Nutzen ihrer Teilnahme sehen.

Mitarbeiterbefragungen sind daher ein bedeutendes Instrument. Sie generieren genau auf den Betrieb zugeschnittene Informationen und liefern passgenaue Erkenntnisse, bei denen die Firmen ansetzen können.

«Im Zuge einer Mitarbeiterbefragung hat sich u.a. herausgestellt, dass die Auslastung und Verfügbarkeit der direkten Vorgesetzten ein wichtiges Anliegen der Mitarbeiter ist. Vorgesetzte müssen ausreichend Zeit für einen regelmässigen Austausch mit ihren Teammitgliedern haben.»

Stefan Barp, AFC Air Flow Consulting AG

Es bietet sich jedoch an, auch ausserhalb von strukturierten Befragungen das Gespräch mit den Mitarbeitenden zu suchen. Sei es mittels einer Politik der offenen Türe oder durch einen regelmässigen Gang durch das Unternehmen. Ein **regelmässiger Austausch und Feedbacks anstelle der nur einmal durchgeführten Jahresgespräche** werden in vielen Unternehmen vorgenommen. Diese Feedbacks ersetzen in den meisten Fällen jedoch ein Gespräch für die langfristige Personalentwicklung nicht.

«Das Gespräch mit dem Vorgesetzten ist wichtig und sollte nicht nur in Form eines Jahresgesprächs stattfinden. Bei uns gibt es alle ein bis zwei Wochen einen Austausch zu den Befindlichkeiten.»

Andreas Borner, Dectris AG

Im Bereich der **Mitarbeiterbindung** sind die Firmenkulturen unterschiedlich. Wir beobachten, dass der partizipative Führungsstil in den letzten Jahrzehnten zugenommen hat. Die Mitarbeitenden erhalten mehr Verantwortung, werden nach ihrer Meinung gefragt und werden in ihrer Weiterentwicklung unterstützt. In einigen Firmen werden beispielsweise besonders engagierte Mitarbeitende dazu eingeladen, Teil eines unternehmensinternen Innovationsgremiums zu werden, das sich regelmässig trifft und entsprechend gefördert und gehört wird. Das kann schnell einen laufenden Innovationsprozess in Gang bringen und sorgt für engagierte Mitarbeitende.

«Bei uns bekommen Mitarbeitende nicht nur die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge und Ideen einzubringen – es wird sogar gefördert! Alle Mitarbeitenden sollen mindestens einmal pro Monat einen Vorschlag einbringen. Wer zwölf Ideen pro Jahr abgibt, bekommt ein Halbtaxabo geschenkt. Die Vorschläge werden vom Feedbackteam, welches aus Mitarbeitern verschiedener Funktionen besteht, gesichtet und bearbeitet. Die beste Idee des Jahres wird prämiert.»

Monika Zemp, Hunziker Partner AG

Eine **transparente Fehlerkultur** ist in diesem Zusammenhang zusätzlich erstrebenswert: Werden auf allen Seiten, bei Mitarbeitenden und Vorgesetzten, Fehler offen eingestanden, so können sie die Basis für Verbesserungen sein und inhaltlich für zukünftige Schulungen berücksichtigt werden.

Abschliessend ist für den Erfolg von Massnahmen im Bereich der Führungskultur auch das **Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten** empfehlenswert. Das Personalentwicklungsgespräch nimmt eine wichtige Rolle ein, um die langfristigen Möglichkeiten für Mitarbeitende miteinander zu besprechen. Auch lohnt es sich, Personen lange vor ihrem Pensionierungsalter nach ihren Plänen zu fragen. So können Lösungen entwickelt werden, die für die entsprechende Person und für die Firma ideal sind (z.B. Verringerung des Pensums über das Pensionierungsalter hinaus).

Weiterentwicklung trotz flachen Hierarchien/Job Enrichment: Gerade in KMU gibt es oftmals keinen schnellen Karrieresprung oder Aufstieg in der Seniorität wie bei einem stark hierarchisch strukturierten Grossunternehmen. Dafür können sich die Mitarbeitenden innerhalb ihrer Fachgebiete weiterentwickeln und dort zusätzliche Verantwortung übernehmen. So werden sie weiter gefördert und die flachen, aber sehr beständigen Strukturen eines familien-/inhabergeführten KMU bekommen eine ganz neue Wertschätzung.

«Ein Nachteil der flachen Hierarchie ist, dass sich Mitarbeiter nur schwer über formelle Stellenbezeichnungen und die damit verbundene Seniorität weiterentwickeln. Stattdessen kann und sollte Mitarbeitern jedoch eine Weiterentwicklung über Fachexpertise ermöglicht werden.»

Stefan Barp, AFC Air Flow Consulting AG

Wertschätzung der Mitarbeitenden: «Heute schon gelobt?» Die Wertschätzung gegenüber den eigenen Mitarbeitenden als Führungskraft ist ein nicht zu unterschätzender Faktor für die Arbeitgeberattraktivität und **Reflexionsfragen:**

1. Wie viel Wertschätzung erhalten die Mitarbeitenden im Alltag von Ihnen und den Führungskräften für ihre Arbeit?
2. Wie gut kennen die Führungskräfte die Sorgen, Bedürfnisse und Anliegen der Mitarbeitenden?
3. Wie helfen die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden, damit sie ihre Arbeit noch besser erledigen können?
4. Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten erhalten die Mitarbeitenden?
5. Wie wird das Personalentwicklungsgespräch mit den Mitarbeitenden gestaltet?
6. In welchen Abständen werden Mitarbeiterbefragungen vorgenommen?
7. Wie werden Erfolge gefeiert?
8. Leben die Führungskräfte in der Firma ihre Vorbildfunktion?

4.1.3 Massnahmen im Bereich New Work

Für einige Unternehmen war im Zuge der Corona-restrictionen die Umstellung auf Home-Office und Remote Work eine grosse Herausforderung. Dabei könnten KMU aufgrund ihrer Grösse und ihrer informelleren Strukturen viele New-Work-Trends deutlich flexibler und leichter umsetzen als Grossunternehmen. Nachdem sowohl Globalisierung als auch Digitalisierung viele Prozesse zunehmend beeinflussen, verändern sich damit die Anforderungen und Bedürfnisse der Unternehmen und ihrer Mitarbeitenden. Man arbeitet vermehrt standortübergreifend und unabhängig zusammen, Wissen gewinnt an Bedeutung. Wer heute New Work (im weiteren Sinne die Nutzung von alternativen Arbeitsmodellen, siehe Gabler Wirtschaftslexikon, 2021b) praktiziert, ist für Fachkräfte attraktiver.

Mögliche, nicht abschliessende Massnahmen im Bereich von New Work lassen sich in fünf Kategorien einteilen (Hackl, Wagner und Attmer, 2016, S. 12):

Individualität: Die Freiheit und die Selbständigkeit der Mitarbeitenden sind wichtige Voraussetzungen, um weiteres Potenzial zu fördern. Teile der Arbeitszeit könnten für eigene Projekte und Ideen eingesetzt werden, Mitarbeitende könnten sich aktiv an der Strategieentwicklung beteiligen, oder sie erhalten Freiheiten (mit bestimmten Rahmenbedingungen), um ihre Aufgaben zu erledigen. Zudem ist die Frage nach dem Sinn (Purpose) besonders für jüngere Mitarbeitende wichtig. Es wird ihnen nachgesagt, dass sie ihre Lebenszeit nicht vergeuden wollen. Was ist der Sinn (Purpose) Ihres Unternehmens? Wie lässt sich dieser in einem einfachen und verständlichen Satz formulieren?

Führung: Inwiefern können sich Ihre Teams stärker selbst organisieren und Herausforderungen direkt lösen? Führungskräfte nehmen in solchen Modellen stärker Coachingrollen wahr. Es lohnt sich in solchen Fällen, die Firmenziele vorzugeben. Die Teams können dann ihren Beitrag dazu in eigenen Zielen und Massnahmen entwickeln.

Flexibilität: Spätestens seit der Coronapandemie haben die meisten Betriebe hier Erfahrungen sammeln dürfen. Sie könnten darüber nachdenken, ob sich in Ihrem Betrieb eine Flexibilisierung des Arbeitsortes auch langfristig ermöglichen lässt und ob dieser Ansatz auf Arbeitszeiten und Arbeitsaufgaben übertragbar ist. Mögliche Ansätze sind ein festgelegtes Home-Office-Pensum pro Jahr, eine Wahlmöglichkeit für Home-Office (z.B. für max. zwei Tage pro Woche), Formen von Freelancing oder Pensumsreduktion. Die Erfahrungen zeigen, dass Videokonferenzen eine gute Alternative bieten, jedoch eine Mischung für viele Betriebe mit Wissensarbeitenden die beste Option ist.

«Eine Befragung ergab, dass unsere Mitarbeitenden mit «mehr Home-Office» zufriedener wären. Also schafften wir Blockzeiten ab und führten Vertrauensarbeitszeit ein.»

Andreas Borner, Dectris AG

Agilität: Kurze Entscheidungsprozesse sind zentral, um notwendige Veränderungen schnell herbeizuführen. Mit agilem Arbeiten können Firmen sich schnell wechselnden Herausforderungen unterschiedlicher Auslöser möglichst flexibel anpassen. Es ist traditionell in der Softwareentwicklung beheimatet und dort mittlerweile Standard. Lassen sich Elemente des agilen Arbeitens (Teilziele definieren, in kurzen Zyklen umsetzen, kurze Entscheidungswege usw.) in Ihrem Unternehmen umsetzen, z.B. in projektgetriebenen Abteilungen? Sogar in der Produktion experimentieren erste Unternehmen mit agilen Arbeitsweisen.

«Wir möchten ein Experiment starten und unsere Teams in der Produktion nach agilen Prinzipien gestalten.»

Andreas Borner, Dectris AG

Neue Bürokonzepte: Legen Sie Wert auf offen und modern gestaltete Büroräumlichkeiten, die die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden, deren Kreativität und die Gesundheit am Arbeitsplatz fördern? Es ist anzunehmen, dass sich das Bedürfnis an reiner Bürofläche im Zuge von Coworking-Möglichkeiten oder Shared-Desk-Konzepten ändern wird.

Um die mögliche Tragweite aller oben genannten Massnahmen fassen zu können, ist es wichtig, zu wissen, dass dem Thema New Work gerade bei den Führungskräften von Morgen, der heutigen Generation Z (Geburtsjahre 1995–2010, Blume et al., 2020, teilweise auch mit Geburtsjahren ab 2000, z.B. Immerschitt und Stumpf, 2019), eine besondere Bedeutung beigemessen wird. Als Digital Natives sind sie von Beginn an mit digitalen Endgeräten aufgewachsen und haben unterschiedliche Werthaltungen.

«Die Sinnhaftigkeit der Arbeit, Innovationsdynamik, Entfaltungsmöglichkeiten und Übernahme von Verantwortung führt speziell bei jüngeren Generationen zu einem hohen Commitment.»

Monica Bernardi, IMPAG AG

Reflexionsfragen

- Welchen Zweck (Purpose) hat Ihr Unternehmen aus Sicht der Generation Z?
- Für welche Vision brennen die Mitarbeitenden im Unternehmen und können sich damit zu 100 % identifizieren?

4.1.4 Massnahmen bei der Vergütung

Die Lohngestaltung ist ein traditionell viel beachteter Hebel auf dem Gebiet der Arbeitgeberattraktivität. Wie erfolgreich jedoch Massnahmen im Bereich der Vergütung sind, ist so unterschiedlich und individuell wie jedes KMU, seine Branche und seine Mitarbeitenden selbst.

Im Gespräch mit den befragten Experten hat sich gezeigt, dass vor allem die **Gestaltung des Bonus-systems** im Zentrum vieler Überlegungen steht und teils kontrovers diskutiert wird.

«Unsere Mitarbeiterbefragung ergab, dass die Mitarbeitenden ein über das ganze Jahr gleichmässig verteiltes Einkommen bevorzugen und nicht einen Bonus in ungewisser Höhe am Ende des Jahres.»

Andres Borner, Dectris AG

Eine Bonuszahlung wird oft an die Leistung des Mitarbeitenden oder an den Team- oder Unternehmenserfolg des Geschäftsjahres geknüpft. Bei einer Neueinstellung kann die Aussicht auf einen Bonus attraktiv und ein gutes Mittel sein, um den Bewer-benden zu erfreuen. Geht es jedoch in die Zeit nach der Anstellungsphase und in den regulären Arbeitsalltag, so wird der Bonus oft als selbstverständlich angesehen. Auch stellt sich die Frage, auf welcher Messgrösse ein Bonussystem basiert (z.B. individuell, Team, Bereich, Firmenerfolg) und welche nachteiligen Anreize vorhanden sein könnten.

Eine wirkungsvolle Möglichkeit, den Effekt eines Bonussystems zu überprüfen, ist es, die Mitarbeitenden direkt dazu zu befragen. So könnte die Befragung beispielsweise ergeben, dass anstelle eines Bonus in ungewisser Höhe am Ende des Jahres ein über das ganze Jahr gleichmässig verteiltes Einkommen bevorzugt wird. Damit wäre die ursprüngliche Intention eines an Leistung gekoppelten Bonussystems zwar verworfen, doch man hätte genau das System implementiert, das zu den Mitarbeitenden passt und sie langfristig zufrieden macht.

4.2 Arbeitgeberattraktivität in der Rekrutierung

Nachdem wir im vorangegangenen Kapitel die Bedeutung der Mitarbeiterbindung beleuchtet haben, ist es nun besonders interessant, wie die Anstellungsbedingungen kommuniziert werden können, um qualifizierte Bewer-bende auch wirklich anzuziehen. Dabei kann die Rekrutierung selbst als eigene Marketingdisziplin betrachtet werden, denn oftmals sind Stellenanzeigen das einzige Instrument, über das eine Firma überhaupt von potenziell interessierten Bewer-benden wahrgenommen wird.

«Stellenanzeigen sind das Marketingprodukt der Vakanz und positionieren damit das Unternehmen als Arbeitgeber auf dem Markt.»

Michel Ganouchi, recruma GmbH

4.2.1 Allgemeine Massnahmen in der Kommunikation

Um die Arbeitgeberattraktivität eines Betriebes effektiv zu kommunizieren, ist es insbesondere wichtig, authentisch zu sein. Was sind die eigenen **Stärken des Unternehmens aus Arbeitgeber-sicht** und wie können diese in der Arbeitgeberkommunikation selbstbewusst genutzt werden? So kann z.B. eine *Übersicht aller Mitarbeiterbenefits* erstellt werden. Diese gibt sowohl potenziellen als auch derzeitigen Mitarbeitenden einen guten Überblick über die angebotenen Leistungen. So wird auch wirklich wahrgenommen, was neben dem Gehalt zusätzlich geboten wird. Diese Übersicht kann ihre Wirkung in Form einer Broschüre entfalten, sollte aber unbedingt auch gut sichtbar auf der Webseite oder im Intranet veröffentlicht werden.

Ein wichtiges Instrument für die Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität sind **Mitarbeiterempfehlungen**. Idealerweise sucht das ganze Unternehmen nach neuen Mitarbeitenden. Es kann überlegt werden, ob dies durch ein *eigenes Empfehlungsprogramm* mit einem monetären Bonus vergütet werden soll, wenn durch die Mitarbeitenden geworbene neue Teammitglieder nach der Probezeit weiterhin angestellt werden. Der Vorteil hierbei ist, dass ein solches Programm nicht nur der Rekrutierung dient, sondern dass die Firma in der Motivation und Loyalität ihrer Angestellten bestärkt wird.

«Mit unserem Mitarbeiterempfehlungsprogramm bewerben unsere Mitarbeitenden unser Unternehmen bei potenziellen, neuen Mitarbeitern aus ihrem Umfeld. Die hohe Identifikation mit dem Unternehmen führt dazu, dass starke Fachkräfte aus dem eigenen Netzwerk gewonnen werden können.»

Monica Bernardi, IMPAG AG

«In Nischen mit kleinen Communities ist positive Mund-zu-Mund-Propaganda und das damit verbundene Renommee äusserst wichtig, um Fachkräfte zu finden.»

Andreas Borner, Dectris AG

Der Prozess des Empfehlens könnte über eine unternehmensinterne, soziale Plattform unkompliziert organisiert werden. Hier wird der Post von allen Mitarbeitenden tagesaktuell registriert. Achten Sie gleichzeitig auf eine gute *Präsenz auf Empfehlungsplattformen* und motivieren Sie Ihr Team, die Firma als Arbeitgeber dort zu bewerten. Immer wieder recherchieren Bewerbende noch vor dem Starten des Bewerbungsprozesses die Bewertungen auf Plattformen wie Kununu, Glassdoor oder Kundenbewertungen auf Google, weshalb es umso wichtiger ist, hier ein positives Stimmungsbild zu zeigen. Ist die Firmenpräsenz dort einmal gestartet, ist die anschließende Pflege wichtig. Sonst besteht die Gefahr, dass sich dort langfristig nur die Bewertungen von unzufriedenen, gegebenenfalls gekündigten Mitarbeitenden sammeln. Es lohnt sich bestimmte Bewertungen zu kommentieren, sofern dies möglich ist.

Folgende Aktivitäten und Bereiche könnten für Ihren Betrieb interessant sein:

HR und Kommunikation mit Bewerbenden:

Überlegen Sie, ob der Bereich gut aufgestellt ist oder ob es die Investition in eine (zusätzliche) HR-Fachkraft bräuchte. Es ist ein verbreitetes Problem in KMU, dass Interessenten im Bewerbungsprozess im Falle von Absagen nicht einmal eine Absage bekommen. Es kann sich lohnen, mit guten Kandidatinnen und Kandidaten in Kontakt zu bleiben, auch wenn gerade keine Stelle verfügbar ist und zusätzlich einen Kandidatenpool aufzubauen und diesen zu bewirtschaften.

Kooperationen mit Bildungseinrichtungen:

Je nach Zielgruppe bietet es sich im Rahmen einer Zusammenarbeit mit lokalen Bildungsinstitutionen, Fachhochschulen oder Universitäten an, *Preise zu stiften* (z.B. für die beste Abschlussarbeit). Es kann sich lohnen, sich darüber hinaus ins Gespräch für die Betreuung von Abschlussarbeiten auf Bachelor- oder Masterebene oder für Gastreferate zu bringen. Hiermit sorgen Sie nicht nur für Sichtbarkeit bei potenziellen Bewerbenden, sondern profitieren darüber hinaus vom Erkenntnisgewinn der jeweiligen Abschlussarbeit. Auch bieten einige Institutionen an, dass Studierende Praxisprojekte umsetzen. So lernen die Studierenden/Schüler Ihre Firma besser kennen und umgekehrt.

«Wir stiften Preise für die besten Arbeiten an der ETH oder die beste Maturaarbeit im Bereich MINT an der Kanti in Baden.»

Andreas Borner, Dectris AG

«Neben dem Angebot von Praktikumsstellen ist die Betreuung von Masterarbeiten für uns eine ideale Möglichkeit, zukünftige langfristige Mitarbeiter kennenzulernen.»

Stefan Barp, AFC Air Flow Consulting AG

Praktikumsplätze und Traineeprogramme für Absolventen:

Praktika bieten die Möglichkeit eines Kennenlernens vor einer längerfristigen Anstellung. Traineeprogramme eignen sich gut, um die Nachwuchsführungskräfte von morgen im Betrieb starten zu lassen und ihre Stärken zu erfassen.

Arbeitgeber Awards:

Eine Teilnahme an Wettbewerben (z.B. Swiss Arbeitgeber Award, Great Place to Work usw.) hilft nicht nur bei den Massnahmen zur Mitarbeiterbindung, sondern ist auch hinsichtlich der Sichtbarkeit des Unternehmens auf dem Bewerbermarkt interessant. Viele Bewerber werden hierüber auf einen Betrieb aufmerksam. Hier empfiehlt es sich jedoch, auf die Kosten zu achten, denn es gibt grosse Unterschiede.

Allgemeine Medienpräsenz:

Suchen Sie Inhalte, auch abseits der Arbeitgeberattraktivität, die für positive Resonanz in unterschiedlichsten Medien und damit für Sichtbarkeit sorgen.

«Tue Gutes und sprich darüber: Das alte PR-Sprichwort hilft auch in der Arbeitgeberkommunikation und kostet nicht viel.»

Michel Ganouchi, recruma GmbH

«Wir betreiben seit Neuestem eine eigene Akademie mit Weiterbildungsangeboten für Externe zu unseren Fachbereichen wie dem Brandschutz. Dadurch können wir uns als einer der Experten auf diesem Gebiet positionieren, was auch unserem Employer Branding sehr zuträglich ist.»

Stefan Barp, AFC Air Flow Consulting AG

Reflexionsfragen

- Kommunizieren Sie Ihre Mitarbeitendenbenefits eindeutig und prägnant?
- Wie ist das HR im Betrieb aufgebaut?
- Welche Aufgaben übernimmt das HR in der Innen- und Aussenkommunikation der Arbeitgeberattraktivität?
- Wissen Sie, wo sich Ihre Bewerberzielgruppe bewegt, wenn sie gerade keinen Job sucht?

4.2.2 Massnahmen bei den Kommunikationskanälen

Um Ihre Zielgruppe in der Arbeitgeberkommunikation sicher zu erreichen, bietet es sich an, unterschiedliche Kanäle zu bespielen. Standardberührungspunkte wie z.B. die eigene Firmenwebseite könnten dabei als Erstes angegangen werden – hier ist das Verhältnis von Aufwand und Ertrag am besten.

Eigene Webseite und ihre Gestaltung:

Ein separater Arbeitgeberbereich in Form einer *Karriereunterseite* ist heute bei vielen Firmen «State of the Art» und somit sehr empfehlenswert (siehe Kapitel 3.1.5). Sie ist mithilfe von vier bis fünf Unterseiten der bestehenden Webseite einfach umzusetzen und bringt im Gegensatz zu Aktivitäten auf Social Media den Vorteil mit sich, dass sie nicht ständig gepflegt werden muss. Hier können, wie im vorangegangenen Kapitel erwähnt, die *Mitarbeitendenbenefits* aufgeführt werden, denn fast jeder Kandidat und jede Kandidatin prüft im Vorfeld ihrer Bewerbung die Webseite der entsprechenden Firma. Bei der Gestaltung können Sie mit zahlreichen Fotos von echten Mitarbeitenden am meisten punkten. Die Authentizität der Fotos und Testimonials (Ausagen von Mitarbeitenden über das Unternehmen) ist hier am wichtigsten. Gekaufte Stockfotos wirken gerade im Bereich der Arbeitgeberkommunikation in aller Regel zu standardisiert oder 08/15 und haben nicht den gleichen Effekt.

«Für das Employer Branding hat uns die Überarbeitung der Webseite aus einem Kosten-Nutzen-Verhältnis am meisten gebracht. Positiv ist, dass man im Gegensatz zu Social Media bei der Webseite nicht laufend am Ball bleiben muss, um eine gute Wirkung zu erzielen.»

Andreas Borner, Dectris AG

«Es lohnt sich, wenn die Webseite Videos, Fotos der Mitarbeitenden, Fotos des Arbeitsplatzes, eine authentische Bildwelt und allenfalls sogar Podcasts enthält, damit die potenziellen Mitarbeitenden einen Eindruck von der Arbeit erhalten. Der Fokus soll darauf gerichtet werden, welche Informationen für potenzielle Bewerbende relevant sind. Dazu zählt auch die Vision der Firma oder an welchen Projekten mitgearbeitet werden kann.»

Yannick Blättler, Neoviso AG

Stellenanzeigen und Jobbörsen:

Stellenanzeigen funktionieren mitunter am besten, wenn sie aussagekräftig und glaubwürdig sind, eine wertige Gestaltung haben und alle relevanten Informationen für die Zielgruppe enthalten. Eine möglichst einfache Handhabung über standardisierte Vorlagen oder die technische Möglichkeit für Multi-postings könnten zudem dabei helfen, im Zuge einer neuen Vakanz möglichst wenig Aufwand für einen hohen Nutzen zu haben.

Karrieremessen von FHs und Universitäten eignen sich, um sich als Arbeitgeber zu präsentieren – auch wenn in diesem Moment gerade keine offenen Stellen vorhanden sein sollten. Auf den genannten Fachmessen ist es immer schön, zu beobachten, wie manche Firmen eine besondere Leidenschaft ausstrahlen und sich von anderen Ständen unterscheiden. Sie könnten sich für Ihren Auftritt etwas Besonderes überlegen, denn ein positiv wahrgenommener Messeauftritt kann auch noch einige Zeit später Initiativbewerbungen von jungen Menschen bewirken. Oft bewährt es sich auch, eingestellte Absolvent/innen vor Ort zu haben.

Neue Medien:

Die Nutzung des Kanals der Neuen Medien ist vor allem wichtig, um Bewerbende aus der Generation Z und damit die Lehrlinge und Führungskräfte von morgen zu erreichen. Schauen Sie sich Ihre eigenen Aktivitäten an und stellen Sie folgende Überlegungen an:

- Auf welchem Kanal hat unser Betrieb eine eigene Social-Media-Präsenz?
(*LinkedIn, Facebook, Instagram, Tiktok usw.*)
- Gibt es eine verantwortliche Person für diesen Bereich? (= *Social Media Manager*)
- Verwenden Sie den violetten «*Hiring Button*» auf *LinkedIn*?
- Nutzen Sie *LinkedIn* für *Stellenanzeigen*?
- Hat die Firma einen eigenen *Wikipedia-Eintrag*?

Kanäle wie LinkedIn, Facebook oder Instagram eignen sich bestens für *Storytelling* jeder Art, das in aller Regel für Bekanntheit sorgt und gerade in KMU bislang eher selten praktiziert wird. Im Bereich der Arbeitgeberkommunikation ist es ein Instrument, um die Kultur des Unternehmens zu vermitteln. Ein Mitarbeitender könnte beispielsweise aus seinem Alltag berichten und einen authentischen Einblick in seine Tätigkeit geben. Social-Media-Aktivitäten benötigen eine zuständige Person und somit Zeit. Zudem brauchen diese Aktivitäten einen gut aufgestellten Plan, damit bereits vorzeitig klar ist, dass genügend Posts in regelmässigen Abständen geschaltet werden können.

«Die eigens verfassten, authentischen Mitarbeiterstories mit aussagekräftigem Inhalt können unsere Unternehmenskultur glaubhaft an die Zielgruppen übermitteln.»

Monica Bernardi, IMPAG AG

Gleichzeitig eignen sich auch andere Inhalte für Storys jeder Art, z.B. könnte über gelebte Trends in Sachen Nachhaltigkeit oder New Work berichtet werden. Die jeweiligen Botschaften für die unterschiedlichen Zielgruppen (Kunden, aktuelle und potenzielle Mitarbeitende) werden im Idealfall über alle Kanäle hinweg aufeinander abgestimmt, um damit langfristig eine erfolgreiche Medienpräsenz und positive Mundpropaganda zu erreichen. Die Mitarbeitenden können wiederum durch ihr Weiterleiten, Kommentieren, Liken und Posten die Reichweite erhöhen.

«Es stellt sich die Frage, ob die Firma auf denjenigen Kanälen vertreten ist, welche die jungen Leute heutzutage nutzen (z.B. Tiktok, Instagram).»

Yannick Blättler, Neoviso AG

Reflexionsfragen

- Hat Ihre Webseite eine Subseite mit Informationen für Bewerbende, warum sie sich bewerben sollen (d.h. Karriereunterseite)?
- Nutzen Sie ihr Netzwerk, um potenzielle Mitarbeitende zu identifizieren?
- Schaffen Sie es, dass alle Mitarbeitenden in ihrem Netzwerk nach potenziellen Mitarbeitenden suchen?
- Halten Sie z.B. Kontakt zu Ihren ehemaligen Lernenden, die in anderen Firmen tätig sind?

Nachfolgend finden Sie eine Tabelle mit den aus unserer Sicht wesentlichen Massnahmen für die Arbeitgeberattraktivität. Wir haben diejenigen Massnahmen hervorgehoben, die wir als «Quick Win» – also mit wenig Aufwand und hohem Nutzen umsetzbare Massnahmen – bezeichnen.

Es besteht auch die Möglichkeit, die bestehenden Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen direkt zu fragen: Was sind die wichtigsten Massnahmen, um die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen? Welche Massnahmen würden sie umsetzen? Allenfalls kann ihnen auch ein Budget dafür genannt werden.

| Massnahme zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität | bereits eingeführt | in Planung | Umsetzung ergibt wenig Sinn | Bemerkungen |
|---|--------------------|------------|-----------------------------|-------------|
| Arbeitsstätigkeit | | | | |
| Job Enrichment und Enlargement (Umfang der Tätigkeiten erweitern; Aufgaben um vor- und nachgelagerte Arbeiten erweitern) | | | | |
| Job Rotation (Wechsel der Arbeitsaufgaben in vorgegebenen Reihenfolgen) | | | | |
| Moderner Arbeitsplatz/moderne Infrastruktur | | | | |
| Flexibilisierung des Arbeitsorts/Home-Office-Möglichkeit | | | | |
| Kommunikation gegen aussen/Rekrutierung | | | | |
| Employer-Branding-Konzept entwickeln (z.B. Stärken und Schwächen der Firma analysieren; Kernbotschaft entwickeln, wofür das Unternehmen steht; Kommunikation der Arbeitgebermarke) | | | | |
| Verkürzung des Rekrutierungsprozesses | | | | |
| Kommunikation mit Bewerbenden, die nicht berücksichtigt wurden (freundliche Absagen) | | | | |
| Netzwerk mit ehemaligen Lernenden, spannenden Fachkräften der Branche pflegen | | | | |
| Empfehlungsmarketing: Eigene Mitarbeitende suchen potenzielle Mitarbeitende | | | | |
| Kooperationen mit/Nähe zu Hochschulen, Universitäten, Schulen und anderen Bildungsinstitutionen (Vorträge, Arbeiten, Betriebsbesichtigungen, ...) | | | | |
| <i>Quick Win:</i> Subseite auf der Webseite einrichten mit Karriere (potenzielle Mitarbeitende als Zielgruppe) | | | | |
| <i>Quick Win:</i> Testimonials von bestehenden Mitarbeitenden auf der Webseite/Stelleninseraten einfügen; darüber, was das Arbeiten bei Ihnen so besonders macht | | | | |
| <i>Quick Win:</i> Stelleninserate optimieren und in einer ansprechenden Art auf die Zielgruppe ausrichten | | | | |
| Professioneller Onboardingprozess (Einführung von neuen Mitarbeitenden, funktionierende Infrastruktur, Einführungsprogramm, Götti/Gotte, Willkommensgeschenk, ...) | | | | |
| Sich bereits vor dem ersten Arbeitstag um die neuen Mitarbeitenden kümmern (z.B. Willkommenskarte, Informationen zum ersten Arbeitstag, Geburtstagskarte, Informationen über Aktualitäten der Firma usw.) | | | | |
| Gute Arbeitgeberbewertungen auf Plattformen wie Kununu oder Glassdoor fördern (inkl. Kommentaren) | | | | |
| Google-Bewertungen von Kunden kommentieren/optimieren | | | | |
| Zielgruppen der Bewerbenden definieren und eine Candidate Journey entwickeln, um Optimierungspotenziale herauszufinden | | | | |
| Bewerbende fragen, was Sie im Rahmen des Rekrutierungsprozesses optimieren und verbessern können | | | | |
| Social-Media-Kanäle zum Zweck der Rekrutierung (z.B. Facebook, Instagram, Tiktok usw.), je nach Zielgruppe | | | | |
| Auszeichnungen für gute Arbeitgeber (z.B. am Swiss Arbeitgeber Award teilnehmen) | | | | |
| Förderung des Teamzusammenhalts/der Arbeitsatmosphäre | | | | |
| Regelmässige Teamevents/Unternehmensevents (Was finden die Mitarbeitenden am besten, z.B. einen gemeinsamen eSports-Event oder einen Ausflug mit gemütlichem Ausklang?) | | | | |
| Gemeinsame Pausenräume und Begegnungszonen fördern | | | | |
| Die Werte des Unternehmens pflegen | | | | |
| Vergütung/Lohnnebenleistungen/Arbeitsmodelle | | | | |
| Erhöhung der Ferientage | | | | |
| Erfolgsbeteiligung (individuell, Firmen- oder Teamebene) | | | | |

| Massnahme zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität | bereits eingeführt | in Planung | Umsetzung ergibt wenig Sinn | Bemerkungen |
|--|--------------------|------------|-----------------------------|-------------|
| Vergütung/Lohnnebenleistungen/Arbeitsmodelle | | | | |
| Mobilitätszuschuss (z.B. Möglichkeit, das Auto privat nutzen zu können; Übernahme von ÖV-Abos) | | | | |
| Möglichkeit für Mitarbeiter, eigene Ideen einzubringen und umzusetzen | | | | |
| Vertrauensarbeitszeit (Erledigung der vereinbarten Aufgaben steht im Vordergrund) | | | | |
| Sabbatical nach einer gewissen Anzahl Jahren | | | | |
| Möglichkeit, zusätzliche Ferientage zu kaufen | | | | |
| Flexible Arbeitszeiten und -bedingungen | | | | |
| Massnahmen zur Gesundheitsförderung | | | | |
| Unterstützungsprogramm für die Kinderbetreuung | | | | |
| Unterstützungsprogramm für die Angehörigenpflege | | | | |
| Förderung der Work-Life-Balance | | | | |
| Ruheraum/Fitnesssecke | | | | |
| Früchte/Kaffee/Wasser gratis | | | | |
| Führung/Weiterentwicklung | | | | |
| Internes/externes Führungscoaching | | | | |
| Schulungsangebote für Führungskräfte zur Steigerung der Führungskompetenz | | | | |
| Regelmässiger Austausch von Führungskräften und Mitarbeitenden (inkl. Feedbacks/Coachings) | | | | |
| Interne Weiterbildung für Mitarbeitende zu unterschiedlichen Themen | | | | |
| Budget für den Besuch von externer Weiterbildung | | | | |
| Feedbackmöglichkeiten für Mitarbeitende zu Führungskräften | | | | |
| Geschäftsführungsentscheide transparent kommunizieren und begründen | | | | |
| <i>Quick Win:</i> Den Mitarbeitenden Wertschätzung durch ehrliches und konkretes Lob bieten | | | | |
| Positive Leadership (Nutzung von Elementen der positiven Psychologie für die Führung, z.B. die Stärkenorientierung, weiterführende Infos siehe Creusen und Müller-Seitz, 2010) | | | | |
| Geschäftsgang des Unternehmens transparent kommunizieren | | | | |
| <i>Quick Win:</i> Mitarbeitende nach ihrer Meinung fragen/sie als Fachkräfte schätzen | | | | |
| Vorbildfunktion der Führungskräfte | | | | |
| Regelmässiger Vergleich mit Arbeitgeberattraktivität anderer Unternehmen | | | | |
| Regelmässiger Austausch mit anderen Firmen (keine direkten Mitbewerber) zum Thema Arbeitgeberattraktivität | | | | |
| Mitarbeitende an der Strategieentwicklung beteiligen (z.B. mögliche Mitarbeit zur Umsetzung von strategischen Projekten; Ziele des Unternehmens auf den eigenen Bereich herunterbrechen) | | | | |
| Die Umsetzung eigener Ideen der Mitarbeitenden im Unternehmen fördern | | | | |
| Austausch mit Mitarbeitenden anderer Unternehmen fördern | | | | |
| Massnahmen zur Selbstorganisation von Teams (Organisation, Eigenverantwortung fördern und mehr Verantwortung übertragen) | | | | |
| Personalentwicklungsgespräche für die Zukunft/Karriere der Fachkräfte | | | | |
| Frühzeitige Zukunftsgespräche mit Personen, die in ein paar Jahren vor der Pension stehen | | | | |

Tabelle 11: Liste ausgewählter Massnahmen zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität (Ergebnisse aus den Interviews, Hackl, Wagner und Attmer, 2016; Müller et al., 2011)

4.3 Massnahmen vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie

Auch wenn davon ausgegangen werden kann, dass sich die wesentlichen Treiber der Arbeitgeberattraktivität im Zeitalter von Covid-19 nicht verändert haben (wie jene der Arbeitsatmosphäre, des Gehalts und der Nebenleistungen sowie der Arbeitsplatzsicherheit; vgl. Randstad, 2021), sind dennoch bleibende Veränderungen naheliegend. Wir befragten ca. 20 Führungskräfte aus vornehmlich Dienstleistungsfirmen Anfang 2021, wie sie in Zukunft mit Home-Office umgehen werden. Das Ergebnis überrascht nicht: Ein grosser Teil ermöglicht mehr Home-Office als noch zuvor. Nichtsdestotrotz wurde auch darauf hingewiesen, dass die Arbeitsatmosphäre, die Kultur und Kommunikation untereinander sehr wichtig sind und deshalb die Zusammenarbeit vor Ort weiterhin zentral bleibt. Auf der anderen Seite erwartet ein Teil der (potenziellen) Mitarbeitenden, dass Möglichkeiten für Home-Office und somit eine Flexibilität angeboten werden, auch wenn viele Personen den sozialen Austausch vor Ort sehr schätzen. Zudem sind nicht alle Mitarbeitenden zu Hause ideal eingerichtet, trennen Berufliches und Privates unterschiedlich. Hybride Arbeitsmodelle, die Präsenzzeiten im Büro mit der Möglichkeit für Home-Office kombinieren, sind im Vormarsch und schneiden in diversen Mitarbeitendenumfragen als die präferierten Lösungen ab (vgl. Clickmeeting, 2021; Microsoft, 2021). Erwartungen können auch in Bezug auf Bewerbungsgespräche vorhanden sein, etwa dass in einer ersten Runde Gespräche per Videokonferenz stattfinden. Es kann z.B. gefragt werden, ob die Bewerbenden für die erste Runde vor Ort anwesend sein oder sich per Videokonferenz zuschalten möchten.

4.4 Messbarkeit und Kontrolle getroffener Massnahmen

Wie im herkömmlichen Marketing ist auch beim Employer Branding die Messbarkeit der getroffenen Massnahmen eine grosse Herausforderung. Es stellen sich die Fragen, welche Kennzahlen sinnvoll sind und wie sie mit überschaubarem Aufwand gemessen werden können. Einfach zu messende Kennzahlen mit einer grossen Wirkung können die folgenden sein:

- Anzahl Bewerbungen pro Funktion (z.B. Admin/KV, Fachkräfte, Führungskräfte, Lernende)
- Anzahl Blindbewerbungen pro Funktion
- Anzahl Überstunden (in der Regel negative Auswirkung auf Arbeitgeberattraktivität)
- Bewertungen auf Plattformen wie Kununu
- durchschnittliche Dauer bis eine Vakanz besetzt ist
- Fluktuationsrate (Anzahl Mitarbeiterabgänge geteilt durch die durchschnittliche Mitarbeiterzahl, in Prozent)
- Mitarbeiterzufriedenheit anhand einer Umfrage
- Produktivitätssteigerungen (unter der Annahme, dass zufriedene Mitarbeitende mehr leisten)
- Unfall- und Krankheitstage

Gleichzeitig könnten auch andere Informationsquellen herangezogen werden, um die Wirkung der getroffenen Massnahmen besser greifen zu können:

- Reichweite von Social-Media-Posts (Anzahl Follower, Likes usw.)
- eigene Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit (über einen längeren Zeitraum)
- Vergleiche innerhalb der Branche (z.B. im Rahmen eines Arbeitgeberwettbewerbs oder auf Plattformen wie Kununu)
- Beobachtung und Fühlen/Spüren
- regelmässige Gespräche
- softwarebasierte Führungscockpits zur Überprüfung der Strategie (beispielsweise basierend auf Objectives and Key Results [OKR], also den Zielen und Ergebniskennzahlen, die oft alle drei Monate neu formuliert werden, auf Unternehmens- und Teamebene)

Es kann hilfreich sein, die für sich relevanten Kennzahlen auszuwählen und sich im Anschluss auf diese zu konzentrieren. Es stellt sich aber auch die Frage, ob eine stetige Messung über Kennzahlen tatsächlich notwendig ist. Beobachtet man die Situation der eigenen Arbeitgeberattraktivität als Ganzes, so können sich KMU mitunter auch auf den gesunden Menschenverstand verlassen.



5 Umfrageergebnisse: Förderung der Arbeitgeberattraktivität in der Praxis

Neben den Interviews führten wir eine Umfrage durch. Uns interessierte, wie KMU vom Fachkräftemangel betroffen sind und wie sie damit umgehen, bzw. mit welchen Massnahmen sie ihre Arbeitgeberattraktivität verbessern.

5.1 Funktions- und Unternehmensangaben

Wir versendeten die im Anhang ausgeführte Umfrage an über 1'000 Führungskräfte aus KMU und Grossunternehmen. Unser Fokus richtete sich auf die Geschäftsführung, die Geschäftsleitung und die Personalleitung. Wir bezwecken mit der Umfrage weniger eine repräsentative Erhebung, sondern das Aufzeigen von Möglichkeiten und Inspirationen für andere KMU. Die Stichprobenszusammensetzung kann in Abbildung 4 nachvollzogen werden. Wir möchten uns bei allen Umfrageteilnehmenden für ihre wertvollen Antworten und ihre Zeit bedanken.

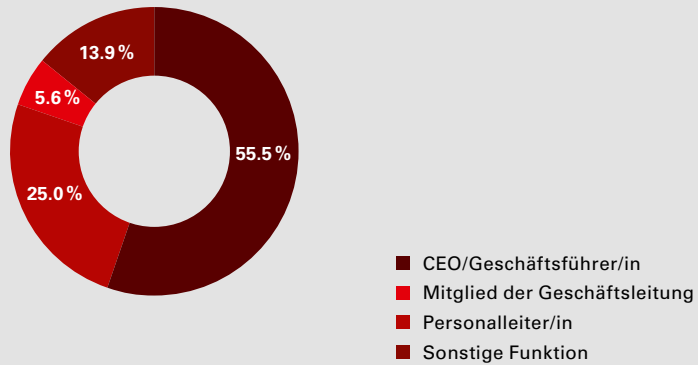
Für aussagekräftige Umfrageergebnisse war vor allem die Kenntnis der Befragten über Massnahmen zur Mitarbeiterrekrutierung und -bindung wichtig. Im Durchschnitt bewerteten die Befragten ihre eigene Kenntnis mit einem hohen Wert von 79 auf einer Skala von 0 bis 100. Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden und Firmen des Baugewerbes sind relativ häufig (mehr als im Schweizer Durchschnitt) im Sample vertreten.

Je nach Definition kann sich der Anteil von Familienunternehmen an der Volkswirtschaft unterscheiden. Der Anteil von rund 65 % Familienunternehmen innerhalb der Stichprobe bewegt sich eher unterhalb der üblichen Bandbreite von Studien (z.B. Christen et al., 2013), wobei es Unterschiede in der Definition gibt.

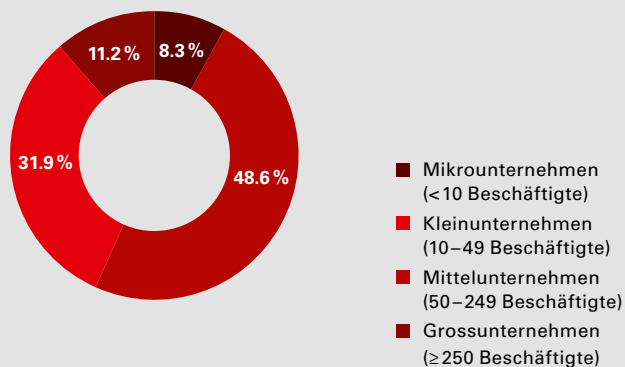
Stichprobenzusammensetzung

- Anzahl Befragte/Unternehmen: 72
- Anteil Familienunternehmen: 65.3%
- Altersdurchschnitt: 47 Jahre
- Kenntnis der Massnahmen zur Mitarbeiterrekrutierung und -bindung: Selbsteinschätzung auf einer Skala von 0 bis 100: \bar{x} = 79
- Jahre im Unternehmen: Median: 13 Jahre

Funktion im Unternehmen



Unternehmensgrösse in Vollzeitäquivalenten (VZÄ)



Branche

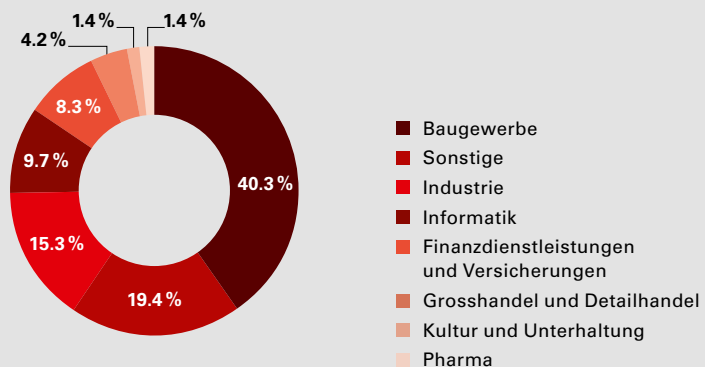


Abbildung 4: Übersicht der Stichprobenzusammensetzung

Durchschnittlicher Generationenanteil in den befragten Unternehmen

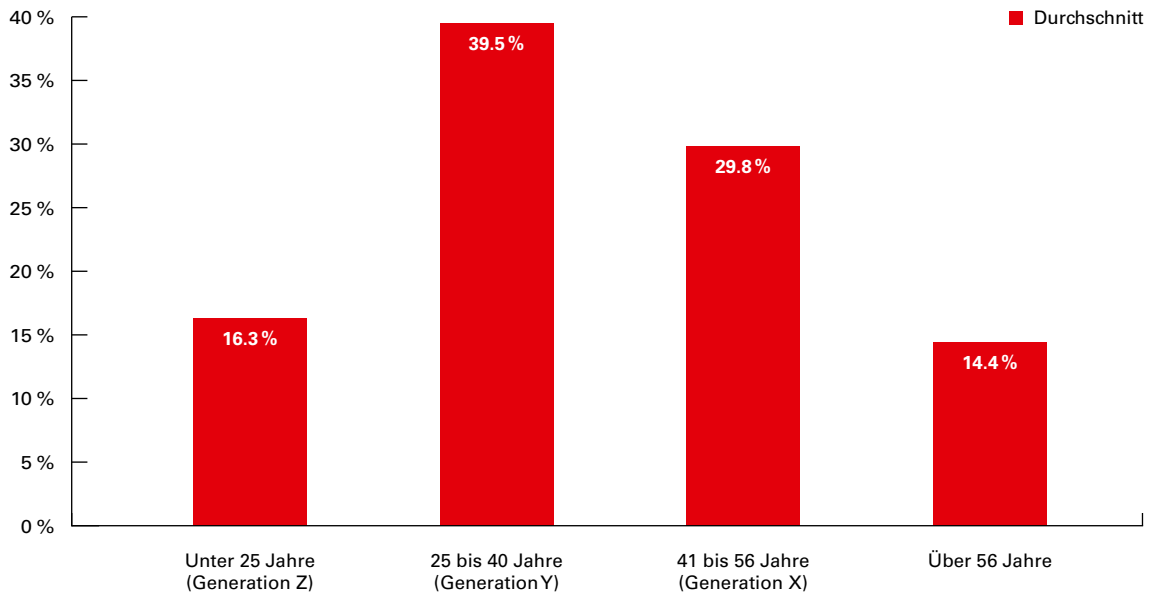


Abbildung 5: Durchschnittliche Generationszugehörigkeit der Mitarbeitenden befragter Unternehmen

Wie Abbildung 5 zeigt, beschäftigen die Firmen bereits jetzt im Durchschnitt mehr Personen der Generationen Y (fast 40 %) und Z (fast 17 %) als solche der anderen Generationen (45 %). Diese Verteilung wird in Zukunft noch stärker zunehmen, vor allem zugunsten der Generation Z.

Bei fast drei Vierteln der befragten Firmen liegt die durchschnittliche Fluktuationsrate der letzten drei Jahre bei Fachkräften unter 10 %. Lediglich 7 % der befragten Unternehmen weisen bei Fachkräften eine Fluktuation von über 20 % auf (Abbildung 6). Dementsprechend schätzen unsere Befragten die Mitarbeiterfluktuation im Unternehmen als kein allzu grosses Problem ein (siehe Abbildung 7). Die Herausforderungen liegen eher auf der Seite der Mitarbeiterrekrutierung. Über 80 % der Befragten sehen die Anzahl Bewerbungen von Fachkräften als zu gering an. Die unzureichende Ausbildung der Bewerber ist gleichsam eine Herausforderung.

Fluktuationsrate von Fachkräften befragter Unternehmen

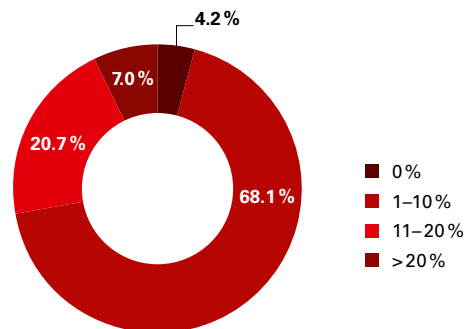


Abbildung 6: Fluktuationsrate von Fachkräften in befragten Unternehmen in Prozent

Herausforderungen bei der Bindung und Rekrutierung von Fachkräften

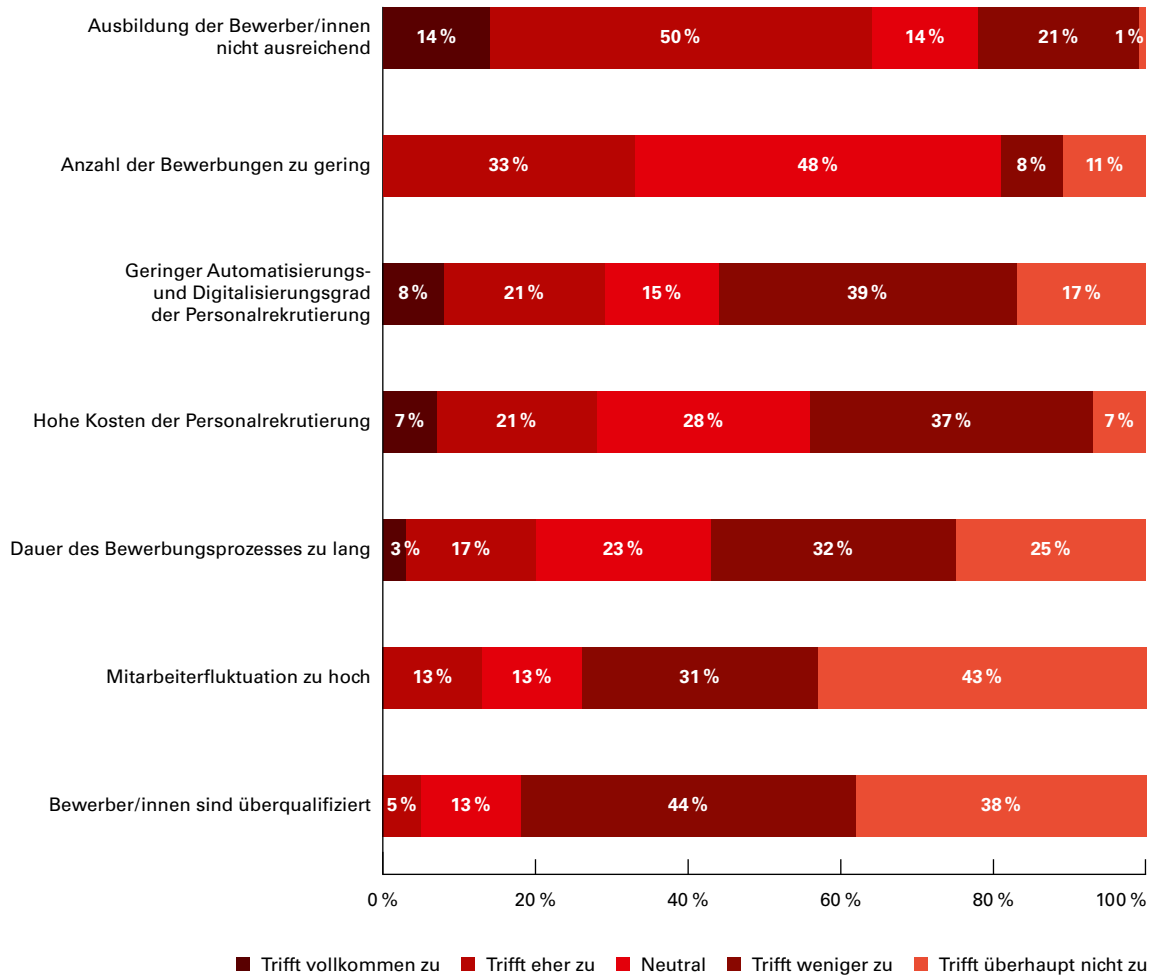
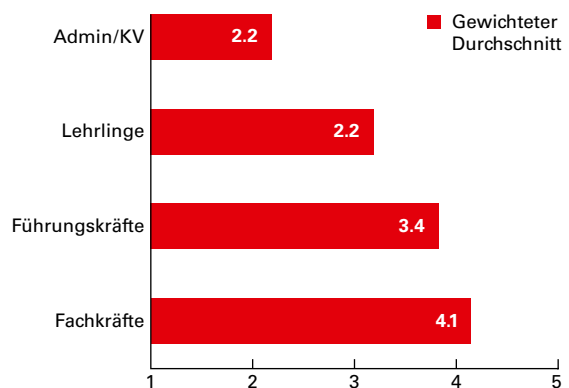


Abbildung 7: Ausmass der Herausforderungen befragter Unternehmen bei der Bindung und Rekrutierung von Fachkräften

Abbildung 8 verdeutlicht den vorherrschenden Fachkräftemangel. Während Admin-/KV-Stellen verhältnismässig leicht zu besetzen sind, bestehen bei Fachkräften fast bei allen Unternehmen grosse bis sehr grosse Schwierigkeiten in der Stellenbesetzung. Zwar sieht die Situation bei den Lernenden auf den ersten Blick weniger dramatisch aus, trotzdem wird die Stellenbesetzung als mittelschwierig eingestuft, wenn es um den Nachwuchs in den Branchen geht. Diese Zahl mag durch Unterschiede in den Branchen erklärt werden.

Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung



(1 = keine Schwierigkeiten; 5 = sehr grosse Schwierigkeiten)

n = 70

Standardabweichungen:

Admin/KV: 1.0 Lehrlinge: 1.1
Führungskräfte: 1.0 Fachkräfte: 0.9

Abbildung 8: Einschätzung der Schwierigkeit je Funktion, Stellen im Unternehmen adäquat zu besetzen

5.2 Nutzung von Massnahmen zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität

Im Bereich der Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität (Abbildung 9) zeigt sich, dass die befragten Unternehmen insbesondere mit Mitarbeitendenempfehlungen sehr gute Erfahrungen gemacht haben: Bei rund 61% der Befragten wurden bereits Empfehlungsprogramme mit einem guten Kosten-Nutzen-Verhältnis umgesetzt. Insgesamt haben gar über 90% der Unternehmen Mitarbeitendenempfehlungen mit einem mindestens neutralen

Kosten-Nutzen-Verhältnis umgesetzt. Keiner der Befragten sieht bei dieser Massnahme ein negatives Kosten-Nutzen-Verhältnis. Dieser Umstand bestätigt die Ergebnisse aus den Interviews (siehe Kapitel 4.2), dass die Mitarbeitenden sehr wichtig sind, wenn es um die Rekrutierung von neuen Kolleg/innen geht. Wenn die ganze Firma bei der Rekrutierung mithilft, sind die Erfolgschancen höher.

Einsatz und Kosten-Nutzen-Verhältnis von Instrumenten zur Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität

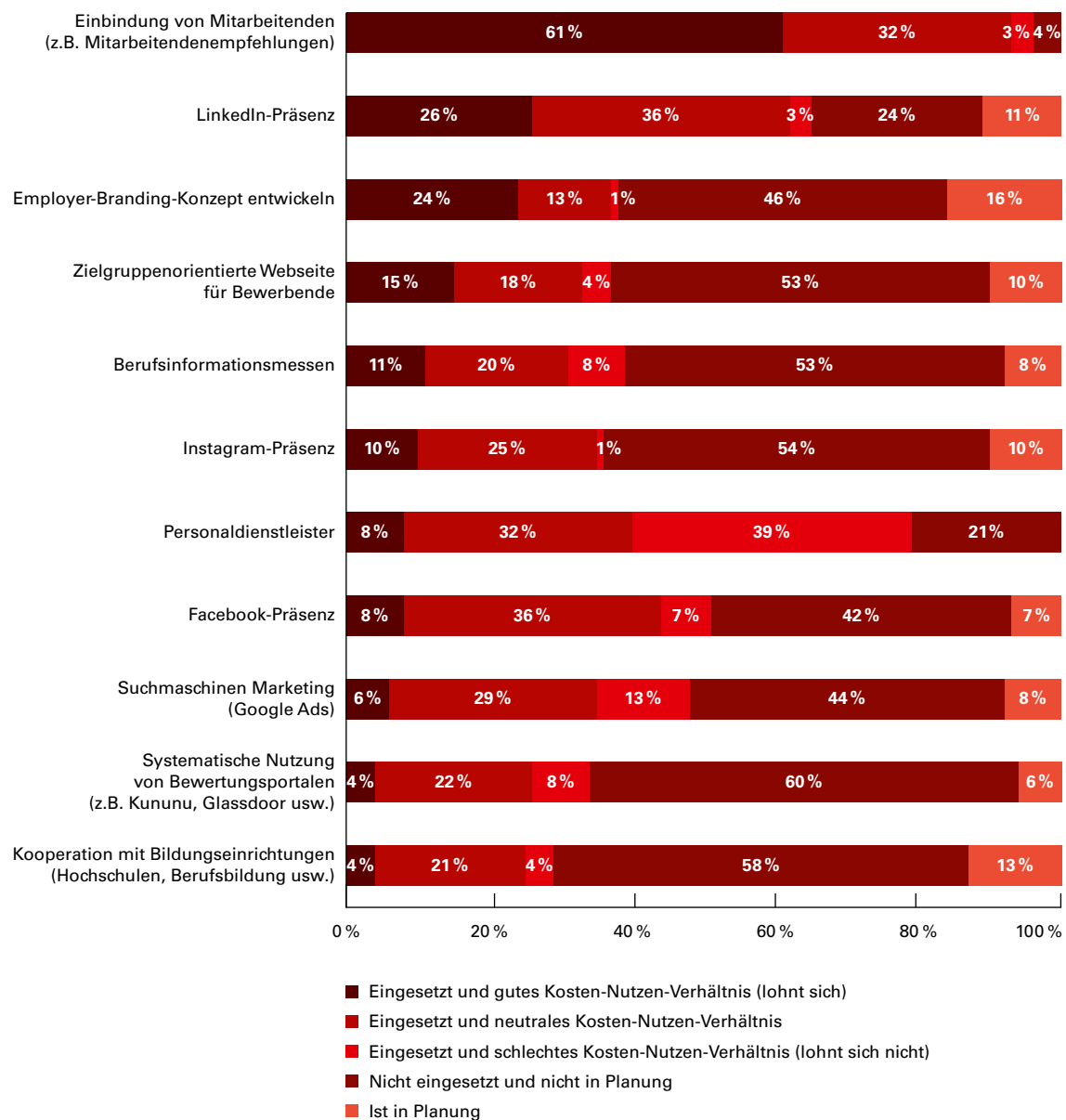


Abbildung 9: Instrumente zur Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität nach Einsatz in befragten Unternehmen und Kosten-Nutzen-Verhältnis (Teil I/II)

Besonders gemischte Erfahrungen haben die Befragten mit Personaldienstleistern gemacht. Über 39 % attestieren, dass sich der bisherige Einsatz von Personaldienstleistern im Grossen und Ganzen nicht gelohnt hat. Eine Vertiefung wäre spannend, um die Gründe dafür zu erfahren. Es kann nur gemutmasst werden, dass der Erfolg der Personaldienstleister bei der Besetzung von offenen Stellen eine gewisse Bandbreite aufweist.

Erstaunlich ist zudem, dass ein Grossteil der Kommunikationsmassnahmen bei den befragten Unternehmen zu weiten Teilen, d.h. in 40–60 % der Fälle, bis dato weder eingesetzt noch in Planung ist. Es liegt die Vermutung nahe, dass hier einiges an Potenzial brachliegt, sofern die Zielgruppe auf diesen Kanälen unterwegs sein sollte (siehe Ausführungen zur Candidate Journey auf der Seite 16).

Die Frage, welche drei Faktoren die Arbeitgeberattraktivität am stärksten beeinflussen, brachte ein eindeutiges Ergebnis: Es können drei Cluster bzw. Abstufungen unterteilt werden. Sowohl das Arbeitsklima als auch die Arbeitstätigkeit wurden von über 63 % der Befragten als wichtige Treiber der Arbeitgeberattraktivität genannt. Mit einer deutlichen Abstufung können sekundäre Faktoren wie die Arbeitsplatzsicherheit oder die Unternehmenskultur verortet werden. Eine eher untergeordnete, wenn auch wichtige Rolle nehmen die Hierarchie, Sozial- und Nebenleistungen, die Reputation oder das ortsunabhängige Arbeiten ein.

| Treibercluster der Arbeitgeberattraktivität (Nennung als Top-3-Faktor in % aller Befragten) | |
|--|--------|
| Primärfaktoren | |
| Arbeitsklima (Stimmung, Umgang zwischen Mitarbeitern) | 69.4 % |
| Arbeitstätigkeit (z.B. sinnstiftende, abwechslungsreiche Jobprofile) | 63.9 % |
| Sekundärfaktoren | |
| Arbeitsplatzsicherheit | 22.2 % |
| Finanzielle Anreize (derzeitiges Lohnniveau, Möglichkeiten zur Einkommenssteigerung) | 22.2 % |
| Unternehmenskultur | 22.2 % |
| Work-Life-Balance | 22.2 % |
| Führungsstil | 16.7 % |
| Informations- und Kommunikationspolitik (z.B. transparente Kommunikation von Entscheiden der Geschäftsführung) | 13.9 % |
| Unternehmenssitz/Standort (Erreichbarkeit, Lebensqualität im Einzugsgebiet) | 13.9 % |
| Weiterbildungsmöglichkeiten | 12.5 % |
| Tertiärfaktoren | |
| Hierarchie (flach vs. steil) | 6.9 % |
| Sozial- und Nebenleistungen | 5.6 % |
| Reputation | 5.6 % |
| Ortsunabhängiges Arbeiten | 2.8 % |

Tabelle 12: Abstufung der Treiber der Arbeitgeberattraktivität nach Anzahl Nennungen als Top-3-Faktor

Des Weiteren haben wir Unternehmen nach einer Auswahl der von uns mitunter als am gängigsten erachteten Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität befragt (siehe Abbildung 10 und 11), wobei wir eine Liste von verschiedenen Massnahmen zusammengestellt und sie in allgemeinere

Elemente geclustert haben. Wie in Abbildung 8 und 9 wollten wir neben der tatsächlichen Umsetzung das erzielte Kosten-Nutzen-Verhältnis erfahren, um die folgende Frage beantworten zu können: *Welche Massnahmen lohnen sich für KMU?*

Aus Sicht der Umsetzungshäufigkeit und des Kosten-Nutzen-Verhältnisses steht die Möglichkeit für Mitarbeitende, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen, ganz oben. Über 64 % der Befragten haben damit im Unternehmen positive Erfahrungen gemacht. Ein mögliches Vorgehen hierbei ist in Kapitel 4.1.2 aufgeführt. Regelmässige Teamevents oder

ein moderner Arbeitsplatz haben sich bei unseren Befragten auch gelohnt. Feedback sollte zudem nicht nur in eine Richtung von den Führungskräften an die Mitarbeitenden gegeben werden. Über 75 % der Unternehmen haben neutrale bis positive Erfahrungen mit Feedbackmöglichkeiten für Mitarbeitende an die Führungskräfte gemacht.

Umsetzung und Kosten-Nutzen-Verhältnis von Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (Teil I/II)



Abbildung 10: Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität nach Umsetzung in befragten Unternehmen und Kosten-Nutzen-Verhältnis (Teil I/II)

Auf der anderen Seite des Spektrums ist interessant, dass eine Unterstützung bei der Jobsuche des Partners (z.B. infolge eines notwendigen Umzugs zum Standort des neuen Arbeitgebers) von einem Grossteil der Unternehmen weder eingesetzt wird noch in Planung ist. Job Rotations, die insbesondere bei Grossunternehmen im Zuge von

Einstiegsprogrammen für Hochschulabsolventen angeboten werden, werden von den befragten KMU zu weiten Teilen nicht angeboten. Ein Erklärungsansatz könnte in der oft vorhandenen Breite an Aufgaben von Mitarbeitenden in KMU oder im nicht zu unterschätzenden Aufwand gefunden werden.

Umgesetzte Massnahmen mit neutralem bis gutem Kosten-Nutzen-Verhältnis nach Kohorte (Teil II/III)



Abbildung 11: Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität nach Umsetzung in befragten Unternehmen und Kosten-Nutzen-Verhältnis (Teil II/II)

Überprüfung der Massnahmen. Wie im klassischen Marketing gestaltet sich die Überprüfung der getroffenen Massnahmen zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität und -marke als sehr schwierig, da mitunter viele weiche, nicht unmittelbar quantifizierbare Faktoren eine Rolle spielen. Dementsprechend ist es nicht überraschend, dass über 80 % der Befragten angaben, dass die Überprüfung der getätigten Massnahmen in ihrem Unternehmen grossteils intuitiv und nicht mittels Kennzahlen erfolgt. Die Überprüfung bestimmter Kennzahlen ist jedoch dennoch ohne grossen Zeitaufwand möglich und lohnenswert. In Kapitel 4.4 finden Sie Anregungen zur möglichen Erfolgsmessung und zu deren getätigten Massnahmen. Die Befragten gaben die folgenden Kennzahlen an (Anzahl Nennungen der offenen Frage zu den Kennzahlen in Klammern, Mehrfachnennungen waren möglich):

- Fluktuationsrate (13)
- Umfrage und Vergleich Umfragewerte zu vorherigen Umfrageergebnissen (9)
- Abwesenheiten durch Krankheit und/oder Unfall (4)
- Feedback/Fragen der Bewerbenden (2)
- Dauer bis zur Besetzung einer Vakanz (2)
- Absenzen
- Anzahl Überstunden (idealerweise weniger)
- Flache Hierarchie > Nähe zu den Mitarbeitenden
- Anzahl Bewerbungen
- Absagequote von Bewerbenden
- Auswertungen der digitalen Bewerbendentools
- Feedback aus Gesprächen mit neu eingetretenen Mitarbeitenden nach der Probezeit
- Vergleich zu Mitbewerbern
- Benchmark zu definierten Unternehmen basierend auf dem Kununu-Ranking
- Feedback/Bewertungen auf Online-Plattformen
- Mitarbeitergespräche
- affektives Commitment (Mitarbeitende wollen gefühlsmässig im Unternehmen bleiben)
- Net Promoter Score (Weiterempfehlungsrate der Mitarbeitenden)
- Empfehlungen anderer Mitarbeitenden
- Verständnis der Vision, Zielklarheit
- Produktivitätssteigerung/Steigerung der Marge

6 Schlussbetrachtung und Fazit

Wir beobachten in der Praxis, dass viele KMU vor allem bei der Mitarbeiterrekrutierung vermehrt mit Schwierigkeiten konfrontiert werden und nach Lösungen suchen. Ist das Bewusstsein für die Herausforderung des Fachkräftemangels erst einmal vorhanden, so sind wir davon überzeugt, dass dies die wichtigste Grundlage ist, um die Verbesserung der eigenen Arbeitgeberattraktivität motiviert anzugehen. Dabei braucht es nicht gleich den grossen Wurf oder eine komplexe Strategie, oft reicht auch ein erster kleiner Schritt, um auf dieser Basis wiederum weitere Massnahmen anzugehen. Wir empfehlen, z.B. die Tabelle 11 anzuschauen und die Massnahmen anzukreuzen, die aus Ihrer Sicht am besten zu Ihrem Unternehmen passen.

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit dem vorliegenden Leitfaden Impulse und Inspiration auf dem Weg hin zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität geben konnten. Es ist uns ein grosses Anliegen, dass Sie in Zukunft schneller und einfacher eine höhere Anzahl an qualifizierten Fachkräften finden können und es Ihnen gelingt, die Mitarbeiterbindung nachhaltig zu stärken.

Mit diesen Ausführungen haben wir die Sichtweise der Mitarbeitenden eingenommen. Einzelne unter den Leser/innen mögen sich denken, dass Mitarbeitende auch Pflichten haben. Ja, das stimmt. Für Firmen ist es zentral, dass Mitarbeitende ihre Leistung erbringen, damit ein Unternehmen erfolgreich sein kann. Nichtsdestotrotz haben sich die Märkte insofern verändert, als dass es nicht mehr selbstverständlich ist, qualifizierte Fachkräfte ohne Weiteres rekrutieren zu können. Deshalb lohnt es sich, die eigene Arbeitgeberattraktivität zu hinterfragen und Massnahmen zur Verbesserung zu identifizieren und umzusetzen. In Branchen mit tiefen Margen ist dies eine grosse Herausforderung. Es kann die Frage gestellt werden, mit welchen Angeboten die Margen erhöht werden können, um die Zusatzaufwände für die Arbeitgeberattraktivität decken zu können.

Limitierungen

Die in diesem Leitfaden genannten Strategien und Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität haben nicht den Anspruch, abschliessend zu sein – das können sie auch gar nicht. Wir haben uns auf die gängigsten Vorgehensweisen konzentriert. Je nach Unternehmen, Branche, Beteiligten und Beobachtungsperspektive gibt es zahlreiche weitere sinnvolle und effektive Massnahmen. Ein Austausch der Massnahmen unter befreundeten Unternehmer/innen könnte spannend sein.

Passgenaue Strategien für mehr Arbeitgeberattraktivität zu entwerfen, ist für alle KMU eine individuelle Herausforderung. Die möglichen Herangehensweisen sind so verschieden wie die KMU selbst. Darum haben wir diesen Leitfaden mit zahlreichen Reflexionsfragen versehen, damit Sie diese Fragen vor dem Hintergrund der individuellen Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen beantworten können.

Ausblick

Nachdem sich die beschriebenen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt in Verbindung mit dem gesellschaftlichen und demografischen Wandel weiter intensivieren werden, planen wir, diesen Leitfaden auch in Zukunft zu aktualisieren. Uns interessiert daher Ihre Meinung als Leserin und Leser. Schreiben Sie uns gerne, wie wir den Leitfaden zur Arbeitgeberattraktivität von KMU weiter verbessern können. Wir sind gespannt und freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

7 Literaturverzeichnis

- Blume, T., Kauschke, P., Huesman Koecke, S., Raimund, S., und Stürmer, C. (2020).** Gen Z is Talking. Are you Listening? #3 of PwC Europe Consumer Insights Series. Gefunden am 24. Juni 2021 unter <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/so-tickt-die-generation-z.html>
- Bruch, H., Lee, P., und Meier, S. (2021).** Top-Job-Trendstudie: Arbeitgeberattraktivität im Wandel – Wie man Mitarbeitende heute zu Fans macht. Konstanz: Zentrum für Arbeitgeberattraktivität.
- Bundesamt für Statistik (2021).** Gefunden am 22. Juni 2021 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/zukuenftige-entwicklung/schweiz-szenarien.html>.
- Christen, A., Halter, F., Kammerlander, N., Künzi, D., Merki, M., & Zellweger, T. (2013).** Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU: Unternehmensnachfolge in der Praxis.
- Clickmeeting (2021).** Wie bewerten wir Fernarbeit nach einem Jahr Pandemie? ClickMeeting Bericht.
- Creusen, U., Müller-Seitz, G. (2010).** Das Positive-Leadership-GRID. Wiesbaden: Gabler.
- Fintz, A. S. (2014).** Leading by Meaning. Die Generation Maybe Sinn-orientiert führen. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Fust, A., Graf, A., Züger, T., Brunner, C., und Baghdassarian, M. (2020).** Ein Leitfaden für die Digitalisierung in KMU: Wie digitale Anwendungen die internen Prozesse verbessern. St.Gallen: KMU-HSG & OBT AG.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2021a).** Employer Branding. Gefunden am 24. Juni 2021 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/employer-branding-53538>
- Gabler Wirtschaftslexikon (2021b).** New Work. Gefunden am 24. Juni 2021 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/new-work-122470>
- Gabler Wirtschaftslexikon (2021c).** Persona. Gefunden am 24. Juni 2021 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/persona-119156>
- Hackl, B., Wagner, M., und Attmer, L. (2016).** Ich war noch niemals in New Work: Studie zur Zukunft der Arbeitswelt. Detecon Consulting & Institut HR|Impulsgeber.
- Immerschitt, W., und Stumpf, M. (2019).** Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Microsoft (2021).** 2021 Work Trend Index: Annual Report.
- Müller, A., Scheidegger, N., Simon, S., und Wyses, T. (2011).** Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität: Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen. HTW Chur.
- Randstad (2019).** Employer Brand Research 2019: Global Report.
- Randstad (2021).** Employer Brand Research 2021: Global Report.
- Sponheuer, B. (2010).** Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung (pp. 228–240). Wiesbaden: Gabler.
- Trost, A. (2013).** Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren. München: Luchterhand.
- Verhoeven, T. (2016).** Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wolf I.O. Group (o.D.).** Checkliste Employer Branding Projekt: Der Employer Branding Prozess.
- Wilbers, M. (2018).** Employer Branding-Projekte erfolgreich gestalten: ein praxisorientierter Leitfaden zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

8 Anhang



8.1 Erstellung einer Mitarbeiterumfrage

Die Mitarbeiterumfrage kann entweder selbst umgesetzt werden (z.B. mit einem Online-Umfragetool wie SurveyMonkey, Google, Microsoft Forms usw.), oder es kann ein Dienstleister dafür gesucht werden (z.B. iCommit, Great Place to Work oder weitere). Falls die Umfrage selbst ausgeführt werden soll, können die folgenden Stichworte helfen (Trost, 2013, S.20, und Immerschitt und Stumpf, 2019, S.57; eigene Erhebungen):

- Entlohnung und Zusatzleistungen
- Arbeitsbelastung
- Zusammenarbeit im Team
- Freiheit/ernst genommen werden
- Resignation
- Vorgesetzter und Wertschätzung
- Zugehörigkeit zur Firma
- Freude an der Arbeit/den Tätigkeiten
- Zufriedenheit mit der Berufswahl
- Aufstieg/Weiterkommen
- Arbeitsplatz (Geräte/Einrichtung)
- lernen und weiterentwickeln
- Wechselbereitschaft
- Zufriedenheit allgemein
- Privatleben
- Work-Life-Balance
- eigener Einfluss
- öffentliche Reputation
- Standort
- Arbeitsplatzsicherheit
- Unternehmenserfolg
- Erfolg/Image im Markt
- Unternehmenskultur
- Führungskultur/-persönlichkeiten
- Vertrauen und Flexibilität bei der Arbeit

8.2 Umfrage: Förderung der Arbeitgeberattraktivität in der Praxis

In welcher Funktion sind Sie in Ihrem Unternehmen tätig?

- CEO/GeschäftsführerIn
- Mitglied der Geschäftsleitung
- PersonalleiterIn
- Sonstige Funktion

Wie würden Sie Ihre Kenntnis der Massnahmen zur Mitarbeiterrekrutierung und -bindung im Unternehmen beurteilen?
(Bewertung auf einer Skala von 0–100)

Anzahl Beschäftigte Ihres Unternehmens (Vollzeitäquivalente ohne Dezimalstelle)

Seit wie vielen Jahren sind Sie im derzeitigen Unternehmen tätig? (Eingabe in vollen Jahren)

Ihr Alter: (Eingabe in Jahren)

Ist Ihr Unternehmen nach der folgenden Definition ein Familienunternehmen?

Definition «Familienunternehmen»: Ein Unternehmen, das durch eine oder mehrere Familien substantiell beeinflusst wird oder werden kann. Das bedeutet, dass die Familie wesentliche Eigentumsanteile besitzt und die Firma durch mind. einen Sitz in der Geschäftsleitung und/oder des Verwaltungsrat beeinflusst.

- Ja
- Nein

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

- Baugewerbe
- Finanzdienstleistungen und Versicherungen
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Grosshandel und Detailhandel
- Industrie
- Kulture & Unterhaltung
- Landwirtschaft
- Pharma
- Unternehmensberatung
- Sonstiges (bitte angeben)

Wie viel Prozent aller Beschäftigten in Ihrem Unternehmen lassen sich grob geschätzt jeweils den folgenden Altersgruppen bzw. Generationen zuweisen (Beantwortung optional)?

Geben Sie jeweils nur die Prozentzahl ohne Dezimalstelle und Prozentzeichen an. Die Prozentangaben sollen kumuliert 100 % ergeben.

- Unter 25 Jahre (Generation Z)
- 25 bis 40 Jahre
- 41 bis 56 Jahre
- Über 56 Jahre

Bei welchen der folgenden Funktionen von Mitarbeitenden hat Ihr Unternehmen, Schwierigkeiten die entsprechenden Stellen adäquat zu besetzen?

- Admin/KV
- Fachkräfte
- Führungskräfte
- Lehrlinge

Wie hoch ist die Fluktuationsrate bei Ihren Fachkräften?

Definition Fachkräfte: Mitarbeitende, die für die Erstellung der Kernleistung des Unternehmens von grosser Bedeutung sind.

Fluktuationsrate: Wie viele Fachkräfte haben im Verhältnis zum Fachkräftepersonalbestand das Unternehmen über die letzten drei Jahren im Durchschnitt pro Jahr verlassen (in %)?

- 0 %
- 0–10 %
- 11–20 %
- 21–30 %
- 31–40 %
- 41–50 %
- ...
- 91–100 %

Welche der folgenden möglichen Herausforderungen bei der Rekrutierung und Mitarbeitendenbindung von Fachkräften treffen bei Ihrem Unternehmen in welchem Ausmass zu?

(Trifft überhaupt nicht zu; Trifft weniger zu; Weder noch; Trifft eher zu; Trifft vollkommen zu)

- Ausbildung der BewerberInnen nicht ausreichend
- BewerberInnen sind überqualifiziert
- Anzahl der Bewerbungen zu gering
- Dauer des Bewerbungsprozesses zu lang
- Geringer Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad der Personalrekrutierung
- Hohe Kosten der Personalrekrutierung
- Mitarbeiterfluktuation zu hoch
- Sonstige Herausforderungen (bitte angeben)

Welche der folgenden Instrumente zur Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität wurden in Ihrem Unternehmen eingesetzt und wie würden Sie deren Kosten-Nutzen-Verhältnis einschätzen?

(Eingesetzt & gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis (lohnt sich); Eingesetzt & neutrales Kosten-Nutzen-Verhältnis;

Eingesetzt & schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis (lohnt sich nicht); nicht eingesetzt und nicht in Planung; Ist in Planung)

- Zielgruppenorientierte Webseite für Bewerbende (z.B. Infos, Testimonials von Mitarbeitenden und Videos zugeschnitten auf die Zielgruppe an Bewerbenden)
- Facebook-Präsenz
- LinkedIn-Präsenz
- Instagram-Präsenz
- Suchmaschinen-Marketing (Google Ads)
- Kooperation mit Bildungseinrichtungen (Hochschulen, Berufsbildung etc.)
- Berufsinformationsmessen
- Personaldienstleister
- Einbindung von Mitarbeitenden (z.B. Mitarbeitenden-Empfehlungen)
- Systematische Nutzung von Bewertungsportalen (z.B. Kununu, Glassdoor etc.)
- Employer Branding Konzept entwickeln (d.h. Stärken und Schwächen der Firma analysieren; Kernbotschaft entwickeln, wofür das Unternehmen steht; Kommunikation der Arbeitgebermarke)
- Sonstiges (bitte angeben)

Wenn Sie Ihre Mitarbeitenden fragen würden – welche drei Faktoren haben die grösste Einflussstärke auf die Arbeitgeberattraktivität? Kreuzen Sie die drei stärksten Faktoren an.

- Arbeitstätigkeit (z.B. sinnstiftende, abwechslungsreiche Job-Profile)
- Arbeitsklima (Stimmung, Umgang zwischen Mitarbeitern)
- Arbeitsplatzsicherheit
- Finanzielle Anreize (derzeitiges Lohnniveau, Möglichkeiten zur Einkommenssteigerung)
- Führungsstil
- Hierarchie (flach vs. steil)
- Informations- und Kommunikationspolitik (z.B. transparente Kommunikation von Entscheiden der Geschäftsführung)
- Ortsunabhängiges Arbeiten
- Sozial- und Nebenleistungen
- Reputation
- Unternehmenssitz/Standort (Erreichbarkeit, Lebensqualität im Einzugsgebiet)
- Unternehmenskultur
- Work-Life-Balance
- Weiterbildungsmöglichkeiten

Welche der folgenden Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wurden bereits in Ihrem Unternehmen umgesetzt (Teil 1 von 2)?

(Umgesetzt & gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis (lohnt sich); Umgesetzt & neutrales Kosten-Nutzen-Verhältnis;

Umgesetzt & schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis (lohnt sich nicht); Nicht umgesetzt & nicht in Planung; Ist in Planung)

- Job Rotation (Wechsel der Arbeitsaufgaben in vorgegebenen Reihenfolgen)
- Job Enrichment und Enlargement (Umfang der Tätigkeiten erweitern; Aufgaben um vor- und nachgelagerte Arbeiten erweitern)
- Vertrauensarbeitszeit (Erledigung der vereinbarten Aufgaben steht im Vordergrund)
- Möglichkeit für Mitarbeitende, eigene Ideen einzubringen und umzusetzen
- Regelmässige Team-Events/Unternehmensevents
- Gemeinsame Pausenräume und Begegnungszonen fördern
- Regelmässiger Austausch von Führungskräften und Mitarbeitenden (inkl. Feedbacks/Coachings)
- Mitarbeiterbeteiligungsprogramm/finanzielle Erfolgsbeteiligungen
- Optimierung der Lohnnebenleistungen
- Erhöhung der Anzahl Ferientage über das gesetzlich notwendige Mass
- Mobilitätzuschuss (z.B. Nutzung eines Autos; Übernahme von ÖV-Abos)
- Förderung der Work-Life-Balance
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Schulungsangebote für Führungskräfte zur Steigerung der Führungskompetenz
- Feedbackmöglichkeiten für Mitarbeitende zu Führungskräften
- Sonstiges (bitte angeben)

Welche der folgenden Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wurden bereits in Ihrem Unternehmen umgesetzt (Teil 2 von 2)?

(Umgesetzt & gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis (lohnt sich); Umgesetzt & neutrales Kosten-Nutzen-Verhältnis; Umgesetzt & schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis (lohnt sich nicht); Nicht umgesetzt & nicht in Planung; Ist in Planung)

- Interne Weiterbildungsangebote
- Budgets für externe Weiterbildungsangebote
- Geschäftsführungsentscheide transparent kommunizieren und begründen
- Geschäftsgang des Unternehmens transparent kommunizieren
- Massnahmen zur Selbstorganisation von Teams
- Verflachung der Hierarchie (Verringerung von Hierarchiestufen/Eigenverantwortung fördern)
- Moderner Arbeitsplatz
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- Flexibilisierung des Arbeitsorts (Zeit nach Covid-19)
- Kooperationen mit Hochschulen und Universitäten
- Austausch mit Mitarbeitenden anderer Unternehmen fördern
- Unterstützung bei der Job-Suche für PartnerIn
- Zuschuss für Kinderbetreuung
- Regelmässiger Vergleich mit der Arbeitgeberattraktivität anderer Unternehmen
- Umfrage zur Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitenden
- Professioneller Onboardingprozess (Einführung von neuen Mitarbeitenden)
- Optimierung des Unternehmensauftritts (on- und offline) für Bewerbende
- Gute Arbeitgeber-Bewertungen auf Plattformen wie Kununu oder Glassdoor fördern
- Sonstiges (bitte angeben)

Welche Aussagen treffen bei Ihrem Unternehmen zu? Die Überprüfung der in meinem Unternehmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durchgeführten Massnahmen findet...

(Trifft überhaupt nicht zu; Trifft weniger zu; Weder noch; Trifft eher zu; Trifft vollkommen zu)

- ... grossteils intuitiv und nicht mittels Kennzahlen statt.

Was sind die wichtigsten Kennzahlen, die Ihr Unternehmen für die Überprüfung der Wirkung der umgesetzten Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität verwendet (Beantwortung optional)?

(Offene Antwort)

Was sind die wichtigsten Instrumente/Tools/Apps, die Ihr Unternehmen für die Überprüfung der Wirkung der umgesetzten Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität verwendet (Beantwortung optional)?

(Offene Antwort)

Welche zusätzlichen Massnahmen haben Sie umgesetzt?

Welche abschliessenden Kommentare/Hinweise zur Umfrage möchten Sie angeben (optional)?

(Offene Antwort)

Geben Sie folgend Ihre E-Mail-Adresse an, falls Sie die fertiggestellte Studie erhalten möchten (optional).

Der Mail-Versand erfolgt voraussichtlich im Herbst 2021.

(Eingabe E-Mail-Adresse)

8.3 Interviewleitfaden

| |
|--|
| Einleitung |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Ihre Position▪ Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen▪ Kurzbeschreibung Unternehmen |
| Geschichte |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Wann haben Sie begonnen, Massnahmen in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität zu ergreifen?<ul style="list-style-type: none">– Wieso haben Sie diese Massnahmen ergriffen? Was war der Auslöser?– Wie sind Sie vorgegangen? |
| Weitere Vertiefung |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Aus den folgenden Punkten: Was lohnt sich am meisten zu vertiefen bei Ihrem Unternehmen?<ul style="list-style-type: none">– Entwicklung Employer Branding– Konkrete/Weitere Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität– New Work |
| Employer Branding |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Wie gingen Sie vor? |
| Massnahmen zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Welche Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität würden Sie mit einem hohen Nutzen und tiefen Kosten bezeichnen?▪ Welche Massnahmen würden Sie mit einem hohen Nutzen und hohen Kosten bezeichnen?▪ Welche Instrumente nutzt Ihr Unternehmen vor allem, um den folgenden Zielgruppen die Arbeitgeberattraktivität zu kommunizieren?<ul style="list-style-type: none">– Fachkräfte– Führungskräfte– Lehrlinge▪ Welche Instrumente zur Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität lohne sich besonders aus einer Kosten-/Nutzen-Perspektive?▪ Wie gestalten Sie den Onboarding-Prozess?▪ Wie würden Sie die Fluktuation beschreiben?▪ Haben Sie auch mit externen Beratern zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität gearbeitet? Wie wurde hierbei vorgegangen?▪ Was ist Ihr Erfolgsrezept hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität?▪ Kommen Ihnen Fehler in den Sinn, welche KMU immer wieder begehen, wenn es um die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität geht?<ul style="list-style-type: none">– Ineffektive Massnahmen?– Falsche Priorisierung? |
| New Work |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Leadership: Wie gehen die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden um? Wie werden die Führungskräfte gefördert?▪ Arbeitszeitregelung?▪ Hierarchische Ausgestaltung? |
| Controlling der Kennzahlen |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Welches «Controlling» im Bereich der Arbeitgeberattraktivität betreiben Sie, um die Wirkung getroffener Massnahmen zu tracken?<ul style="list-style-type: none">– Welche Tools verwenden Sie für das Tracking?– Welche Kennzahlen sind zu empfehlen? |
| Schluss |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Was würden Sie anderen Firmen empfehlen?▪ Was wurde noch nicht angesprochen, was wichtig wäre? |

9 Porträt der Interviewpartner und Danksagung

Wir möchten uns herzlich bei den unten aufgeführten Interviewpartnern und für ihre wertvolle Zeit bedanken. Sie haben uns wertvolle und hilfreiche Hinweise gegeben, die von hoher Relevanz und nützlich für

viele andere Firmen sind. Ohne unsere Interviewpartner wäre die Ausarbeitung dieses Leitfadens nicht in dieser Form möglich gewesen.



Stefan Barp (GL-Mitglied und Leiter HR), AFC Air Flow Consulting AG

AFC Air Flow Consulting mit Sitz in Zürich und über 45 Mitarbeitenden ist ein inhabergeführtes Ingenieurbüro mit über 20 Jahren Branchenerfahrung in der Beratung von Bauherren, Architekten und Planern komplexer Bauprojekte. Durch simulationsbasierte Konzeptentwicklungen entwirft AFC Massnahmen für den wirksamsten Brandschutz und den höchsten klimatischen Komfort und optimalen Einsatz von Energie.



Andreas Borner (CFO und Leiter HR), Dectris AG

Die als Spin-off des Paul Scherrer Instituts (PSI) entstandene Dectris AG ist ein weltweit führender Anbieter hochmoderner, auf selbst entwickelter, neuartiger Technologie basierender Röntgendektoren. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Baden beschäftigt über 130 Mitarbeitende.



Monika Zemp (Co-CEO), Hunziker Partner AG

Das 1932 gegründete Unternehmen mit Sitz in Winterthur bringt mit Ingenieurskunst und versierten Montageteams den Menschen nachhaltig und geregelt klares Wasser, angenehme Wärme, erfrischende Kühle, saubere Luft und sichere Elektrizität zum Wohnen, Arbeiten und Leben.



Monica Bernardi (Leiterin HR), IMPAG AG

Das 1919 gegründete Unternehmen mit Sitz in Zürich beschäftigt 75 Mitarbeitende in der Schweiz und 150 in der Gruppe. Als international tätiges Rohstoffhandelshaus beliefert die IMPAG AG vor allem die Marktsegmente Material Sciences und Life Sciences mit Rohstoffen, Halbfabrikaten und weiteren Waren.



**Michel Ganouchi (Inhaber), recruma GmbH und
Projektleiter Employer Branding) Kanton Zürich**

Michel Ganouchi hilft Unternehmen, ihren Auftritt als Arbeitgeber zukunftsgerichtet zu gestalten. Mit vieljähriger Erfahrung in Führungs-, Marketing- und Employer-Branding-Funktion kennt er Kundenbedürfnisse und Marktherausforderungen genauso wie verschiedenste Unternehmenskulturen.

Wir möchten uns zudem bei Vera Cermak, Personalleiterin bei der Oertli Instrumente AG, und bei Yannick Blättler, Geschäftsführer der Neoviso AG, bedanken, dass wir Auszüge aus ihren Vorträgen vor KMU-Führungskräften nutzen durften. Die Oertli Instrumente AG stellt Operationsgeräte für die Augen-

chirurgie her (<https://www.oertli-instruments.com>). Neoviso AG (<https://www.neoviso.ch/>) berät Firmen, um die Generationen Y und Z als Mitarbeitende und Kunden besser zu verstehen (z.B. Employer Branding, Social Media, digitales Marketing, Marktforschung und Contentproduction).



10 Porträt der OBТ AG und des KMU-HSG

OBТ AG

Die OBТ AG gehört in der Schweiz zu den sechs grössten Unternehmen in den Bereichen Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Steuern und Recht sowie Informatik-Gesamtlösungen.

Der Kundenfokus richtet sich auf die KMU, wobei die Mitarbeitenden von OBТ auch börsennotierte Unternehmen, öffentlich-rechtliche Körperschaften, Stiftungen und Vereine kompetent und persönlich beraten. OBТ befindet sich seit 1998 im Besitz der Partner und ist Mitglied von EXPERTsuisse sowie ein staatlich beaufsichtigtes Revisionsunternehmen. Als unabhängiges Mitglied des weltweiten Netzwerks Baker Tilly International betreut OBТ auch internationale Unternehmen.

Ihre Kontakte

Thomas Züger (thomas.zueger@obt.ch)

Christoph Brunner (christoph.brunner@obt.ch)

OBТ AG

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen

T +41 71 243 34 34

www.obt.ch

OBТ Standorte

Basel | Brugg | Lachen SZ | Oberwangen BE

Schaffhausen | Schwyz | St.Gallen

Rapperswil SG | Weinfelden | Zürich

KMU-HSG

Die Bedeutung der KMU wurde an der HSG früh erkannt. Vor fast acht Jahrzehnten (1946) entstand deshalb das Schweizerische Institut für KMU und Unternehmertum.

KMU, Family Business und Entrepreneurship sind die inhaltlichen Säulen des Instituts. Im täglichen Dialog und Austausch mit Unternehmerinnen bzw. Unternehmern und Führungskräften aus KMU generiert es Wissen über und in KMU, vermittelt dieses weiter durch:

- Weiterbildung von Unternehmer/innen und Führungskräften aus KMU
- Erfahrungsaustauschgruppen von Unternehmer/innen
- relevante und fundierte Forschung über KMU
- Lehre an der Universität St.Gallen

Ihr Kontakt

Alexander Fust (alexander.fust@unisg.ch)

KMU-HSG

Schweizerisches Institut für KMU und Unternehmertum an der Universität St.Gallen

Dufourstrasse 40a

9000 St.Gallen

Telefon +41 71 224 71 00

www.kmu.unisg.ch

OBT in Ihrer Nähe



Basel

Steinengraben 42 | 4051 Basel
Telefon +41 61 716 40 50

Brugg

Paradiesstrasse 15 | 5200 Brugg
Telefon +41 56 462 56 66

Lachen SZ

Oberdorfstrasse 61 | 8853 Lachen SZ
Telefon +41 55 451 69 00

Oberwangen BE

Mühlestrasse 20 | 3173 Oberwangen BE
Telefon +41 31 303 48 60

Rapperswil SG

Fischmarktplatz 9 | 8640 Rapperswil SG
Telefon +41 55 222 89 22

Schaffhausen

Rheinweg 9 | 8200 Schaffhausen
Telefon +41 52 632 01 50

Schwyz

Rubiswilstrasse 14 | 6431 Schwyz
Telefon +41 41 819 70 70

St.Gallen

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
Telefon +41 71 243 34 34

Weinfelden

Bahnhofstrasse 3 | 8570 Weinfelden
Telefon +41 71 626 30 10

Zürich

Hardturmstrasse 120 | 8005 Zürich
Telefon +41 44 278 45 00