

Die Kehrseite der Medaille «Vollbeschäftigung»

Noch vor nicht allzu langer Zeit türmten sich Bewerbungen als Reaktion auf ein kleines Stelleninserat, egal, in welcher Branche, an welchem Standort, für welchen Beruf, auf welcher Hierarchiestufe. Heute sind Bewerbungen eher dünn gesät, was das Leben der Personalverantwortlichen schwieriger macht und innovative und kreative Ideen zur Gewinnung von neuen Mitarbeitenden fordert.

Jacqueline Totzke

Fast über Nacht resp. über den Jahreswechsel 1998/99 hat sich die Arbeitsmarktsituation markant verändert. Waren wir als Personalverantwortliche daran gewöhnt, Berge von eingehenden – qualifizierten und unqualifizierten – Bewerbungen auf ein Stelleninserat zu erhalten, waren wir plötzlich mit einer ganz neuen Situation konfrontiert: Vor allem qualifizierte Bewerbungen wurden langsam zur Rarität. Wofür Industrie-, Handels-, Dienstleistungsunternehmen und Verwaltung lange kämpften, wird je länger, je mehr Realität: die Vollbeschäftigung. Aber gerade diese für die Wirtschaft positiv gewertete Arbeitsmarktsituation hat eine unangenehme Kehrseite, welche das Leben vieler Personalverantwortlicher, unabhängig von der Branche, erschwert. Der Aufschwung, den viele Unternehmen erleben, bringt oft Investitionen und die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen mit sich, damit der Nachfrage entsprechend mehr produziert und umgesetzt werden kann. Der Arbeitsmarkt ist jedoch sozusagen ausgetrocknet. Gleichzeitig setzt aber auch das Phänomen einer erhöhten Fluktuation ein, da wieder leichter eine neue Arbeitsstelle gefunden und so für eine grosse Anzahl von Arbeitnehmenden der lang gehegte, insgeheime Wunsch einer neuen Herausforderung verwirklicht werden kann. Die Personalverantwortlichen haben es bei der Personalgewinnung also doppelt schwer: Ersatzbedarf und Ausbau.

Der Standort wird wichtiger

Nicht nur die Region Aargau/Solothurn kennt diese Situation. Fast alle Branchen, Berufe und Funktionen in der ganzen Schweiz sind betroffen. Was aber vor allem für ländliche Gebiete dieser Regionen erschwerend hinzukommt, ist zum einen die Standortfrage. Die schweizerischen Arbeitnehmenden zeigen sich nach wie vor nicht sehr mobil und flexibel, was ihren Arbeitsort angeht. Dies ist vor allem bei technischen, industriellen und kaufmännischen Fachkräften, an denen ein grosser Bedarf herrscht

und von denen in den letzten Jahren zu wenige ausgebildet wurden, stärker ausgeprägt als bei mittleren oder oberen Kaderleuten. Zum anderen gerät das Salärgefüge, welches in diesen Regionen eher tiefer liegt, ins Wanken. Bei Knappheit der Arbeitskräfte muss bei Einzelpersonen im Lohn nachgezogen werden, was das aktuelle Gehaltssystem verzerrt. Ein Teil des Salärs wird vor allem im Kaderbereich durch Incentives aufgestockt, welche ein immer grösseres Gewicht erhalten und mit welchen sich in erster Linie mittelständische Unternehmen, wenn auch mit internationaler Ausrichtung, schwer tun. Da Incentives von den Mitarbeitenden als «Kulturfaktor» einer Unternehmung angesehen werden, ist es unsere Aufgabe, als strategische Partnerinnen bzw. Partner der Geschäftsleitung auf diesen Punkt aufmerksam zu machen. Ihm muss firmenintern die entsprechende Bedeutung verschafft werden.

Eine der wichtigsten Fragen

In der gesamten Personalgewinnung sind innovative und kreative Ideen der Personalverantwortlichen gefragt. Das Überarbeiten des Rekrutierungsprozesses, auf heutige Ansprüche angepasste Stelleninserate in unterschiedlichen und gerade auch in den neuen Medien, Personalmarketing, moderne Salärssysteme und das Einbinden der bestehenden Mitarbeitenden werden immer wichtiger, um einen Vorsprung gegenüber anderen Stellenanbietenden zu erzielen.

«**Wie heben wir uns von unseren Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt ab?**» Das wird für alle Personalverantwortliche die zentrale und meistdiskutierte Frage der kommenden Jahre sein.

Unser wichtigstes Kapital

Eines, und aus meiner Sicht etwas vom Wichtigsten, dürfen wir aber keinesfalls ausser Acht lassen: Unsere Energie darf sich keinesfalls nur auf die zukünftigen Mitarbeitenden konzentrieren. Die Zufriedenheit unserer jetzigen Mitarbeitenden ist bedeutend und einer der wichtigsten Imagefaktoren auf dem Arbeitsmarkt. Achten wir darauf, dass wir ein realistisches Bild der Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden erhalten und zusammen mit den Geschäftsleitungen und den Führungsverantwortlichen daran arbeiten, mögliche Zufriedenheits-Killer auszumerzen. Als verantwortungsbewusste Arbeitgebende muss es uns ein Anliegen sein, ein Arbeitsklima zu gewährleisten, welches die Leistungsmotivation der Mitarbeitenden fördert und somit auf eine langfristige und erfolgreiche Entwicklung der Unternehmung als auch der Mitarbeitenden ausgerichtet ist. Messen wir unserem wichtigsten Kapital, unseren zufriedenen Mitarbeitenden, eine grosse Bedeutung bei, um vor allem **von der Vorderseite der Medaille** zu profitieren.



Jacqueline Totzke

- Personalverantwortliche Mathys Medizinaltechnik AG, Bettlach
- Nachdiplomstudium Personalmanagement SNP-HWV, betriebswirtschaftliches Diplom
- Zertifizierter Coach Trigon