

PERSONALMANAGEMENT

«Die Firma als Marke»

Der Fachkräftemangel ist ein Dauerbrenner. IT-Spezialisten, Pflegepersonal und Serviceangestellte – in vielen Branchen fehlt das spezialisierte Personal. Am Jurasüdfuss sind vor allem Techniker aller Richtungen oder Informatiker gesucht. Der Mangel an Fachkräften dürfte weiter zunehmen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Jobvermittlers Dynajobs AG. Die Experten rechnen damit, dass im laufenden Jahr 200 000 Stellen nicht besetzt werden können. Es herrscht somit ein Arbeitnehmermarkt: Begehrte Berufsleute können aus verschiedenen Angeboten auswählen, die Fluktuation ist hoch.

Mitarbeiterbindung.

Bildung und Einwanderung sollen den Fachkräftemangel lindern. Die Talente von heute stehen der Wirtschaft indes erst morgen zur Verfügung und um kompetente Fachkräfte buhlen auch andere Standorte. In diesem Umfeld muss ein Unternehmen zunächst die «richtigen» Leute finden. Ebenso wichtig ist, dass diese nicht zur Konkurrenz davonlaufen, wurde doch oft viel Geld und Manpower in einen Mitarbeiter investiert, für Rekrutierung, Einarbeitung oder Weiterbildung. Das Zauberwort lautet: Mitarbeiterbindung.

Als Geschäftsführerin des Personaldienstleisters Impirio in Nidau bin ich vom Fachkräftemangel doppelt betroffen. Extern durch die Mandate unserer Kunden, welche Mitarbeiter suchen, und intern, denn kompetente Personalvermittler gibt es nicht wie Sand am Meer. Die Mitarbeiterbindung ist somit eine zentrale Führungsaufgabe. Im Rahmen meiner Masterarbeit an der Berner Fachhochschule habe ich mich mit dem Thema theoretisch und praktisch befasst. Die Resultate möchte ich an dieser Stelle übersichtsartig präsentieren.

Zentraler Begriff ist das «Employer Branding», der sich ans Marketing anlehnt. Eine Firma versucht, sich gegenüber potenziellen und eigenen Mitarbeitenden als attraktiver Arbeitgeber darzustellen. Etwa durch interessante und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte, Wertschätzung durch das Management, Weiterbildungsmöglichkeiten, transparente Führung, konstruktives Feedback, angemessene Entlohnung und Sozialleistungen oder flexible Arbeitsmodelle. Fachkräfte sollen die Firma als begehrten Wert «Marke» wahrnehmen, im sich Idealfall als «Rolexaner», «SBBler» oder «UBSler» fühlen.

Bekenntnis. Die US-Wissenschaftler Meyer und Allen integrierten die unterschiedlichen Stränge der Mitarbeiterbindung in einem «Commitment»- oder Bekenntnismodell. Es besteht aus drei Komponenten mit den jeweiligen Aspekten: affektive Bindung (emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen), kalkulatorische Bindung (ökonomische und praktische Gründe, beim Unternehmen zu bleiben) sowie normative Bindung (moralische Verpflichtung, beim Unternehmen zu bleiben).

Dazu folgende Beispiele: Ein Mitarbeitender bleibt trotz suboptimalen Arbeitsbedingungen im Unternehmen, weil er sein Team nicht im Stich lassen will (normativ). Mitarbeitende mit einer starken Bindung zu ihrem Team setzen sich füreinander ein, unterstützen sich gegenseitig und verlassen weniger schnell die Firma (affektiv).

Generation Z. Wesentlich sind soziodemographische Faktoren und Wertewandel. Aktuell drängt die viel diskutierte Generation Z in den Arbeitsmarkt. Diese «Jungen von heute» sind mit Smartphone und Tablet aufgewachsen. Sie streben weniger nach Geld und Karriere, sondern nach ökologischer Nachhaltigkeit, fairem Handel oder Flexibilität. Für Personalverantwortliche ist diese Thematik von hoher Relevanz, da sie den Nachwuchs sichern und gleichzeitig dessen Wünsche befriedigen müssen. Die Generation Z besitzt zudem ein höheres Misstrauen gegenüber Unternehmen und wechselt schnell die Stelle.

Befragung. Zentrales Element für die Mitarbeiterbindung ist die Motivation, also der innere Antrieb, sich für die Ziele des Unternehmens und seine Interessen einzusetzen. Dazu befragte ich in meiner Firma 35 Mitarbeitende, als Referenz weitere sieben der Firma Seeland Job. Per Fragebogen und in Interviews beleuchteten wir Themen wie Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen, Führung, Zufriedenheit und Motivation.

Die Befragten fühlten sich grundsätzlich sehr wohl in ihrer Arbeitsumgebung, trotz der Anonymisierung des Fragebogens wurden kaum negative Punkte erwähnt. Ein wiederkehrendes Thema waren fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten und unruhiges Arbeitsumfeld. Auch wurden mehr Sozialleistungen gewünscht. Grundsätzlich waren alle Befragten zufrieden mit den Führungsqualitäten, der Arbeitsmotivation und dem Teamwork. Eine etwas kritische Aussage war: «Bei bereichsübergreifenden Aufgaben entstehen intern Unstimmigkeiten. Da wir ein kleines Team sind, verbreitet sich die angespannte Stimmung immer sehr schnell.» Der Befragte hatte einen Lösungsvorschlag: «Um dies zu vermeiden, wäre ein klarer Ablauf sinnvoll, damit sich alle daran festhalten können und es immer gleich läuft.» Ein Kollege äusserte konkrete Wünsche: «Home-officetag wieder einführen, sobald es von Teamgrösse und -konstellation her möglich ist, einmal pro Monat eine gemeinsame Pause machen und mehr Flexibilität betreffend Ferien oder unbezahltem Urlaub.»

Massnahmen. Die Analyse ergab, dass wir der Mitarbeiterbindung bis anhin zu wenig Aufmerksamkeit schenken. Darauf aufbauend erarbeitete ich einen Massnahmenplan, dazu einige Auszüge:

- Unternehmenskultur: Stärkung der emotionalen Bindung und Erhöhung der Arbeitsmotivation,

Wertschätzung und Befähigung der Mitarbeitenden

- Kommunikation und Transparenz: Einzelgespräche und Teamsitzungen führen
- Teambuilding: Erfolge feiern, Mitarbeitererevents, Teamessen und gemeinsame Pausen
- Finanzielle Anreize und Vergütungen: Mitarbeiterbeteiligung durch höheren Lohn, Benefits und Zusatzleistungen
- Work-Life-Balance: Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, Möglichkeit für Home-Office und Sabbaticals

Wir konnten bereits einiges umsetzen: Seit knapp einem Jahr gibt es monatliche Teamsitzungen, Teamessen und Mitarbeitergespräche. Früher fanden letztere nur einmal im Jahr statt. Es gibt auch flexiblere Arbeitszeiten und ein Tag Home-Office pro Woche. Die Feedbackkultur wurde durch die Mitarbeitergespräche verbessert und könnte durch regelmässige automatisierte Befragungen unterstützt werden. Wir planen zudem ein neues Bonus-system und prüfen finanzielle Unterstützung für externe Weiterbildungen.

Selbstreflexion. Für mich selber habe ich folgende zentrale Einsicht gewonnen: Eine Führungskraft muss sich selbst und ihre Rolle als Coach immer wieder kritisch hinterfragen, das müssen wir noch konsequenter machen. Welche Veränderungen effektiv hilfreich sind, wird sich im laufenden Jahr zeigen. Entsprechend werden wir danach Interventionen und Handlungsempfehlungen reevaluieren, anpassen oder abschliessen. ■

Miriam Stebler leitet seit über elf Jahren die Nidauer Personalvermittlungsfirma Impirio AG. Im Rahmen einer Masterarbeit hat die bald 40-jährige Managerin und Präsidentin des KMU Biel untersucht, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter langfristig halten können. Miriam Stebler stellt den Bericht BIEL BIENNE als Gastbeitrag zur Verfügung.



Miriam Stebler dirige l'entreprise de placement de personnel Impirio SA à Nidau. Dans un travail de Master, cette manager de bientôt 40 ans et présidente de PME Biennoises a étudié comment les entreprises peuvent garder leurs collaborateurs à long terme.

GESTION DU PERSONNEL

La fidélisation prime

ne sont pas légion. La fidélisation des collaborateurs est donc une tâche centrale. Dans mon travail de Master à la Haute école spécialisée bernoise, j'ai traité ce thème de manière théorique et pratique. Voici une vue d'ensemble des résultats.

Le concept central est l'«employer branding», qui s'inspire du marketing. Une entreprise essaie de se présenter comme un employeur attrayant aux yeux de ses propres collaborateurs et des collaborateurs potentiels. Par exemple, en proposant des contenus de travail intéressants et variés, l'estime du management, des possibilités de formation continue, une gestion transparente, un feedback constructif, une rémunération et des prestations sociales appropriées ou des modèles de travail flexibles. Les spécialistes doivent percevoir l'entreprise comme une «marque» désirable; dans l'idéal, ils se sentent «Rolexiens», «CFFiens» ou «UBSiens».

Engagement. Les chercheurs américains Meyer et Allen ont intégré différentes composantes de l'engagement des collaborateurs dans un modèle d'«implication» avec trois éléments et leurs aspects respectifs: l'engagement affectif (attachement émotionnel à l'entreprise), l'engagement calculé (raisons économiques et pratiques d'y rester) et l'engagement normatif (obligation morale d'y rester). Exemples: un collaborateur reste dans l'entreprise malgré des conditions de travail pas optimales parce qu'il ne veut pas abandonner son équipe (normatif). Les collaborateurs ayant un lien fort avec leur équipe s'engagent les uns pour les autres, se soutiennent mutuellement et quittent moins rapidement l'entreprise (affectif).

Génération Z. Les facteurs sociodémographiques et l'évolution des valeurs sont essentiels. La génération Z, dont on parle beaucoup, fait son entrée sur le marché du travail. Ces «jeunes d'aujourd'hui» ont grandi avec un smartphone et une tablette. Ils aspirent moins à l'argent et à la carrière qu'à la durabilité écologique, au commerce équitable ou à la flexibilité. Les responsables des ressources humaines doivent assurer la relève tout en satisfaisant leurs souhaits. La génération Z possède en outre une plus grande méfiance envers les entreprises et change rapidement d'emploi.

Sondage. L'élément central de la fidélisation est la motivation, c'est-à-dire l'impulsion intérieure à s'engager pour les objectifs de l'entreprise et ses intérêts. J'ai interrogé 35 collaborateurs de mon entreprise et 7 de l'entreprise Seeland Job à titre de référence. Par des questionnaires et des entretiens, nous avons mis en lumière des thèmes tels que le contenu du travail, les conditions de travail, la direction, la satisfaction et la motivation.

Les sondés se sentaient en principe très bien dans leur environnement de travail, et malgré l'anonymat, peu de points négatifs ont été mentionnés. Un thème récurrent était le manque de possibili-

tés de formation continue et un environnement de travail agité. Ils souhaiteraient également davantage de prestations sociales. De manière générale, toutes les personnes interrogées étaient satisfaites des qualités de direction, de la motivation au travail et du travail d'équipe.

Une déclaration quelque peu critique a été émise: «Des désaccords internes surviennent lors de tâches intersectorielles. Comme nous sommes une petite équipe, l'ambiance tendue se propage toujours très rapidement.» La personne interrogée a proposé: «Pour éviter cela, il serait judicieux de mettre en place une procédure claire, afin que tout le monde puisse s'y tenir et que cela se passe toujours de la même manière.» Un collègue a exprimé des souhaits concrets: «Réintroduire le jour de télétravail dès que la taille et la constellation de l'équipe le permettent, faire une pause commune une fois par mois et faire preuve de plus de flexibilité pour les vacances ou les congés non payés.»

Mesures. L'analyse a révélé que nous n'avions pas accordé suffisamment d'attention à la fidélisation du personnel jusqu'ici. Sur cette base, j'ai élaboré un plan de mesures, dont voici quelques extraits:

- Culture d'entreprise: renforcement du lien émotionnel et augmentation de la motivation au travail, valorisation et responsabilisation des collaborateurs.
- Communication et transparence: mener des entretiens individuels et des réunions d'équipe.
- Consolidation de l'équipe: célébrer les succès, organiser des événements pour les collaborateurs, des repas d'équipe et des pauses communes.
- Incitations financières et rémunérations: participation des collaborateurs par un salaire plus élevé, des avantages et des prestations supplémentaires
- Équilibre entre vie professionnelle et vie privée: flexibilité dans l'organisation du temps de travail, possibilité de travailler à domicile et de prendre des congés sabbatiques.

Nous avons déjà pu mettre en œuvre un certain nombre de choses: depuis près d'un an, il y a des réunions d'équipe mensuelles, des déjeuners d'équipe et des entretiens avec les collaborateurs. Auparavant, ces derniers n'avaient lieu qu'une fois par an. Il y a aussi des horaires de travail plus flexibles et un jour de home-office par semaine. La culture du feedback a été améliorée grâce aux entretiens et pourrait être soutenue par des enquêtes régulières automatisées. Nous prévoyons aussi un nouveau système de bonus et envisageons un soutien financier pour les formations externes.

Conclusion. Pour moi-même, j'ai tiré la conclusion centrale suivante: un cadre doit toujours se remettre en question et remettre en question son rôle de coach; et de manière encore plus conséquente. L'année en cours montrera quels changements sont effectivement utiles. Nous réévaluerons ensuite les interventions et les recommandations d'action, les adapterons ou les conclurons en conséquence. ■