

Personalrekrutierung

Unternehmen müssen sich als attraktive Arbeitgeber positionieren

In vielen Branchen nimmt der Mangel an Fachkräften, Spezialisten und auch Lehrlingen zu. Wie können Firmen in dieser Situation das benötigte Personal finden und offene Stellen besetzen? Wir haben drei Unternehmen zu ihren Strategien bei der Rekrutierung befragt. Sie setzen vor allem auf ein aktives Personalmarketing und die interne Ausbildung. **Daniela Baumann**



Bild: zky/SBB

Auch im handwerklichen Bereich braucht die SBB gut ausgebildeten Nachwuchs.

Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeitenden. Diese schlichte Erkenntnis, die in den Leitbildern vieler Firmen zu finden ist, macht die Auswahl des Personals zu einer bedeutungsvollen unternehmerischen Aufgabe. Die Eignung der Mitarbeitenden für die Anforderungen ihrer jeweiligen Stelle trägt massgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Hohe Priorität muss eine durchdachte und proaktive Rekrutierungsstrategie erst recht in Betrieben geniessen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind. Hinzu kommt die rasante technologische Entwicklung, die vor der Personalrekrutierung nicht Halt macht und deren Wege und Mittel revolutioniert.

Wie gehen die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB), die Zurich Versicherung und der St. Galler Industriebetrieb Spühl AG vor, um geeignete Arbeitskräfte zu gewinnen? Mit welchen Massnahmen begegnen diese Unternehmen unterschiedlicher Grösse und aus verschiedenen Branchen der zunehmenden Schwierigkeit, für ihre freien Stellen passende Bewerberinnen und Bewerber zu finden?

Bei der SBB mit rund 30 000 Mitarbeitenden und 150 unterschiedlichen Berufsbildern sind jährlich

2000 Stellen zu besetzen. In der Regel rekrutiert die Personalabteilung die gesuchten Mitarbeitenden selber, für Positionen im Top-Management oder äusserst schwer zu besetzende Stellen werden auch externe Personaldienstleister zu Hilfe gezogen. In solchen Fällen bietet die Zusammenarbeit mit Personalberatern einen klaren Mehrwert, wie Stephanie Escher, Leiterin des Kompetenzzentrums Personalmarketing, sagt: «Dank deren Vernetzung können wir den Kreis potenzieller Kandidaten vergrössern und kommen zudem an solche heran, die uns sonst verwehrt blieben.»

SBB vermehrt in Social Media präsent

Das Bahnunternehmen spricht mögliche Bewerberinnen und Bewerber hauptsächlich über die eigene Website an, auf der man sich direkt online bewerben kann. Immer weniger bedeutsam sind laut Escher die Printmedien, während soziale Netzwerke wichtiger werden. «Bis jetzt nutzen wir Social Media erst rudimentär, wir werden dieses Engagement aber im Verlauf des Jahres stark ausbauen.» Heute schreibt die SBB vereinzelt Stellen auf der Business-Plattform Xing aus und seit gut zwei Jah-

ren ist man auf der Arbeitgeber-Bewer-
tungsplattform Kununu mit einem Pro-
fil präsent. «Wir nutzen bisher das Po-
tenzial noch nicht optimal aus», zeigt sich
Escher selbstkritisch. Künftig ist geplant,
auf Xing mit bereichsspezifischen Bot-
schaftern zu arbeiten, die Stellen aus
ihrem jeweiligen Fachgebiet über ihr
eigenes Profil ausschreiben. «Über das
Netzwerk dieser Mitarbeitenden, das
vor allem aus Kontakten aus dem ge-
fragten Bereich besteht, hoffen wir mehr
valable Kandidaten zu erreichen.» Hin-
zukommen soll demnächst auch ein Fa-
cebook-Auftritt.

Je nach Stelle setzt die SBB unter-
schiedliche Selektionsinstrumente ein.
Häufig sind es strukturierte Interviews
und Arbeitsproben, seltener Assessment
Center. «Sehr gute Erfahrungen machen
wir mit «Kulturchecks», indem wir ein
Mitglied aus dem betreffenden Team
und die nächsthöhere vorgesetzte Per-
son ins Gespräch einbeziehen», sagt Ste-
phanie Escher zur gängigen Praxis. Im
Rahmen einer Arbeitsprobe müssen bei-
spielsweise eine kleine Präsentation vor-
bereitet und anschliessend Fragen dazu
beantwortet werden.

Zürich: proaktives Bewerbermanagement

Die Zurich Schweiz, einer der grössten
Versicherer hierzulande mit über 5000
Mitarbeitenden, hat einen Rekrutie-
rungsbedarf von durchschnittlich 500
bis 600 Stellen pro Jahr, 2011 waren es

sogar rund 800. Heute entsteht der Kon-
takt zu potenziellen neuen Mitarbeite-
nden vorwiegend über das eigene Stel-
lenportal, aber auch über Online-Stel-
lenbörsen und Stellenvermittler. «Der
Trend geht jedoch klar weg vom reakti-
ven zu einem proaktiven Bewerberma-
nagement», stellt Chris Dunkel, Leiter
Human Resources, fest. «Deshalb bauen
wir derzeit eine eigene Rekrutierungs-
Organisation auf.» Dazu gehört ein so
genanntes Candidate Management Sys-
tem: Es erfasst auf der einen Seite die
verschiedenen Berufsbilder mit den je-
weiligen Tätigkeiten und geforderten
Fähigkeiten, auf der anderen Seite –
nach Rücksprache – die Profile interes-
santer und interessierter Bewerber.

«Das erlaubt uns, geeignete Bewerber
gezielt und schnell zu identifizieren,
längerfristig in Kontakt zu bleiben und
ihnen zum richtigen Zeitpunkt die pas-
sende Stelle anzubieten», erklärt Dunkel.
«Im Idealfall kennen wir den richtigen
Kandidaten, noch bevor eine Position
vakant wird.» Zur näheren Prüfung sol-
cher Kandidaten wendet die Zurich
Schweiz Instrumente an wie teilstrukturierte
Interviews unter Beteiligung des
Linienvorgesetzten und der HR-Fachper-
son, Assessment Center oder psychome-
trische Online-Fragebogen.

Spühl schöpft zuerst die internen Ressourcen aus

Aktuell 224 Mitarbeitende, davon 47 Ler-
nende, beschäftigt das Maschinenbau-

Unternehmen Spühl AG in Wittenbach
bei St. Gallen, das auf die Entwicklung,
die Herstellung und den Verkauf von
Drahtverarbeitungs- und Ski-Service-
Maschinen spezialisiert ist. Die Zahl der
zu besetzenden Stellen lag im letzten
Jahr bei 22, wie die Personalverantwor-
tliche Brigitte Bieg sagt. Davon ausge-
nommen sind die jährlich rund zwölf
neuen Lehrstellen. Dank dem hohen
Anteil Auszubildender kann Spühl in der
Rekrutierung häufig auf den eigenen
Nachwuchs zurückgreifen. «Wir prüfen
bei einer offenen Stelle immer zuerst
die internen Möglichkeiten. Die Über-
nahme eigener Lernender und die Rück-
kehr ehemaliger Mitarbeitender sind
für uns die effizientesten Wege, an gut
qualifizierte Fachkräfte heranzukom-
men. So können wir fast die Hälfte der
freien Stellen besetzen», sagt Bieg.

Wenn keine interne Lösung gefunden
wird, schreibt die Spühl AG ihre Stellen
auf der eigenen Website und auf meh-
reren Online-Stellenplattformen aus, sel-
tener in Printmedien. Oder sie vergibt
ein Mandat an einen Personalberater,
mit dem die Firma seit 20 Jahren zu-
sammenarbeitet. «Er kennt unsere Be-
dürfnisse sehr gut, hat mehr Kanäle als
wir und kann uns in der Rekrutierung
stark entlasten», weiss die Leiterin des
Personaldienstes diese Kooperation,
dank der fast jede fünfte Stelle bei Spühl
besetzt wird, zu schätzen.

Kein Thema sind im Moment dagegen
Social Media. Durch Rückfragen bei Kan-

Applaus

Die grösste kaufmännische Bildungsinstitution der Schweiz hat, was Sie für Ihren überzeugenden
Auftritt, Ihre kompetente Führung und das nachhaltige Coachen brauchen. Profitieren Sie davon!



FÜHRUNGS-AKADEMIE ■ Höhere Fachschule für Wirtschaft HFW ■ Nachdiplomstudien HF
■ KFS+, Führungsfachmann/-frau SVF ■ Organisation und Projektmanagement ■ Leadership
■ Wirtschaftliche Basiskurse

WIRTSCHAFTS-AKADEMIE ■ Rechnungslegung & Controlling ■ Treuhand ■ Steuern ■ Ausbildung für
Ausbildende ■ Informatik ■ Technische Kaufleute mit Tageshandelsschule ■ Handelsdiplom edupool.ch
■ Marketing und Verkauf ■ Finanzdienstleistungen ■ Sozialversicherung ■ Sekretariat ■ Personal/HRM

SPRACH-AKADEMIE ■ Deutsch (Fremdsprache und Muttersprache)
■ Englisch ■ Französisch ■ Italienisch ■ Spanisch ■ Superlearning-Sprachkurse
■ Individuelle Firmenkurse ■ Individuelle Fernkurse D, E, F, I, Sp



Neues Check-App im App Store unter «KV-Selbsttest» downloaden!

KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL WEITERBILDUNG · Limmatstrasse 310 · 8005 Zürich · Telefon 044 - 444 66 44



▶ didatinnen und Kandidaten hat Bieg schon mehrfach erfahren, dass diese nicht in sozialen Netzwerken nach Jobs suchen. «Sogar die Lernenden sagen, sie benutzen Facebook für die Freizeit und nicht zur Stellensuche.» Davon abgesehen sei der Aufwand für ein KMU mit vergleichsweise tiefem Rekrutierungsbedarf schlicht zu gross: «Da verzichten wir lieber, als dass wir eine verstaubte Facebook-Seite betreiben.» Ähnlich verhält es sich mit E-Recruiting: Im Gegensatz zu Grossunternehmen wie Zurich oder SBB liessen sich bei Spühl die meist wenigen Bewerbungen pro Stelle gut «von Hand» bewältigen.

Neben den klassischen Methoden wie Vorstellungsgesprächen, Referenzauskünften und gegebenenfalls Tests verlässt man sich bei Spühl für die Endselektion häufig auf Schnuppertage. «So spüren wir die Leute und wissen gegenseitig besser, worauf wir uns einlassen», nennt Brigitte Bieg die Vorzüge dieses Vorgehens.

Vermehrtes Marketing und attraktive Ausbildung

Die drei befragten Firmen kennen die Schwierigkeit, in bestimmten Gebieten überhaupt ausgebildete Fachleute zu finden, aus eigener Erfahrung. Die SBB spürt den Fachkräftemangel bei den Ingenieuren und gut qualifizierten Handwerkern. Deshalb ist man bemüht, öffentlich – zum Beispiel an Messen – aufzutreten und die Arbeitgeberin SBB professionell zu präsentieren. «Nicht nur die Bewerbenden müssen sich verkaufen, sondern auch umgekehrt die Unternehmen gegenüber potenziellen Bewerbern», so Stephanie Escher. Zwar verfüge die SBB über einen sehr hohen Bekanntheitsgrad, doch seien zahlreiche Berufe von aussen kaum sichtbar. Weiter soll mit verschiedenen Einstiegsprogrammen die Attraktivität der SBB als Arbeitgeberin speziell beim Nachwuchs gesteigert werden.

Auch die Zurich findet in einzelnen Bereichen wie beispielsweise der Kundenberatung nur schwer genügend Fachkräfte – und setzt auch auf die Förderung des Nachwuchses: «Wir investieren viel Geld und Zeit in die interne Ausbildung. So wissen die jungen Talente, dass wir sie behalten wollen. Und



Stephanie Escher, Leiterin Kompetenzzentrum Personalmarketing der SBB.



Chris Dunkel, Leiter Human Resources der Zurich Schweiz.



Brigitte Bieg, Leiterin Personal der Spühl AG.

sie bleiben uns nach der Ausbildung meistens treu», so Chris Dunkel. Neben 20 Hochschulabsolventen stellt Zurich in der Schweiz jährlich 80 bis 90 Lehrlinge ein. Mit umfassenden Personalentwicklungs-Massnahmen versucht das Unternehmen zudem, einerseits für ex-

terne Kandidaten attraktiv zu sein, andererseits die Bindung bestehender Mitarbeitender zu festigen.

Der Maschinenbauer Spühl braucht insbesondere auf der Suche nach Ingenieuren und weltweit tätigen Servicetechnikern mehr Geduld als üblich, bis die passende Person gefunden ist. Zusätzlich zur umfassenden internen Ausbildung ist das KMU bestrebt, sich dank guter Arbeitsbedingungen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. «Wir verfügen über qualifizierte Mitarbeitende, eine moderne Infrastruktur und gute Entwicklungsmöglichkeiten», nennt die Leiterin Personal, Brigitte Bieg, einige «Verkaufsargumente».

Ein Blick in die Zukunft

Wie das Unternehmen an gute Kandidatinnen und Kandidaten herankommt und sie für sich gewinnt, wird gemäss Bieg für Spühl weiterhin eine wichtige Frage bleiben. Die personellen Ressourcen setzten Grenzen in Bezug auf die Möglichkeiten, gegen aussen aufzutreten, und die Maschinenindustrie generell habe mit ihrer Attraktivität im Vergleich zu anderen Branchen zu kämpfen. Die Pflege und das Spürbarmachen einer guten Firmenkultur sei dabei ein wesentlicher Bestandteil der Personalarbeit, so Brigitte Bieg. Auch der Personalverantwortliche von Zurich Schweiz, Chris Dunkel, sieht die grösste Herausforderung der Zukunft darin, «Talente zu finden, nachhaltig zu fördern und langfristig an das Unternehmen zu binden».

Stephanie Escher von der SBB erachtet insbesondere den sinnvollen Einsatz von Social Media zu Zwecken der Personalrekrutierung als Gebot der Stunde. Die Online-Technologien allgemein erhöhten zudem die gegenseitige Transparenz zwischen Unternehmen und Kandidaten: «Heute wissen beide Seiten schon vor einem Vorstellungsgespräch sehr viel voneinander. Sie müssen sich bewusst sein, wie sie mit den unzähligen verfügbaren Informationen umgehen und was sie überhaupt von sich preisgeben.» Schliesslich beobachtet Escher eine zunehmende Geschwindigkeit im Rekrutierungsprozess, mit der es als Unternehmen Schritt zu halten gelte. Denn: «Gute Kandidaten warten nicht lange auf eine Zusage.» ■