

# RECRUITING MIT NEUEN STRATEGIEN

VON MICHAEL SCHMID

**Der Paradigmenwechsel am Arbeitsmarkt erfordert NEUE STRATEGIEN BEI RECRUITING UND MITARBEITERBINDUNG. Erfolgreiche Unternehmen geben Einblicke, wie sie umworbene Talente jetzt finden und halten.**

**R**ecruiter berichten empört von Kandidaten, die ihnen nach dem Jobinterview sagen, ihr Unternehmen käme in die nähere Auswahl.“ Nicht nur, aber auch an solchen Episoden macht Consultant Thomas Schöller, Miteigentümer von Trainconsulting, einer Organisationsberatung mit Schwerpunkt Transformationsprozesse, den grundlegenden Paradigmenwechsel und die Machtverschiebung fest, die sich gerade am Arbeitsmarkt abspielt.

Seiner Expertise nach ist es längst nicht mehr nur die junge Generation, die einen anderen Zugang zum Job an den Tag legt

und Sinn, Nachhaltigkeit sowie nicht zuletzt Work-Life-Balance einfordert: „Die Rolle der Arbeit für die Menschen verändert sich radikal, und die Wirtschaft muss sich diesem gesellschaftlichen Trend anpassen. Viele Unternehmen tun sich damit aber schwer.“

Die Pandemie, blickt der Berater zurück, habe viele Arbeitnehmer gezwungen auszuprobieren, wie denn eine 30-Stunden-Woche so sei – „und sie finden das nicht übel“. Über Auswirkungen berichten ihm Klienten seit eineinhalb Jahren mit steigender Intensität: „Mitarbeiter kündigen ohne Grund. Nicht nur Fachkräfte, sondern Arbeitskräfte überhaupt. Und alle bis hin zu meinem Friseur fragen, wo die Leute sind.“

Besetzungsprobleme gebe es auch bei Lehrlingsprogrammen oder im öffentlichen und halb-öffentlichen Bereich, wo oft 30 Prozent der Belegschaften in absehbarer Zeit in Pension gehen. Dabei würden trotz des technologischen Wandels eher immer mehr als

**THOMAS SCHÖLLER, TRAINCONSULTING:** „Junge pfeifen auf Prämien und sagen, sie wollen lieber einen Tag frei.“

weniger Mitarbeiter gebraucht. Schöller: „Die Industrie ist nicht abgewandert. Vor siebzig Jahren gab es in Österreich zwei Millionen Beschäftigte, heute sind es rund vier Millionen. Und der Bedarf steigt.“ All das führe, so Schöller weiter, zu den von ihm beschriebenen anekdotischen Erfahrungen bei Personalverantwortlichen und den neuen Marktverhältnissen: „Menschen sehen sich Organisationen kritisch an und entscheiden, ob sie dort arbeiten wollen.“

**SINN UND GEHALT.** Mit dem oberösterreichischen Industrieunternehmen Fronius und dem wachstumsstarken Grazer Start-up Nuki Smart Lock kennt er aber

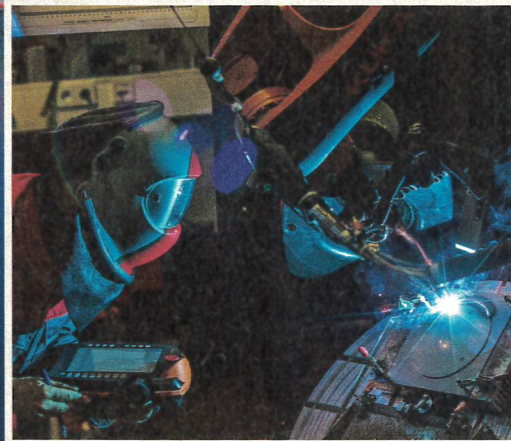
auch Beispiele für Unternehmen, denen es in diesem Umfeld dennoch gelingt, ausreichend Fachkräfte für sich zu gewinnen und zu halten. Sie geben im trend Einblicke in ihre Erfolgsstrategien (siehe Kästen rechts und Folgeseite). Schöller führt aus, wie sich ihre Herangehensweise von konventionellen Reaktionsmustern auf den Fachkräftemangel unterscheidet: ▶



# FRONIUS: Technikbegeistert und mit Gemeinschaftsgeist

Die HR-Strategie des in Oberösterreich verwurzelten Global Players setzt auf **ZIELGRUPPENGERECHTE REKRUTIERUNG UND WEITERBILDUNG** auf allen Qualifikationsebenen.

FRONIUS. Familienunternehmen als Global Player; engagiert laufend Fachkräfte auf den Gebieten Schweißtechnik, Photovoltaik, Batterieladetechnik inklusive Entwicklung zugehöriger Software.



**LEHRLINGAUSBILDUNG** hat bei Fronius Tradition. Zeitgemäßer und sinnstiftender als Solarenergie und Batteriespeichertechnik - die Geschäftszweige neben Schweißtechnik - könnten Inhalte kaum sein.



## THEMEN WIE NACHHALTIGKEIT

oder Solartechnik sind am Puls der Zeit. Wer daran mitarbeitet, braucht sich weder Sorgen um den Job noch um dessen Sinn machen“, sagt Andreas Edlinger, HR-Bereichsleiter Generalisten bei Fronius. Sein Unternehmen hat voriges Jahr bei einem Mitarbeiterstand von rund 5.000 in Österreich nicht weniger als 704 Neue aufgenommen. Heuer sollen hierzulande 800 dazukommen. Wie gelingt das angesichts des Fachkräftemangels? „Fronius deckt die ganze Bandbreite von Produktentwicklung über Fertigung bis Vertrieb ab. Unsere Produkte kann man angreifen, sie sind nicht nur auf einem Server“, betont er einen Aspekt von Sinnstiftung in der täglichen Arbeit. „Basis ist unsere Werthaltung im Umgang miteinander, unsere Führungskultur baut auf Gemeinschaft auf, sonst würde es nicht gelingen, so viele Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten.“ Eine Säule ist das Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programm „Friends for Fronius“. Es sei deshalb ein „starker Motor“, weil eben der Großteil der Beschäftigten sehr zufrieden ist: „Gerade bei gefragten Technikern oder kaufmännischen Fachkräften ist

ein Versprechen von Freunden und Bekannten sehr wertvoll und glaubwürdig.“

Zugute kommt Fronius das Verhalten in der Pandemie: Die Fertigung wurde aufrecht erhalten, ein Testzentrum für Mitarbeiter eingerichtet, Kurzarbeit gab es nur für die - qualitativ hochwertige - Betriebsgastro, während die IT-Infrastruktur in der Verwaltung flächendeckend Homeoffice möglich machte. „Das geht in die Köpfe ein. Und Ende 2020 haben wir schon wieder massiv rekrutiert“, berichtet Edlinger. Primär in der Welser Gegend, an den heimischen Hauptstandorten. „Nur den Bedarf an Softwareexperten können wir dort allein nicht mehr decken und haben nach Wien und Graz dezentralisiert“, so der HR-Mann, was aber dank digitaler Vernetzung gut funktioniere.



**„Die Zufriedenheit der bestehenden Mitarbeiter ist die Erfolgsbasis für alle Aktivitäten im Recruiting.“**

**ANDREAS EDLINGER**  
HR-LEITER FRONIUS

Er thematisiert auch die Tradition der Lehrlingsausbildung. 160 Nachwuchsfachkräfte werden aktuell in 16 Lehrberufen ausgebildet, Tendenz steigend. Auch Lehre mit Matura und duale Studien sind möglich: „Wir tun viel, um als Arbeitgeber in der Region Junge für Technik zu

begeistern.“ Dass Jugendliche aus landwirtschaftlichem Umfeld gewöhnt sind, zu Hause viel zu reparieren, komme durchaus zugute. Eine weitere Nachwuchsressource ist die starke Vernetzung mit FHs und HTLs, aus der jährlich 400 Ferialbeschäftigte resultieren.

Kooperationen mit AMS und Wifi zielen darauf, Anlernkräfte zu Fachkräften nachzuqualifizieren - mit firmeninternen Trainings oder verkürzter Ausbildung mit Bildungskauf, um etwa Anlernkräfte aus der Gastronomie zu integrieren. „Mit Teilqualifizierungen übernehmen sie Teilfachaufgaben und unterstützen so Fachkräfte“, erklärt Edlinger. Leasingkräfte, kurzfristig als „verlängerter Arm“ im Einsatz, werden in der Regel nach sechs Monaten fix übernommen.

Um Bewerber nicht zu verlieren, müssen Recruiter schnell sein. Edlinger: „Bei Anlernkräften kann ein Kennenlerngespräch und ein Legotest, um Fertigkeiten zu erkennen, am nächsten Tag stattfinden - tags darauf kommt die Zu- oder Absage. Bei Software-Experten verankern wir in Absprache mit Führungskräften sofort Termine, die Kandidaten wegen unseres guten Rufs als Arbeitgeber sehr gerne wahrnehmen.“ Für Gelegenheit zum Kennenlernen neuer Kollegen ist gesorgt: Fronius-Events sind fixer Bestandteil der Unternehmenskultur, im Vorjahr gab es ein großes Sommerfest mit 5.000 Mitarbeitern und Familienmitgliedern.



**SMARTPHONE STATT SCHLÜSSEL.** Von der Start-up-Vision schlüsselloser Zutrittssysteme zum Europa-Marktführer mit 120 Beschäftigten.

► → „Employer Branding, verbunden mit altem Mindset, nützt wenig und wird schnell als Marketing durchschaut“, so der Berater unmissverständlich. Arbeitgeberbewertungen im Netz täten das ihre dazu.

→ Besser sei es, gleich die Organisation zu überdenken, insbesondere die Koppelung von Mensch und Organisation, also, was essenziell dazu beiträgt, Mitarbeiter zu gewinnen und dauerhaft zu halten. „Das Gehalt ist dafür kein Grund, sondern ein Hygienefaktor und K.-o.-Kriterium, wenn es nicht passt“, erklärt Schöller.

→ „Was wollen Leute also?“, fragt der Experte und betont nochmals die Antwort: „Sinn!“ Dabei gehe es einerseits um die Wertschöpfung des Unternehmens – Fronius punktet da etwa mit Nachhaltigkeit und Solartechnologien, Nuki mit der klaren Veränderungsvision, dass Türen künftig statt mit Schlüssel per Smartphone zu öffnen und zu sperren sind.

→ Es geht aber auch um die persönliche Sinndimension: Zusammenhänge in der Organisation und den eigenen Beitrag dazu zu verstehen, sich als wirksam zu erleben, Wertschätzung dafür zu erfahren und dadurch Zugehörigkeit und Verbundenheit aufzubauen.

→ Um den Personalpool am engen Arbeitsmarkt zu erweitern, müssen Unternehmen passgenaue Angebote für verschiedene Zielgruppen schnüren – für junge Mütter etwa Kinderbetreuung anbieten, Fachkarrieren und persönliche Weiterentwicklung für jene, die Sinn nicht nur im Aufstieg auf der Karriereleiter finden, oder Nachqualifizierung für Umsteiger und Anlernkräfte –, dabei aber zu-

## NUKI SMART LOCK: Professioneller und schneller zu neuen Talenten

Wie **RASANTES WACHSTUM** vom Start-up zum Marktführer und neue Ansprüche das Recruiting veränderten.

→ **VOM START-UP** mit der Vision, Zutrittslösungen zu verändern, in acht Jahren zum europäischen Marktführer bei schlüssellosten Schließern mit 120 Mitarbeitern. Angela de Monte war bei Nuki Smart Lock von Beginn dabei, erst im Marketing, seit drei Jahren als Head of People für HR verantwortlich. 2022 hat sie 40 neue Mitarbeiter eingestellt.

„Unsere Kernkompetenz ist Built-Measure-Learn. Das verlangt Flexibilität in allen Prozessen, auch beim Recruiting“, sagt sie.

„Waren es anfangs junge, hochmotivierte Studienabgänger, bei denen es um Potenzial und Persönlichkeit ging, weil sie viele Bereiche abdeckten, trat ab etwa 20 bis 50 Mitarbeitern fachliche Expertise stärker hervor“, erinnert sie sich. Ab 80 bis 100 Mitarbeitern sei dann Cultural Fit dazugekommen. Ein Strategieworkshop präziserte, welche Skills langfristig gebraucht und wie



**ANGELA DE MONTE, Head of People bei Nuki:** „Prozesse in Recruiting und Onboarding professionalisiert.“

Mitarbeiterentwicklung etwa für Growth Mindset, Flexibilität, Umsetzungsstärke, Umgang mit anderen Organisationen aussehen sollte. „Wir haben Cultural Fit objektiviert, Recruitingprozesse, Trainings in Fachabteilungen, Feedback und KPIs ebenso professionalisiert wie das Onboarding, indem wir geschaut haben, wo es funktioniert. In diesen Diskussionen haben sich die Standards herauskristallisiert. Wir besprechen und lernen aus jedem Recruiting“, beschreibt sie den Weg ihres Unternehmens.

Zweistufige Recruitings, Online-Erstinterview zu Cultural Fit mit verhaltensorientierten Fragen plus Kennenlernen der Fachabteilung mit Check fachlicher Skills durch deren Fragen, und persönlicher Termin mit Fachabteilung und anderen Kollegen sowie Vorgesetzten mit kurzer Arbeitsaufgabe, um späteres Verhalten vorherzusagen, ist Standard.

Nicht mehr hingegen ein Motivations schreiben zur Bewerbung. „Wir haben vor allem im Technikbereich bemerkt, dass das nichts mit der Motivation zu tun hat“, so de Monte. Ziel ist Antwort auf Bewerbungen binnen zwei Tagen. Die Time to Hire hat sich in zwei Jahren von 30 auf 20 Tage verkürzt. Im Preboarding geht es darum, die Motivation bis zum Start zu halten, neue Kollegen bereits online vorzustellen, um die Newcomer sodann von einem Buddy, dem Vorgesetzten als Mentor und ihrer Abteilung begleitet sicher an Bord zu geleiten und fachlich einzuarbeiten.

gleich den „Cultural Fit“ von Unternehmenswerten und Kandidatenbedürfnissen im Auge behalten.

→ Gerade im technischen Bereich kann Nachwuchspflege nicht früh genug beginnen. So betont Fronius-HR-Mann Andreas Edlinger die eigene Lehrlingsausbildung als auch HTL- und FH-Praktika als Fachkräftequellen. Begehrte Talente schon in Ausbildung „abzufangen“, sieht auch Berater Schöller als Erfolgsfaktor: „Haben sie erst einmal ihren Abschluss, sind sie meistens schon weg.“

→ Beide Erfolgsunternehmen haben ihre Recruitingprozesse zuletzt massiv beschleunigt und geben Bewerbern binnen Tagen Rückmeldungen oder Termine. Verabschiedet wurden dafür etwa bei Nuki alte „HR-Glaubenssätze“ wie das obligatorische Motivations schreiben.

→ Umso sorgfältiger gehen sie sodann im Onboarding vor, um neuen Mitarbeitern den Einstieg in ihrem Arbeitsumfeld etwa durch Mentoren und Buddys zu erleichtern und sie damit erfolgreich in ihre Kultur zu integrieren. **IT**