

# Fachkräfte wollen gefunden werden

Im Zeitalter der Vollbeschäftigung in der Heizungs-, Lüftungs-, Klima-, Sanitär- und Elektrobranche wird es immer schwieriger, passende Fachkräfte zu rekrutieren. Dabei hält sich hartnäckig die Feststellung vom eklatanten Fachkräftemangel. Doch eine professionelle und zeitgemässe Rekrutierung kann viel bewirken. Text **Christof A. Willi\***

**W**ie steht es wirklich mit dem Fachkräftemangel in der Heizungs-, Lüftungs-, Klima-, Sanitär- und Elektrobranche (HLKSE)? Ein Branchenvertreter vertrat jüngst an einer Podiumsdiskussion die provokante These, dass es gar keinen «echten» Fachkräftemangel gebe, sondern vielmehr die Personalabteilungen aus Mangel an Know-how und Ressourcen gar nicht mehr in der Lage seien, die richtigen Professionals zu rekrutieren. Dem mag man zustimmen oder nicht. Fakt ist, dass die verbreitete Meinung über einen Fachkräftemangel durchaus die Bereitschaft lahmlegen kann, bei der Suche nach ebendiesem richtig und mit dem nötigen Aufwand vorzugehen.

## Stellenanzeige reicht nicht mehr

Doch wie geht die HLKSE-Branche «richtig» vor? Mitarbeitende zu finden, die selbst auf der Suche nach einer neuen Herausforderung sind, ist zweifelsfrei weniger schwierig für Personalabteilungen. Doch was, wenn es gar keine Jobsuchenden gibt? In der HLKSE-Branche herrscht praktisch Vollbeschäftigung. Es führt also kein Weg daran vorbei, den Prozess der Personalrekrutierung neu anzugehen. Waren in den vergangenen Jahren vor allem Stelleninserate das einzige und probate Mittel, Fachkräfte zu rekrutieren, so wächst die Erkenntnis, dass diese Massnahme zwar eine Möglichkeit darstellt, jedoch auf lediglich

\* Christof A. Willi (52), Senior Consultant bei Knellwolf + Partner AG, ist Experte für die Suche und Vermittlung von hochqualifizierten Spezialisten in der Planungs-, Bau- und Immobilienbranche.

einen beschränkten Teil des Potenzials zugreift, auf maximal 20 Prozent. Nur zwei Prozent der Unternehmen geben an, aktiv ihre Fachkräfte zu suchen. Aktiv heisst eben: mehr als ein Stelleninserat. Auch Online-Medien oder soziale Netzwerke genügen heute nicht mehr für die professionelle Rekrutierung.

Was macht ein Unternehmen, wenn es keine Bewerbungen auf ein Stelleninserat erhält? Abwarten? Nochmals inserieren? Wer keinen Job sucht, liest auch kein Stelleninserat. Wer Stellen lediglich ausschreibt und dann die Warteposition einnimmt («Post & Pray»), tappt über kurz oder lang doch in die «Fachkräftemangel-Falle».

## Direktansprache, der einzige Weg

Wenn niemand einen Job sucht, müssen die «tendenziell Wechselwilligen» ausgemacht und angesprochen werden. Man spricht dabei vom sogenannten «Active Sourcing», einer Dienstleistung, die notabene nur externe Profis erbringen können. Denn kein Unternehmen kann es sich in einem kleinen Markt wie der Schweiz leisten, aktiv Mitarbeitende von Branchenkollegen anzusprechen. Zudem fehlen den meisten mittelständischen Unternehmen der Branche Zeit, Know-how und Ressourcen, denn eine «aktive Suche» ist mit Aufwand verbunden.

Dieser Weg der Direktansprache durch externe Profis ist für ein Unternehmen nicht selten sogar der günstigere im Vergleich zur oft erfolglosen, klassischen Personalsuche oder komplizierten Online-Bewerbungstools. Ganz zu schweigen von den Kosten, die eine vakante Expertenstelle für ein Unternehmen verursacht, weil

Leistungen aufgrund der fehlenden Fachressource nicht mehr in der geforderten Qualität erbracht werden können. Die Kosten für ein externes «Active-Search-Mandat» sind bei hochprofessionellen Experten aufwandsabhängig und für ein Unternehmen meist günstiger als – ohne Know-how und Ressourcen – selbst zu suchen oder nicht und im schlechtesten Fall falsch einzustellen. Findet der Recruiter den richtigen Experten, sind die Kosten schnell wieder eingespielt.

Doch wie ist das mit den «Wechselwilligen»? Zunächst einmal sind sie vor allem wählerisch, sie würden unter Umständen den Arbeitgeber wechseln, aber nicht um jeden Preis. Eigene Erhebungen des Autors haben gezeigt, dass nur etwa zehn Prozent der Mitarbeitenden in Führungsfunktionen so überzeugt von ihrem Arbeitgeber sind, dass ein Wechsel überhaupt nicht in Frage kommt und kategorisch abgelehnt wird. Zwei Drittel sind zurzeit zufrieden genug, ein Wechsel ist zwar nicht ausgeschlossen, aber aktuell nicht von Relevanz. Rund ein Drittel der durch Knellwolf + Partner befragten Fachkräfte hat jedoch eine zu geringe Bindung zum Arbeitgeber und wäre für einen Wechsel unter bestimmten Bedingungen offen. Die «Guten» lassen sich ohnehin lieber finden, Wechselwillige bewerben sich praktisch nie.

## Talentsucher gefragt

Bereits heute werden zwei von drei Stellen gar nicht mehr öffentlich ausgeschrieben. Dies ist auch den Fachkräften selbst nicht entgangen, sie erwarten gar nicht mehr, dass sie ihren Wunsch-Job auf Jobportalen finden. Es liegt in der Natur der Sache, dass Recruiter, die eine Direktansprache übernehmen, ihr Handwerk verstehen, den Markt exzellent kennen und über ein qualitativ hochwertiges Talente-Netzwerk verfügen müssen. Ein Schlüssel zur Talentfindung ist es, nicht nur die Dossiers nach ihren bisherigen Referenzen zu prüfen, sondern auch herauszufinden, wozu die Persönlichkeiten imstande wären, würden sie die Chance dazu erhalten. Hier schlägt die Stunde der Recruiter als Talentsucher. Sie verfolgen und begleiten Fachexperten teil-



**Die Work-Life-Balance ist ein zentrales Thema geworden, und immer mehr wollen Teilzeit arbeiten, um Zeit für sich, die Familie oder andere Themen neben dem Beruf zu haben.**

weise bereits über Jahre, ja, das ganze Berufsleben. Wer seine «Leute» kennt, kann sie auch kompetent beurteilen.

Wechselwillige sind offen für eine Direktansprache. Die Herausforderung dabei: Wer sie findet, wird mit Bedingungen konfrontiert. Praktisch nie ist es ein höherer Lohn, wenngleich dieser still erwartet wird, schliesslich manifestiert die Branche den eklatanten Fachkräftemangel selbst auch öffentlich. Gemein ist allen Wechselwilligen, dass ihnen eine spannende Aufgabe oder grossartige Projekte das Wichtigste sind. Weiche Faktoren zählen mehr als «Hard Facts» wie Lohn oder «Fringe Benefits» (Firmenfahrzeug etc.). Arbeitsatmosphäre, die Stimmung im Team, Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Führungsmechanismen, Arbeitsweg (da werden gar Zeitlimits genannt): All das wiegt mehr auf der Waage der Wechselwilligen und muss geschickt verhandelt werden.

## Generation Y stellt neue Ansprüche

Untersuchungen zeigen, dass die Arbeit für die sogenannte Generation X (35- bis 50-Jährige) Mittel zum Zweck ist, auch um materiell abgesichert zu sein oder um eben Karriere zu machen. Das ist eine gute Verhandlungsbasis. Anders sieht es bereits bei der Generation Y (unter 35-Jährige) aus: Sie schaut vermehrt auf die sozialen Rahmenbedingungen eines Unternehmens. Abwechslungsreiche Arbeit und Selbstverwirklichung haben einen weit höheren Stellenwert erhalten als die reine Karriere oder Sicherheit. Die Work-Life-Balance ist ein zentrales Thema geworden, und immer mehr wollen Teilzeit arbeiten, um Zeit für sich, die Familie oder andere Themen neben dem Beruf zu haben. Eine gute Ausbildung ist dieser Generation das Wichtigste, und so erwartet sie von ihren Arbeitgebern auch, die entsprechenden Weiterbildungen im Unternehmen absolvieren zu können.

Wer solche Supra-Experten bereits im Team hat, sollte sich glücklich schätzen. Aber sind Wechselwillige unter ihnen, so ist es höchstes Gebot, die Attraktivität als Arbeitgeber zu halten und permanent zu steigern. Erfolgversprechender als den Fachkräftemangel zu verkünden, ist es in jedem Fall, die eigene Besonderheit und Attraktivität auch zu kommunizieren. ■