



AGVS-Dossier «Fachkräfte»

Praxisnahe Unterstützung für das einzelne AGVS-Mitglied, um geeignete Fachkräfte für seinen Betrieb zu gewinnen und die bestehenden Fachkräfte zu halten.

Stand 6. März 2017 AGVS/Viva

INHALT

	Seite
1. Einleitung	3
2. Ausgangslage	4
3. Ergebnisse der AGVS-Umfrage	5
4. Folgen für die AGVS-Betriebe	8
5. Nachwuchs-Charta	9
6. Handlungsempfehlungen	10
7. Die wichtigsten Erkenntnisse und Massnahmen im Überblick.....	15
8. Quellen.....	16

1. EINLEITUNG

Das vorliegende Dossier beschäftigt sich mit der angespannten Situation rund um das Gewinnen und Halten von Fachkräften und zeigt auf, welche Faktoren die Fachkräftesituation im einzelnen Betrieb beeinflussen. Es versucht die Frage zu beantworten, wo das einzelne AGVS-Mitglied den Hebel ansetzen kann, um die Situation im Rahmen seiner eigenen Möglichkeiten zu entschärfen. Dieses Dossier verzichtet deshalb auf einen theoretischen Unterbau und soll ausschliesslich praxisnahe Hilfestellung sein.

Die Bildung ist neben der Branchenvertretung ein Kernanliegen des AGVS und seiner Sektionen. Gleichzeitig soll das Dossier den AGVS-Mitgliedern die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung als Instrumente gegen den Fachkräftemangel bewusster machen. In diesem Zusammenhang wird auch darauf verwiesen, dass der AGVS ein internes Argumentarium zur Aus- und Weiterbildung verfasst hat. Darin wird unter anderem dargelegt, in welchem umfassendem Rahmen der AGVS als Branchenverband und seine Sektionen ihre Beiträge zur Qualitätssicherung mit der Aus- und Weiterbildung von jungen Menschen im Autogewerbe leisten.

Weiterbildung

Die Durchlässigkeit des Schweizer Berufsbildungssystems eröffnet allen Lernenden die Möglichkeit, sich für den nächst höheren Ausbildungsweg zu entscheiden. Die AGVS-Weiterbildung ist dazu für alle offen. Bei den technischen Grundbildungen (vom Automobil-Assistenten zum Automobil-Fachmann bis zum Automobil-Mechatroniker) entscheiden sich bis zu 30% der Lernenden für die entsprechende Zusatzausbildung.

Wer seine Grundbildung im Automobilgewerbe mit einem eidg. Fähigkeitszeugnis abgeschlossen hat, kann sich als Automobil-Verkaufsberater/-in, Kundendienstberater/-in, Automobiliagnostiker/-in, Automobil-Werkstattkoordinator/-in, Fahrzeugrestaurator/-in oder Strassenhelfer/-in weiterbilden. All diese Weiterbildungen werden mit einem eidgenössisch anerkannten Fachausweis abgeschlossen. Eine weitere Ausbildungsmöglichkeit, die Höhere Fachprüfung (HFP), führt zum eidg. dipl. Betriebswirt im Automobilgewerbe. Der AGVS organisiert und führt die Berufs- und höheren Fachprüfungen im Auftrage des SBFI durch. Er zeichnet sich auch verantwortlich für die stetige Aktualisierung der angebotenen Weiterbildungen sowie für die Schulung der Prüfungsexperten.

Die AGVS Business Academy bietet mit einem handlungs- und teilnehmerorientierten Unterricht gute Möglichkeiten punktuelle Lücken zu schliessen. Auf die Praxisorientierung und den Lerntransfer wird besonderer Wert gelegt. So bietet der AGVS seinen Mitgliedern und deren Mitarbeitenden ein breitgefächertes, auf hohe Qualität ausgerichtetes Weiterbildungsprogramm.

www.agvs-upsa.ch

2. AUSGANGSLAGE

Qualifizierte Arbeitskräfte sind einer der Wachstumsmotoren jeder Volkswirtschaft; sie sorgen dafür, dass die Unternehmen innovativ und damit wettbewerbsfähig sind – und bleiben können. Die Nachfrage insbesondere von Fachkräften im Bereich Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (sogenannte MINT-Berufe) nimmt Jahr für Jahr zu – und kann gleichzeitig immer weniger befriedigt werden.

Immer mehr Schulabgänger drängen ins Gymnasium: Die Tendenz, dass immer mehr Schulabgänger ein Gymnasium besuchen und anschliessend studieren, ist dabei nur eine der Ursachen – und möglicherweise nicht die wichtigste. Der Mangel an Fachkräften hat auch damit zu tun, dass handwerklich ausgerichtete Betriebe gegenüber der Dienstleistungsbranche an Attraktivität verlieren, weil sie in der Tendenz ein weniger attraktives Umfeld bieten können (Lohnfrage). Sie verlieren ihre Fachkräfte an andere Branchen – auch aus dem Grund, dass MINT-Fachkräfte Fähigkeiten mitbringen, welche die Aufnahme einer Arbeit ausserhalb des klassischen MINT-Bereichs einfacher macht: Das analytische Denken, die mathematischen Kenntnisse und die Methodenkompetenz der MINT-Fachkräfte sind Qualitäten, die für Führungs- und Managementpersönlichkeiten mehr gefragt sind.

Der Wettbewerb um die Fachkräfte wird härter: Die AGVS-Mitglieder sehen sich konfrontiert mit der Abwanderung von Fachkräften auf der einen und einem Mangel an Nachwuchskräften auf der anderen Seite. Daraus resultiert ein Netto-Abfluss von ausgebildeten Fachkräften. Zudem werden heute mehr Lehrstellen angeboten, als es Lernende hat. Diese Situation ist kein branchenspezifisches Phänomen – sie kommt in praktisch allen handwerklich ausgerichteten Branchen vor. Aber das Autogewerbe leidet besonders darunter, weil seine im Vergleich mit anderen Branchen hochstehende Aus- und Weiterbildung sehr gut qualifizierte Berufsleute hervorbringt. Diese sind entsprechend gefragt.

Autoberufe haben Zukunft: Die Kommunikationsmassnahmen des AGVS im Bereich Bildung zielen darauf ab, die Wahrnehmung der verschiedenen Autoberufe zu verändern: Dialoggruppen sollen die attraktiven Zukunftsperspektiven des Autogewerbes besser kennenlernen und das Umfeld von Jugendlichen soll in die Berufswahl einbezogen werden. Der Grundtenor lautet: Das Autogewerbe ist eine moderne, zukunftsgerichtete Branche mit interessanten Tätigkeiten und vielfältigen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. «Autoberufe haben Zukunft.»

www.autoberufe.ch

www.facebook.com/autoberufe.ch/

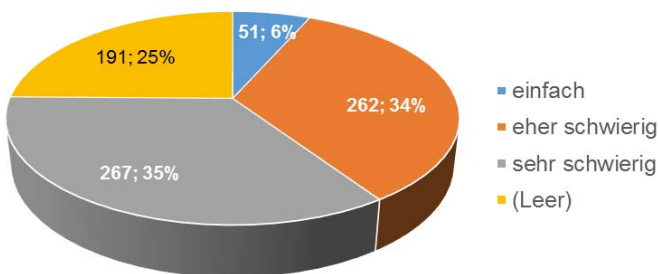
3. ERGEBNISSE DER AGVS-UMFRAGE

Die Bildung ist für das Schweizer Autogewerbe der grösste Erfolgsfaktor und somit eine der Hauptaufgaben des AGVS und seiner Sektionen. Der Verband sieht darin intern und extern eine Kernkompetenz. Er unterstützt seine Mitglieder mit einer modernen und qualitativ hochstehenden Aus- und Weiterbildung, die sowohl den Mitarbeitenden als auch dem einzelnen Garagenbetrieb dient. Damit tragen der AGVS und seine Sektionen ihren Teil zur Linderung der angespannten Fachkräftesituation und damit auch zu einer langfristigen Existenzsicherung der Betriebe bei.

Der AGVS hat die Situation im Bereich Fachkräfte im September 2014 genauer untersucht. Die Umfrage zum Thema «Fachkräftemangel im Automobilgewerbe», an der 771 von insgesamt 3993 dem AGVS angeschlossenen Garagenbetriebe teilgenommen haben (19,3 %), bestätigt die getroffenen Annahmen klar:

- **Die Personalrekrutierung ist schwierig:** Die Personalrekrutierung wird für immer mehr Garagenbetriebe zur Herausforderung: Mehr als zwei Drittel der vom AGVS befragten Betriebe beurteilen die Personalrekrutierung als «eher schwierig» (34 %) oder sogar «sehr schwierig» (35 %). Nur 6 % erachten sie als «einfach».

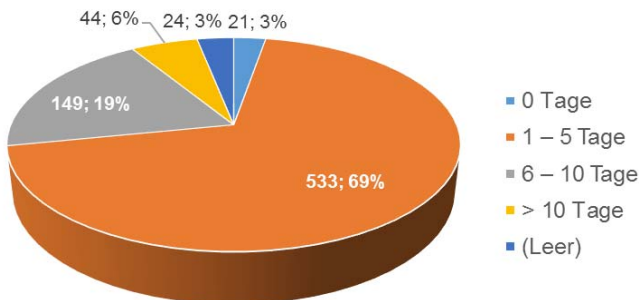
Personalrekrutierung Werkstattmitarbeiter



- **Die Betriebszugehörigkeit ist respektabel:** Der Anteil jener Fachkräfte, die zwischen sechs und zehn Jahren im Betrieb sind, ist mit 42 % am Grössten. Dabei halten sich die Anteile jener, die über zehn Jahre dabei sind und jener, die den Betrieb nach fünf Jahren wieder verlassen, inzwischen die Waage (29 % gegenüber 26 %).

- **Die Anzahl der Weiterbildungstage liegt im Durchschnitt:** Als durchschnittliche Anzahl an Weiterbildungstagen pro Jahr geben die Betriebe einen bis fünf Tage an. Damit liegt das Autogewerbe im Durchschnitt. Eine 2011 durchgeführte Untersuchung des Eidg. Departementes des Innern über sämtliche Branchen in der Schweiz ergab einen Durchschnitt von 2,6 Weiterbildungstagen pro Jahr.

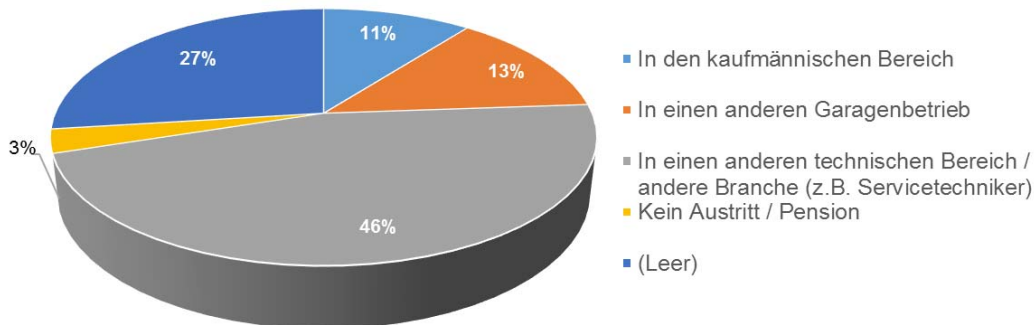
Anzahl Weiterbildungstage pro Jahr



- **Anreize tragen zum Erhalt der Fachkräfte bei:** Vergünstigungen und weitere Benefits spielen eine wichtige Rolle zur Sicherung von Fachkräften. Hier existiert keine nationale Erhebung – basierend auf der AGVS-Umfrage aber für das Garagengewerbe:
 - 70 % der befragten Betriebe bieten ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit, eigene Fahrzeuge kostenlos zu reparieren
 - markenspezifische Weiterbildungskurse 66 %
 - Mitarbeiterfeste (z. B. Grillabende, Skitage) 62 %
 - ein Geschäfts- oder Betriebsfahrzeug 37 %
 - eine Erfolgsbeteiligung 21 %
 - flexible Arbeitszeiten 9 %
 - vergünstigtes Essen 4,5 %
- **Die wichtigsten Abwanderungsgründe sind Lohn und Belastung:** Im Rahmen der Umfrage wurden auch die Gründe erhoben, weshalb Fachkräfte den Betrieb verlassen.
 - Mit 28 % der am häufigsten genannte Grund ist die Unzufriedenheit mit dem Lohn.
 - Mit 27 % knapp dahinter liegt der Umstand, dass den abgewanderten Fachkräften die Belastung zu hoch war.
 - 20 % halten die körperliche Anstrengung für zu hoch.
 - 19 % fühlen sich überfordert, möglicherweise in der Kombination aus den vorher genannten Gründen.
 - 15 % sind mit den Arbeitszeiten nicht mehr zufrieden.
 - für 13 % sind die fehlenden Weiterbildungsmöglichkeiten Hauptgrund, den Garagenbetrieb zu verlassen.

- **Fast die Hälfte wechselt in eine andere technische Branche:** Die Frage, wohin die Fachkräfte abgewandert sind, zeigt ebenfalls ein eindeutiges Bild.
 - 46 % wanderten z. B. als Servicetechniker in einen anderen technischen Betrieb ab.
 - 13 % hofften, in einem anderen Garagenbetrieb attraktivere Rahmenbedingungen zu finden.
 - 11 % suchten ihr Glück im kaufmännischen Bereich.

Abwanderung



- **Ausbilden ist einfacher als rekrutieren:** Die vom AGVS durchgeführte Umfrage zeigt auch, wie riesig die Herausforderung für Garagenbetriebe ist, geeignetes, bereits fachspezifisch ausgebildetes Fachpersonal zu finden:
 - Automobiliagnostiker zu finden, ist nur für 9 % der befragten Betriebe leicht; 57 % bilden sie deshalb selber aus.
 - Automobil-Mechatroniker zu finden, erachten 9 % als leicht, hier bilden die Betriebe zu 58 % selber aus.
 - Etwas entspannter präsentiert sich die Situation im Bereich Automobil-Fachmann: hier finden es 26 % der Befragten leicht, bereits ausgebildeten Ersatz zu finden.
 - Am wenigsten Probleme bietet die Rekrutierung von Automobil-Assistenten. Über ein Drittel (36 %) hat mit deren Rekrutierung keine Probleme.

4. FOLGEN FÜR DIE AGVS-BETRIEBE

Die Resultate der AGVS-Umfrage zeigen: Der Mangel an Fachkräften, sei es durch das Fehlen von geeignetem Nachwuchs oder durch die Abwanderung von Fachkräften in andere Branchen, ist ein grosses Problem von kleinen und mittelgrossen Unternehmen – auch im Schweizer Autogewerbe. Konsequenzen sind:

- **Die Rekrutierung wird aufwändiger:** Der Mangel an fachlich qualifizierten Stellensuchenden, bzw. der Ersatz für abgewanderte Fachkräfte, bringt ein immer aufwändigeres Rekrutierungsverfahren mit sich, das teilweise sogar die Suche nach geeigneten Fachkräften im (nahen) Ausland nötig macht..
- **Die Kosten für die Weiterbildung steigen:** Weniger qualifizierte Mitarbeitende, die nicht vollständig dem Stellenprofil entsprechen, müssen intern weitergebildet oder länger eingearbeitet werden.
- **Die Lohnkosten steigen:** Ein knapperes Angebot an Fachkräften treibt die Löhne in die Höhe. In selbe Kapitel fallen teurer bezahlte Überstunden, wenn die Arbeit vom bestehenden Personal in der normalen Arbeitszeit nicht erledigt werden kann.
- **Arbeit wird ausgelagert:** Die erzwungene Auslagerung von Arbeit führt zu einem Verlust von Wertschöpfung, Wissen und Fachkompetenz.
- **Fehlende Fachkräfte gefährden Aufträge:** In vereinzelt Fällen kann der Mangel an Fachkräften sogar zu Verzögerungen in der Ausführung oder gar zu einem erzwungenen Verzicht auf Aufträge führen.
- **Innovation ist in Gefahr:** Ein Mangel an Fachkräften ist praktisch zwangsläufig mit einer rückläufigen Innovationsfähigkeit verbunden, was sich wiederum negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Unternehmens auswirkt.

Kaum Veränderungen in Sicht

Der Ausblick in die Zukunft ist von zwei gegenläufigen Trends geprägt: Einerseits steigt die Anzahl der Schulabgänger nach 2018 wieder an und die Erwerbsbevölkerung in der Schweiz nimmt gemäss Bundesamt für Statistik nicht weiter ab. Andererseits wird die zunehmende Akademisierung den Verteilungskampf um geeignete Nachwuchskräfte weiter verschärfen.

5. NACHWUCHS-CHARTA

Der AGVS hat bereits 2012 in Zusammenarbeit mit Nachwuchskräften eine Nachwuchs-Charta erarbeitet. Sie wurde am Tag der Schweizer Garagisten im Januar 2013 präsentiert. Folgende Punkte sind den Jugendlichen ein Anliegen:

- Autoberufe sind faszinierend und vielseitig – sie enthalten Informatik und Handwerk.
- Aussenstehende wissen zu wenig über die Aufgaben und die Arbeit im Autogewerbe. Wer im Autogewerbe tätig ist, informiert deshalb Freunde oder Kollegen und hilft so, ein reales Image entstehen zu lassen.
- Das Arbeitsumfeld muss zweckmässig und sicher sein.
- Teamgeist, Arbeitsklima und aktive Mitarbeit werden durch eine gute Kommunikation am Arbeitsplatz verbessert.
- Mit flexiblen Arbeitszeiten können Arbeit und Freizeit unter einen Hut gebracht werden.
- Der Lernenden-Lohn muss der Leistung und dem Können entsprechen.
- Die Kommunikation zwischen Schule und Betrieb hilft, das Fachwissen umzusetzen. Dafür braucht es genügend Zeit für die Praxis, für selbständiges Arbeiten und Abwechslung.
- Weiterbildung soll unterstützt werden, mit Teilzeitmöglichkeiten bis hin zu Stipendien.

6. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Mit mehreren Kommunikationsmassnahmen trägt der AGVS dazu bei, dass das Autogewerbe als moderne und zukunftsorientierte Branche dargestellt wird, eine Branche, die vielseitige Berufs- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Die Öffentlichkeit soll die attraktiven Zukunftsperspektiven des Automobilgewerbes besser erkennen, die Jugendlichen und ihr Umfeld sollen die Branche in ihre Berufswahl einbeziehen. Die AGVS-Mitglieder sollen anerkennen, dass eine gute Aus- und regelmässige Weiterbildung der Mitarbeitenden für die Garagenbetriebe und das Image der Branche von zentraler Bedeutung ist. Denn die Aus- und Weiterbildung verlangt den Betrieben viel ab: Rund 500 qualifizierte Fachpersonen (Kommissionsmitglieder und Experten) arbeiten mehrheitlich im Milizsystem mit und unterstützen damit den AGVS und seine Mitglieder regelmässig substantiell.

Die Fachkräftesituation stellt sich von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich dar. Dennoch existiert eine Reihe von Faktoren, die in nahezu jedem Betrieb Einfluss auf die jeweilige Situation haben.

6.1 Ausbildung lohnt sich

Am Anfang aller möglichen Massnahmen steht die Ausbildung von jungen, geeigneten und interessierten Berufsleuten. Denn ohne Ausbildung gibt es keine qualifizierten Fachkräfte. Die Ausbildung der Lernenden ist eine betriebliche Investition. Für die Betriebe stellt sich deshalb die Frage, in welchem Verhältnis Aufwand und Ertrag stehen. Sie wurde durch verschiedene Studien inzwischen beantwortet: Die duale Berufsbildung ist für Ausbildungsbetriebe im Durchschnitt profitabel, selbst dann, wenn KMU ihre Lernenden nach dem Abschluss nicht weiter beschäftigen können oder wollen. Eine positive Bilanz ist allerdings von verschiedenen Faktoren abhängig:

- Qualitativ hochwertige Eigenschaften des Lernenden und daraus resultierende Produktivität im Betrieb (während und nach der Berufsbildung)
- Einsparung hoher Einstellungskosten, die bei der externen Rekrutierung von Fachkräften anfallen
- Intensität der Betreuung und Ausbildung

In einem ausbalancierten Verhältnis aller drei Faktoren profitieren sowohl Lernende als auch Betriebe. Letztere von produktiver Arbeit und erstere von einer hochwertigen Ausbildung.

6.2 Betriebsstrukturen verändern sich

Mit den neuen Technologien verändern sich auch die Strukturen der Schweizer Garagen. In Kleinbetrieben mit bis zu zehn Beschäftigten gibt es kaum Spezialisierungen. In mittleren und grösseren Betrieben existiert oft eine Arbeitsteilung in die Handlungskompetenzbereiche «Prüfen und Warten von Fahrzeugen», «Austauschen von Verschleisssteilen», «Überprüfen und Reparieren von Systemen» sowie «Diagnostizieren mechatronischer Systeme». Diese Entwicklung führt zu einem Bedarf nach optimal ausgebildetem Personal. Für die hoch qualifizierten Berufe im Autogewerbe sind folgende Voraussetzungen von grosser Wichtigkeit:

- Sekundarschulbildung mit gutem Allgemeinwissen
- gute Mathematik-Kenntnisse
- hohe Motivation, rasche Auffassungsgabe
- freundliches, sympathisches Auftreten

6.3 Leistung hängt nicht von Schulnoten ab

Margrit Stamm, Direktorin des Forschungsinstituts Swiss Education in Bern, hat anlässlich des «Tag der Schweizer Garagisten» 2016 aufgezeigt, dass die Leistung von Lernenden nicht von den klassischen Kriterien wie beispielsweise den Schulnoten abhängt. Vielmehr entscheiden persönliche Eigenschaften wie das Interesse an den Lerninhalten, der Fleiss und die Stressresistenz über die Leistung und die daraus resultierende Produktivität.

6.4 Der Garagist hat Handlungsspielraum

Auch auf Betriebsebene gibt es Handlungsspielraum im Wettbewerb um Nachwuchskräfte. Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Rekrutierung von Lernenden:

- Eltern mit im Boot haben: Sie beeinflussen das grundsätzliche Interesse am Autogewerbe und den angebotenen Ausbildungen.
- Image des Betriebes: Ob eine Grundbildung in Betracht gezogen wird, hängt oft damit zusammen.
- Gleichaltrige miteinbeziehen, indem man ganze Gruppen von Jugendlichen gemeinsam zu motivieren versucht. Ziel: das Umfeld (die Community) ansprechen.
- «Werbung» an Schulen oder in Jugendvereinen mittels Rollenmodellen.
- Anbieten von Schnuppertagen respektive Schnupperevents.
- Spezifisch potenzielle Lernende direkt kontaktieren, statt auf die Bewerbung zu warten.

AGVS Schnuppertagebuch:

www.agvs-upsa.ch/de/berufsbildung/berufliche-grundbildung/fuer-ausbildner

6.5 Weiterbildung ist notwendig

Die Berufsbildung ist in der Schweiz das Rückgrat der nachobligatorischen Ausbildung. Mehr als 60 % aller Schulabgänger entschliessen sich jedes Jahr für eine duale Lehre. Selbst ausgebildetes Personal ist in der Regel die einfachste und günstigste Methode, um die Fachkräftesituation zu lindern. Durch eine Weiterbeschäftigung von Lernenden und deren kontinuierliche Weiterbildung kann sich ein Betrieb teure, teilweise lange und mitunter unbefriedigende Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten sparen.

Im Rahmen der Weiterbildung ist Folgendes zu berücksichtigen:

- Berufliche Weiterbildung ist auch ein Gradmesser für Flexibilität und Engagement.
- Die Dynamik der technischen Entwicklung verlangt zusätzliche Kompetenzen. Fortbildung ist somit selbst nach jahrelanger Berufserfahrung notwendig
- Weiterbildung dient sowohl Mitarbeitenden als auch dem Betrieb.

6.6 Die Unternehmenskultur ist entscheidend

Einer der wohl wichtigsten Faktoren zur Entschärfung der Fachkräftesituation – wenn nicht der wichtigste überhaupt – ist die jeweilige Unternehmenskultur. Je wohler sich die Mitarbeitenden fühlen, desto geringer ist die Gefahr, dass sie abwandern. Zu einer guten Unternehmenskultur gehören namentlich:

- eine offene, ehrliche und transparente Kommunikation
- eine Vorbildfunktion durch den Unternehmer und die leitenden Mitarbeiter
- Schutz der Gesundheit
- eine möglichst hohe Vereinbarkeit von Arbeit und Familie
- Impulse zur (fachlichen) Weiterentwicklung
- evtl. regelmässige gemeinsame Aktivitäten (Sport, Kultur etc.); Teambildung

Den Unterschied zwischen einer guten und einer schlechten Unternehmenskultur auf zwei Sätze reduziert heisst:

Die Schlechte: «Der Mensch ist Mittel. Punkt.»

Die Gute: «Der Mensch ist Mittelpunkt.»

Das gilt genauso für Mitarbeitende wie Kunden, denn eine gute (gesunde) Unternehmenskultur wirkt sich automatisch auch nach aussen aus und zeigt sich nicht zuletzt im Umgang mit den Kunden.

Umsetzung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb: Branchenlösung (BAZ), www.safetyweb.ch

6.7 Personalführung beeinflusst die Unternehmenskultur und umgekehrt

Die Führung des Personals hat direkte Auswirkungen auf die Unternehmenskultur – und umgekehrt. Sie berücksichtigt grundsätzlich die Interessen der Mitarbeitenden und unterstützt indirekt künftige Rekrutierungserfolge. Eine gute Führung trägt darüber hinaus substanziell zu einer stärkeren Betriebsbindung bei und leistet damit einen Beitrag zur Senkung der Fluktuation. Sie hilft zudem, die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden besser zu nutzen (und zu entwickeln), was sich positiv auf die Flexibilität und die Leistungsfähigkeit des Betriebs auswirkt. Mitarbeitende, die ihre Handlungsspielräume und die Betriebsabläufe kennen, sind motivierter und denken unternehmerischer.

- Mitarbeitende sollten «mitgenommen», also durch nachvollziehbare Argumente überzeugt werden; das reduziert Vorbehalte vor Veränderungen. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden die Chance, sich einzubringen.
- Stellen Sie Ihre Standpunkte regelmässig selber in Frage und gehen Sie mit gutem Beispiel voran; das fördert Motivation und Engagement und steigert die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden.
- Überprüfen Sie regelmässig Ihre Kommunikationsstrukturen sowie die Art und Weise, wie Sie kommunizieren.
- Delegieren Sie Aufgaben und Verantwortungen an Ihre Beschäftigten und Teams (wo vorhanden).
- Zeigen Sie regelmässig Wertschätzung für die Leistungen und gehen Sie grundsätzlich immer davon aus, dass jeder Ihrer Mitarbeitenden auch (mit)arbeiten will.
- Leben Sie eine gesunde Feedback- und Fehlerkultur. Fehler geben Anlass, sich weiterzuentwickeln.

6.8 Mitarbeitergespräche sind ein vielseitiges Instrument

In der Regel werden Mitarbeitergespräche ein- bis zweimal pro Jahr durchgeführt und sind ein wichtiges Instrument, die Bindung zum Betrieb zu stärken. Mitarbeitergespräche sind integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Mitarbeitergespräche sind nicht allein dazu da, Kritik zu äussern und Verbesserungen einzufordern – sie dienen auch dazu, Anerkennung und Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen. Ein konstruktiv geführtes Gespräch führt bei Mitarbeitenden zu einem grösseren Verständnis für die Belange des Betriebes. Es fördert die Loyalität und führt darüber hinaus zu dauerhaft besseren Leistungen. Gleichzeitig dienen Mitarbeitergespräche auch als «Frühwarnsystem» für allfällige Unzufriedenheit. Und nicht zuletzt sollen Mitarbeitergespräche dazu genutzt werden, Entwicklungspotenziale der Beschäftigten systematisch zu erkennen und auszubauen.

- Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden bereits im Vorfeld über Ziele und Inhalte des Mitarbeitergesprächs und planen Sie sich für die Vorbereitung und Durchführung genügend Zeit ein.
- Bilden Sie Ihr Kader für Mitarbeitergespräche aus, falls Ihr Betrieb zu gross ist, um alle Gespräche alleine zu führen.
- Entwickeln Sie einen einfachen Leitfaden für das Gespräch und bieten Sie Ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich auf Basis eines Vorbereitungsbogens auf das Gespräch vorzubereiten.
- Schaffen Sie eine möglichst entspannte Atmosphäre als Rahmen für das Gespräch.
- Gute Leistungen dürfen auch gelobt werden.
- Eine fragende Grundhaltung kann während dem Gespräch hilfreich sein, vorschnelles Urteilen oder ins Wort zu fallen, dagegen weniger. Stellen Sie daher eher offene Fragen.
- Werten Sie das Gespräch zeitnah aus und halten Sie die Massnahmen schriftlich fest inkl. Termine.
- Geben Sie regelmässig Feedback zu den getroffenen Massnahmen.

Der AGVS bietet in seiner Business Academy einen Tagesworkshop für Führungsverantwortliche zum Thema Mitarbeitergespräche an.

www.agvs-upsa.ch/de/berufsbildung/agvs-business-academy

6.9 Leistungsmanagement und Vergütung müssen nachvollziehbar sein

Das Leistungsmanagement umfasst die systematische Messung, Steuerung und Förderung der Leistungen der Mitarbeitenden. Basis dafür ist eine verbindliche Zielvereinbarung in Kombination mit allfällig bestehenden Bonussystemen. Die Verknüpfung von Leistung und adäquater Vergütung soll Anreize setzen, damit die Mitarbeitenden ihr Bestes geben. Im Vordergrund steht dabei die Frage, welche Leistungen den Beschäftigten neben dem fixen Gehalt zukommen sollen – und welche Ziele dafür erreicht werden müssen. Je spezifischer die Ziele dabei definiert sind, desto besser lässt sich der Erfolg beurteilen. Sie sollten aber in jedem Fall erreichbar und vom jeweiligen Mitarbeiter akzeptiert werden – nur so können sie auch motivieren und damit den gewünschten Effekt erzielen.

- Prämienzahlungen (Boni) fallen in der Regel höher aus je wichtiger die Funktion/Rolle des Stelleninhabers für den Unternehmenserfolg ist.
- Setzen Sie vorab ein Budget fest und limitieren Sie die Ausschüttungssumme pro Mitarbeitenden.
- Legen Sie die Staffelung der Ausschüttung nach Zielerreichungsgrad fest.
- Berücksichtigen Sie dabei alle Mitarbeitenden, die wesentlich zum Betriebserfolg beitragen – oder beitragen sollen.
- Informieren Sie transparent über das Leistungsmanagement, um eine möglichst hohe Akzeptanz zu erreichen.
- Allerdings ist der Lohn für Lernende in vielen Fällen nicht ganz so ausschlaggebend, wie erwartet: Gerade KMU haben die Möglichkeit, sich über die hohe Qualität der Ausbildung statt über den Lohn für Lernende abzuheben.

7. DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE UND MASSNAHMEN IM ÜBERBLICK

- **Wachstumsmotor:** Qualifizierte Arbeitskräfte sind der Wachstumsmotor jeder Volkswirtschaft. Sie sorgen dafür, dass die einzelnen Unternehmen innovativ und wettbewerbsfähig sind – und bleiben.
- **Zuwanderung:** Die Zahl an Fachkräften kann mit der Nachfrage nicht mithalten; daran ändert auch die Zuwanderung aus europäischen Ländern nur wenig.
- **Wettbewerb um Fachkräfte:** Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte zwischen den einzelnen Branchen wird durch die zunehmende Akademisierung intensiver.
- **Umfeld:** Handwerklich ausgerichtete Betriebe haben im Vergleich zu Unternehmen in der Dienstleistungsbranche eine schwierigere Ausgangslage, weil sich ihre Rahmenbedingungen oft weniger attraktiv darstellen (Arbeitsbedingungen/Lohn).
- **Lohn:** Für 28 % der aus dem Autogewerbe in andere Branchen abgewanderten Fachkräfte war die Unzufriedenheit mit dem Lohn denn auch der ausschlaggebende Grund. Über ein gerechtes Leistungs- und Vergütungsmanagement können entscheidende Anreize geschaffen werden, um abwanderungswilliges Personal dauerhaft zu halten.
- **Autogewerbe:** Das Autogewerbe leidet in der Tendenz stärker unter dieser Abwanderungssituation, weil seine im Vergleich zu anderen Branchen sehr gute Aus- und Weiterbildung ausgezeichnete Berufsleute hervorbringt, die in anderen Branchen entsprechend gefragt sind.
- **Branchenwechsel:** Diese Zahl wird durch die AGVS-Befragung gestützt: 46 % der abgewanderten Fachkräfte im Autogewerbe arbeiteten anschliessend in einem anderen technischen Betrieb in einer anderen Branche weiter (z.B. als Servicetechniker).
- **Personalrekrutierung:** Dieser Branchenwechsel führt dazu, dass in einer AGVS-Umfrage bereits knapp 70 % der befragten Garagisten die Personalrekrutierung als «schwierig» oder gar «sehr schwierig» beurteilen.
- **Folgeschwierigkeiten:** Die Abwanderung von qualifizierten Fachkräften verursacht eine ganze Reihe von Problemen für die einzelnen Betriebe: höhere Aufwendungen bei der Rekrutierung, steigende Kosten in der Weiterbildung, höhere Lohnkosten, Verzicht auf Innovation – bis hin zu Verzögerungen bei der Ausführung von Arbeiten oder dem vollständigen Verzicht auf Aufträge.
- **Ausbildung:** Probates Mittel, um die Fachkräftesituation zu entschärfen, ist die Ausbildung von geeignetem Nachwuchs, um diesen dann als Fachkraft im eigenen Betrieb zu halten.
- **Ausbildung zahlt zurück:** Die Ausbildung von Lernenden lohnt sich trotz hohem zeitlichen Aufwand und persönlichem Engagement auch ökonomisch.
- **Zielgerichtete Weiterbildung:** Neben der Ausbildung von Lernenden auch der Rest der Belegschaft zielgerichtet weitergebildet werden – selbst Mitarbeitende mit jahrelanger Berufserfahrung.
- **Unternehmenskultur:** Wichtiger Faktor zur Bindung von Fachkräften ist eine gute Unternehmenskultur. Diese lässt sich durch verschiedene Massnahmen beeinflussen.
- **Strukturierte Mitarbeitergespräche** fördern die Loyalität und führen dauerhaft zu besseren Leistungen.

8. QUELLEN

Für dieses Dossier wurde auf die folgenden Quellen zurückgegriffen:

- Umfrage des AGVS unter seinen Mitgliedern zum Thema «Fachkräftemangel im Automobilgewerbe» (2014)
- «Fachkräftesituation» – Massnahmen; Arbeitspapier AGVS 2015
- «Berufliche Grundbildung und Fachkräftesituation – und was zu tun ist»; Vortrag von Prof. Dr. Margrit Stamm am «Tag der Schweizer Garagisten» (2016)
- «Qualität und Wirtschaftlichkeit», Präsentation von Prof. Dr. Samuel Mühlemann, Institut für Wirtschaftspädagogik, Munich School of Management
- Internes Argumentarium 2012 zur Aus- und Weiterbildung des AGVS
- Internes AGVS-Basisargumentarium: Leitfaden für die Inhalte von Kommunikationsmitteln, Referaten und Gesprächen (2015)
- Mangel an MINT-Fachkräften in der Schweiz – Bericht des Bundesrates (2010)
- Initio Organisationsberatung
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung

Selbsttest

Falls Sie die Situation in Ihrem Betrieb kurz selber analysieren möchten, finden Sie unter folgendem Link einen einfachen Selbsttest:

www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Selbsttest/KOFA-Selbsttest-Fachkraefte-binden.pdf

Herausgeber:

Auto Gewerbe Verband Schweiz (AGVS)
Wölflistrasse 5, Postfach 64, 3000 Bern 22
Telefon 031 307 15 15

Konzept und Redaktion:

AGVS, Geschäftsbereiche Bildung und Kommunikation, in Zusammenarbeit mit Viva AG für Kommunikation, Zürich