

Karriere

TERMINE

WIEDEREINSTIEG: Mehr als 64 Prozent der berufstätigen Frauen unterbrechen nach der Geburt eines Kindes ihr Beschäftigungsverhältnis für länger als ein Jahr. Viele von ihnen möchten wieder in den Beruf zurückkehren. Um sie zu stärken und ihnen neue Perspektiven zu eröffnen, führt der Frauenbund das Projekt „Einstieg, Umstieg, Aufstieg“ durch. Angesprochen sind Frauen aus allen Arbeitsbereichen, die nach einer Erwerbspause den Wiedereinstieg wagen wollen. (rfd)
Katholischer Deutscher Frauenbund Berlin, Wundtstr. 40-44, Charlottenburg. Workshop: 1. bis 3. Oktober. Für die Teilnahme ist eine Bewerbung mit tabellarischem Lebenslauf und einem einseitigen Motivationsschreiben nötig. Bewerbungsende: 12. September. E-Mail an johanna.dietrich@kdfb-berlin.de. Weitere Infos unter Tel. 30 10 27 22. www.kdfb-berlin.de

AUSZEICHNUNG: Die Gesellschaft für Informatik (GI) vergibt jedes Jahr einen Preis für herausragende studentische Abschlussarbeiten. Gesponsert wird der Wettbewerb von Unternehmen wie Berner & Mattner Systemtechnik. Einer der Preise ging jüngst an einen Berliner: Marcel Pockrandt von der TU Berlin erhielt die Auszeichnung für seine Abschlussarbeit zur „Optimierten Generierung von Konformitätstests für eingebettete Echtzeitsysteme“. Die Bewerbungsfrist für die nächste Runde läuft bereits. (rfd)
GI TAV Diploma and Master Thesis Award in Software Testing. Ende der Bewerbungsfrist: 31. Januar 2011. Details zum Wettbewerb lassen sich im Internet nachlesen. www.berner-mattner.com
 (>Job-Karriere-Center >Förderung >Diplom-/Masterarbeitspreise)

ZERTIFIKAT: Kunstausstellungen zu organisieren und zu betreuen – diese Aufgaben fallen Kuratoren zu. Ab September bietet das Zentralinstitut für Weiterbildung an der Universität der Künste eine entsprechende, viermonatige Fortbildung an. Vermittelt wird das fundierte Wissen von erfahrenen Dozenten, durch Expertengespräche und über Besuche von Ausstellungsorten. Der Kurs richtet sich an Kunsthistoriker und -pädagogen, Geistes-



DPA/TIM BRAKEMEIER

Eine Wissenschaft für sich: Kunstausstellungen

wissenschaftler, Galeristen, Künstler, Mitarbeiter im Marketing und Kultursponsoring sowie Studierende. (rfd)
Zentralinstitut für Weiterbildung (ZiW), Bundesallee 1-12, Charlottenburg. Weiterbildungskurs für Kuratoren: 17. September bis 11. Dezember. Informationen unter Tel. 31 85 28 52 oder im Internet. www.udk-berlin.de/ziw

PERSONALMANAGEMENT

Die Besten gewinnen

Autor Jörg Knoblauch erläutert, was gute Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg bedeuten



FOTOLIA/LAKEEMOTION

Das Rennen um den Erfolg eines Unternehmens, bestreiten vor allem die Mitarbeiter.

Herr Knoblauch, weshalb ist für Sie gutes Personal wichtiger für ein Unternehmen als die Auftragslage, das Marketing oder die technische Ausstattung?

Früher hieß es: Stell' den Kunden in den Mittelpunkt. Heute ist das Motto dagegen: Wenn du die richtigen Mitarbeiter hast, hast du begeisterte Kunden. Vor zehn Jahren hatte ich Produktionsfirmen, in denen etwas langsamere Mitarbeiter zu verschmerzen waren. Mittlerweile ist in meinen Unternehmen der Anteil der White-Collar-Jobs, also von Vertrieb und Service, viel höher. Da steht der Mensch im Mittelpunkt. Und wer keine glänzenden Augen hat, kann keine Kunden gewinnen.

Sie teilen die Mitarbeiter je nach ihren Fähigkeiten in die Kategorien A, B und C ein. Weshalb?

Die Unterschiede zwischen den Arbeitskräften sind offensichtlich: Die einen bauen auf, die anderen erhalten, die nächsten zerstören. Natürlich hätte ich auch von High- und Underperformern sprechen können. Doch die Einfachheit der Bezeichnung hat Vorteile: So ist die Einteilung gut merkbar.

Der Vorteil von engagierten A-Mitarbeitern liegt auf der Hand. Warum bemühen sich die Unternehmen nicht darum, ausschließlich solche Topleute zu beschäftigen?

Darauf habe ich keine Antwort. Ich weiß nur, dass das Thema immer wichtiger wird. Früher haben wir immer wieder B-Mitarbeiter eingestellt und gehofft, sie zu A-Leuten machen zu können. Heute glaube ich nicht mehr daran. Es ist sinnvoller, alle Kraft auf das Recruiting zu verwenden.

Zur Person

Jörg Knoblauch ist Autor, Unternehmer und Unternehmensberater. Zwölf Ratgeber hat er bereits herausgebracht. Sein jüngstes Buch heißt „Die Personalfalle“ und ist im Campus Verlag erschienen (222 S., 29,90 Euro). Darin konnte er seine 30 Jah-



PRIVAT

Wie lässt sich denn im Auswahlprozess die Qualität eines Mitarbeiters erkennen?

Zum Beispiel durch einen mehrstufigen Einstellungsprozess. Die dritte Stufe zum Beispiel ist ein Telefoninterview. Da stelle ich die Frage: Was möchten Sie langfristig erreichen? Wer darauf keine Antwort hat, mit dem beende ich das Telefonat sofort. Als schärfstes Instrument greifen eingeholte Referenzen. Über sie erfährt man die Wahrheit über einen Bewerber. Doch immer noch ersparen sich viele Personaler diese Anrufe.

Weshalb?

Das Recruiting fällt im Tagesgeschäft oft hintenüber.

Aber dann gibt es ja noch die Probezeit ...

Ja, Fehler bei Einstellungen können dadurch ausgemerzt werden, dass für die Probezeit „Meilensteine“ gesetzt werden, die erreicht werden müssen. Dafür sollte am besten schon bei der Einstellung ein festes Ziel gesetzt werden, etwa dass ein neuer Außendienstmitarbeiter eine Million Euro

re lange Erfahrung in Personalfragen einfließen lassen. Er zeigt in seinem Buch auf, warum Unternehmenschefs bei der Auswahl aller Mitarbeiter vom Management bis hin zu Hausmeister und Reinigungskraft nur auf die besten Bewerber setzen sollten.

zusätzlichen Umsatz erreichen muss. Wenn es nach einem halben Jahr erst 100 000 Euro sind, ist klar, dass er es nicht schaffen wird. Mit solchen Festschreibungen ließe sich Qualität eindeutig messen. Doch immer noch wird das zu selten gemacht.

Wie erklären Sie sich das?

20 Prozent der Unternehmer, die mein Buch lesen, sagen: Wow, wie konnte ich das Personalmanagement so vernachlässigen. 80 Prozent dagegen behaupten, sie bräuchten nur B-Mitarbeiter. Da gibt es das Missverständnis, dass die A's alle selbst Chef werden wollen und ständig mehr Geld verlangen. Außerdem ist es in der Regel so, dass A-Chefs A-Mitarbeiter einstellen, B-Chefs hingegen B- und C-Leute.

Wenn es nicht das Geld ist, was reizt A-Mitarbeiter dann an einer Firma?

A-Mitarbeiter lieben es, zu kämpfen, zu siegen und zu feiern. Außerdem lieben sie Werte, Kultur und Verlässlichkeit. Wenn eine Firma die Weichen entsprechend stellt, fühlen sich A-Mitarbeiter dort pudelwohl.

Gibt es überhaupt genug A-Mitarbeiter?

Ja, man kann genügend A's kriegen – das gilt vor allem, solange sich viele Unternehmer noch mit B's zufrieden geben. Anfang des Jahres kam unsere Personalchefin mit einer guten Nachricht in mein Büro: Wir haben mittlerweile 100 Prozent A-Mitarbeiter. Doch um die zu bekommen, muss das Unternehmen Marketing für sich selbst betreiben.

Wie kann das aussehen?

Eine Firma braucht eine Leuchtturmfunktion. Wer auf einer „Best places to work“-Liste steht, bekommt locker 200, 300, ja mehr als 500 Bewerbungen auf eine Stelle. Die anderen müssen durch Marketing und Pressearbeit an Strahlkraft gewinnen – oder dadurch, dass sie sich in Unternehmerverbänden engagieren.

Wann lohnt es sich für ein Unternehmen, Energie in C-Mitarbeiter zu stecken?

Der Punkt ist, ob jemand nicht will oder nicht kann. Ein Lehrer einer Sonderschulklasse staunte, als er erfuhr, dass einer seiner Schüler einen Job gefunden hatte. Die Nachfrage beim Chef ergab: Der Junge hatte immer freundlich gegrüßt – „der will“, lautete das Urteil des Chefs. „Und was er nicht weiß, das bringen wir ihm bei“, war er überzeugt. Außerdem werde der neu Eingestellte für ein gutes Betriebsklima sorgen. Anders sieht es aus bei Mitarbeitern, die auf kein Angebot eingehen, nicht zu Schulungen wollen. Da kann es nur noch heißen: Hier ist die Tür.

Interview: Christina Jaeger