



Das Team macht den Erfolg. Deshalb ist es die wichtigste Aufgabe eines Chefs, herausragende Mitarbeiter einzustellen.

Sieben Tipps für eine erfolgreiche Personalpolitik

## Perfektes Personal

Was IT- und Hightech-Unternehmen im Silicon Valley vormachen, können auch Handwerksbetriebe auf der Schwäbischen Alb, in Ostwestfalen und Schleswig-Holstein: mit einer pfiffigen Personalpolitik die besten Mitarbeiter finden und binden. Machen Sie's nach. JÖRG KNOBLAUCH

Die besten Mitarbeiter gehen zu den besten Firmen – das wird immer deutlicher. Als Folge jammern Handwerkskammern, Chefs und Innungen über Fachkräftemangel, den demografischen Wandel und andere Widrigkeiten. Doch das sind Ausreden. Mit einer pfiffigen Personalpolitik können Handwerksbetriebe die besten Mitarbeiter finden und binden. Die folgenden sieben Erfolgsfaktoren zeigen, worauf es ankommt.

**Radikale Fokussierung auf A-Mitarbeiter**  
Betriebsangehörige kann man in A-, B- und C-Mitarbeiter einteilen. Ein erfolgreiches Unternehmen benötigt mindestens 80 % A-Mitarbeiter. Das sind Mutmacher, die mit Herz, Hand und Verstand dabei sind. Sie übertreffen die gesteckten Ziele, sind über-

durchschnittlich engagiert und erfolgreich. Letztlich schießen sie die Tore für ihren Chef. Sie sind die Messis und Ronaldos des Handwerks. Dagegen sind die Cs ein andauernder Chancentod – wenn sie nicht sogar ins eigene Netz treffen.  
Das Einstellen herausragender Mitarbeiter ist die wichtigste Aufgabe des Chefs. Dachdecker Lars Thullesen etwa hat einen Lehrer eingestellt, der Schülern ab der 7. Klasse kostenlosen Nachhilfeunterricht gibt. Der Norddeutsche findet: Erfolg sollte man teilen und anderen Menschen helfen. Durch sein Engagement begeistert er Jugendliche langfristig für seinen Betrieb. Und die danken es ihm: Mehrere Landes- und Bundessieger und sogar einen Vizeweltmeister hat der Betrieb schon ausgebildet.

**Systematische Mitarbeiterbeurteilung**  
Einen einfachen Leistungsbeurteilungsbogen hat das Beratungsunternehmen Tempus-Consulting entwickelt. Da gibt es Punkte wie Fachkenntnis, Weiterbildung, Einsatzbereitschaft oder Freundlichkeit. Mitarbeiter und Führungskraft füllen das Blatt anhand der Noten 1 bis 5 unabhängig voneinander aus. Eigen- und Fremdbild sind dann die Grundlage für das jährliche Mitarbeitergespräch, in dem die Leistung beurteilt, die berufliche und persönliche Entwicklung besprochen und eine gezielte Weiterbildung geplant werden.

**Exzellente Führungskräfte**  
Wenn ein Unternehmen zugrunde geht, wird in 70 % der Fälle der Chef dafür verantwortlich gemacht. Als Konsequenz drehen erfolgreiche



Grafik: Tempus Consulting

Mehrstufiger Einstellungsprozess: Jede Minute und jeden Euro, den Inhaber in die Rekrutierung von Mitarbeitern stecken, sparen sie mittelfristig um ein Mehrfaches.

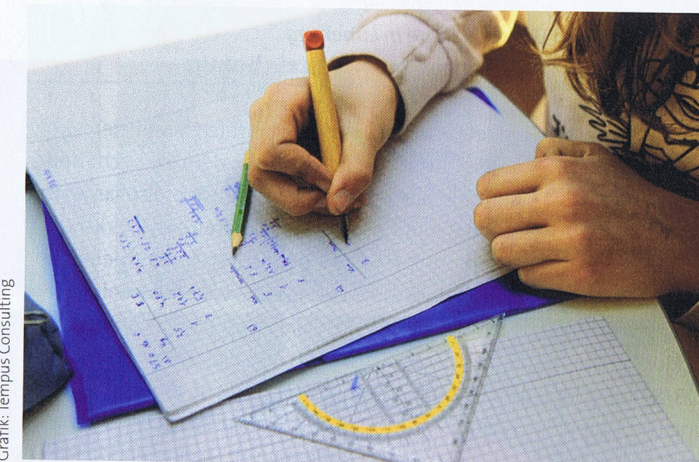


Foto: Thullesen

Kostenloser Nachhilfeunterricht und Ausbildungs-Knigge: Damit begeistert Dachdecker Lars Thullesen Haupt- und Realschüler sowie Abiturienten für seinen Betrieb.

Unternehmen den Spieß alle zwei, drei Jahre um: Jetzt dürfen die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen – auch den Inhaber! Liegt seine Bewertung lediglich zwischen gut und befriedigend, ist ihm das sicher viel zu wenig und er wird sich als Chef weiterbilden und -entwickeln.

Nach einem ähnlichen Prinzip wie die Mitarbeiter werden auch die Fähigkeiten der Führungskräfte benotet, z. B. Aufklärung über Firmenziele, Übermittlung von Informationen, Feedback an Mitarbeiter. Führungskräfte müssen sich der Beurteilung ihrer Mitarbeiter stellen, denn auch sie sind A-, B- oder C-Kräfte. Und nur die besten Führungskräfte werden die besten Mitarbeiter für sich gewinnen und an ein Unternehmen binden können.

**Mehrstufiger Einstellungsprozess**  
Die Bewerbung lesen und beurteilen, ein Gespräch führen und schnell den Arbeitsvertrag unterzeichnen – dieses Vorgehen ist fahrlässig. Bei Google führen neue Mitarbeiter bis zu 30 Gespräche mit einzelnen Kollegen, dem ganzen Team, unterschiedlichen Vorgesetzten und dem Chef. Denn der neue Mitarbeiter soll seine Fähigkeiten zusammen mit diesen Menschen einbringen. Die Chemie muss also stimmen. Jede Minute und jeden Euro, den Inhaber oder Geschäftsführer in die Rekrutierung von Mitarbeitern stecken, sparen sie

mittelfristig um ein Mehrfaches. Denn: Weder gehen sie nach der ernüchternden Probezeit mit einem durchschnittlichen Bewerber wieder auf Mitarbeitersuche, noch geben sie Geld für Prozesse vor dem Arbeitsgericht aus. Erstellen Sie ein klares Anforderungsprofil mit konkreten Zielen, aktivieren Sie Ihr Netzwerk, führen Sie Telefoninterviews, holen Sie Referenzen ein und vereinbaren Sie eine Probezeit mit Meilensteinen. Und beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in den Bewerbungsprozess mit ein. Denn sie müssen letztendlich mit dem Neuen zusammenarbeiten.

**Work-Life-Blend**  
Die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verschwindet: Der Arbeitsplatz wird ein Ort, an dem sich Mitarbeiter wohlfühlen wollen. Ihre Wertschätzung für die Mitarbeiter drückt sich unter anderem durch ein kostenloses Mittagessen, Massagemöglichkeiten oder gemeinsame Freizeitaktivitäten aus.

**Mitarbeiter werden zu Mit-Unternehmern**  
„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlecht“, sagt Ricardo Semler, Geschäftsführer des brasilianischen Maschinenbauunternehmens Semco. Chefs müssen ihren A-Mitarbeitern große Entscheidungsfreiheit geben. Denn die

wissen an ihrem Arbeitsplatz oft besser, was zu tun ist, als die Führungskraft, die mit anderen Aufgaben beschäftigt ist. Gerade im Handwerk müssen Sie sich auf Ihre Mitarbeiter und deren Arbeitsqualität verlassen. Sie können nicht jede Fuge und jede Schraube kontrollieren. Falls doch, haben Sie Ihren Job bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter nicht richtig gemacht.

**Werte machen wertvoll**  
Je mehr Freiheiten einzelne Mitarbeiter haben, desto mehr sind Werte ein Kompass, der Orientierung gibt. Entscheidend dabei: Gemeinsame Werte werden nicht für die Ewigkeit definiert, um sie als Leitbild an die Wand zu hängen oder ins Internet zu stellen. Es ist wichtig, die Werte wirklich zu leben, an ihnen zu arbeiten, sie im Alltag immer wieder zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. ■

Der Autor  
Jörg Knoblauch ist Personalexperte für den Mittelstand und Mitautor des Buches „Das Geheimnis der Champions: Wie exzellente Unternehmen die besten Mitarbeiter finden und binden“. [www.abc-personal-strategie.de](http://www.abc-personal-strategie.de)