



Ist der Nachwuchsmangel ein Schicksal?
Nicht unbedingt, denn Betriebe mit außergewöhnlichen Angeboten ziehen gute Mitarbeiter an.
Die Volker Thullesen GmbH aus Neumünster verbindet beispielsweise ehrenamtliches Engagement mit aktiver Nachwuchsförderung.

PERSONAL

Jens Gieseler

Die Besten gehen zu den Besten

Klagen über Fachkräftemangel sind verbreitet, Schuld ist meist der demografische Wandel oder die fehlende Qualifikation der Bewerber. Ausreden, hält unser Autor dagegen: In jeder Branche finden sich Unternehmen, die durch Persönlichkeit und durchdachte Strategie erfolgreich sind. Und das zieht gute Mitarbeiter und Azubis an.

Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler haben sich für ihr neues Buch „Das Geheimnis der Champions“ mit vielen Unternehmen auseinandergesetzt: Was sind deren Erfolgsfaktoren? Fündig geworden sind sie im Silicon Valley und auf der Schwäbischen Alb, bei internationalen Hightechkonzernen und deutschen Handwerksbetrieben, die mit einer pfliffigen Personalpolitik die besten Mitarbeiter finden und binden.

Die folgenden sieben Erfolgsfaktoren zeigen, worauf es ankommt.

Radikale Fokussierung auf A-Mitarbeiter

Der Luxemburger Handwerksbetrieb Coplaning hat es geschafft: Ihn erreichen viele Initiativbewerbungen. Und Inhaber Günter Schmitz stellt exzellente Mitarbeiter auch dann ein, wenn er ge-

rade keine offenen Stellen hat. Zu entscheidend sind sie seiner Meinung nach für den Unternehmenserfolg, als sie einfach ziehen zu lassen. Denn diese sogenannten A-Mitarbeiter sind Mutmacher, die mit Herz, Hand und Verstand dabei sind. Sie übertreffen die gesteckten Ziele, sind überdurchschnittlich engagiert und erfolgreich. Und: Letztlich schießen sie für ihr Team die Tore. Sie sind die



i DAS GRUNDSTEIN-Projekt

„Ein Projekt, bei dem nicht bestehende Schmerzen gelindert, sondern deren Entstehung bekämpft wird.“ Diesen Wunsch hatte Dachdeckermeister Lars Thullesen aus Neumünster vor Augen, als er sein Projekt Grundstein auf die Beine stellte. Auf dem Firmengelände bietet die Volker Thullesen GmbH seit mehreren Jahren Kindern kostenlose und professionelle Nachhilfe an, vor allem in den Fächern Mathematik, Physik, Chemie, WiSo und Erdkunde. Das unter anderem mit dem Heribert-Späth-Preis für besondere Ausbildungsleistungen im Handwerk ausgezeichnete Projekt bildet auf freiwilliger Basis auch eine Brücke in den Betrieb. Interessierte Schülerinnen und Schüler können im Unternehmen ihr Taschengeld aufbessern und ein Praktikum absolvieren.

Bericht zum Projekt Grundstein in DDH digital

Mehr Informationen zum Grundstein-Projekt gibt es im ausführlichen Bericht über das Projekt in DDH digital und unter: www.thullesen.de/grundstein

Messis und Ronaldos des Handwerks. Dagegen sind die C-Mitarbeiter ein andauernder Chancetod, wenn sie nicht sogar ins eigene Netz treffen. Das Einstellen herausragender Mitarbeiter ist die wichtigste Aufgabe des Chefs. Ein Beispiel aus dem Dachdeckerhandwerk: Lars Thullesen hat einen Lehrer eingestellt, der Schülern ab der siebten Klasse kostenlosen Nachhilfeunterricht gibt. Der Norddeutsche findet, Erfolg sollte man teilen und man sollte anderen Menschen helfen. Allerdings: Durch dieses Engagement gewinnt er Jugendliche für seinen Betrieb. Und die danken es ihm: Mehrere Landessieger, Bundessieger und einen Vizeweltmeister hat der Betrieb ausgebildet.

Systematische Mitarbeiterbeurteilung

Knoblauchs Unternehmensberatung hat einen einfachen Leistungsbeurteilungsbogen entwickelt. Dort gibt es Punkte wie Fachkenntnis, Weiterbildung, Einsatzbereitschaft oder Freundlichkeit. Mitarbeiter und Führungskraft füllen das Blatt anhand der Noten eins bis fünf un-

abhängig voneinander aus. Eigen- und Fremdbild sind dann die Grundlage für das jährliche Mitarbeitergespräch, in dem die Leistung beurteilt, die berufliche und persönliche Entwicklung besprochen sowie eine gezielte Weiterbildung geplant werden.

Exzellente Führungskräfte

Es hat sich gezeigt, dass zu 70 % der Chef für den Niedergang eines Unternehmens für verantwortlich gehalten wird. Als Konsequenz drehen erfolgreiche Betriebe den Spieß alle zwei, drei Jahre um: Jetzt dürfen die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen. Auch den Inhaber! Erreicht er nur die Note 2,5, dann muss er sich weiterbilden und coachen lassen. Denn sonst gehen die Mitarbeiter zu einem besseren Chef.

Nach einem ähnlichen Prinzip wie bei der Mitarbeiterbeurteilung werden Führungskräfte nach ihren Fähigkeiten benotet: zum Beispiel Information über Firmenziele, Übermittlung von Informationen, Feedback von Mitarbeitern. Führungskräfte müssen sich einer Beurteilung ihrer Mitarbeiter stellen, denn auch

sie sind A, B oder C. Und nur die besten Führungskräfte werden die besten Mitarbeiter für sich gewinnen und an sich binden können.

Mehrstufiger Einstellungsprozess

Bewerbung lesen und beurteilen, ein Gespräch führen und schnell den Arbeitsvertrag unterzeichnen – dieses Vorgehen ist fahrlässig. „Die richtigen Mitarbeiter einzustellen, ist das Wichtigste bei der Frage, wie man Kunden begeistert“, sagt Coplaning-Inhaber Günter Schmitz. Der Betrieb baut und installiert Haus-, Innen- und Verandatüren, Fenster und Garagentore sowie Solaranlagen. Der Einstellungsprozess ist standardisiert und umfasst zehn Schritte. Darunter sind drei persönliche Interviews – unter anderem eines zusammen mit dem Lebenspartner. Denn der trägt mögliche Arbeitsbelastungen mit. Und: Familär ist in diesem Betrieb nicht nur ein Schlagwort, sondern wird gelebt.

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 diese müssen später zusammenarbeiten.

Anzeige



**Einstecken,
anschießen,
fertig!**

Der Dichtlippen-
Gully für die
Dachsanierung

www.dach24.com



Foto: Achim Banck

Ein Prinzip erfolgreicher Unternehmen:
die Fokussierung auf A-Mitarbeiter. Die zu finden kostet
Zeit und Geld – die Investition zahlt sich aber aus.

Work-Life-Blending

Die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verschwindet: Der Arbeitsplatz wird ein Ort, an dem sich Mitarbeiter wohlfühlen wollen. Die Wertschätzung für die Mitarbeiter drückt sich etwa durch kostenloses Essen, Massagemöglichkeiten oder gemeinsame Freizeitaktivitäten aus. So gibt es für die Mitarbeiter von Coplaning morgens ein größeres, gemeinsames Frühstück. Die Arbeitskleidung der Monteure wird über Nacht hausintern gereinigt. Und eine Herzlichkeitsbeauftragte sorgt für positive Stimmung im Betrieb – eine Kümmerin, die sich um Geburtstage, Mitarbeiterkinder und Fun-Tage sorgt: ein Familienbetrieb.

Mitarbeiter werden zu Mit-Unternehmern

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlecht“, sagt Ricardo Semler, Gründer von Semco mit 3.000 Mitarbeitern. Chefs müssen ihren A-Mitarbeitern größere Entscheidungsfreiheiten 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 sich Inhaber auf ihre Mitarbeiter und deren Arbeitsqualität verlassen. Sie können nicht jede Fuge und jede Schraube kontrollieren. Oder sie machen ihren Job bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter nicht richtig.

Werte machen wertvoll

Je mehr Freiheiten einzelne Mitarbeiter haben, desto mehr sind Werte ein

Kompass, der Orientierung gibt. Entscheidend: 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, wirklich an den Werten zu arbeiten, diese im Alltag zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. //

Suchbegriffe online: www.ddh.de

Personalführung

Öffentlichkeitsarbeit

Betriebsführung

Mitarbeiterführung

Autor

Jens Gieseler ist Münchener Journalist und schreibt vor allem über Management- und Personalthemen.



LITERATUR

Kommunikation im Geschäftsverkehr



Cover: Verlagsgesellschaft Handwerk

Neues Lehrbuch:
Kommunikations- und Präsentationstechniken im Handwerk

Auch für Handwerker ist es, frei nach Paul Watzlawick, nicht möglich, nicht zu kommunizieren. Sie beraten Kunden, sprechen mit Behörden, vertreten ihre Interessen in Politik und Verbänden, leiten Mitarbeiter an und vieles mehr. Nicht immer ist es einfach, sich auf sein Gegenüber einzustellen, sich im Gespräch von seiner besten Seite zu zeigen, Kundenbedürfnisse zu erfragen und passende Lösungen anzubieten. Auch auf Einwände einzugehen und Beschwerden positiv zu behandeln, will gelernt sein. Da ist es bei zahlreichen Gelegenheiten notwendig, sich und sein Unternehmen zu präsentieren, häufig unter Einsatz medialer und rhetorischer Mittel. Wie die aussehen können, vermittelt das Lehrbuch „Kommunikations- und Präsentationstechniken im Geschäftsverkehr einsetzen“ der Autoren Hans Dürr und Jürgen Schäfer. Das Buch aus der Sackmann-Reihe vermittelt Grundlagen und Instrumente zum Erwerb zentraler Kommunikationsfähigkeiten, vor allem in den Schwerpunkten Beratungsgespräche, Beschwerdegespräche und Präsentation des eigenen Unternehmens. Verlagsgesellschaft Handwerk, 1. Auflage 2016, ISBN: 978-3869503592. //