

# Die besten Mitarbeiter finden und sie langfristig an das Unternehmen binden

**PERSONALFRAGEN** ■ In seinem Vortrag informierte Druckforum-Gastredner Prof. Dr. Jörg Knoblauch von Tempus Consulting, wie Unternehmen für gute Mitarbeiter attraktiv werden und dadurch den eigenen Erfolg steigern können. Seine These: „Motivierte und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter sind kein Zufall.“ Mit rund 400 Zuhörern stieß die Abschlussveranstaltung des Stuttgarter Druckforums auf besonders großes Interesse.

■ Jeder Unternehmer wünscht sich fähige Mitarbeiter, die den Betrieb voranbringen und damit einen erheblichen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg leisten. Diese zu erkennen und für das eigene Unternehmen zu gewinnen, ist allerdings oft schwierig, und manche Bewerber halten nicht, was sie versprechen. Doch wie kann man die guten von den schlechten Mitarbeitern unterscheiden?

**GESTERN UND HEUTE.** In den letzten Jahren hat sich der Arbeitsmarkt stark gewandelt. Talentierte Fachkräfte sind laut Knoblauch mittlerweile Mangelware und daher äußerst begehrt: „Wir hatten einmal ‚war of talents‘, heute haben wir ‚war for talents‘. Für gute Leute werden heute schon Erfolgsprämien gezahlt.“

Auf der anderen Seite zeigt sich bei den deutschen Arbeitnehmern in den vergangenen zehn Jahren eine konstant geringe emotionale Bindung an den Arbeitsplatz. Im Jahr 2009 lag diese Zahl bei 66 Prozent der befragten Arbeitnehmer. Die Zahl jener, die gar keine emotionale Bindung an ihren Arbeitsplatz haben, erhöhte sich 2009 auf 23 Prozent. Lediglich 11 Prozent gaben an, eine hohe emotionale Bindung an ihre Arbeit zu haben. Das Ziel eines jeden Arbeitgebers müsse also sein, erklärte Knoblauch, den Anteil an emotional stark gebundenen Mitarbeitern zu erhöhen.

**IN KATEGORIEN GEDACHT.** Wie Knoblauch weiter erläuterte, tendieren Chefs dazu, in Kategorien zu denken. Dabei unterscheiden sie im Hinblick auf die Mitarbeiter zwischen A-, B- und C-Mitarbeitern. Der Mitarbeiter der Kategorie A zeichnet sich dadurch aus, dass er stark eigeninitiativ arbeitet, überdurchschnittlich engagiert und erfolgreich ist. Er erreicht nicht nur seine Ziele, sondern übertrifft sie sogar noch und „schießt“ damit die „Tore“ für seinen Chef. Der Mitarbeiter vom Typ B hingegen fällt weder positiv noch negativ auf, macht so gut wie keine Überstunden und ist das, was in Amerika als „nine to five“ bekannt ist. Der Mitarbeiter der Kategorie C ist letztlich jener Typ, die von Chefs ungern gesehen werden: sie haben bereits innerlich gekündigt, treten die Firmenphilosophie mit Füßen und halten andere durch ihr negatives Verhalten von der Arbeit ab.

**A-MITARBEITER FINDEN.** Was können Chefs also tun, um gezielt einen Mitarbeiter des Typs A zu finden? Knoblauch empfiehlt zu diesem Zweck einen neunstufigen Auswahlprozess. So sei es

“

**Es dauert erfahrungsgemäß etwa ein Jahr vom ersten Kontakt bis zur optimalen Besetzung einer Spitzenposition.**

Prof. Dr. Jörg Knoblauch

unerlässlich, als ersten Schritt ein ganz genaues Anforderungsprofil der Beschäftigung zu erstellen. Daraufhin müsse der Arbeitgeber im zweiten Schritt das Netzwerk aktivieren, um möglichen Kandidaten einen Personalfragebogen zukommen zu lassen. Anschließend müssten zuerst telefonische Bewerberinterviews folgen, die im Idealfall in einem ersten Interview münden sollten. Über in Frage kommende Kandidaten sollten dann in Schritt sechs Referenzen eingeholt werden, die zu einem zweiten Interview führen sollten. Schritt acht schließlich müsse darauf abzielen, den Bewerber für das Unterneh-



Prof. Dr. Jörg Knoblauch erteilte in seinem Vortrag Ratschläge in Personalfragen.

men zu gewinnen. Dieser müsse sich dann zeitlich Endes in Schritt neun in einer Probezeit bewähren und in dieser so genannte „Meilensteine“ setzen. Doch Knoblauch gibt zu bedenken: „Es dauert erfahrungsgemäß etwa ein Jahr vom ersten Kontakt bis zur optimalen Besetzung einer Spitzenposition.“

**MITARBEITERMOTIVATION.** Knoblauch betonte die Wichtigkeit von Motivation, um fähige Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden. Neben einer materiellen Beteiligung in Form von Gewinn- oder Kapitalbeteiligung könnten Mitarbeiter auch immateriell beteiligt werden, d. h. beispielsweise durch eine Beteiligung an Entscheidungen.

Dies beschreibt Knoblauch in einem eigenen Motivationskonzept, das von sieben Erfolgsfaktoren gekennzeichnet ist. Bei Stufe eins dieses Konzeptes stellt Knoblauch das „Mitwissen“ in den Vordergrund. Dazu käme es seitens des Chefs darauf an, eine Politik der „offenen Tür“ zu betreiben, d. h. es dürfe keinerlei Hemmschwellen für den Mitarbeiter von Seiten des Chef geben. Zudem dürfe es kein so genanntes Herrschaftswissen geben. Stattdessen müsse es für die Mitarbeiter neben tagesgenauen Informationen auch Zugang zu Informationen wie etwa Umsatz, Gewinn etc. geben.

Bei Stufe zwei, dem „Mitdenken“, solle seitens des Chefs Lob und Ermutigung der Mitarbeiter statt einer Fehlersuche im Mittelpunkt stehen. Bei Stufe drei, dem „Mitlernen“, schlägt Knoblauch vor, einen vierzehntägig stattfindenden Unterricht für Mitarbeiter, durch andere Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten durchzuführen. Im Fokus von Stufe vier, dem „Mitverantworten“, steht das Festlegen von Unternehmenszielen, die den Mitarbeitern Ansporn sein sollen. Im Fokus von Stufe fünf, dem „Mitgenießen“, steht die Beziehungspflege zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Dazu gehört laut Knoblauch auch das Prämienzahlen an Mitarbeiter, die nicht krank werden sowie persönliche Glückwünsche bei Geburtstagen und Geschenke. In Stufe sechs, dem „Mitbesitzen“, gibt es die Möglichkeit für Mitarbeiter, ihr Kapital steuerbegünstigt in der Firma anzulegen.

Durch diese Maßnahmen könne es zu einer von Werten geprägten Unternehmenskultur und einem „Wir-Gefühl“ kommen. Knoblauch schloss daher mit dem Appell: „Holen Sie Ihre Mitarbeiter ins gemeinsame Boot, hissen Sie Ihre Flagge und leben Sie Ihre Werte.“

Daniela Tscherbakova