

Die Besten gehen zu den Besten!

MANAGEMENT: Jammern hilft nicht: Sechs entscheidende Trends, mit denen Sie hervorragende Mitarbeiter finden und binden.

VON JENS GIESLER

Die besten Mitarbeiter gehen zu den besten Firmen. Als Folge jammern Betriebsinhaber, Handwerkskammern und Innungen über Fachkräftemangel, demografischen Wandel und andere Widrigkeiten. Doch das sind Ausreden, sagen Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler in ihrem neuen Buch „Das Geheimnis der Champions“. Denn in jeder Branche ließen sich Betriebe finden, die durch eine besondere Unternehmerpersönlichkeit oder eine durchdachte Strategie erfolgreich sind. Sie haben 30 Beispiele erfolgreicher Personalpolitik und pfiffiger Ideen zusammengestellt, mit denen man die besten Mitarbeiter finden und binden kann.

1. Radikale Konzentration auf A-Mitarbeiter Exzellente Mitarbeiter entscheiden über den Unternehmenserfolg. Denn diese sogenannten A-Mitarbeiter sind Mutmacher, die überdurchschnittlich engagiert und erfolgreich sind. Letztlich schießen sie für ihr Team die Tore. Dagegen sind C-Mitarbeiter ein andauernder Chancentod. Das Einstellen herausragender Mitarbeiter ist die wichtigste Aufgabe des Chefs. Der Dachdecker Lars Thullesen etwa hat einen Lehrer eingestellt, der Schülern ab der siebten Klasse kostenlosen Nachhilfeunterricht

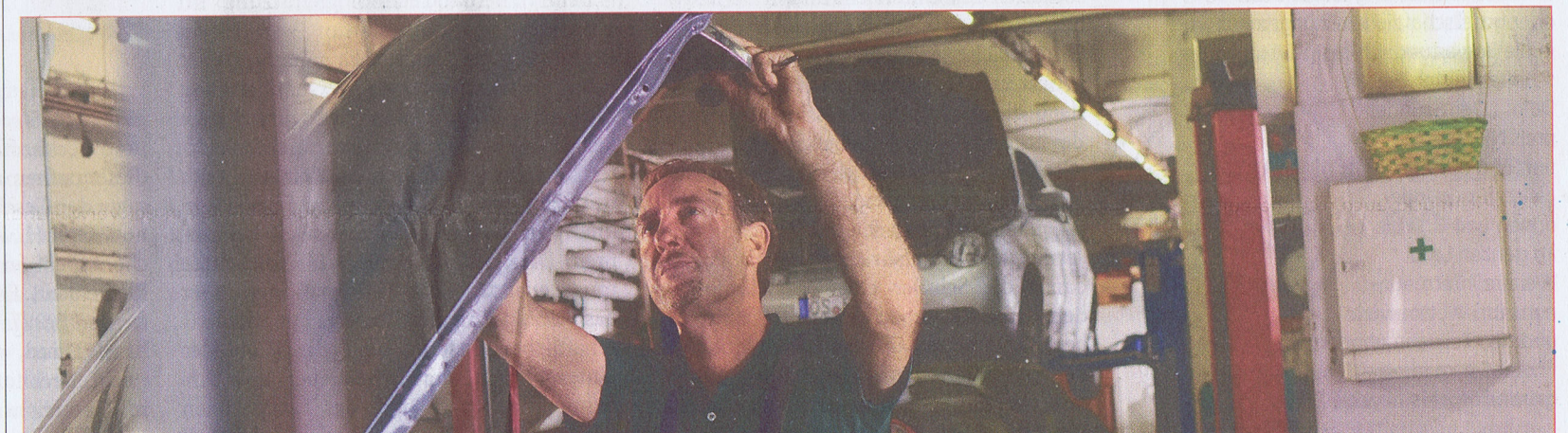
fährlässig. „Die richtigen Mitarbeiter einzustellen, ist das Wichtigste bei der Frage, wie man Kunden begeistert“, sagt Coplaning-Inhaber Günter Schmitz. Der Betrieb baut und installiert Haus-, Innen- und Verandatüren, Fenster und Garagentore sowie Solaranlagen. Zehn Schritte umfasst der Einstellungsprozess. Darunter sind drei persönliche Interviews – unter anderem eines zusammen mit dem Lebenspartner.

Für Chefs heißt das: 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 die müssen später zusammenarbeiten.

5. Trennung von Arbeit und Freizeit 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 aus, Massagemöglichkeiten oder gemeinsame Freizeitaktivitäten. 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



Dachdecker Lars Thullesen (unten) investiert in seine Mitarbeiter. Der Lohn: Die meisten von ihnen bleiben lange und gerne im Betrieb. Außerdem hat er einen Lehrer eingestellt, der Schülern ab der siebten Klasse kostenlosen Nachhilfeunterricht gibt.



andauernder Chancetod. Das Einstellen herausragender Mitarbeiter ist die wichtigste Aufgabe des Chefs. Der Dachdecker Lars Thullesen etwa hat einen Lehrer eingestellt, der Schülern ab der siebten Klasse kostenlosen Nachhilfeunterricht gibt. Durch dieses Engagement gewinnt er Jugendliche für seinen Betrieb. Und die danken es ihm: Mehrere Landessieger, Bundessieger und einen Vize-Weltmeister hat der Betrieb ausgebildet.

2. Systematische Mitarbeiterbeurteilung Knoblauchs Unternehmensberatung hat einen einfachen Leistungsbeurteilungsbogen 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 sowie eine gezielte Weiterbildung geplant werden.

3. Exzellente Führungskräfte Erfolgreiche Betriebe drehen den Spieß alle zwei, drei Jahre um: Jetzt dürfen die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen. Auch den Inhaber! Erreicht er nur die Note 2,5, 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.

4. Mehrstufiger Einstellungsprozess Bewerbung lesen und beurteilen, ein Gespräch führen und schnell den Arbeitsvertrag unterzeichnen – dieses Vorgehen ist

oder gemeinsame Freizeitaktivitäten. 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 in dem Familienbetrieb – sie kümmert sich zum Beispiel um Geburtstage und Mitarbeiterkinder.

6. Mitarbeiter werden zu Mit-Unternehmern Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlecht. 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 Sie sich 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.



BUCHTIPP

Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler
Das Geheimnis der Champions: Wie exzellente Unternehmen die besten Mitarbeiter finden und binden
Campus-Verlag 2016, 34 Euro


Zu bestellen im VH-Buchshop bei Bärbel Nass, Tel.: 0211/3 90 98-64 oder per E-Mail unter: nass@verlagsanstalt-handwerk.de



Wachsen ist einfach.



Wenn man für Investitionen einen Partner hat, der Ideen von Anfang an unterstützt.

Deutsche Leasing 

sparkasse.de/mittelstand

Wenn's um Geld geht 