



Foto: © roff/kremming

## Nicht einfach Mitarbeiter, sondern die passenden

**FACHKRÄFTE: KONSEQUENT VERFOLGT EIN BERLINER FRISEUR WERTE UND MACHT SICH SO DIE MITARBEITERGEWINNUNG LEICHTER. VORHER MUSSTE ER ABER RADIKAL DIE REISSLEINE ZIEHEN.**

**M**itarbeiter zu finden ist für die meisten Gewerke schwierig. Die richtigen Mitarbeiter zu finden noch viel schwieriger. Ein Berliner Friseurmeister hat über Werte und Mitarbeiterführung eine Marke aufgebaut, die ihm die Mitarbeitersuche leichter macht.

Vielleicht muss es tatsächlich erst grausig werden, bevor es besser wird. Den Eindruck hat zumindest Thilo Holtorff. In einer Teamsitzung machte er 2010 den Vorschlag, dass der erarbeitete Umsatz demjenigen Mitarbeiter zugeschlagen wird, der ihn ausführt – gleich ob Meister, Geselle oder Auszubildender. Dass

die alten Hasen sich dafür nicht begeistern konnten, war dem Berliner klar. Das Team ging schließlich mit einem Kompromiss aus der Besprechung: Im ersten Lehrjahr bleibt der Umsatz beim betreuenden Mitarbeiter, im zweiten Jahr teilen sich Mitarbeiter und Azubi den Umsatz und im Abschlussjahr wird er dem Azubi zugesprochen. Doch schon am nächsten Morgen meinte eine Mitarbeiterin, für sie gelte die Regelung nicht. Der Unmut breitete sich weiter aus. Die Krankschreibungen häuften sich, auch von anderen Angestellten. „Ich fühlte mich regelrecht hingetangenen“, erzählt der 48-Jährige, der, wie er selbst

sagt, den Mitarbeitern jederzeit seine Bilanz offenlegt. Konsequenz zog er die Reißleine und entließ sechs Mitarbeiter, die Hälfte seiner damaligen Belegschaft. Gute Fachleute, die aber nicht den Teamgeist besaßen, wie ihn sich Holtorff für den „Haarmacher“ wünscht. „Die Zeit war extrem schwierig“, erinnert er sich.

Rückblickend hat sich die Entscheidung gelohnt: Inzwischen arbeiten 19 Menschen in dem Friedrichshainer Geschäft. „Alle ehrlich, leistungsbereit und mit hoher fachlicher Kompetenz“, freut Holtorff sich. Viele zudem englischsprachig, weil oft internationale Kundschaft aus der IT-Branche kommt. Holtorff hat Werte und feste Regeln eingeführt. Zum Beispiel wird erst das Geschäftliche mit dem Kunden geregelt und danach über Persönliches geschnackt. Oder: Beim Haarewaschen wird nicht gesprochen, damit sich die Kunden entspannen können. Oder: Weiterbildung ist Dienstzeit.

### Den Betrieb zur Marke machen

Mit seiner Klarheit ist der christlich geprägte Unternehmer zu einer Marke geworden. Nicht dass Friseure jetzt bei ihm Schlange stehen. Aber im Gegensatz zu vielen anderen Friseurmeistern würde er Mitarbeiter finden, die seine Berufsauffassung teilen, sagt der Unternehmer: „Mich und mein Team müssen nicht alle lieben, sondern pro Jahr brauchen sich nur zwei, drei für mich interessieren.“

Personalberater Jörg Knoblauch überrascht die Geschichte nicht: „Mitarbeiter werden aufgrund fachlicher Qualifikationen eingestellt und wegen charakterlichen Mängeln wieder entlassen.“ Nicht nur eine ärgerliche, sondern auch eine teure Sache: Mit Lohnkosten, weiteren Ausgaben für Anzeigen und Aufwendungen für die Bewerberauswahl könne eine Fehleinstellung leicht 15 Monatsgehälter kosten.

„Ganz abgesehen davon, dass die Stimmung des Betriebes im Eimer ist. Denn schlechte Leistungen muss das gesamte Team ausgleichen.“

Deshalb hat der Experte einen neunstufigen Einstellungsprozess entwickelt: angefangen bei einem klaren Anforderungsprofil über Aktivierung des eigenen Netzwerkes und einem Telefoninterview vorab bis zu Referenzen von früheren Chefs und Meilensteinen während der Probezeit. „Wer engagierte Mitarbeiter gewinnen will, die einen Betrieb voranbringen, der muss ihnen auch entsprechende Wertschätzung entgegenbringen“, findet der geschäftsführende Gesellschafter von Tempus-Consulting.

„Durchschnittliche Allrounder gibt es an jeder Straßenecke“, urteilt Thilo Holtorff, der in dritter Familiengeneration das Friseurhandwerk ausübt. Er selbst gründete ein neues Geschäft, während sein Bruder den Familienbetrieb übernahm. Beim „Haarmacher“ gilt das Motto: „Macht, was ihr liebt“. Nur wer Leidenschaft für seine Tätigkeit mitbringt, mache sie besonders gut. Kunden können es deshalb gleich mit mehreren Fachleuten zu tun haben. Wichtig ist dem Chef, dass die Übergaben funktionieren. Neben anderen Themen organisiert er dafür monatlich eine Teamsitzung. Im Gegensatz zu großen Ketten kann er seinen Mitarbeitern keine Aufstiegskarrieren anbieten, wie Niederlassungs- oder Regionalleitung. Stattdessen ermöglicht er Spezialisierungen. Eine weitere Differenzierung bietet sich durch verschiedene Arbeitsbereiche: Während die einen im betrieblichen Führungskreis ihren Talenten nachkommen, bilden andere aus und wieder andere bringen sich im Marketing und den Sozialen Medien ein. JENS GIESELER

Alle müssen ihn nicht lieben, sagt Thilo Holtorff. Zwei bis drei interessierte Bewerber im Jahr reichen ihm. Aktuell beschäftigt der Friedrichshainer Friseur 19 Frauen und Männer.



### „Meister sucht Professor“

## 30 JAHRE SEIFRIZ-PREIS

Innovative Handwerksbetriebe können sich wieder um den mit 25.000 Euro dotierten Transferpreis Handwerk + Wissenschaft bewerben. Der Preis wird 2018 zum 30. Mal bundesweit vergeben.

Der Transferpreis, der auch unter dem Namen „Seifriz-Preis“ bekannt ist, zeichnet jedes Jahr unter dem Motto „Meister sucht Professor“ innovative Entwicklungen aus, die durch die Zusammenarbeit zwischen einem Handwerksbetrieb und einer (Fach-)Hochschule oder Forschungsein-

richtung zur Marktreife gebracht wurden. Prämiert werden immer beide Partner des Transferprozesses.

Die Kooperation kann sich auf die Entwicklung von Produkten und Verfahren beziehen, aber auch auf Dienstleistungen oder die Einführung neuer Formen der betrieblichen Organisation.

Über die Preisvergabe entscheidet eine unabhängige Jury aus Handwerk, Wissenschaft und Transferförderung unter Vorsitz von Professor Johann Löhn, Präsident der

Steinbeis-Hochschule Berlin. Einsendeschluss für Bewerbungen ist der 16. März 2018. Die Preisverleihung ist am 12. Juli 2018 beim Baden-Württembergischen Handwerkstag in Stuttgart. Wirtschaftsministerin Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut wird die Preise übergeben.

**Bewerbungsunterlagen und weitere Informationen gibt es unter [www.seifrizpreis.de](http://www.seifrizpreis.de)**

