

Finden Sie die passenden Mitarbeiter ...

... und treffen Sie keine halbherzigen Entscheidungen
von PROF.DR. JÖRG KNOBLAUCH

Mitarbeiter zu finden ist in vielen Branchen richtig schwierig geworden. Der demografische Wandel ist in vollem Gang: Ältere Arbeitskräfte gehen in den Ruhestand und es kommen nicht genügend Jüngere nach. Zudem beklagen Unternehmer deren mangelhafte Ausbildung. Azubis fehle schulisches und Allgemeinwissen und es hapert an einer gesunden Arbeitseinstellung. Uniabsolventen mit Bachelor fehle eben das volle Diplomwissen und Lebenserfahrung. Trotzdem stellen Chefs Menschen ein, von denen sie nicht wirklich überzeugt sind. Bessere gäbe es eben nicht. Ich halte das für falsch!

Unternehmer müssen die passenden Mitarbeiter finden. Verzichteten Sie auf die Mittelmäßigen. Entwickeln Sie lieber ein kleineres, aber effizientes und schlagkräftiges Team, auf das Sie sich verlassen können. Sonst müssen Sie einen größeren Haufen dirigieren, den sie ständig kontrollieren und wieder „einfangen“ müssen. Durch den permanenten Ärger geht Ihnen Lebensqualität verloren und Ihr Unternehmen wird wirtschaftlich nicht erfolgreicher werden.

Fehleinstellungen kosten 15 Monatsgehälter

Ein einfaches Argument, wenn Sie überlegen, einen Bewerber einzustellen, der Sie nicht wirklich überzeugt: Mit Lohnkosten während der Probezeit, weiteren Ausgaben für Stellenanzeigen und Aufwendungen für die Bewerberauswahl kann eine Fehleinstellung leicht 15 Monatsgehälter kosten. Vor allem: Es entsteht großer



und fertig. Richtig kritisch sind allerdings die C-Mitarbeiter, denn sie bremsen den Laden. Sie finden an allem etwas auszusetzen und packen nichts an. ABC heißt Mutmacher, Mitmacher und Miesmacher.

Heißes Eisen: Minderleister

Im deutschsprachigen Raum ist eine derartige Einteilung ein heißes Eisen. Vor allem dass Führungskräfte Minderleister benennen. Denn es sei unmenschlich oder gar unfair, klar mit ihrer schlechten Leistung umzugehen. Das Gegenteil ist der Fall: Unternehmer stellen fest, dass C-Mitarbeiter die Firma zerstören. Sie verderben tatsächlich das Betriebsklima, weil sie einerseits viel motzen und andererseits die engagierten Mitarbeiter für diese Bremsler mitarbeiten müssen. Das ist nicht fair! Zudem: A-Mitarbeiter machen das eine Weile mit, aber irgendwann sind sie frustriert, dass dieses Verhalten keine Konsequenzen nach sich zieht und verlassen schlussendlich das Unternehmen. Auch ohne ABC-Einteilung weiß doch jeder, was er von seinen Kollegen zu halten hat. Wer noch anpackt, obwohl längst Dienstschluss ist. Und wer sich wegduckt. Inhaber und Führungskräfte dürfen aus Angst vor nervigen und langwierigen Auseinandersetzungen und arbeitsrechtlichen Konsequenzen nicht wegschauen, wenn ein Mitarbeiter eine ruhige Kugel schiebt, sondern müssen sich intensiv mit ihm auseinandersetzen. Deshalb fordere ich von Vorgesetzten: „Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, wo sie stehen, wie Sie sie einschätzen und dass sie als C-Mitarbeiter gefährdet sind.“ Ziel jedes Unternehmens muss nämlich sein: 80 Prozent A-Mitarbeiter, 20 Prozent

wirtschaftlicher Schaden durch verpasste Gelegenheiten in dieser Zeit. Ganz abgesehen davon, dass die Stimmung des Betriebes im Eimer ist. Denn schlechte Leistungen während der Probezeit muss das gesamte Team ausgleichen.

Ich bin Verfechter der ABC-Personal-Strategie. Dies ist eine einfache Methode für Unternehmer und Geschäftsführer, um ihre Mitarbeiter zu beurteilen (<https://bit.ly/2LoqYBU>). A-Mitarbeiter haben Freude an der Arbeit, deshalb denken sie mit und versuchen ständig, Wege zu finden, um ihren Job besser zu machen. Natürlich begeistern sie so ihren Chef und ihre Kunden, denn in ihrem Umfeld passiert immer etwas Weiterführendes. Dagegen laufen die B-Mitarbeiter unauffällig mit. Sie machen ihren Job, kommen um 9 Uhr, gehen um 17 Uhr

B-Mitarbeiter und keinen C-Mitarbeiter. Wer konsequent dran bleibt, kann das in zwei bis drei Jahren schaffen. Wie das geht, sage ich Ihnen gerne in Knoblauchs Personal-Coaching (<http://www.knoblauchs-coaching.de/presse>) oder Sie besuchen eines unserer Seminare zu dem Thema (<https://bit.ly/2JWm8X6>).

Den Einstellungsprozess strukturieren

Parallel zu diesem „Aufräumen“ im eigenen Unternehmen empfehle ich Ihnen einen strukturierten Einstellungsprozess. Bei Tempus haben wir neun Schritte entwickelt (<https://bit.ly/2LtNJ7q>). Ich hebe vier Punkte hervor: Anforderungsprofil, Netzwerk, Personalfragebogen und Referenzen. Die Stellenanzeigen erinnern an ein Wunschkonzert und gleichen einem Einheitsbrei.

Durchsetzungsstark und teamfähig sollen die Bewerber sein, mehrsprachig in Wort und Schrift, Auslandserfahrung vorweisen können – aber nicht älter als 30 Jahre sein. Das ist kein echtes Anforderungsprofil, denn es fehlen messbare und machbare Ziele. „Wir erzielen derzeit eine Million Euro Umsatz mit einer bestimmten Maschinenserie. Der gesuchte Verkäufer muss innerhalb eines Jahres diesen Umsatz verdoppeln“ – das ist der erste Schritt, um effektiv die richtigen Leute zu finden. Vielleicht formulieren Sie noch Meilensteine: Etwa, dass der Verkäufer eine Kundenzufriedenheitsquote von 95 Prozent erreicht oder dass er drei Verbesserungsvorschläge pro Monat einreicht. So erreichen Sie Vertriebler mit Biss.

Zweiter Schritt: Aktivieren Sie Ihr Netzwerk. Ich kenne ein Unternehmen aus der IT-Branche, das in den vergangenen beiden Jahren 60 Prozent seiner rund 30 neuen Mitarbeiter über Mitarbeiterempfehlungen gewonnen hat. Deshalb ist es so wichtig, ein schlagkräftiges Team zu entwickeln, das sich für seine Arbeit und sein Unternehmen begeistert. Denn nur das können sie glaubhaft und guten Gewissens empfehlen. Ein A-Mitarbeiter wird das jedoch nicht machen, wenn die Arbeit nur so lala ist. Ein Netzwerk zu pflegen ist nicht schwer. Jeder Chef und Personalverantwortliche sollte überlegen, welche spannenden Leute er kennt und mit ihnen Kontakt aufnehmen. Denn gute Leute kennen gute Leute. Und so füllt sich die Kontakt-Kartei mit qualifizierten Köpfen – die ja immer auch potenzielle Mitarbeiter sind.

Bekommen Sie Bewerbungen, treffen Sie eine erste Auswahl mittels eines Personalfragebogens. Die Erfahrung zeigt, dass höchstens die Hälfte der Bewerber den Bogen ausfüllt. Denn nicht alle Bewerber verstehen, dass ihre fachlichen Qualifikationen allein nicht reichen, sondern ihr künftiger Arbeitgeber mehr über ihre Persönlichkeit erfahren will. Dieser Schritt ist somit eine wichtige Auswahl. Hier trennt sich zum ersten Mal die Spreu vom Weizen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt sind noch Referenzen, wenn der Bewerber damit einverstanden ist. Die Verweigerung Ihres Wunsches würde allerdings auch schon viel sagen. Die Telefonate mit den ehemaligen Vorgesetzten lohnen, weil sie den Bewerber aus anderen Blickwinkeln zeigen. Oft wird deutlich, wo er übertrieben oder welche Schwächen er verschwiegen hat.

Employer Branding ist günstiger als Stellenanzeigen

Die vielleicht kostengünstigste Variante, Mitarbeiter zu finden, ist Employer Branding. In vielen Branchen müssen sich Unternehmen um Mitarbeiter bewerben. Schaffen Sie optimale Arbeitsbedingungen – Ihre Angestellten werden produktiv sein und positiv über die Firma reden. Stellen Sie deutlich dar, wofür Ihr Unternehmen steht und für was nicht. Vor allem: Leben Sie das! Und kommunizieren Sie dieses Employer Branding über Ihre Kanäle: Corporate Identity, Homepage, Social Media oder Pressearbeit.

Phoenix Contact ist ein Unternehmen, das kaum ein Deutscher kennt. Doch der Automatisierungsspezialist zieht auf Grund seiner Arbeitsbedingungen jährlich hunderte Ingenieure ins Niemandsland von Westfalen-Lippe. Vielleicht am überzeugendsten: Die eigenen Mitarbeiter bewerten ihr Unternehmen auf der Arbeitnehmerplattform Kununu bestens – mit der Note 4,2 (von 5) und aktuell einer Weiterempfehlungsquote von 92 Prozent liegt das Unternehmen in der Spitzengruppe.

PROF. DR. JÖRG KNOBLAUCH



Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist als „Unternehmer-Berater“ und Bestsellerautor international unterwegs. Der geschäftsführende Gesellschafter

von zwei Firmen gilt als der führende Personal-Vordenker für den Mittelstand. Vor kurzem erhielt Tempus-Consulting zum vierten Mal in Folge die Auszeichnung des Wirtschaftsmagazins Brand Eins als eine der besten Unternehmensberatungen.

www.abc-personal-strategie.de