

A-Mitarbeiter für alle Ebenen suchen und finden

PERSONALSUCHE: Viele Geschäftsführer und Personalchefs behaupten, sie seien auf der Suche nach Talenten. Die meisten der neuen Mitarbeiter erweisen sich dann aber doch eher als mäßiger Durchschnitt. Jörg Knoblauch, Personalexperte und langjähriger Inhaber eines Industriebetriebes, sagt, warum die Personalsuche so oft schief geht – und was Unternehmen tun sollten, um bessere Mitarbeiter zu finden.

VDI nachrichten, Bonn, 18. 6. 10, cha

VDI NACHRICHTEN: Weiß der typische Unternehmenschef eigentlich, wer von seinen Mitarbeitern die Arbeit macht?

JÖRG KNOBLAUCH: In Einzelfällen ja, aber vor allem im Mittelstand beobachte ich, dass die Erkenntnis eher unterentwickelt ist.

Jeder hat zwar ein ungefähres Bild davon, dass es die A-, B- und C-Einteilung auch unter Mitarbeitern gibt. Aber das wird einfach hingenommen, die meisten Vorgesetzten halten es für vorgegeben. Wie ein

Schicksal, gegen das man wenig tun kann ...

... was wäre Ihre Empfehlung dazu? Wir sollten uns des besonderen Beitrags der A-Mitarbeiter bewusst sein. Sie sind es, die die Zukunft sichern. Sie ziehen den Karren – während die B-Mitarbeiter nebenherlaufen. Die C-Mitarbeiter setzen sich rein und lassen sich ziehen.

Also sollten die Besten auch besondere Aufmerksamkeit erhalten?

Ja, vor allem strategisch. Schauen wir

uns die Lage an, in der die meisten Unternehmen stecken: Der Wettbewerb nagt, mit guten Produkten allein lässt sich auf hyperkompetitiven Märkten kein Blumentopf gewinnen. Vorsprung entsteht nur noch durch intelligente, treffsichere Dienstleistungen. Für die braucht jedes Unternehmen die passenden Mitarbeiter. Die Schlussfolgerung liegt auf der Hand: Wer Erfolg haben will, braucht auf jeder Ebene A-Mitarbeiter.

Moment. Das haben wir aber auch schon anders gehört. Die gängige Unternehmer-Meinung lautet doch: „In meinem Geschäft brauche ich nicht nur Häuptlinge, sondern vor allem Indianer.“

Und genau das ist falsch. Mit dieser Einstellung gewinnt in Zukunft keiner mehr. Das Besondere, das Vorsprung im Wettbewerb schafft, gelingt nur noch, wenn alle Aufgaben von A-Mitarbeitern erledigt werden. Wir wollen doch keinen Pförtner mehr, der nur seine acht Stunden anwesend ist. Auch Pförtner, Lagerarbeiter oder Auslieferungsfahrer sind heute Wissensarbeiter. Von ihnen wird zu Recht erwartet, dass jeder in seiner Rolle die Extrameile geht.

Flexibel sein, sich an den Wünschen der Kunden ausrichten, seinen Arbeitsbereich selbst weiterentwickeln, neue Beiträge zum Gelingen des Ganzen leisten, all das gehört nicht nur in die Stellenbeschreibung von Geschäftsführern und Abteilungsleitern. So etwas muss heute auf jedem Arbeitsplatz geleistet werden. Dafür brauchen wir A-Kandidaten – auch für den Job einer Putzfrau!

Klar träumt jeder Unternehmer von einer Belegschaft dieses Typs. Aber



Jörg Knoblauch: Bei der Auswahl von Mitarbeitern sollte dieselbe Sorgfalt angewendet werden wie beim Kauf einer Maschine. Foto: Archiv

anzeige, Lebensläufe sortieren, ein paar Gespräche führen, Arbeitsvertrag unterschreiben – das war's. Mit dieser geringen Sorgfalt gelangt man nur an B- und C-Kandidaten. A-Leute sind mit dieser Vorgehensweise allenfalls Zufallstreffer.

Was schlagen Sie vor, damit es besser wird, also mehr A-Leute im Netz des Rekrutierers hängen bleiben?

Bei der Auswahl von Mitarbeitern sollte dieselbe Sorgfalt angewendet werden wie beim Kauf einer Maschine. Hier werden doch auch endlos Angebote geprüft, Spezifikationen untersucht und immer neue Tests durchgeführt. Übertragen auf die Rekrutierung heißt das: Bewerber sollten in einem mehrstufigen Auswahlprozess auf ihre Eignung geprüft werden. Ob ein Mitarbeiter Können, menschliche Bildung, Charakter, Leistungsfreude, nachgewiesene Erfolge, Potenzial und Urteilsvermögen mitbringt, findet niemand in einem 40-minütigen Gespräch heraus. Die begehrten A-Mitarbeiter findet ein Unternehmen nur, wenn es richtig in seinen Such- und Auswahlprozess investiert.

am Ende entscheidet doch der graue Alltag – es gibt doch gar nicht genug von diesen A-Typen.

Doch, es gibt sie, und zwar für jeden Job. Man muss nur intensiv genug danach suchen.

Das müssen Sie erklären!

Die meisten Rekrutierungsverfahren taugen nichts. Das sagt mir meine langjährige Erfahrung als Unternehmer und Berater speziell für Personalthemen. Die Mitarbeitersuche läuft im Mittelstand immer neben dem Tagesgeschäft. Eine Stellen-

Aber das macht doch keiner in Zeiten angespannter Budgets ...

Es gibt kaum eine Investition, die so eine gute Rendite hat wie die Schaffung eines leistungsfähigen Auswahlprozesses. Deshalb sollten wir bei diesem Thema nicht an die Kosten denken, sondern an den enormen Nutzen, den dieses Vorhaben einbringt. Jeder von uns kennt doch diese A-Typen: Sie leisten nicht zehn oder zwanzig Prozent mehr als der Durchschnitt – sondern doppelt oder dreimal so viel. Dafür lohnt sich fast jede Investition! AXEL GLOGER

Das Buch

► Seine Empfehlungen zum Thema Personalauswahl und -bewertung hat Jörg Knoblauch in seinem neuen Buch zusammengefasst. Titel: „Die Personalfalle. Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen“ (Campus Verlag, Frankfurt a.M. 2010, 222 S., 29,90 €). Es zeigt, wie Unternehmen gewinnen, die ihre Rekrutierung auf A-Mitarbeiter konzentrieren, und

► Buchkauf im Internet mit Suchmaschine: www.vdi-nachrichten-shop.com



erläutert, wie der dafür nötige Auswahlprozess gestaltet werden sollte. Informationen zum Buch im Netz:

► www.die-personalfalle.de axg