

## Schlaue Lösungen

### Anders denken

Gerade in mittelständischen Unternehmen ist der Bewerberprozess noch stark zentral gesteuert. Entweder kümmert sich der Chef selbst darum oder einem chef-nahen Verantwortlichen obliegt Vorauswahl und Organisation. Selten ist der Fachbereich, in dem der neue Kollege eingesetzt wird, mit eingebunden – das letzte Wort hat meist der Unternehmer selbst. Und am Tag X steht dann ein neuer Mitarbeiter im Fachbereich – im besten Fall hat man einen Tag vorher die Info von oben bekommen, im schlechtesten Fall erfährt man das in dem Moment, in dem der neue Kollege vor einem steht.

Fangen Sie an, anders zu denken. Stellen Sie Ihren Bewerbungsprozess mal bewusst auf den Kopf. Wie ich das meine? Folgendes Szenario als Vorschlag:

- **Schritt 1:** Die Vorauswahl drei in Frage kommender Bewerber erfolgt durch den Fachbereich, den Abteilungsleiter oder Teamleiter – in Zusammenarbeit mit Ihnen oder dem Personalbereich.
- **Schritt 2:** Ein motivierter Mitarbeiter aus dem Team, in dem der neue Kollege zum Einsatz kommt, führt mit allen drei Kandidaten ein erstes Telefoninterview – maximal 45 Minuten und während seiner Arbeitszeit. Neben dem persönlichen Kontakt gibt es einen kurzen strategischen Interview-Fragebogen (unternehmensspezifische Vorlage, gegebenenfalls stellenspezifisch angepasst), der im Telefonat als Leitfaden dient und auf dem ein paar Eckpunkte dokumentiert werden. Hier geht es nicht um die fachliche Expertise, sondern um menschliche Aspekte wie Motivation, Beweggründe, Einsatz etc.
- **Schritt 3:** Danach wird der Kandidat mit der höchsten Priorität des Mitarbeiters zum Vorstellungsgespräch eingeladen.
- **Schritt 4:** Das Gespräch führen Sie als Unternehmer und/oder Ihr Personaler zusammen mit dem fachlichen Leiter sowie dem betreffenden Mitarbeiter aus dem Team. Die Entscheidung treffen Sie zusammen.

Sicherlich braucht die erste Durchführung neben einer guten Vorbereitung und Einführung des Prozesses, eine gute Informations- und Kommunikationspolitik im Unternehmen

Anders denken ist angesagt. So gewinnen Sie den Pokal.

sowie ein erstes Briefing der teilnehmenden Mitarbeiter. Aber schon bei der zweiten Durchführung werden Sie die Effekte im Unternehmen messbar wahrnehmen. Nutzen Sie dazu die Bereitschaft in den Teams. Starten Sie mit einem dynamischen, bereitwilligen Team, was dafür offen ist. Schaffen Sie einen ersten erfolgreichen Piloten. Was glauben Sie, welche Wirkung das haben wird – nach innen und nach außen? Mit wenig Aufwand und noch weniger finanziellen Mitteln schrauben Sie gleich an mehreren relevanten Stellschrauben: an der *Motivation* Ihrer Mitarbeiter »Wir dürfen mitbestimmen« – sie werden einbezogen, gefragt und entscheiden mit über den zukünftigen Teamkollegen; am *Teamspirit* »Wir tragen Mit-Verantwortung« und können nachher nicht über die Entscheidung des Chefs meckern; an der *Dialogkultur* in Ihrem Unternehmen. Das ist gelebter Kulturwandel. Anders denken ist angesagt. So gewinnen Sie den Pokal.

### Schnell sein

Wieder nehme ich Sie mit in das mittelständische Industrieunternehmen in Mittelhessen und meine damalige Ausbildungsabteilung und zeige Ihnen, wie man mit einer schnellen Abwicklung eines Bewerbungsprozesses bei den Bewerbern punkten kann. Dazu ein Vorher-Nachher-Vergleich. Ursprünglich wurden die meist zentral eingehenden Bewerbungen an die dezentralen Ausbildungsbereiche verteilt. Eine erste Vorauswahl erfolgte durch die fünf verantwortlichen Ausbildungsleiter. Wenn »genug« potenzielle Bewerber zusammengekommen sind, hat der Koordinator den Termin für den Einstellungs-

Wer wenn nicht der Mittelstand ist schnell und wendig. test geplant, danach wurden die Kandidaten zum Test eingeladen. Sie können sich denken, dass vom Eingang der Bewerbung bis zur ersten Reaktion, dem ersten Kontakt mit

dem Bewerber, Wochen vergingen. Nach erfolgreichem Test vergingen meist weitere zwei Wochen, bis die Tests ausgewertet waren und danach noch ein bis zwei Wochen bis unsere präferierten Kandidaten zum Einstellungsgespräch eingeladen wurden. Würde ein Mitarbeiter so arbeiten, stünde sicherlich im Arbeitszeugnis »Hat sich stets bemüht«; Schulnote »ungenügend«. Und eben nicht mehr! Wie also will man mit so einem langwierigen Procedere wirklich gute Talente gewinnen? Was haben wir getan? Kurzfristig haben wir unsere Karrierehomepage aktualisiert: Alle Verantwortlichen wurden mit Bild,

Namen und Kontaktdaten unter den jeweiligen Ausbildungsbereichen aufgeführt. Und ein Jahr später sah der neue Bewerbungsprozess so aus: Frühzeitig wurden zwei strategisch clevere Termine festgelegt, an denen wir Einstellungstests »in der Masse durchgeführt« haben. Es gab zwei Blöcke – einen vormittags und einen nachmittags. An beiden Tagen war das ganze Ausbildungsteam präsent und operierte wie ein echtes »Sondereinsatzkommando«. Hand in Hand wurden Bewerber empfangen, beim kleinen Rundgang mit ihnen durch das Unternehmen erste lockere Gespräche geführt, während parallel der erste Testblock lief. Später wurde dann gewechselt. Die Auswertung der Tests erfolgte umgehend und unsere Favoriten – also die erste Wahl – wurden innerhalb von 24 Stunden zum Einstellungsgespräch in der darauffolgenden Woche eingeladen. Passte alles zusammen, hatten unsere zukünftigen Nachwuchskräfte innerhalb einer Woche den Ausbildungsvertrag in der Tasche. Ab da hatten wir das Problem mit der »Zweitbesetzung« nicht mehr. Und mehr Geld hat es auch nicht gekostet. Es war strategisch geplant und fokussiert durchgeführt. Und das Team hat es auch zusammengeschweißt. Interne Lorbeeren gabes auch. Wer wenn nicht der Mittelstand ist schnell und wendig.

## Silber und Bronze nutzen

Noch ein Blick in den Sport. Während bei olympischen Spielen drei Sportler auf der Siegertreppe die Medaillen bekommen, scheint es im Business so, dass alle nur Gold-Kandidaten wollen. Auch dazu eine Geschichte aus der Praxis: Der Personalleiter des Unternehmens war besonders stolz, dass er für die duale Ausbildung im Unternehmen nur die allerbesten akquirierte. Sein öffentlich bekundetes Credo war »nur die Crème de la Crème«. Also nur die vom regionalen Elite-Gymnasium mit den besten Zeugnissen kamen als potenzielle Bewerber infrage. Allerdings mussten sie den Einstellungstest mit möglichst hohem Prozentsatz, am liebsten mit einer 100-prozentigen Quote abschließen. So weit, so

Es muss nicht immer Gold sein. Gehen Sie mit passenden Silber- oder Bronze-Kandidaten an den Start.

gut. Wahrscheinlich wünschen Sie sich das auch. Was also ist daran auszusetzen? Dass genau diese Absolventen nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung das Unternehmen verließen, um »in die Welt«, zu »den Großen« zu gehen, »um mehr Geld zu verdienen« – und das in drei aufeinander folgenden Jahren mit 100 Prozent Trefferquote. Mit

der Goldmedaille um ihren Hals konnten sie sich das Nachfolgeunternehmen aussuchen. Aus Sicht des ausbildenden Unternehmens mit fatalen Folgen: Zeit und Geld waren futsch und es hieß »zurück auf Los«, wieder vorne anfangen. Ausbildungszeit, Ausbildungsbemühungen, Einsatz im Fachbereich waren dahin. Die Kosten fallen noch viel höher aus, als man auf den ersten Blick denkt. Neben der neuen Auswahlprozedur und dem erneuten Ausbildungszyklus kommt noch die Zeit dazu, in der die Fachabteilung ohne geplante weitere Fachkraft die Aufgaben erledigen muss. Mehr als fragwürdig, ob eine solche Recruitings-Strategie für mittelständische Unternehmen wirklich zielführend ist. Es muss nicht immer Gold sein. Gehen Sie mit passenden Silber- oder Bronze-Kandidaten an den Start.

### Grundhaltung ändern

Wann haben Sie das letzte Mal einen Hauptschüler eingestellt? Und ihm die Chance gegeben, zu zeigen, was ihn ihm steckt, und ein guter Facharbeiter zu werden? Vielleicht fragen Sie sich jetzt, ob ich den Verstand verloren habe. Ganz und gar nicht! Dazu eine bewährte Erfahrung aus meiner Recruiting-Praxis. Zusammen mit den beiden Ausbildern für Verfahrens- und Werkzeugmechaniker des Unternehmens haben wir die Bewerber- und Ausbildungssituation gründlich analysiert, das Berufsbild und die entsprechenden Rahmenbedingungen beleuchtet – beide Berufe mündeten nach der Ausbildung in einem Schichtbetrieb, der eine im Zweischicht-, der andere sogar in einem Dreischicht-Betrieb. Das Ergebnis unseres Prozesses war eine neue Ausbildungsstrategie: Die zukünftige Zielgruppe für die Akquise der Auszubildenden für diese beiden Berufszweige sollten von nun an Schüler regionaler Schulen – je ortsnäher desto besser – mit Schwerpunkt Haupt- oder Realabschluss sein. Anfangs wurden im Unternehmen kritische Stimmen laut und manchmal wurden wir belächelt – aha, jetzt übernimmt eine Frau die Ausbildung und schon spielen die »Mutter Teresa«. An dieser Stelle danke ich noch mal meinen Ausbildern für ihr Vertrauen in mich und unsere Philosophie, aber auch das Vertrauen meines Geschäftsführers, der mir, trotz vieler persönlicher Fragezeichen, freie Hand ließ. Wie sich schnell rausstellte, sollte die Philosophie aufgehen. Soweit ich weiß, tauchen in keinem einzigen Zeugnis Merkmale wie Mut, Engagement für andere oder

Organisationstalent auf. Ich bin überzeugt, dass die Schule – so wie sie zurzeit noch in den meisten Einrichtungen gelebt wird – für Jungs im Alter von 12-18 Jahren nicht geeignet ist. Von der Entwicklung zu einem jungen Mann wäre das jetzt die Zeit, in der Kraft, Mutproben, Wettkampf, sich ausprobieren, sich messen, Aktion, handwerkliche Fertigkeiten entwickeln dran wären – und nicht stillsitzen, passiv zuhören und schön schreiben. Benötet aber werden neben den typischen Fächern wie Mathe, Deutsch, Geschichte und Chemie genau diese Qualitäten. Ein brutales Kontrastprogramm. Schule und »wahres Berufsleben« passen an dieser Stelle nicht wirklich zusammen. Was also braucht es, um diese Jungs zu aktivieren, damit sie ihre PS auf die Straße bringen? Unser Credo: ein gutes Teamgefüge, gute Arbeitsatmosphäre, sinnvolle Aufgaben – seinen Teil zum großen Ganzen beitragen und das vom ersten Tag an im Betrieb – und eine gute fachliche Ausbildung. Alles, wofür unsere Ausbildung stand. Und was die Ausbilder mit hoher Leidenschaft und großem Engagement jeden Tag vorlebten. Sie waren echte Menschenfreunde.

Übrigens, der Sinn einer Ausbildung ist das erforderliche branchenspezifische Fachwissen so zu vermitteln, dass der Azubi möglichst zeitnah in der Lage ist als Fachkraft eingesetzt zu werden. Und nicht drei Jahre lang Aushilfs- und Putztätigkeiten zu erledigen. Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz als Spielregel galt sowieso für alle Mitarbeiter im Betrieb. Fachfremde Tätigkeiten sind oft eine doofe Ausrede. So war das auch damals in diesem Unternehmen. Das unter den beiden alten Ausbildungsleitern eingeschliffene Verhalten sorgte dafür, dass jeden Morgen irgendein Fachbereich anrief und einen Azubi zum Regale abbauen, Halle kehren oder Altpapier in der Produktion einsammeln anforderte. Und genau das habe ich direkt am Anfang abgeschafft – zum Schrecken meiner Ausbilder. »Wie willst du das dem Geschäftsführer erklären?«, wollten sie von mir wissen. Ganz einfach. Er selbst hatte zwei Kinder in dem Alter und ich war mir sicher, dass er nicht wollte, dass eins seiner Kinder die meiste Zeit seiner Ausbildung mit so einer Arbeit vergeudetete. Also haben wir eine Regel eingeführt: Maximal 10 Prozent der Ausbildungszeit wurde den anderen Bereichen für fachfremde Tätigkeiten zur Verfügung gestellt. Erfolgreiche Mannschaften helfen sich gegenseitig. Die Azubis wurden informiert und verpflichtet, zum einen jederzeit freundlich und

hilfsbereit zu agieren und zum anderen ihre geleisteten Sonderstunden in einer Excel-Datei festzuhalten. Sobald 10 Prozent im aktuellen Monat geleistet waren, standen sie nicht mehr zur Verfügung. Die Geschäftsführung und die Fachbereiche wurden informiert. Und los ging's mit unserem neuen Spiel. Sie glauben nicht, was schon nach den ersten vier Wochen auffiel: die Anrufe blieben aus. Spannend, oder?!

Kneten, knechten, knausern ist längst out. Laut einer Studie des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) geht hervor, dass ein Drittel der Auszubildenden regelmäßig Überstunden leistet. Fast genauso vielen liegt kein betrieblicher Ausbildungsplan vor, eine Überprüfung der Ausbildungsinhalte ist ihnen daher nur schwer möglich. Mehr als jeder zehnte Azubi übt regelmäßig ausbildungsfremde Tätigkeiten aus. Die Abstimmung zwischen Betrieben und Berufsschulen ist oft schlecht. Alle reden von Wertewandel, von New Work – und leben gleichzeitig alte Schule. Malochen für Kohle ist out. Arbeit mit Sinn ist in. Für Bewerber ist längst nicht mehr nur das Gehalt ausschlaggebend – wenn das wenigstens stimmen würde. Gerade im kleinen und mittleren Mittelstand erlebe ich oft

Malochen für Kohle  
ist out. Arbeit mit  
Sinn ist in.

Gerade im kleinen und mittleren Mittelstand erlebe ich oft

extreme Schieflagen. Gleichzeitig wird aber Motivation und überdurchschnittliche Leistung erwartet. Der Arbeitnehmer von morgen legt Wert auf gutes Arbeitsklima, Weiterbildungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zur persönlichen Entfaltung. Wie erfüllt Ihr Unternehmen diese Anforderungen? Jede Leistung hat ihren Preis. Wenn Sie also fitte Nachwuchskräfte haben wollen, überprüfen Sie Ihre Einstellung, Ihre Kultur und Ihre Gehaltsstrukturen. Mitarbeiter, die sich von ihrem Gehalt kaum ein eigenständiges Leben leisten können, werden kaum überdurchschnittliche Leistungen abrufen. Das Spiel heißt Geben und Nehmen.

In Großkonzernen sind Eignungs- und Einstellungstests seit Langem gang und gäbe. Mittlerweile setzen aber auch immer mehr kleine und mittelständische Betriebe auf solche standardisierten Auswahltests, um

Punkten Sie mit individuellen Lösungen.

die Qualifikationen ihrer Bewerber einheitlich und fair zu überprüfen. Schießen Sie auch mit Kanonen auf Spatzen? Und nutzen standardisierte Einstellungstests? Auch hier-

zu eine Anekdote aus einem Unternehmen: Vor meiner Zeit als Ausbildungsleiterin in dem besagten Betrieb wurden standardisierte Einstellungstests eingesetzt. Spaßeshalber habe ich mir einen Test

angeschaut und spontan die Stelle mit der Frage »Welche der drei aufgezählten Opern ist von Andrew Lloyd Webber?« erwischt. Ich muss gestehen, ich selbst war mir in dem Moment nicht sicher, welches die richtige Antwort war. Nach zwei, drei weiteren Stichproben war ich erschüttert. Was hatte das alles mit dem Beruf des Verfahrensmechanikers, mit der Motivation bei uns eine Ausbildung in einem solchen Beruf zu beginnen und der Hoffnung, später in diesem Beruf arbeiten zu können, zu tun? Spätestens bei der Antwort: »Das machen wir schon immer so« bin ich innerlich ausgeflippt – und habe meine acht Ausbildungsleiter kurzfristig zur Besprechung eingeladen. Nein, ich habe nicht getobt. Ich habe gelacht und eine Teststunde inszeniert. Sie hätten mal die Gesichter der gestandenen Fach- und zum Teil Führungskräfte sehen sollen, als ich verkündete: »Jetzt machen wir unseren eigenen Einstellungstest!« Mucksmäuschenstill war es und die Stimmung gedrückt. Bis sich der erste zu sagen traute: »Nee, mach ich nicht!« Super – darauf hatte ich gehofft. Also haben wir den Sinn bzw. den Unsinn von Teilen des ausführlichen Einstellungstests besprochen und direkt gemeinsam eine neue Ausrichtung festgelegt. Und zwar nicht für alle fünf Ausbildungsberufe gleich, sondern maßgeschneidert nach den verschiedenen Ausbildungen. Sicherlich sind im kaufmännischen Bereich andere Anforderungen zu stemmen als in der Produktion an der Maschine. Passgenaue Einstellungsinstrumente sind das Lösungswort. Punkten Sie mit individuellen Lösungen.

Zurück zum Beispiel unserer neuen Ausbildungsstrategie »Haupt- und Realschüler einstellen« und dem neuen Bewerbungsprozess. Es gab drei Stufen: einen Einstellungstest, bei dem wir neuerdings nur noch grundlegende handwerkliche Fertigkeiten sowie Mathegrundkenntnisse und räumliches Vorstellungsvermögen scannten. Zweitens gab es ein erstes persönliches Gespräch mit dem Bewerber und Ausbilder. Und drittens – wenn der Ausbilder überzeugt war – gab es ein zeitnahes Zeitgespräch mit dem Kandidaten, seinen Eltern und mir – mit dem Vertrag in der Tasche. Wir legten großen Wert auf die Teilnahme der Eltern. Wir wollten sehen, in welchem sozialen Umfeld der Jugendliche zuhause war. Und verstehen, wie die Eltern zur Ausbildung standen und ob wir – im Falle aller Fälle – mit der Unterstützung der Eltern rechnen konnten. Die Resonanz und das Feedback aller Beteiligten waren durchweg sehr positiv. Der schnelle Erfolg hat uns Recht

gegeben. Die Jungs sind meist nach kurzer Zeit im Betrieb »aufgewacht«, die schulischen Noten wurden immer besser – selbst in Mathe, was nicht heißt, dass alle nur noch Einsen hatten. Warum auch? Wenn jemand mit einer knappen Vier in Mathe plötzlich mit einer stabilen Zwei die Prüfungen ablegte, war er für uns ein Champion. Das haben wir ihm auch gesagt. Eigenständigkeit und Verantwortung wurden angenommen und die Jungs sind mit ihren Aufgaben und dem entgegengebrachten Vertrauen immer stärker gewachsen – zu echten Fachkräften. Manch einer hat das Fachabitur gleich mitgemacht und direkt nach der Ausbildung den nächsten Schritt fachlicher Qualifizierung in Angriff genommen. So sehen also Sieger aus! Fachkräfte und Unternehmen. Hätten Sie das bei meiner Einstiegsfrage nach der Einstellung eines Hauptschülers gedacht?

Das Beste, was mir in der Zeit als Ausbildungsleiterin passiert ist, war die Einstellung eines außergewöhnlichen 18-jährigen jungen Mannes zum Werkzeugmechaniker. Da ich mit meinem Ausbildungsteam zweiwöchig zu relevanten Ausbildungsthemen im Gespräch war, durch persönliche Präsenz in den Bereichen das Ohr am Puls der Zeit hatte, und wir durch den oben beschriebenen Bewerbungsprozess ein eingespieltes Team waren, habe ich die Einladungen zum finalen Bewerbungsgespräch einfach nur zeitlich gecheckt. Auf dem Weg zu so einem Vertragsgespräch murmelte der Ausbilder etwas verlegen »Ähm, Su-

Dankbarkeit ist ein hoher Wert und eine starke Währung, schafft Wertschöpfung – und kostet keinen Cent mehr.

zana ich hab« ganz vergessen dir zu sagen, dass der Bewerber schon eine Ausbildung abgebrochen hat, *Atempause*, und übrigens wird er in ein paar Wochen Vater.« »Ufz!« Da war sogar ich sprachlos. Da es aber sprichwörtlich »5 vor 12« war, hatte ich nicht wirklich eine Wahl. Also rein ins Gespräch – und das war gut so! Natürlich sind bei mir alle

Alarmglocken angegangen und ich war auf alles gefasst. Was ich dann erleben durfte, hat mich zutiefst berührt. Der junge Mann hatte nicht nur seine Eltern mitgebracht – wie vereinbart, sondern auch seine schwangere Freundin. Er saß aufrecht, stolz und erwartungsfreudig da – ich hatte eher das Gefühl, dass die Eltern etwas geknickt waren. Alle Fragen hat er mit einer Aufrichtigkeit, Klarheit und einem Selbstbewusstsein beantwortet, dass ich zwischendurch aufpassen musste, nicht meiner Rührung freien Lauf zu lassen. O-Töne waren u. a. »Wir haben das Kind geplant«, »Wir wollen es besser machen als unsere



Eltern«, »Ich will für meine Familie sorgen«, »Und dafür will ich die Ausbildung bei Ihnen machen, damit ich später einen guten Job habe«. Ich war nicht nur überzeugt, sondern überwältigt – und wir haben den jungen Mann eingestellt. Hand aufs Herz lieber Leser, Unternehmer, Geschäftsführer oder Personalleiter, wäre diese Bewerbung für Sie überhaupt infrage gekommen? Hätten Sie den jungen Mann zum Kennenlernen eingeladen – und ihm überhaupt eine Chance gegeben? Ehrlicherweise bin ich nicht sicher, wie ich gehandelt hätte, wenn ich vorher eine Wahl gehabt hätte. Umso mehr gilt mein Dank für diese Lebenslektion dem damaligen Werkzeugleiterausbilder – einem mutigen und weisen Mann. Das ist für mich vorausschauende und gelebte Fachkräftesicherung. Und noch dazu formt es eine hoch attraktive Arbeitgebermarke. Ich bin sicher, dass sich die Geschichte im Freundes- und Bekanntenkreis der Eltern aber auch im Wirkungskreis der beiden jungen Menschen rumgesprochen hat. Günstigere PR gibt es gar nicht. Dankbarkeit ist ein hoher Wert und eine starke Währung, schafft Wertschöpfung – und kostet keinen Cent mehr.

### **Gute Bewerbungsgespräche führen**

Leider ist das, was so einfach klingt, im Alltag keine Selbstverständlichkeit. Dabei treten immer wieder drei typische Phänomene schlechter Bewerbungsgespräche auf. Phänomen eins: Den größten Redeanteil hat der Unternehmensvertreter. Neben einer unternehmerischen Vorstellung erfolgt eine persönliche Selbstdarstellung, Geschichten aus der Vergangenheit werden erzählt. Phänomen zwei: Mit der Einstiegsaufforderung »Erzählen Sie mal!« überlässt der Unternehmensvertreter die Gesprächsführung dem Bewerber – und der betet in den meisten Fällen seine Vita runter. Ich gehe davon aus, dass Sie den Lebenslauf vorher studiert haben und wissen, was drinsteht. Wenn schon Aufforderung, dann machen Sie's doch clever: »Erzählen Sie mir etwas, was ich noch nicht über Sie weiß.« Sie erleben, wie der Bewerber mit der Fragestellung umgeht, wie flexibel er sich darauf einlassen kann, was er von sich preisgibt. Phänomen drei: Der Unternehmensvertreter stellt lauter geschlossene Fragen, dementsprechend fallen die Antworten der Kandidaten dürftig aus – eben »Ja« oder »Nein«. Und Sie erfahren nicht wirklich etwas von Ihrem Bewerber. Gute Gespräche führen heißt, clever Fragen stellen und gut zuhören. Anknüpfen an das

Gesagte und den Menschen mit seinen Kompetenzen ergründen, um dann zu entscheiden, inwieweit genau diese Kompetenzen bei Ihnen im Unternehmen gut einsetzbar sind. Zum Beispiel: »Was treiben Sie in Ihrer Freizeit? Wo engagieren Sie sich außerhalb der Arbeit? Wie verbringen Sie Ihre Wochenenden?«

Dazu eine Geschichte aus meiner Praxis: Zu Beginn eines Führungskräfte-Workshops, in dem es eigentlich darum gehen sollte, die Gesprächstechniken aufzufrischen und die Führungskräfte für ihren Führungsjob fit zu machen, kam das Thema »Unsere Mitarbeiter taugen nichts« geballt auf: »Meine Leute tun nichts«, »Die sind nicht zu motivieren«, »Die machen nur, was man ihnen sagt«. Das mag ja besonders: Finger-Pointen und jammernde Führungskräfte. Vermeintlich stinkt der Fisch vom Kopf – und es wäre angebracht sich mit der Frage zu beschäftigen »Was kann ich als Chef tun, dass sich die Situation verändert?«. Damit wollte ich aber nicht direkt in den frühen Morgenstunden beim ersten Begegnen losballern. Also habe ich spontan meinen Fahrplan geändert – und die Teilnehmer mit der Frage konfrontiert: »Was wissen Sie schon über Ihre Mitarbeiter?« Um eine direkte Eskalation zu vermeiden, habe ich die Teilnehmer zu einem kleinen außergewöhnlichen Experiment eingeladen, mir die Erlaubnis für diesen Exkurs geholt und die folgende Aufgabe gestellt: Bitte nehmen Sie sich 15 Minuten Zeit und notieren Sie, was Sie über Ihre Mitarbeiter wissen, über das, was diese in ihrer Freizeit treiben. Meine Rechnung ist aufgegangen. Angestachelt durch meine freche Unterstellung »Sie wissen ja sowieso nichts!« hat mir der zuvor jammernde Führungshaufen stolz und begeistert die Geschichten über die Mitarbeiter präsentiert. Sehr bewegende Geschichten: ein Feuerwehrmann, der als Zugführer in Einsatzfällen das Kommando übernimmt, eine Gemeindereferentin, die seit fünfzehn Jahren sonntags den Kindergottesdienst organisiert und durchführt, ein Kassenwart, der in einem größeren Fußballverein in seiner Heimatgemeinde die Finanzen des Vereins verantwortet und viele weitere. Wow! Ich war überwältigt. Und nutzte die Kraft im Raum für den nächsten Konter: »Das hört sich nicht nach echten Pfeifen an!« »Wieso gelingt es Ihnen dann nicht, genau diese Qualitäten und Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter im beruflichen Alltag zu mobilisieren?« Sie können sich vorstellen, wie betreten die Gesichter waren. Die Kurve zu der Frage »Wie können Sie das konkret tun?« haben

wir schnell bekommen und die nächsten zwei Tage klar herausgearbeitet und praktisch erprobt, mit welchem Führungsverhalten die einzelnen zum Erfolg ihrer Mitarbeiter beitragen können.

## Recruiting Quickies

- **Priorisieren Sie das Personalthema.**

Sie sind der Chef. Und Bewerbermanagement ist Chefsache. Qualifizierte Nachwuchskräfte brauchen qualifizierte Personaler. Geben Sie dem Thema persönlich Gewichtung. Und lösen Sie sich davon, alles selbst zu machen. Zeitmangel, Aufschieberitis und Perfektionismus ziehen nicht mehr. Benennen Sie Verantwortlichkeiten und trauen Sie Ihren Mitarbeitern etwas zu. Stellen Sie immer wie- der spezifische Bewerber-Einsatzteams zusammen. Führungskraft, Teammitglieder und der Personaler – und lassen Sie die den aktuellen Bewerbungsprozess durchführen. Verantwortung, Motivation und Performance steigen automatisch. Und gemeinsame Siege verbinden.

- **Setzen Sie auf Regionalisierungsstrategie.**

Müssen Sie wirklich bei jeder Messe dabei und bei fünf verschiedenen Jobbörsen präsent sein? Wer von Ihnen kennt die Orte Schwanau, Stolberg und Alpirsbach? Bei dem einen oder anderen Biertrinker klingelt's sicherlich – das zählt aber nicht. Ich habe nicht nach dem Produkt gefragt, sondern nach der geographischen Verortung. Alles Orte auf dem platten Land, in denen sich aber mittelständische Champions die Leute aussuchen können – jederzeit. Das sind: die Herrenknecht AG, der größte und weltweit führende Hersteller von Tunnelbohrmaschinen, Prym, der Reißverschlusshersteller und die Alpirsbacher Brauerei. Nutzen auch Sie die regionale Nähe zu den Fachkräften und zeigen Sie in Ihrer Region Gesicht. Stellen Sie den persönlichen Kontakt zum regionalen Nachwuchs über die Zusammenarbeit mit weiterführenden Schulen, Hochschulen und Universitäten her. Punkten Sie mit gezielten Angeboten für potenzielle Bewerberzielgruppen oder durch das Engagement in lokalen oder regionalen Standortinitiativen. Freiwillige Feuerwehr, Sportvereine und das Stadtfest sind willkommene Gelegenheiten. Tun Sie das mit Ihrer spezifischen Recruiting-Philosophie. Dann können auch Sie sich die Bewerber aussuchen.

- **Kooperieren Sie mit Unternehmen in Ihrer Region.**

Nutzen Sie Ihre zahlreichen Mitglieder-Netzwerke. Tun Sie sich mit anderen Unternehmen zusammen und sorgen Sie gemeinsam für eine nachhaltige Fachkräftesicherung in der Region. Verknüpfen Sie die guten Bewerber, die Sie nicht einstellen konnten mit Ihren Führungskollegen aus benachbarten Unternehmen. Immerhin müssen Sie bei der Besetzung einer Stelle bestimmt ein, zwei guten Kandidaten absagen. Und bekanntlich liegt der Unterschied zwischen Gold, Silber und Bronze nur Bruchteile von Sekunden auseinander. Wenn das eine Unternehmen die gute Nachwuchskraft nicht einstellen kann, warum nicht ein anderes – aus derselben Branche aus Ihrer Region. Sie betreiben Empfehlungsmarketing. Sie müssen nicht absagen. Der Kandidat erfährt Wertschätzung. Und Wertschätzung spricht sich rum. Langfristig profitiert auch Ihr Unternehmen.

- **Gehen Sie innovative Wege.**

Klassisch und konservativ langt nicht mehr. Sie machen dasselbe wie vor 20 Jahren und wundern sich ernsthaft, dass weniger Bewerber kommen. Werden Sie innovativ, mutig, individuell. So pragmatisch wie möglich und so professionell wie nötig. So gewinnen Sie Leute. Nicht was alle machen, ist maßgeblich, sondern was Sie, was Ihr Unternehmen erfolgreich macht, entscheidet über die zukünftige Liga. Sie können sich das leisten. Das ist wie, wenn Tanker gegen Schnellboote in einer Regatta antreten. Der Tanker hat viel mehr PS, ist groß und mächtig, aber die kleinen Schiffe sind eben wendiger. Bis ein Tanker den Kurs geändert hat, hat das Schnellboot schon längst drei Haken geschlagen. Nutzen Sie Ihren Vorteil als Mittelständler: individuell, schnell und passgenau.

- **Behandeln Sie Bewerber wie Kunden.**

Stellen Sie sich vor, Sie werden auf der größten regionalen Zulieferermesse von einem potenziellen Neukunden mit avisiertem Großauftrag gefragt: »Nennen Sie mir gute Gründe, warum ich meinen Auftrag von Ihnen machen lassen sollte.« Wahrscheinlich würden Sie dem Interessenten freudig Verkaufsargumente präsentieren und ihn vom Nutzen der Zusammenarbeit mit Ihrem Unternehmen überzeugen wollen. Soweit so gut. Was aber macht dann den Unterschied zu einem Bewerber? Dazu ein spannender Selbstversuch von Axel Haitzer, dem Autor des Buches *Bewerbermagnet*.

Er wollte wissen, wie es für Schulabgänger ist, nach einer Ausbildung zu suchen. Dazu verschickte er 250 Bewerbungen an Unternehmen, die Auszubildende suchen – und das an ausgewählte Betriebe, die mindestens drei junge Menschen pro Jahr ausbilden. Er gab an, kurz vor der Fachhochschulreife zu stehen und erkundigte sich selbstbewusst nach den Perspektiven im Unternehmen. Unter anderem fragte er: »Was zeichnet Ihr Unternehmen als Ausbildungsbetrieb besonders aus?« Der Tenor seiner Bewerbungen lautete: »Nennen Sie mir gute Gründe, warum ich bei Ihnen arbeiten sollte.« Er hat 150 Standardabsagen bekommen. Die anderen 100 haben sich gar nicht gemeldet. Bewerber investieren viel Zeit und Mühe. Begegnen Sie ihnen mit Respekt. Sprechen Sie sie persönlich an und finden Sie ermutigende Worte. Sollten Sie zu dem Ergebnis kommen, dass eine Zusammenarbeit im Moment nicht möglich ist, Sie sich den Bewerber in Zukunft aber sehr gut in Ihrem Unternehmen vorstellen können, wählen Sie am besten das Telefon für die Absage. Sagen Sie freundlich, dass Sie sich bezüglich der Position für einen anderen Kandidaten entschieden haben, dennoch aber Interesse an einer Zusammenarbeit hätten. Bleiben Sie mit solchen Leistungsträgern unbedingt in Kontakt. Soziale Netzwerke sind dafür besonders gut geeignet. Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus – ob Sie wollen oder nicht. Was nutzt Ihnen da die noch so schicke und teure Imageanzeige. Wertschätzung im Umgang mit Mitarbeitern und Bewerbern ist die neue Währung. Wertschätzung lohnt sich. Mit kleinem Einsatz erzielen Sie große Wirkung – dann gelingt auch die Personalgewinnung.

- **Tue Gutes und lass die Mitarbeiter sprechen.**

Mitarbeiter sind die glaubwürdigsten Experten für die Kommunikation der Arbeitgebermarke und die besten Botschafter – wenn sie überzeugt sind. Nutzen Sie die Empfehlungskraft Ihrer Mitarbeiter und laden Sie sie ein, die Frage zu beantworten »Warum ich gerne hier arbeite?«. Stellen Sie die persönlichen Statements auf Ihre Homepage. Dazu noch ein paar Ideen: Lösen Sie die Probleme Ihrer Mitarbeiter, dann lösen die Mitarbeiter Ihre. Bieten Sie zum Beispiel zweimal die Woche zwei Stunden am Nachmittag Nachhilfe-Unterricht für die Kinder Ihrer Mitarbeiter. Nutzen Sie dafür die Kompetenzen Ihrer Fachkräfte und schenken Ihnen dafür einen Tag Gleitzeit. Die einen Mitarbeiter bringen ihre Qualitäten ein, die

anderen haben endlich eine gute Lösung für ihr Kind und können sich auf ihren Job konzentrieren. Und Sie haben potenzielle Talente im Haus. Viele Jugendliche bessern ihr Taschengeld mit irgendwelchen Hilfstätigkeiten auf. Der beste Weg, Geld zu verdienen, ist bei Ihnen im Unternehmen. Laden Sie Ihre Mitarbeiter ein im Freundes- und Bekanntenkreis Jugendliche dafür zu aktivieren. Bieten Sie Samstagvormittag Schülern einen Job an, bei dem sie gleich auch noch die verschiedenen Möglichkeiten eines Berufes kennenlernen. Die Schüler verdienen sich was dazu. Und Sie haben immer einen Talentpool und genug Auswahl für Azubis sicher. Oder lassen Sie Ihre Azubis einmal im Jahr eine Ausbildungsoffensive durchführen – von Azubis für Azubis. Ein Tag in Ihrem Unternehmen »Berufe live«. Kündigen Sie das regional groß an und nutzen Sie dafür auch die zahlreichen Netzwerke der Azubis. Laden Sie interessierte Schüler direkt über die regionalen Schulen ein. Lehrer sind gut vernetzt und geben viele Informationen weiter. Und seien Sie mit Ausbildungsleitern und Führungskräften vor Ort – nichts geht über eine gute Beobachtung und eine persönliche Ansprache.

- **Bilden Sie selbst Fachkräfte (weiter) aus!**  
 Und damit meine ich mehr als nur ein paar Auszubildende, alle zwei Jahre einen dualen Studenten und Führungskräfte-seminare nach Gießkannenprinzip. Es geht um das Augenmerk auf angestellte Mitarbeiter, den Blick nach innen und die Nutzung und Förderung des bereits vorhandenen Potenzials. Durch die sich stetig verändernden Anforderungen müssen sich auch Ihre Mitarbeiter im Fluss befinden. Kostspielige Fortbildungen sind dafür nicht zwangsläufig notwendig. Auch unternehmensintern kann ein reger Wissensaustausch stattfinden; Weiterbildung, die alle Generationen anspricht – zum Beispiel »Jung schult alt«. Wie wäre es, wenn Sie technische Schulungen von jungen Fachkräften für »alte Hasen« anbieten. Oder »Durchstarten 50 plus«. Laden Sie einmal im Monat einen Nachmittag zum Thema »Kulturelle Identität« ein. Und lassen Sie Mitarbeiter über 50 dazu sprechen »Wie wir früher Veränderungen erfolgreich umgesetzt haben« oder »Welche Erfahrungen für mich in den letzten 20 Jahren die erkenntnisreichsten waren«. Übrigens: Qualifizierte Frauen kommen nach der Babypause gerne wieder. Eine aktuelle Arbeitsmarktstudie bescheinigt, dass der deutschen

Wirtschaft jedes Jahr Milliarden Euro verloren gehen, weil zu wenige Frauen erwerbstätig sind. Schaffen Sie passende Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sorgen Sie als Arbeitgeber dafür, dass Sie verbindlich in Kontakt bleiben, dass die Mitarbeiterin, die gerade in Elternzeit ist, alle relevanten Veränderungen mitbekommt, dass sie eingeladen wird zu allen wichtigen Besprechungen. Ich selbst habe in zwei Unternehmen als Führungskraft genau dafür gesorgt. Sie glauben nicht, was alles möglich ist. Loyalität und Leistungsbereitschaft sind garantiert. Bieten Sie ausländischen Fachkräften ein mehrmonatiges Praktikum an. So lernen Sie die Menschen und ihre Fähigkeiten kennen. Sprachkompetenz ist schnell bewältigt, wenn man eine sinnvolle Aufgabe hat. Und vielfältige Teams sind innovativer und produktiver. Qualifizieren Sie auch Ihre Hilfsarbeiter weiter. Nur weil jemand »ungerlernt« ist, heißt das noch lange nicht, dass er keine Talente und keinen Bock hat, »heute« was zu lernen. Auch Führung kann man lernen. Führungskraft wird man nicht von heute auf morgen. Auch Fußball-Profis stehen jeden Tag auf dem Platz und trainieren. Fördern Sie die Führungspersönlichkeiten in Ihrem Unternehmen. Fangen Sie direkt bei sich an.

