

Mitarbeiter finden und binden

Corinna Linke

Glaubt man dem allgemeinen Wehklagen über mangelnde Motivation und fehlende Allgemeinbildung, scheint die Suche nach neuen Mitarbeitern schwerer geworden zu sein. Mit der langfristigen Bindung an das Unternehmen sieht es nicht besser aus. Dieser Misere lässt sich begegnen, in dem man die Personalauswahl und -entwicklung systematisch anpackt.

Stellenanzeigen in der Zeitung, Tipps von Mitarbeitern und Vermittlung durch die Bundesagentur für Arbeit – klassische Wege zur Stellenbesetzung. »Mittelständische Betriebe und neu gegründete Unternehmen betreiben die Einstellung neuer Mitarbeiter und das Personalmanagement eher spontan und wenig vorausschauend«, heißt es im Infoletter Gründerzeiten Nr. 15¹⁾. Als eine Ursache führt das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit herausgegebene Papier an, dass sich der Chef persönlich darum kümmert – und dem bleibt wegen des Alltagsgeschäfts nur wenig Zeit dazu.

Ein Beispiel für jene Probleme stellt der unerwartete Ausbildungsabbruch durch den Lehrling dar oder wenn ein langjähriger, leistungsstarker Geselle oder Meister aussteigt, um bei der Konkurrenz anzufangen. Sollte man sich nicht lieber Gedanken darüber machen, wie es dazu kam, anstatt über den angeblich untreuen und undankbaren Mitarbeiter zu schimpfen? Warum nicht den Problemfall als Chance nutzen, um die Personalentwicklung nun systematisch anzugehen?

Neue Kollegen finden

Die Suche nach neuen Mitarbeitern, die lediglich einen Bereich des Personalmanagements bildet, beginnt damit, ein Profil der zu besetzenden Position zu entwickeln. »Betrieb sucht Elektromon-

teur« reicht nicht. Vielmehr sollte sich der Inhaber oder Ausbilder damit Zeit lassen, um die künftige Stelle genau und damit möglichst realistisch zu beschreiben. Danach fällt es leicht, die Anforderungen an den Bewerber abzuleiten, und zwar sowohl in fachlicher Hinsicht als auch bzgl. der weichen Faktoren. Diese so genannten Soft Skills reichen vom allgemeinen Verhalten und Erscheinungsbild bis hin zu Belastbarkeit und Leistungswillen. Sie jedoch zu bewerten, gestaltet sich schwieriger als die Einschätzung der Fachkenntnisse, da kein objektiver Maßstab existiert. »Das macht aber nichts. Betriebsinhaber verfügen über sehr gute Menschenkenntnisse«, meint Andreas Oehme, stellvertretender Geschäftsführer beim Westdeutschen Handwerkskammertag in Düsseldorf. Seiner Meinung nach ließe sich nach zwei Wochen Praktikum relativ zuverlässig einschätzen, ob der Kandidat die notwendigen weichen Faktoren mitbringt.

Elektromeister Markus Hofmann sagt: »Die Chemie muss stimmen.« Er führt einen Betrieb mit sechs Mitarbeitern in Hamburg und realisiert Anlagen im gewerblichen und gehobenen Privatbau. Um das soziale Verhalten bei Lehrlingen kennen zu lernen, lädt er auch die Eltern zum Bewerbungsgespräch ein und fragt ihre Erfahrungen in punkto Handwerk ab. »Oft haben Jugendliche falsche Erwartungen von ihrer künftigen Arbeit« – dies führt er nicht nur auf das jugendliche Alter zurück, sondern auch auf mangelnde Bewerbungsvorbereitung.

Bei der Personalauswahl achtet der Handwerksmeister auf eine gemischte Altersstruktur in seinem Team: »Beispielsweise ist die Erfahrung und Gründlichkeit meines Altgesellen Gold wert. Dafür kennt sich ein jüngerer Kollege besser mit moderner Bustechnik aus.«

Motivation ist gefragt

Die aktive Führung der bestehenden Mannschaft gehört zum zweiten Bereich des Personalmanagements. Doch so mancher Unternehmer unterschätzt diese Aufgabe und beschränkt sich auf die



Quelle: Bosch

reine Verteilung von Arbeitseinsätzen. Dabei tragen die Mitarbeiter einen wichtigen Teil zum Unternehmenserfolg bei, d.h., je motivierter sie sind, desto mehr leisten sie – egal ob Meister, Geselle oder Lehrling. Motivation lässt sich der landläufigen Meinung nach dadurch erreichen, in dem ein Betrieb seine Mitarbeiter zur Weiterbildung schickt – sozusagen als Belohnung. Dazu Elektromeister A. Oehme: »Nichts motiviert mehr als Lob und Anerkennung.« Dies findet seiner Erfahrung nach aber viel zu wenig statt und »...ist doch die einfachste Möglichkeit der Mitarbeiterbindung, noch dazu kostenlos«. Des Weiteren rät er, einem Mitarbeiter gezielt die Verantwortung für bestimmte Aufgabenbereiche zu übertragen und ihn selbstständig arbeiten zu lassen. Andererseits gelte es, Über- und Unterforderung zu vermeiden.

Außerdem empfiehlt der Unternehmer, die Stärken eines Mitarbeiters zu betonen und zu fördern, um sein Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein zu stärken. Mancher mag gerade darin eine Gefahr sehen, weil ein selbstbewusster Mitarbeiter Forderungen – gerade in finanzieller Hinsicht – stellen oder gar abwandern könnte. Doch wenn einer die Firma verlässt, dann eher deshalb, weil ihm das Betriebsklima nicht zusagt.

Mehr miteinander reden

Weil das Betriebsklima die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wesentlich beeinflusst, tut jeder Unternehmer gut daran, es gebührend zu pflegen. Das A und O sieht Gregor Schneider in der Kommunikation zwischen Chef und Mitarbeiter: »Die meisten Schwierigkeiten treten auf, weil beide Seiten gar nicht miteinander reden oder wenn ja, sich falsch verstehen.« Der Ausbildungsberater bei der HWK Wiesbaden gibt auch zu bedenken, dass Handwerker, insbesondere Lehrlinge i. d. R. weniger ausdrucksstark

1) Weitere Informationen unter www.online-de.de/exclusiv/mitarbeiter.html
Dipl.-Ing. Corinna Linke, Fachjournalistin, Hamburg

seien. Daher sollte man nicht jede Aussage auf die Goldwaage legen. Zudem nehmen sich manche Inhaber bzw. Ausbilder laut G. Schneider nicht so viel Zeit für die persönliche Betreuung wie es der erzieherische Auftrag erwarten ließe. *»Leistungsabfall, fehlende Motivation oder zu spät Kommen haben Gründe, über die man sprechen sollte – allerdings nicht zwischen Tür und Angel um sieben Uhr früh in der Werkstatt«*, erklärt der Sozialpädagoge. Stattdessen rät er den Betriebsinhabern, diplomatisch vorzugehen und persönliche Gespräche auch mal nach Feierabend zu führen.

Darüber hinaus empfiehlt er den Betrieben, den Ausbildungsvertrag Punkt für Punkt mit dem künftigen Lehrling durchzugehen und offene Punkte durch eine individuelle Vereinbarung aufzufangen. So träfe er zunehmend auf die Probleme des Telefonierens per Handy und Rauchens beim Kunden. *»Das sollte in der Betriebsordnung geregelt sein«*, betont G. Schneider und spricht noch ein weiteres Problem an: *»Bei vielen Unternehmen gibt es gar keine schriftliche Betriebsordnung.«*

Ansporn durch Geld?

Ein weiterer Ansatz zur Motivation kann der finanzielle Anreiz sein. Manche Unternehmen zahlen ihrer Mannschaft prozentuale Anteile am Umsatz oder am Gewinn, andere gewähren pauschale Erfolgsprämien, wenn der Betrieb ein gestecktes Ziel erreicht.

Ob sich die monetäre Belohnung jedoch gerecht auf die Mitarbeiter aufteilen lässt, wagt Elektromeister Markus Hofmann zu bezweifeln. Er sieht das Problem beim Aufstellen eines jedem Einzelnen bzw. seiner Leistung gerecht werdenden Verteilerschlüssels. Als Beispiel nennt er die Programmierung einer anspruchsvollen Telefonanlage: *»Da fällt der Materialeinsatz relativ gering aus und damit auch der Umsatz. Wird die Arbeit des ausführenden Monteurs dadurch etwa schlechter als die des Kollegen, der eine Elektroanlage mit vielen neuen Komponenten installiert?«* Gerechter wäre die Beteiligung am Gewinn, den die ausgeführten Aufträge ergeben. Um diesen dann auch noch individuell auf die Mitarbeiter zu verteilen, müsste

die Buchhaltung entsprechende Zahlen liefern. *»Unmöglich für Kleinbetriebe ohne ausgefeiltes Controlling; das geht nur bei großen Unternehmen«*, urteilt M. Hofmann. Des Weiteren gibt er zu bedenken: *»So lange Geld als Belohnung fließt, ist alles in Ordnung.«* Wenn dann magerere Zeiten anbrechen, gelangt man nach seiner Erfahrung unweigerlich in eine Sackgasse.

Daher setzt der Elektromeister stattdessen auf familiäres Klima, intensive Kommunikation und flexible Arbeitszeiten mit Jahreskonto. Der Betrieb profitiert dadurch, weil er die Mannschaft individueller nach Auftragslage einteilen kann. Voraussetzung ist jedoch, dass die Mitarbeiter mit ihrer täglichen Arbeitszeit flexibler umgehen, also nicht auf einen festen Feierabend bestehen. M. Hofmann nennt ein Beispiel: *»Es ist vier Uhr nachmittags; der aktuelle Auftrag wäre in ein, zwei Stunden beendet. Da ist es doch besser, die Zeit noch anzuhängen, als am nächsten Tag wiederzukommen.«* Diese Flexibilität beruht für ihn auf Beiderseitigkeit. ■