

FACHKRÄFTEMANGEL ERFORDERT EIN UMDENKEN

NEUE ANSÄTZE IN DER PERSONALPOLITIK

Fachkräftemangel in der Pflege – deshalb setzt Lutz Karnachow, Gründer von Domino-World, auf die Aktivierung seiner Kunden. 600 Pflegekräfte müssen sich daher mit Widerständen auseinandersetzen. Denn Bewohner erwarten: Nehmt mir möglichst viel Anstrengung ab! Dadurch werden sie jedoch abhängiger und ihre Lebensqualität verschlechtert sich mitunter.

Deshalb hat der Psychologe eine eigene Ausbildung entwickelt, die alle Angestellten durchlaufen müssen, um das Domino-Prinzip zu verstehen und umsetzen zu können. Das setzt auf großes Einfühlungsvermögen. Denn viele Patienten haben depressive Züge und müssen aus der „Ich-kann-nichts-mehr-Ecke“ herausgeholt werden. „Da coachen wir zunächst rund sechs Wochen“, so der 62-Jährige, der in und um Berlin 13 Einrichtungen betreibt. Erst wenn die Kunden ihre Welt wieder mit anderen Augen sehen, kann gemeinsam ein Zielbild entwickelt werden.

Pflegequalifikation allein reicht da nicht aus. Um diese intensive Coaching-Arbeit leisten zu können, benötigen die Mitarbeiter Sprachkenntnis, Einfühlungsvermögen und eine hartnäckige Geduld. Seit 1989 ist Klaus Gottschick dabei – zunächst als Student mit Nebenjob, drei Jahre später als Pflegehelfer. Der 51-Jährige kann sich keinen besseren Arbeitsplatz vorstellen, weil er im Unternehmen mitwirken kann, weil bei den Patienten „verschüttete Ressourcen sprudeln“ und weil ihm der tägliche Kontakt mit seinen Patienten schlichtweg Spaß macht. Fortbildungen und Supervisionen suchten ihresgleichen. Und dass er vor Jahren einen Vorschlag für die Prämienregelung kritisierte und einen Gegenvorschlag einbrachte, der dann umgesetzt wurde, ist für ihn ein Zeichen, dass er bei einem besonderen Arbeitgeber angestellt ist.

Jörg Knoblauch ist ein leidenschaftlicher Verfechter der Einteilung in ABC-Mitarbeiter. Deshalb gefallen ihm Unternehmen, wie Domino-World, die gezielt herausragende Mitarbeiter einstellen und sie weiterentwickeln. „Ein erfolgreiches Unternehmen benötigt mindestens 80 Prozent A-Mitarbeiter“, so der Buchautor („Das Geheimnis der Champions“). Das seien Mutmacher, die mit Herz, Hand und Verstand dabei sind. Sie übertragen die gesteckten Ziele, seien überdurchschnittlich engagiert und erfolgreich. Letztlich seien sie die Messis und Ronaldos ihrer Branche.



Um Pflegepersonal nach dem Domino-Prinzip zu schulen, bedarf es mehr als reiner Pflegequalifikation: Einfühlungsvermögen und Geduld sind notwendig.

Diese Auffassung vertreten auch prominente Firmenchefs wie Larry Page: „Wir sind aktuell 54.000 Mitarbeiter. Wenn es auch nur einem B-Mitarbeiter, einem Mitläufer gelingen würde, in unser Unternehmen einzudringen, dann hätten wir uns einen Virus eingefangen, der nur ganz schwer wieder zu entfernen ist.“ Hat der Google-Chef keine anderen Sorgen? Seine Antwort: „Nein, denn damit verdiene ich mein Geld.“ Das Einstellen exzellenter Mitarbeiter ist die wichtigste Aufgabe des Chefs, findet der Personalexperte Knoblauch: „Erfolgreiche Unternehmen müssen sich radikal auf A-Mitarbeiter fokussieren.“

Persönlichkeit auf dem Prüfstand

Karnachow misst den Unternehmenserfolg u.a. bei seinen Kunden anhand des Barthel-Index. Wer anfangs mit 50 oder 60 Punkten einsteige, erreiche nach einigen Monaten oft 80 Punkte, behauptet er. Diese A-Mitarbeiter finden und einzustellen, fällt vielen Unternehmen schwer. Denn allzu oft gehen sie nach dem Schema F vor: Bewerbung lesen und beurteilen, ein Gespräch führen und dann den Arbeitsvertrag unterzeichnen. Dieses Vorgehen findet Knoblauch fahrlässig. Bei Google führen neue Mitarbeiter bis zu 20 Gespräche mit einzelnen Kollegen, dem Team, Vorgesetzten und dem Chef. Denn der neue Mitarbeiter soll seine Fähigkeiten zusammen mit diesen Menschen einbringen. Chefs müssen sich Zeit nehmen für diese zentrale Aufgabe, sagt der schwäbische Unternehmer und rät: klares Anforderungsprofil mit konkreten Zielen erstellen, Netzwerk aktivieren, Telefoninterviews führen, Referenzen einholen und Probezeit vereinbaren.

Um bessere Entscheidungen bei der Mitarbeiterauswahl zu treffen, entwickelte Easysoft einen sechsstufigen Einstellungsprozess. „Zentral ist ein Fragebogen mit acht Punkten, den jeder Bewerber mit der Eingangsbestätigung erhält“, sagt Geschäftsführer Andreas

Nau. Darin geht es um berufliche und private Ziele ebenso wie um Werte. Bewerbungen, die offensichtlich mit einem Bewerbungs-Coach erstellt wurden, fallen durch. Während durchschnittliche Bewerbungen plötzlich in einem ganz anderen Licht erscheinen.

Klares Anforderungsprofil mit konkreten Zielen

Denn der Entwickler von Seminar- und Personalentwicklungssoftware sucht nach eigenverantwortlichen Mitarbeitern, die kreativ an neue Entwicklungen gehen und kundenorientiert denken. Wer etwa klar sagen kann, wie er sich persönlich weiterentwickeln will, oder unterschiedliches soziales Engagement zeigt, der passt eher ins Team. Ohnehin bekommen alle Mitarbeiter die Stellenausschreibungen per Mail geschickt, damit sie im Freundeskreis werben. Denn Freunde teilen in der Regel ähnliche Wertvorstellungen und passen damit in die Unternehmenskultur. Sind Unternehmen und Kandidat im Bewerbungsprozess schon kurz vor Vertragsabschluss, sollten Bewerber ein paar Tage mitarbeiten. So lernen die Kollegen den Neuen kennen. „Die Meinung der Mitarbeiter ist oft entscheidend“, sagt Nau, „lieber lassen wir eine Stelle unbesetzt, als einen lediglich passablen Bewerber einzustellen.“

Spätestens seit der Generation Y müssen sich Unternehmen positionieren und mit Employer Branding beschäftigen. Denn diese mittlere Generation fragt nach dem Sinn ihrer Tätigkeit, nach Freizeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie. „Diesen Wertewandel müssen wir akzeptieren“, sagt Gunther Olesch, denn das bedeute nicht, dass diese Leute weniger leistungsstark seien. Der Personaler von Phoenix Contact hat mit der Unternehmensführung für junge High Potentials Freiräume geschaffen und ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Das beginnt mit flexiblen Arbeitszeiten und dem Ausgleich von Überstunden in Urlaubszeit und geht bis zum Home Office.

Dafür wurden allerdings auch klare Regeln geschaffen: etwa Kernarbeitszeiten und die Verpflichtung mindestens 20 Prozent der Arbeitszeit im Betrieb zu sein. Das ostwestfälische Unternehmen, das jährlich 400 Ingenieure einstellt, bekommt ein Vielfaches an

Bewerbungen. Olesch erzählt gerne, dass sich ein Headhunter bei ihm beschwert habe: 40 Ingenieure des Unternehmens habe er angerufen, keiner sei an einer anderen Stelle interessiert gewesen. Die Wertschätzung und die Empathie, die das Unternehmen auszeichnen, honorieren die Mitarbeiter mit einer hohen Treue zu ihrem Arbeitgeber.

„Werte machen wertvoll“, kommentiert Jörg Knoblauch eine derartige Unternehmenskultur. Je mehr Freiheiten Mitarbeiter haben, desto mehr sind Werte ein Kompass, der Orientierung gibt. Entscheidend: Gemeinsame Werte werden nicht für die Ewigkeit definiert, um sie als Leitbild an die Wand zu hängen oder ins Internet zu stellen. Es ist wichtig, an den Werten zu arbeiten, diese im Alltag zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. ➔

JENS GIESELER

„DAS GEHEIMNIS DER CHAMPIONS“

➔ Für das Buch „Das Geheimnis der Champions“ haben Jörg Knoblauch und sein Kollege Benjamin Kuttler weltweit mehr als Tausend Unternehmen recherchiert. Was sind deren Erfolgsfaktoren beim Personal? Fündig geworden sind sie im Silicon Valley. Aber nicht nur dort. In Ostwestfalen, auf der Schwäbischen Alb oder in Schleswig-Holstein gibt es Mittelständler und Handwerksbetriebe, die mit einer pfiffigen Personalpolitik die besten Mitarbeiter finden und binden. ➔

Die folgenden sieben Erfolgsfaktoren zeigen, worauf es ankommt:

1. Radikale Fokussierung auf A-Mitarbeiter
2. Systematische Mitarbeiterbeurteilung
3. Exzellente Führungskräfte
4. Mehrstufiger Einstellungsprozess
5. Work-Life-Blend
6. Mitarbeiter werden zu Mit-Unternehmern
7. Werte machen wertvoll



„Das Geheimnis der Champions“: Wie exzellente Unternehmen die besten Mitarbeiter finden und binden“ von Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler. Campus Verlag, 280 Seiten, ISBN: 978-3593505367, 34 Euro.

KURZ-MELDUNGEN

PRODUKTE

MEHR SICHERHEIT FÜR E-MAILS

Der europäische Security-Software-Hersteller **Eset** hat sein Tool „Mail Security für IBM Domino“ mit neu gestalteter Benutzeroberfläche und mehr Schutzmechanismen veröffentlicht.

WORKSTATIONS FÜR DEN WOW-EFFEKT

Loop Light versorgt Events mit Lichteffekten und großformatigen Videos. Über Workstations werden nicht nur Inhalte programmiert, sondern diese steuern auch ihre Anwendungen direkt vor Ort.



KURZ-MELDUNGEN

PRODUKTE

BASIS FÜR ENERGIEOPTIMIERUNG

Die IoT-Plattform **Sphinx Open Online** der **In-GmbH** dient der Visualisierung von Daten sowie Zuständen, der Anbindung von Datenquellen und Integration von weiteren digitalen Services.

RATENZAHLUNG ERMÖGLICHT

Paypal erweitert sein Produktangebot für Online-Händler. Mit einer integrierbaren Option können Händler nun ihren Kunden anbieten, die in ihrem Online-Shop angebotene Ware in Raten zu bezahlen.

