

Sie befinden sich hier: THEMEN Betrieb **Betriebsführung** [zur Übersicht](#)

Betrieb | Betriebsführung | 06.07.2016

Die Ronaldos des Handwerks Tipps für erfolgreiche Personalpolitik

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist „Unternehmer-Berater“ und geschäftsführender Gesellschafter mehrerer Firmen. Er hat über 30 Bücher geschrieben. Für sein neues Buch „Das Geheimnis der Champions“ hat er mit seinem Kollegen Benjamin Kuttler weltweit mehr als tausend Unternehmen und deren Erfolgsfaktoren recherchiert. Mit dabei waren auch Handwerksbetriebe, die mit einer pfiffigen Personalpolitik die besten Mitarbeiter finden und binden.

Es wird immer deutlicher: Die besten Mitarbeiter gehen zu den besten Unternehmen. Als Folge jammern Chefs, Handwerkskammern und Innungen über Fachkräftemangel, demografischen Wandel und andere Widrigkeiten. Doch das sind Ausreden. Als ehemaliger Inhaber eines metalverarbeitenden Betriebes weiß ich, wovon ich rede. Die folgenden sieben Erfolgsfaktoren zeigen, worauf es ankommt.

Erfolgsfaktoren

1. Radikale Fokussierung auf A-Mitarbeiter

Ich bin ein leidenschaftlicher Verfechter der Einteilung in ABC-Mitarbeiter. Ein erfolgreiches Unternehmen benötigt mindestens 80 % A-Mitarbeiter: Das sind Mutmacher, die mit Herz, Hand und Verstand dabei sind. Sie übertreffen die gesteckten Ziele, sind überdurchschnittlich engagiert und erfolgreich. Und: Letztlich schießen sie für ihren Chef die Tore. Sie sind die Messis und Ronaldos des Handwerks. Dagegen sind die Cs ein andauernder Chancencod, wenn sie nicht sogar ins eigene Netz treffen.

Diese Einteilung 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 herausragender Mitarbeiter ist die wichtigste Aufgabe des Chefs. Der Dachdecker Lars Thullesen etwa hat einen Lehrer eingestellt, der Schülern ab der 7. Klasse kostenlosen Nachhilfeunterricht gibt. Der Norddeutsche findet: Erfolg sollte man teilen und anderen Menschen helfen. Allerdings: Durch dieses Engagement gewinnt er Jugendliche für seinen Betrieb. Und die danken es ihm: Mehrere Landessieger, Bundessieger und einen Vize-Weltmeister hat der Betrieb ausgebildet.

2. Systematische Mitarbeiterbeurteilung

Bei Tempus-Consulting (www.tempus.de), unserer Unternehmensberatung, haben wir einen einfachen Leistungsbeurteilungsbogen entwickelt. Da gibt es Punkte wie Fachkenntnis, Weiterbildung, Einsatzbereitschaft oder Freundlichkeit. Mitarbeiter und Führungskraft füllen das Blatt an Hand der Noten 1 bis 5 unabhängig voneinander aus. Eigen- und Fremdbild sind dann die Grundlage für das jährliche Mitarbeitergespräch, in dem die Leistung beurteilt, die berufliche und persönliche Entwicklung besprochen und eine gezielte Weiterbildung geplant werden.

3. Exzellente Führungskräfte

Es hat sich gezeigt, dass zu 70 % der Chef für den Niedergang eines Unternehmens für verantwortlich gehalten wird. Als Konsequenz drehen erfolgreiche Unternehmen den Spieß alle zwei, drei Jahre um: Jetzt dürfen die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen. Auch den Inhaber! Natürlich haben wir dies auch in meinem Unternehmen gemacht. Und meine erste Beurteilung war lediglich zwischen gut und befriedigend. Das war mir viel zu wenig. Deshalb muss auch ich mich als Chef weiterbilden und weiterentwickeln.

Nach einem ähnlichen Prinzip wie die Mitarbeiterbeurteilung werden Führungskräfte nach ihren Fähigkeiten benotet: z.B. Information über Firmenziele, Übermittlung von Informationen, Feedback von Mitarbeitern. Führungskräfte müssen sich einer Beurteilung ihrer Mitarbeiter stellen, denn auch sie sind A, B oder C. Und nur die besten Führungskräfte werden die besten Mitarbeiter für sich gewinnen und an sich binden können.

4. Mehrstufiger Einstellungsprozess

Bewerbung lesen und beurteilen, ein Gespräch führen und schnell den Arbeitsvertrag unterzeichnen – dieses Vorgehen ist fährlässig. „Die richtigen Mitarbeiter einzustellen, ist das wichtigste bei der Frage, wie man Kunden begeistert“, sagt Coplaning-Inhaber Günter Schmitz (www.coplaning.lu). Der Betrieb baut und installiert Haus-, Innen- und Verandaturen, Fenster und Garagentore sowie Solaranlagen.

Der Einstellungsprozess ist standardisiert und umfasst zehn Schritte. Darunter sind drei persönliche Interviews – unter anderem eines zusammen mit dem Lebenspartner. Denn der trägt mögliche Arbeitsbelastungen mit. Und: Familär ist in diesem Betrieb nicht nur ein Schlagwort, sondern wird gelebt.

Jede Minute und jeden Euro, den Inhaber oder Geschäftsführer in die Rekrutierung von Mitarbeitern stecken, sparen sie mittelfristig um ein Mehrfaches. Denn: Weder gehen sie nach

der ernüchternden Probezeit mit einem durchschnittlichen Bewerber wieder auf Mitarbeitersuche noch geben sie Geld für Prozesse vor dem Arbeitsgericht aus.

Erstellen Sie ein klares Anforderungsprofil mit konkreten Zielen, aktivieren Sie Ihr Netzwerk, führen Sie Telefoninterviews, holen Sie Referenzen ein und vereinbaren Sie eine Probezeit mit Meilensteinen. Und beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in den Bewerbungsprozess mit ein. Die müssen mit dem Neuen zusammen arbeiten.

5. Work-Life-Blend

Die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verschwindet: Der Arbeitsplatz wird ein Ort, an dem sich Mitarbeiter wohlfühlen wollen. Die Wertschätzung für die Mitarbeiter drückt sich etwa auch durch kostenloses Essen aus, Massagemöglichkeiten oder gemeinsame Freizeitaktivitäten. So gibt es für die Mitarbeiter von Coplaning morgens ein größeres, gemeinsames Frühstück. Die Arbeitskleidung der Monteure wird über Nacht hausintern gereinigt. Und eine Herzlichkeitsbeauftragte sorgt für positive Stimmung im Betrieb – eine Kümmerin, die sich um Geburtstage, Mitarbeiterkinder und Fun-Tage sorgt: ein Familienbetrieb.

6. Mitarbeiter werden zu Mit-Unternehmern

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlecht“, sagt Ricardo Semler, Gründer von Semco (www.semco.com.br/en/). Chefs müssen ihren A-Mitarbeitern größere Entscheidungsfreiheiten geben, denn die wissen an ihrem Arbeitsplatz oft besser, was zu tun ist, als die Führungskraft, die mit anderen Aufgaben beschäftigt ist. Gerade im Handwerk müssen Sie sich auf Ihre Mitarbeiter und deren Arbeitsqualität verlassen. Sie können nicht jede Fuge und jede Schraube kontrollieren. Oder Sie machen Ihren Job bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter nicht richtig.

7. Werte machen wertvoll

Je mehr Freiheiten einzelne 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, wirklich an den Werten zu arbeiten, diese im Alltag zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

„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 €.

Jörg Knoblauch hält als Keynote-Speaker Vorträge für Unternehmer und Mitarbeiter. Alle weiteren Informationen sowie Hinweise zu Vorträgen und Personalberatung finden Sie auf der Internetseite www.joerg-knoblauch.de.

Jörg Knoblauch, Personal-Vordenker für den Mittelstand: „Das sind die wichtigsten sieben Trends, die wir aus der Personalpolitik der erfolgreichsten Unternehmen zusammengefasst haben. Lernen Sie von den Besten und machen Sie einen Schritt nach dem anderen. Aber fangen Sie damit an.“

Autor: Jörg Knoblauch
tempus. GmbH
Giengen



Thematisch passende Beiträge

Ein Spaß für „ganze Männer“

Rasanter Profi-Treff in Leipzig



Bei den sogenannten Profi-Treffs der SFA Sanibroy GmbH werden registrierte Profi-Partner zu einer abendlichen Veranstaltung eingeladen, bei der die Anwesenden miteinander ins Gespräch kommen. Diskutiert wird über DIN-Normen, neu anzuschaffende Werkzeuge, steuerliche Rechte und Pflichten, eine erfolgreiche Mitarbeitersuche oder auch Firmenfahrzeuge. Der Themenvielfalt sind keine Grenzen gesetzt....

Wie kann man den Nachwuchs locken?

SHK-Ausbildungsoffensive am 18. April bei Jung Pumpen in Steinhagen



Auf der einen Seite steht der Inhaber eines SHK-Betriebes, die Auftragsbücher sind gut gefüllt, aber genau das ist auch ein Problem: Es fehlen geeignete Mitarbeiter. Auf der anderen Seite steht der unentschlossene Schulabgänger, der einen Beruf mit guten Zukunftsperspektiven und Verdienstmöglichkeiten sucht. Die

Ausbildungsoffensive Jobs4Future bringt beide Seiten zusammen und bietet zusätzlich...

Fluktuation vermeiden

Qualifizierte Mitarbeiter ans Unternehmen binden



Durch die Kündigung eines Mitarbeiters kann im Betrieb ein Personalengpass entstehen. Weil sich qualifiziertes Personal nicht



schnell rekrutieren lässt, kommt es darauf an, die bestehenden Arbeitsverhältnisse zu halten. Ein Mitarbeiter, der zufrieden ist mit „seiner Firma“, sich als Teil des Betriebs und als wichtiges Mitglied im Team sieht, kündigt nicht so schnell. Wenn Betriebsklima, Führungsstil, Gehalt und Arbeitsplatz stimmen, verhält sich der Mitarbeiter loyal und zeigt keine Wechselbereitschaft.

Mitarbeiter finden und binden

Dem Fachkräftemangel begegnen Der Betrieb als „Arbeitgebermarke“



Die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften ist derzeit sehr hoch, so dass viele Handwerksbetriebe ihre freien Stellen nicht mehr zeitnah besetzen können. Stehen für offene Stellen keine Bewerber zur Verfügung, muss der Betrieb eventuell sogar Aufträge ablehnen oder die Lieferzeiten auszuweiten. Doch wie erhöht man seine Chancen, qualifizierte Fachkräfte zu finden und zu binden?

Content Management by **InterRed**