

Sie haben nicht die Wahl

Gute Mitarbeiter zu finden, kann schwierig sein. Wer die Schuld aber auf die mangelnde Masse schiebt, der macht es sich zu einfach.

Wenn Sie glauben, dass die Unternehmen die Mitarbeiter auswählen, dann irren Sie sich gewaltig! Seit der letzten großen Krise haben sich die Verhältnisse nicht nur verändert; oft haben sie sich umgekehrt. Hatte ein Technologieunternehmen bis zum Wirtschaftsgau 2008 Personalbedarf, suchte die Personalabteilung nach dem geeigneten Kandidaten nach traditionellem Muster. Anzeigen in den gängigen Zeitungen, Veröffentlichung auf der firmeninternen Website, vielleicht noch bei einem professionellen Anbieter wie Stepstone oder Meinestadt.de. Das ist auch heute noch oft der gängige Weg. Aber der Erfolg ist mäßig. Das Finden qualifizierter, gut ausgebildeter Mitarbeiter wird zusehends schwieriger. Der Mittelstand und hier vor allem die Handwerksbetriebe leiden unter dem viel zitierten Facharbeitermangel. Vor allem Betriebe aus dem ländlichen Raum spüren das. Der Tischler aus einer Gemeinde mit 8.000 Einwohnern im Speckgürtel von München hat die Auftragsbücher zwar voll, kann aber viele Arbeiten nicht oder nur mit großem zeitlichen Mehraufwand der vorhandenen Mitarbeiter erbringen. Dadurch entstehen Zusatzkosten, die an den Kunden weitergegeben werden müssen. Folglich verteuern sich die Leistungen und Produkte real oder können gar nicht mehr erbracht werden. Ein Teufelskreis. Zusätzlich steigt die Belastung aller Mitarbeiter ins Unermessliche; die

Folgen sind Krankenstände, erhöhte Fluktuation und zuletzt Umsatzeinbußen: „Immerhin jedes neunte Unternehmen beklagt erhebliche Umsatzeinbußen von mehr als 5 Prozent aufgrund fehlender Fachkräfte – weitere 42 Prozent der Unternehmen berichten von geringfügigen Umsatzeinbußen. Hochgerechnet summieren sich die Umsatzausfälle im deutschen Mittelstand auf insgesamt 31 Milliarden Euro jährlich.“ Das sind Ergebnisse des aktuellen „Mittelstandsbarometers 2014“ der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young.

Kleine Unternehmen sind sich ihrer Situation zwar oft bewusst; dennoch ändern sie ihre Vorgehensweise selten. Es wird weiter gewurschtelt und das umso stupider, je dringender das Thema Personalbeschaffung ist. „Dann schalten wir halt noch eine Anzeige, irgendwer wird sich schon finden.“ Im regionalen Blättchen kostet diese Anzeige zwischen 650 und 850 Euro; dafür kann man sie auch noch an einem Dienstag lesen, als Belohnung quasi. Dass dieses Geld in die Anzeigenabteilungen der Zeitungen und mittlerweile auch der Onlinestellenbörsen gespült wird, ist klar; der Nutzen für die Firma nicht abschätzbar.

So erging es einem meiner Kunden, der in einem bekannten Wintersportort einen nach betriebswirtschaftlichen Maßstäben gut gehenden Shop betreibt. Er hat, wie in dieser Branche üblich, nur eine Saison geöffnet und muss

von November bis Mai die Gewinne für das gesamte Jahr erwirtschaften. Machbar ist das nur mit geeignetem Personal: das gewünscht ist, mit nur einem freien Tag in der Woche, 150 Tage von 8:30 bis 18:30 Uhr zu arbeiten. Fachlich muss es in der Lage sein, die anspruchsvolle Kundschaft zumindest in Englisch und zunehmend Russisch zufriedenzustellen. Die Waren sind hochpreisig und entsprechen den Kunden.

Das Problem

Schnell wurde klar, dass die bisher durchgeführte Personalsuche jedes Jahr vermehrt zu Unsicherheit führt, da immer weniger geeignetes Verkaufspersonal auf dem Markt ist. Jeder will einen sicheren und vor allem ganzjährigen Arbeitsplatz. Die freiwilligen Zusatzleistungen wie kostenfreies Wohnen, Essenzuschuss, Dienstkleidung und vergünstigte Einkaufsbedingungen finden durch die Bewerber schon im Vorstellungsgespräch keinen Zuspruch mehr. Auch die telefonisch angekündigten persönlichen und fachlichen Qualifikationen bergen oft Überraschungen. Fehlt auch noch die Chemie, ist die Suche bis dahin umsonst. Soweit das jährliche Prozedere mit den Unsicherheiten, ob sich geeignetes Personal finden lässt, ob mit den vorhandenen Mitarbeitern die Verkaufszahlen aus dem Vorjahr erreicht werden, ob keiner von ihnen krank wird oder länger ausfällt.

Notwendige Schritte

Nachdem dem Shopbesitzer klar war, in welcher Zwickmühle er sich befindet, fingen wir an, das Unternehmen in puncto Personalsuche in sieben Schritten zu analysieren und zu verändern.

Aufgrund der ausführlichen Diagnose wurden Optionen, das heißt neue Verhaltensmuster im Bewerbungsprozess, entwickelt und diejenige ausgewählt, die aus Sicht des Shopbesitzers am erfolgreichsten schien. Unsere Analyse hatte gezeigt, dass es für Bewerber extrem wichtig ist, bei welchem Unternehmen sie sich bewerben. Image, soziales Engagement und die Werte, die im Unternehmen gelebt werden, sind neben der eigentlichen fachlichen Herausforderung mittlerweile ausschlaggebend für Fachkräfte, sich an Unternehmen binden zu wollen. Als Erstes haben wir also an der Außendarstellung und damit an der Wahrnehmung des Unternehmens gearbeitet. Wurden bisher einfache Annoncen in der regionalen Zeitung und einer kurzen Information über die freie Stelle im örtlichen Onlineportal des Tourismusverbandes geschaltet, änderten wir diese Annoncen in ¼-seitige Stellenanzeigen in den drei wichtigsten Tageszeitungen der angrenzenden Bundesländer. Zusätzlich inserierten wir in Kooperation mit dem Arbeitsamt auf einer Onlinestellenbörse für internationale Stellenanzeigen in ganz Europa. Mit der Darstellung der Marktposition, der „neuen“ Unternehmensvision und der exakten Anforderungsprofile an zukünftige Mitarbeiter bewarben sich plötzlich Mitarbeiter aus der Branche mit ausreichend Erfahrung im Verkauf von hochpreisi-

gen Sportartikeln. Die Vorstellungsgespräche führten wir im Doppelpack und mein Kunde erhielt nach jedem Gespräch im Coaching ein Feedback über seine Gesprächsführung, seine Körpersprache und sein Verhalten im Gespräch mit den Bewerbern. Sein Fazit: „Jetzt weiß ich, worauf ich im Gespräch achten muss und worauf es beim Bewerber selber ankommt.“

Die Definition der Unternehmensvision, des Leitbilds und der dazugehörigen Umsetzungsstrategie ist also gleichfalls notwendig wie die Planung der notwendigen Ressourcen und Kosten für die veränderte Personalsuche (s. a. WERBETECHNIK I bis 3.2015).

Die Lösung

Innerhalb eines Jahres hat der Shopbesitzer neue Recruiting-Instrumente kennengelernt und verschiedene, für ihn passende, ausprobiert. Mein Kunde spricht nun beispielsweise seine Mitarbeiter direkt an, ob sie ihm einen (zukünftigen) Kollegen empfehlen können. Der Vorteil an dieser Vorgehensweise liegt in der Kompetenz der Mitarbeiter, weil sie wissen, worauf es im Unterneh-

men ankommt; sie kennen die Werte und die Marktposition des Unternehmens. Sie können also entscheiden, ob jemand aus ihrem Bekanntenkreis außer der fachlichen Kompetenz auch die persönliche Eignung mitbringen würde. Ist über diesen Weg niemand für die freie Stelle zu rekrutieren, schaltet mein Kunde in der internationalen Stellenbörse wieder ein Stelleninserat mit entsprechender Selbstaussage – Beschreibung des Aufgabengebiets und den Anforderungen an die Bewerber. Mittlerweile führt mein Kunde die Bewerbungsgespräche auch in Englisch – geschehen mit einer Spanierin, die in Oslo arbeitete. Das Vorstellungsgespräch fand via Videokonferenz zwischen Österreich und Norwegen statt und verlief erfolgreich. Zusätzlich folgten exakte Stellenbeschreibungen und ein Handbuch für jeden Mitarbeiter. Dieser Punkt ist in dem Prozess für das Gelingen der gesamten Veränderung in der Personalsuche und den davon betroffenen Mitarbeitern wichtig. Hier sei nochmals auf die Nachhaltigkeit solcher Veränderungsprozesse in allen Teilen des Unternehmens hingewiesen. Der Kunde hat nach

zwei Jahren im Prozess eine Stammmannschaft und entwickelt sich zu einem der beliebtesten Arbeitgeber in der Region. Regelmäßige begleitende Maßnahmen schaffen eine permanente Präsenz des Unternehmens in der Region und erzeugen einen Sog für Bewerber, auch aus dem Ausland. Wichtig ist, nachhaltige Wege einzuschlagen, um langfristig das Problem zu lösen.

Die zwei klassischen Recruiting-Strategien, die interne und externe Suche, sind meiner Meinung nach überholt und eignen sich in den meisten Fällen nur noch für altertümliche Firmen, die auch altertümliche Mitarbeiter wollen. Soll jedoch jeder neue Mitarbeiter nicht nur eine Lücke im Personalbedarf schließen, sondern auch seine Stärken und Kompetenzen langfristig ins Unternehmen einbringen, sind andere Methoden erforderlich. Einige Unternehmen präsentieren sich auf Karrieremessen, veranstalten regionale Jobbörsen oder suchen die Kooperation mit Hochschulen und Ausbildungszentren. Das „Rausgehen“ der Firmen zu den Mitarbeitern wird immer wichtiger. Denn heute suchen sich die Mitarbeiter die Firmen aus, denen

Die wichtigsten Schritte zur Personalsuche

1. Diagnose der Ausgangssituation
2. Entwicklung von Strategieoptionen
3. Auswahl günstiger Optionen
4. Unternehmensziele definieren
5. Führungs- und Steuerungskonzeption
6. Kompetenz- und Ressourcenentwicklung
7. Umsetzung planen, überwachen und weiterentwickeln

sie ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen möchten.

Die Konsequenz: Zielorientiertes Handeln lohnt sich. Und das bedeutet, dass Geschäftsführer im Zweifel vom hohen Ross namens „Ich-bin-unwiderstehlich“ herunterkommen müssen. Mehr Erfolg werden sie haben, wenn sie auf richtige Pferde setzen. Und das heißt: „Ich-mach-mich-für-Sie-schick“.

Markus Noppeney

info@markus-noppeney.com

www.markus-noppeney.com