

**Mit Speck fängt man
Mäuse -
mit Beg  sterung
Mitarbeiter**

**Wie man neue Mitarbeiter findet und bindet
oder Personalentwicklung einmal anders**

STRUPAT.KundenBegeisterung!, Halle/Westfalen

Kundenbegeisterung zählt zu den elementaren Erfolgsfaktoren eines jeden Unternehmens. Wichtigste Träger der Kundenbegeisterung wiederum sind die Menschen im Unternehmen. Besonderer Aufmerksamkeit bedarf deshalb gerade die Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Bei der Frage, wie man geeignete Mitarbeiter findet und gewinnt, die nicht nur fachlich fit sind, sondern auch zum Unternehmen passen, gelangen Unternehmer häufig an Grenzen. Unterstützung von außen wird geholt, z. B. von Personalagenturen oder so genannten Headhuntern. Nachteil dieser Profis ist, dass sie meistens nur mit harten Fakten arbeiten. Reibungslose Abwicklung und ergebnisorientierte Verhandlungen stehen im Vordergrund. Doch es gibt auch einen anderen Weg. Wird in einem Unternehmen Begeisterung gelebt, müssen in gleichem Maße die weichen Faktoren - die „Begeisterungs“-Faktoren - in die Personalrekrutierung einfließen. Übernimmt diesen Part eine externe Stelle, so ist es von Vorteil, wenn dort bereits andere unternehmensspezifische Aktivitäten laufen. So können Synergie-Effekte genutzt werden, wenn beispielsweise schon Erfahrungen aus dem persönliche Coaching des Unternehmers oder vom Training des Stammpersonals vorliegen. Zum Finden der zukünftigen begeisterten Mitarbeiter gesellt sich ein weiterer wichtiger Aspekt: Das Begleiten und motivieren der „Newcomer“ bis diese selbst als „Botschafter der Begeisterung“ Unternehmensinhalte weiter tragen.

Wie in so vielen Fällen ist es die Beziehung von Mensch zu Mensch, welche die Basis bildet, auf der das „Gebäude“ Zusammenarbeit errichtet wird. Der Erfolg eines Unternehmens wird maßgeblich von diesen Beziehungen der beschäftigten Menschen zueinander beeinflusst und geprägt. Klingt sehr theoretisch. Zugegeben. Dabei handelt es sich um greifbare, nachvollziehbare Vorgänge. Natürlich müssen Zahlen und Fakten für

sich sprechen, aber ohne die entsprechenden Menschen, die dahinter stehen und diese verantworten, erarbeiten und weitergeben, funktioniert eben nichts. Gar nichts, wenn die Beziehungen untereinander nicht funktionieren. So hat schon manches Unternehmen viel Zeit in die Suche nach neuen Mitarbeitern gesteckt, nur um später festzustellen, dass der „Neuzugang“ doch nicht so recht zum angestammten Team passt, bzw. über- oder unterqualifiziert ist, weil Anforderungsprofil und Wirklichkeit nicht übereinstimmen.

Full-Service für MitarbeiterBegeisterung

Dieses Dilemma lässt sich durchaus vermeiden, indem Vorgänge und Zusammenhänge eines Unternehmens ganzheitlich gesehen werden. Nun gibt es Spezialisten für die unterschiedlichsten Bereiche mit dafür idealen Voraussetzungen – ein Verkaufstrainer bringt die Belegschaft auf Vordermann, eine Personalagentur wird eingeschaltet, um neue Positionen zu besetzen. Doch jede einzelne externe Institution muss sich erst einmal in firmenspezifische Belange einarbeiten, um darauf die fachlichen Anforderungen auszurichten. Unternehmer oder Führungskräfte müssen immer wieder neu beginnen, eine Beziehung aufzubauen. Laufen alle Informationen jedoch unter einem Dach zusammen, ist eine einzelne Maßnahme keine isolierte Leistung mehr. Vielmehr werden dabei Informationen über Anforderungen oder Defizite eines Unternehmens gesammelt und ausgewertet. Und diese können in ihrer Fülle bei einer Personalrekrutierung eine wichtige Funktion übernehmen und vielleicht sogar schon die Basis für ein Anforderungsprofil bilden. Es existiert die eingangs erwähnte gute Beziehung von Mensch zu Mensch, von Mensch zu Unternehmen, von Unternehmen zu Unternehmen. Dieses Fundament muss nicht jedes Mal neu geschaffen werden.

So kann der „externe Insider“ der Firmenphilosophie sein spezifisches Wissen über den Betrieb und dessen langfristige Ziele bereits im Vorfeld bei der Entwicklung der Stellenanzeige einbringen, Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter begleiten und diesen schließlich während der Einarbeitungszeit unterstützend zur Seite stehen. Zwei Bereiche stehen bei der Personalberatung der etwas anderen Art im Mittelpunkt:

1. Die besten Mitarbeiter finden und binden

Stellenbeschreibung, Tätigkeitsprofil, Anforderungsprofil, Stellenanzeige, Analyse der Bewerbungsunterlagen usw., nach vielen Schritten wurde das neue Team-Mitglied schließlich gefunden, der Vertrag ist unter Dach und Fach und der erste Arbeitstag steht bevor. Geschafft! So denken viele. Leider erweist sich dies häufig als Irrtum. Und genau an dieser entscheidenden Stelle verabschiedet sich dann häufig auch noch der externe Partner.

Die Einarbeitungsphase ist für neue Mitarbeiter enorm wichtig. In dieser kritischen Zeit werden viele Eindrücke gesammelt, die über einen dauerhaften Verbleib im Unternehmen entscheidend sind. Eine intensive Begleitung während dieser Zeit zahlt sich für beide Seiten aus. Aber auch nach der Probezeit sollten regelmäßige Mitarbeitergespräche selbstverständlich sein. Besonders effektiv gestaltet sich eine solche Personalentwicklung durch externe Begeisterungs-Spezialisten. Unabhängig von anderen unternehmerischen Aufgaben konzentriert sich der Blick auf die Mitarbeiter. Denn noch immer spielen Begabung und Talent in vielen Unternehmen keine Rolle. Aber nicht nur Wissen und Können zeichnet einen Mitarbeiter aus. Erst in Verbindung mit seinen eigenen Begabungen und Talenten offenbart sich die ganz persönliche Stärke eines jeden einzelnen. Es gilt also die Stärken der Mitarbeiter zu erkennen, zu fördern und richtig einzusetzen.

2. Mitarbeiter glücklich machen

Wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter für ein Unternehmen in barer Münze auszahlt. Nichts kann ein Unternehmen mehr beflügeln als zufriedene Mitarbeiter, die entsprechend ihrer Stärken im Unternehmen eingesetzt werden und dies auch spüren.

6 Antworten zu entscheidenden Fragen

Jennifer Zacher ist bei STRUPAT.KundenBegeisterung! die Expertin für den Bereich Personal. Die Diplomsoziologin hat sich auf den Sektor MitarbeiterBegeisterung spezialisiert. Sie unterstützt Unternehmen nicht nur darin, die am besten geeigneten Mitarbeiter zu finden und zu binden, sondern auch bestehende Mitarbeiter durch gezielten Service zu Fans zu machen. Ihre Antworten zu sechs Problemen, zeigen auf, wie sie vorgeht:

1. Engpass Mitarbeiter

Wie können Unternehmen bei der momentanen eher kritischen Situation auf dem Arbeitsmarkt qualifizierte und vor allem zum Unternehmen passende Mitarbeiter finden?

Jennifer Zacher:

Wichtig ist, selbst wenn das Unternehmen einen akuten Engpass hat und händeringend nach neuen Teammitgliedern sucht, sich Zeit für die Suche zu nehmen und nach wirklich passenden Mitarbeitern Ausschau zu halten.

Doch wie erkennt ein Unternehmen geeignete Bewerber? Wir erarbeiten mit unseren Kunden gemeinsam Stellen- und Anforderungsprofile. Diese machen deutlich, welche menschlichen Eigenschaften, Fähigkeiten und Persönlichkeitszügen der Bewerber wünschenswert oder förderlich sind, und zwar nicht nur auf die zu besetzende Stelle bezogen, sondern auch im Hinblick auf das bestehende Team, das gesamte Unternehmen und dessen Kunden. Entsprechend werden die Stellenanzeigen kon-

zipiert. Potenzielle neue Teammitglieder erfahren so deutlich formuliert, was und wen sich das Unternehmen wünscht und welche Anforderungen bestehen.

Bei der Sichtung der Bewerbungsmappen sortieren wir nicht primär nach Zeugnisnoten vor, sondern setzen den Fokus auf die Art und Weise der Bewerbung und die dadurch deutlich werdende Persönlichkeit der Kandidaten. Wir setzen auf Individualität. Der Mut, angenehm auffallend anders als andere zu sein, zahlt sich häufig aus!

2. Suchen und begeistern

Wie bewerten Sie aktuell die Personal-Anzeigen der Unternehmen bzw. die Unterlagen der Bewerber?

Jennifer Zacher:

Das Gros der Anzeigen und der Bewerbungen bewerte ich als eher durchschnittlich bzw. lauwarm. Auf beiden Seiten kann mehr getan werden. Unternehmen sollten den Mut haben, Ihre Anzeigen so zu gestalten, dass sie aussagekräftiger sind und nicht bloß Floskeln umfassen (teamorientiert, flexibel, etc.). Auch dürfen Personalanzeigen nicht allein der Selbstdarstellung dienen. Sie müssen geeignete Bewerber optisch wie inhaltlich ansprechen, Aufmerksamkeit wecken und den Leser überraschen. Dasselbe gilt für Bewerbungen: Wer auffallen will, muss sich vom Durchschnitt abheben. Mein Rat: Statt der blauen Klipp-Mappe eine individuelle Alternative verwenden und zum Beispiel zusätzlich zu Lebenslauf und Anschreiben ein Motivationsblatt hinzufügen, das dem neuen Arbeitgeber deutlich macht, warum ich genau diesen Job in diesem Unternehmen ausüben will und er gerade mich nehmen soll.

3. Aller Anfang ist schwer

Die erste Zeit im neuen Job ist besonders wichtig.

Welche Fehler werden auf beiden Seiten häufig begangen?

Wie lassen sich diese vermeiden?

Jennifer Zacher:

Es wird zu wenig miteinander gesprochen. Der neue Mitarbeiter muss regelmäßige Gespräche einfordern, ebenso regelmäßig muss der Chef Feedback geben. Dann bleibt ein „böses Erwachen“ nach der Probezeit aus. Wichtig ist für beide Seiten von Anfang an das Miteinanderkommunizieren. Wenn wir Unternehmen betreuen, wird der neue Mitarbeiter nicht allein gelassen, sondern im Unternehmen in der ersten Zeit intensiv begleitet. Neben der fachlichen Einführung ist die soziale Einbindung von besonderer Bedeutung. Die zu Anfang geweckte Motivation und Energie darf nicht verpuffen, sondern muss Bestätigung finden.

Leider endet die MitarbeiterBegeisterung oft schon am ersten Arbeitstag – das neue Teammitglied wird nicht richtig vorgestellt, bekommt zu wenig Aufmerksamkeit, der Arbeitsplatz ist noch nicht komplett ausgestattet bzw. hergerichtet. Keiner fühlt sich verantwortlich. Der Einstieg kann allerdings auch ganz anders laufen:

- Begrüßung durch die gesamte Belegschaft
- Kleine Überraschung, z. B. Blumen oder süße „Nervennahrung“ am Arbeitsplatz
- Der Chef spricht einige persönliche Worte
- Vorstellen eines direkten Ansprechpartners (Paten)
- Einführung in den vollständig eingerichteten Arbeitsplatz
- Informationsmaterial für den neuen Mitarbeiter

4. Der nächste Schritt

Die Einarbeitungsphase ist gut verlaufen. Welche Möglichkeiten zur Begeisterung gibt es danach?

Jennifer Zacher:

Nicht nur der erste Tag ist entscheidend. Eine gute Beziehung lebt in jeder Hinsicht davon, was die Beteiligten dafür tun, und zwar ständig. MitarbeiterBegeisterung ist eines der Hauptthemen für die Zukunft, denn nur mit motivierten, engagierten Mitarbeitern ist Erfolg möglich.

Als Chef fragen Sie sich vielleicht: Wie begeistere und motiviere ich meine Mitarbeiter – oft sind es auch hier die Kleinigkeiten – ein freundlicher Gruß am Morgen, ein herzliches Lob für gute Arbeit, ein Schokohase zu Ostern oder auch der Blumenstrauß nach dem Urlaub. Doch auch hier gilt: nicht kopieren, sondern kopieren. Es müssen Gesten sein, die zu Ihnen und Ihrem Unternehmen passen.

Hat der neue Mitarbeiter Fuß gefasst, werden weitere „Meilensteine“ für die Probezeit abgestimmt und gecheckt. Beide Seiten sind so auf dem aktuellen Stand. Gute Aspekte können ausgebaut und das, was noch nicht so gut läuft, entsprechend unterstützt und verbessert werden. Mit diesem Feedback werden unliebsame Überraschungen vermieden.

Auch Zielvereinbarungen, die überprüft werden, unterstützen z. B. die ersten 100 Tage. Beide Seiten haben so einen Maßstab und sehen am Ende, was erreicht wurde. Zudem gibt es klare Ziele, die angestrebt werden. Denn wir alle brauchen Ziele, die uns motiviert handeln lassen.

5. Mitarbeiter als Fans des Unternehmens

Durch die rosarote Brille mag dies ja eine wundervolle Vorstellung sein, aber ist dies auch mit knallharten Umsatzzielen, z. B. im Vertrieb, zu vereinbaren?

Jennifer Zacher:

Ja, ganz sicher. Wenn Mitarbeiter (hoch-)motiviert und zufrieden sind, mit Herzblut hinter dem Unternehmen stehen und als Team zusammenarbeiten, werden auch „harte“ Zeiten gemeistert und gesetzte Umsatzziele erreicht. Ein Beispiel aus unserer Praxis mag dies verdeutlichen: Ein Vertriebsmitarbeiter eines unserer Kunden geht so in seiner Aufgabe auf, dass er durch seine beschwingte Art im Umgang mit seinen Kunden die Umsätze erheblich gesteigert hat. Und dann noch das tolle Feedback, dass die Gespräche mit ihm richtig Spaß machen. So kommt regelrecht eine Spirale in Gang, die kaum aufzuhalten ist.

6. Fluktuation

Ist das momentan überhaupt ein Thema, wo fast jeder Angst um seinen Arbeitsplatz hat? Und muss sich das Unternehmen dann wirklich so um seine Mitarbeiter bemühen?

Jennifer Zacher:

Auch wenn es heutzutage eine Herausforderung darstellt, einen (guten) Job zu bekommen und diesen dann auch zu halten und viele schon glücklich sind, überhaupt eine Aufgabe zu haben, ist Fluktuation durchaus ein Thema. Denn wenn Arbeitgeber gute Mitarbeiter in anderen Unternehmen entdecken, die sie gerne für das eigene Unternehmen haben möchten, treten diese auch an sie heran. Und wer kommt da nicht in „Versuchung“? Oder ein Mitarbeiter, der derzeit durchaus zufrieden, aber nicht begeistert ist, wird sicher stets ein offenes Auge und Ohr für andere Stellen und Unternehmen haben. Und wer wird

dann nicht aufmerksam, wenn ihn eine tolle Anzeige anlächelt und förmlich nach ihm ruft.

Begeisterung ist nicht berechenbar. Gefühl gehört dazu.

Möglichkeiten zur Begeisterung gibt es auf beiden Seiten: Mitarbeiter-Begeisterung und Chef-Begeisterung! Erfahrungsgemäß kommen leider beide Seiten noch immer zu kurz. Die Wirkung und Wichtigkeit von Gefühlen wird oft unterschätzt. Auch wenn rein theoretisch alle messbaren Fakten stimmen, leisten manche Menschen nicht das, was man von ihnen erwartet. Häufig passt einfach das „Klima“ nicht. Damit sich die zarte Knospe Begeisterung zur vollen Blüte öffnen kann, braucht sie ein Umfeld des Nach-vorne-Schauens. Wird im Unternehmen eine Begeisterungs-Strategie vorgelebt, die sich wie ein roter Faden durch alle Bereiche bis hin zum Kunden schlängelt, lockt dieser (Ange)-Faden auch neue Mitarbeiter an und bindet sie vom ersten Moment in die Begeisterungs-Kultur des Unternehmens ein.

STRUPAT.KundenBegeisterung!

Letfow-Vorbeck-Str. 4

33790 Halle/Westfalen

fon (05201) 97170-0

fax (05201) 97170-19

www.begeisterung.de