

# Von der Vorstellung bis zur Vorstellung

Ein klares Mitarbeiterprofil erleichtert das Auswahlverfahren. Unser Autor Horst Lempart richtet im fünften Teil der Beitragsserie zum Thema „Personal Recruiting“ sein Augenmerk auf die möglichst frühzeitige Beschäftigung des Unternehmers mit den gewünschten Eigenschaften künftiger Mitarbeiter.

Die Vorstellung geeigneter Mitarbeiter beginnt nicht erst mit dem Vorstellungsgespräch; die Vorbereitung von Geschäftsleitung, Personalabteilung und Führungskraft muss viel früher erfolgen: Was für einen Typ Mitarbeiter stellen Sie sich überhaupt vor? Hier hat jeder Betrieb seine ganz eigenen Antworten zu finden. Den „typischen“ Bäckereimitarbeiter scheint es nicht zu geben. Zu unterschiedlich sind die betrieblichen und unternehmenskulturellen Hintergründe. Umso hilfreicher, wenn Sie sich allgemeine Wirkfaktoren anschauen, die in der neuen Arbeitswelt gefordert sind.

Das Weiterbildungsmagazin „managerSeminare“ berichtete in der Ausgabe 12/2016 über den „Mitarbeiter 4.0“. Autorin Andrea Bittelmeyer kommt zu folgendem Typogramm: Der zukünftige Mitarbeiter in einer agilen und flexiblen Arbeitswelt benötigt u. a.

- ein starkes Selbstbewusstsein,
- Durchsetzungsvermögen,
- innere Stabilität,
- hohe kommunikative Kompetenz,
- Empathiefähigkeit,
- Risikobereitschaft,
- Fähigkeit zur Selbstreflexion.

## Intergration statt „Basta-Politik“

Gerade für zukünftige Führungskräfte sehe ich die Fähigkeit der Selbstreflexion als eine Schlüsselqualifikation. Leider wird in dieser Hinsicht



Um das fehlende personelle „Puzzleteil“ für das eigene Unternehmen zu finden, ist es wichtig, frühzeitig ein klares Mitarbeiterprofil zu entwickeln.

noch viel zu wenig Kompetenz vermittelt. Das mag vielleicht daran liegen, dass in vielen Handwerksbetrieben noch eine Führungsgeneration aktiv ist, die dem Thema eher ängstlich-vermeidend als neugierig gegenübersteht. Das „Sichselbst-Hinterfragen“ und das „Anzweifeln des eigenen Standpunkts“ wird häufig gleich gesetzt mit Machtverlust und Inkompetenz. Dabei ist es oft mutiger, den eigenen Standpunkt zu verlassen als ihn zu vertreten. Führungskompetenz wird durch die Integrationsfähigkeit verschiedener Meinungen deutlich, nicht durch eine „Basta-Politik“ alten Stils.

Das gilt auch für die Definition des „idealen Kollegen“: Entwickeln Sie mit allen Mitarbeitern, die zukünftig eng mit dem Bewerber zusammenarbeiten werden, eine konkrete Vorstellung seines Profils. Es ist eben nicht immer die Geschäftsleitung, die am besten weiß, was für den Laden gut ist. Das antiquierte Bild des „allwissenden und omnipotenten Chefs“ passt längst nicht mehr in die moderne Arbeitswelt. Und bei den kleinteiligen Arbeitsprozessen und vielfältigen Vernetzungen nimmt Ihnen heute kein Mitarbeiter mehr ab, dass Sie alles wissen und im Griff haben können.

„Mut zur Lücke“ bedeutet, seine eigenen Grenzen zu kennen und mit diesem Wissen nicht hinter dem Berg zu halten. Fach- und Führungskräfte können in Coachings an diesen Grenzlinien arbeiten, sie neu stecken oder auch akzeptieren lernen.

## Klare Vorstellung entwickeln

Neulich rief mich eine Bereichsleiterin an und bat um einen Coaching-Termin. Der Chef habe ihr zur Arbeit an ihren sozialen Kompetenzen und am Konfliktmanagement geraten. Außerdem verlangte der Chef von der Bereichsleiterin, mich von der Schweigepflicht zu entbinden. In solchen Fällen bestehe ich auf ein Dreiergespräch inklusive Chef, da hier massiv an den Grenzen der Selbstbestimmung gerüttelt wird. Was lernt die Bereichsleiterin durch ihren Vorgesetzten über Konfliktmanagement und soziale Kompetenz? Und welche Form der Öffent-

## Auswahl gut vorbereiten

Drei mögliche Wege des Auswahlverfahrens:

1. Binden Sie Ihre Mitarbeiter unbedingt bei der Ausarbeitung des Stellenprofils und bei der Auswahl der Bewerber ein. Das wirkt nicht nur motivierend, sondern fördert auch das Verantwortungsgefühl für eine erfolgreiche Einarbeitung.
2. Vereinbaren Sie Probetage. Sowohl im Service wie auch in der Produktion ist das möglich. Bieten Sie die Gelegenheit, einzelne Tage im Team mitzuwirken. So bekommen beide Seiten die Chance, die Chemie zu prüfen und die Zusammenarbeit auf Stimmigkeit zu testen. Die vertraglich geregelte Probezeit erlaubt dann einen noch detaillierteren Blick in die Passung.
3. Veranstalten Sie Innovationswettbewerbe. Regen Sie Schulklassen oder Ihre Besucher bei einem „Tag der offenen Tür“ an, kreative Ideen für Ihren Betrieb zu entwickeln. Arbeiten Sie schon möglichst früh heraus, welche schlaun und kreativen Köpfe Sie gerne in Ihrem Unternehmen hätten. Die Möglichkeit, die vorgestellten Ideen als Projektaufgabe in Ihrem Unternehmen weiterzuentwickeln, ist oft ein hoher Anreiz für die Teilnahme.

lichkeitsarbeit betreibt die Bereichsleiterin, wenn sie davon erzählt? Wir wirken diese Geschichten auf neue Kollegen? Welche Vorstellung entsteht in den Köpfen potenzieller Mitarbeiter?

Nicht nur Sie als Arbeitgeber sollten eine Vorstellung davon haben, wie Ihr zukünftiger Mitarbeiter zu sein hat. Auch die Fachkräfte haben eine Vorstellung davon, wie ihre künftige Arbeit aussehen und wie der Chef sein soll. Manchmal habe ich sogar den Eindruck, die Jobsucher haben ein klareres Bild vor Augen als die zukünftigen Chefs.

Einer amerikanischen Studie (ADP Research Institute, Paterson, USA 2016) zufolge sind derzeit die fünf wichtigsten Arbeitnehmerwünsche:

- **Selbstkontrolle:** Die Arbeitnehmer wollen selbstbestimmt festlegen, wo, wann und wie sie arbeiten.
- **Weiterentwicklung:** Mitarbeiter wollen Zugang zu Bildungsmöglichkeiten, um sich fachlich wie persönlich weiterentwickeln zu können.
- **Werte und Sinn:** Mitarbeitern geht es zunehmend um eine sinnvolle Arbeit, die sich mit ihren Werten deckt.

• **Stabilität:** Digitalisierungsgrad und Entwicklungschancen vermitteln heute mehr Sicherheit als unbefristete Arbeitsverträge.

• **Selbstmanagement:** Arbeitnehmer wollen heute ihre eigenen Prozessoptimierer sein. Interessant finde ich, dass die deutliche Mehrzahl solcher Studien aus den Vereinigten Staaten kommt. Im „Land der unbegrenzten Möglichkeiten“ (der aktuelle Präsident beweist es einmal mehr) scheint es immer noch einen deutlicheren Blick durch die Kundenbrille zu geben als in Deutschland bzw. Europa. Wenn ich durch die deutschen Backstuben laufe, höre ich noch immer die Perspektive „Wir brauchen“ statt „Wir können bieten“. Für Ihre erfolgreiche Personalanwerbung ist aber ausschließlich „Wir können bieten“ relevant. Bei Ihren Kunden sagen Sie ja auch nicht „Wir brauchen Ihr Geld, denn Sie zahlen damit unsere Löhne“. Ihren Kunden haben Sie etwas zu bieten – im Idealfall mehr als der Wettbewerb. Potenzielle Mitarbeiter sind eben auch (potenzielle) Kunden!

### Versprechen – und halten!

Wenn Sie eine Vorstellung davon haben, wen Sie brauchen und was Ihre Bewerber suchen, dann sind Sie einen guten Schritt weitergekommen in

Richtung Stellenbesetzung. In den vorangegangenen Beiträgen (BM 1–4/2017) habe ich Ihnen Ideen vorgestellt, wie Sie Angebot und Nachfrage zusammenbringen können. Nun entscheidet die „Vorstellung der Akteure“, ob sie auf dem Markt dauerhaft zusammenfinden.

Auf beiden Seiten sollte das Motto gelten: Nur das versprechen, was auch gehalten werden kann! Nicht nur Bewerber versuchen sich in ein gutes Licht zu rücken. Auch Unternehmen schließen gelegentlich über das Ziel hinaus und vermitteln ein Bild, das der Realität kaum standhält. Weniger versprechen und mehr halten scheint mir der galantere Weg zu sein als große Erwartungshaltungen aufzubauen. Präsentieren Sie Ihr Unternehmen lieber als eine lernende Organisation, die Veränderungen neugierig begegnet und diese aktiv mitgestaltet. Vermitteln Sie Ihren Bewerbern eine realistische Vorstellung davon, was sie bei Ihnen erwarten dürfen – und was nicht.

Im Zweifelsfall sind sie ohne neuen Mitarbeiter besser aufgehoben als mit einem unpassenden. Denken Sie immer auch darüber nach, was Sie eine Fehlbesetzung kostet. Gute Mitarbeiter haben zwar ihren Preis – schlechte aber einen noch höheren! [hl](#)



## Kältetechnik B. Grevenbrock

Container in allen Varianten -  
individuell und komplett auf  
Ihre Bedürfnisse zugeschnitten.



**Platz für  
40 Eurostikken!  
6 x 5 Meter**



**Platz für 95 Eurostikken  
oder 45 Palettenplätze!  
12 x 5 Meter**

**Ganz nach Ihren Wünschen und in allen Größen lieferbar.  
Sie haben Interesse an Mietcontainern?  
Wir freuen uns auf Ihren Anruf!**