

Mitarbeiter finden und halten

Buchautor Thomas Frey ist Personalberater und besetzt seit 2011 erfolgreich Positionen in Ladenbau, Handel und Bauindustrie. Lesen Sie in diesem Essay seine Gedanken zum Fachkräftemangel der aktuellen Zeit

rasant, eröffnen neue Stores. Während der Pandemie kam der Materialmangel schon auf, da Lieferketten eingebrochen waren. Das hatte zur Folge, dass diverse Unternehmen wieder die Verbindlichkeit und die Nähe zu den Lieferanten „um-et-eck“ gefunden haben, auch diese Lieferanten stellen nun neues Personal ein. Baumaterial ist in vielen Bereichen nach wie vor knapp. Hinzu kommen die massiven Auswirkungen der Überflutungen. Schäden in Milliardenhöhe sind entstanden, daher werden in vielen Regionen zunächst Designer, Fachplaner und Gutachter benötigt, um die entstandenen massiven Schäden zu prüfen und anschließend neue Planungen zu erstellen. Auch Bauleiter und Projektmanager werden massiv benötigt, denn auch Abbruch und Rückbau benötigen Kalkulation und Überwachung, die dazu notwendigen Leistungen müssen beschafft werden.

Der seit Jahren anhaltende massive Wohnungsbau in Verbindung mit den weiterhin niedrigen Zinsen trägt ebenfalls dazu bei, dass rund ums Thema Bauen Menschen gesucht werden. Somit liegen einige der Begründungen, weshalb ein massiver Fachkräftemangel spürbar geworden ist, klar auf der Hand. Wenn ich derzeit Kandidaten anspreche, höre oder lese ich oftmals, ich sei nicht der einzige Berater, der auf der Suche ist. Auch hier ist ein klarer Indikator gegeben, dass der Fachkräftemangel massiv ist und sicher noch massiver wird. Liebe Vorgesetzte, „HRler“ und Inhaber, es ist an der Zeit, sich folgende Gedanken zu machen: Wie gelingt die erfolgreiche Suche nach dem Talent? Worauf müssen Führungskräfte achten, wenn sie Leistungsträger im Betrieb halten wollen?

Erfolgreiche Findung: die Suche bewusst gestalten

Bevor sich Personalverantwortliche an die Beschreibung machen, „was und wer“ gesucht wird, ist es notwendig, sich gezielt mit der zu besetzenden Funktion zu beschäftigen. Der potenzielle Bewerber soll sich durch eine Stellenanzeige angesprochen fühlen und sich in der Beschreibung erkennen

können. Wenn also ein versierter Architekt für die Kundenberatung gesucht wird, der ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten, Marktkennntnisse und bautechnisches Know-how mitbringt, wird das zwar viele Menschen „berühren“ – aber mit Sicherheit keine spezifische Gruppe „ansprechen“. Die Formulierung muss konkreter sein. Wenn der Verkaufsberater für den Bereich Innenausbau gesucht wird, der als „Hunter“ neue Kunden im Food- und Drogerie Umfeld gewinnen soll, ein gutes Netzwerk zu Architektur- und Planungsbüros mitbringt und spezialisiert ist auf den Bereich des LEH, dann ist eine Beschreibung spezifischer formuliert: Es werden Menschen angesprochen, die sich in diesem Bereich, in dieser „Welt“ bewegen. Daher ist es notwendig, sich mit dem Bedarf bewusst auseinanderzusetzen, bevor die eigentliche Suche beginnt. Hier ist es notwendig, dass der Vorgesetzte des zukünftigen Mitarbeiters den maßgeblichen Beitrag für die Stellenbeschreibung liefert. Auch ein fachlich versierter, externer Berater kann hier wertvolle Unterstützung bieten.

Erfolgreiche Bindung: Mitarbeiterpflege bewusst betreiben

Frisches Obst, der „Umsonstkaffee“ oder das kostenlose Wasser für die Mitarbeiter im Büro, reichen bei Weitem nicht mehr aus, um Mitarbeiter zu binden. Doch was hält die Mitarbeiter (neben der wertgerechten Bezahlung) bei Laune, was trägt dazu bei,

dass Headhunter wie ich, auf Granit beißen, wenn wir Menschen für andere Firmen begeistern möchten? Leistungen erweitern:

- Der „Null-Bock-Tag“: Die Mitarbeiter dürfen pro Jahr einen Tag kurzfristig freinehmen, weil diese an einem bestimmten Tag keinen Bock auf Arbeit haben.
- Freizeitgutschein: Die Mitarbeiter dürfen einmal pro Monat in einem schicken Restaurant der Wahl mit der Familie essen gehen oder ins Kino gehen oder den Freizeitpark besuchen.
- E-Bike Leasing: Die Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, ein E-Bike zu leasen, natürlich darf die E-Tanke am Büro nicht fehlen.
- Besondere Versicherungen: Die Mitarbeiter erhalten eine Unfallversicherung, oder BUZ oder eine Zahnzusatzversicherung.

Die Vorgesetzten (das Wichtigste!)

Vorgesetzte sind der häufigste Wechselgrund. Wie gehen die direkten Vorgesetzten mit deren Mitarbeitern um? Hier gilt es: Augen auf, häufiger durch die Abteilungen gehen, den Finger am Puls haben und rechtzeitig eingreifen, gegebenenfalls Schulungen anbieten. Denn gerade in Zeiten von Videokonferenz und Co. haben sich die Spielregeln im Umgang geändert. Freiraum gewähren (hinsichtlich Arbeitsort und Entscheidungsspielraum). Der einstige Mitgründer und langjährige Geschäftsführer von Apple, Steve Jobs, der im Jahre 2011 leider viel zu früh verstorben ist, hatte in Bezug auf Personalführung eine klare Sicht-

weise: „Es macht überhaupt keinen Sinn, kluge Menschen einzustellen und diesen zu sagen, was zu tun ist. Apple stellt kluge Leute ein, damit diese dem Unternehmen sagen können, was zu tun ist.“ Daraus leite ich klar ab: Der Unternehmer oder die Führungskraft soll nicht der Klügste sein, sondern es zulassen, dass das Unternehmen vom Wissen der Mitarbeiter profitiert. Und hier kommt es eben massiv darauf an, dem Personal echte Wertschätzung entgegenzubringen. Hier bedarf es Leadership im Management. Leadership bedeutet: Mitarbeiter sind aufgrund ihres Wissens in Entscheidungsfindungsprozesse miteinzu beziehen, dazu gehört auch, den Freiraum zu gewähren, selbstständig Entscheidungen zu treffen. Das setzt voraus: Der Vorgesetzte muss zuhören können. Zuhören können bedeutet: Transport von Respekt, Anteilnahme und automatisch Transport von Wertschätzung. Das ist nur eine notwendige Voraussetzung guten Leaderships in Zeiten der dezentralen Personalführung, aber sicherlich eine der wichtigsten.

Leadership

Zur weiteren persönlichen Ausstattung einer Führungskraft gehören:

- Gesunder Menschenverstand, natürliches Urteilsvermögen
- Interaktionsfähigkeit und Dialogfähigkeit
- Selbstbewusstsein und die Fähigkeit zur Selbstreflexion
- Selbstregulierung
- Hartnäckigkeit
- Empathie (Einfühlungsvermögen und Mitgefühl)
- Drang zum (dezentralen) Führen
- Die Bedeutung von Feedback verstehen

Wenn in den Unternehmen wertschätzende Personalführung die Regel ist und Führungskräfte mit einem entsprechenden persönlichen Werkzeugkasten ausgestattet sind, wird der meiner Meinung nach wichtigste Baustein gelegt, um Menschen im Unternehmen zu halten. ■

Find and keep employees

Read personnel consultant Thomas Frey's thoughts on supervisors

Superiors and supervisors are the most common reason for switching a job. How do the direct superiors deal with their employees? Here it is important: keep your eyes open, go through the departments more often, have your finger on the pulse and intervene in good time, offer training if necessary. Because especially in times of video conferencing and the like, the rules of the game have changed. Grant freedom (with regard to place of work and scope for decision-making). The superior or manager should not be the smartest, but rather allow the company benefits from the

knowledge of the employees. And here it is really important to show real appreciation for the staff. This requires leadership in management. Leadership means: employees are to be included in decision-making processes based on their knowledge; this also includes giving them the freedom to make decisions independently. That presupposes: the superior must be able to listen. Being able to listen means: conveying respect, sympathy and appreciation. That's just one necessary prerequisite for good leadership in current times, but certainly one of the most important. ■



Autor
Thomas Frey
HR Consultant
Mülheim
an der Ruhr
www.personalpotential.de,
www.ladenbau-careers

Nachrichten wie „Wir benötigen dringend Unterstützung bei der Besetzung einer Vakanz im Baumanagement. Wir sind seit 6 Monaten auf der Suche und finden einfach keine Projektleiter“ haben mich in den letzten Monaten des Jahres 21 oftmals erreicht. Ich weiß noch genau was ich dachte, als im April/Mai des Jahres 2020 die Covid-Pandemie an Fahrt aufgenommen hat. Ich war der Meinung, dass der Arbeitsmarkt sich radikal ändern wird und dass sich der damalige Arbeitnehmermarkt wieder in einen Arbeitgebermarkt (aus Sicht der zu besetzenden Stellen) wandeln wird. Damals wurden rund 60 Prozent der Stellensuchen abgebrochen. Bereits im September 2020 änderte sich die Situation dahingehend, dass erste Firmen wieder massiv auf der Suche waren.

Es wurde teilweise Unverständnis geäußert, weshalb diverse Stellen – schon im letzten September – nicht besetzt werden konnten. Eine Ursache: Viele Arbeitnehmer haben ihren Arbeitgebern die Treue gehalten und mitgeteilt, dass keine Wechselabsichten bestehen, da „man“ erst den Ausgang der KU abwarten wolle.

Wie sieht der Arbeitsmarkt (in der Bauindustrie) derzeit aus?

Im Retail passiert einiges, Gangbreiten werden angepasst, neue Zonen geschaffen, Schleusen eingebaut, Möbel in Bezug auf Antivirenbeschichtung überarbeitet. Es wird rückgebaut, da diverse Flächen schließen und wieder umgebaut werden, neue Marken entwickeln sich