

Personalmarketing

Mitarbeiter finden

„Die professionell durchgeführte Bewerberauswahl wird immer wichtiger“, sagt Sandra Freiburg. Die Diplom-Kauffrau bietet in Aachen Schulungen rund um den Personalbereich an. Sie weiß, dass es kein Nachteil sein muss, wenn man sich als Unternehmen keine eigene Personalabteilung leisten kann oder will. Denn Professionalität ist keine Sache der Firmengröße.

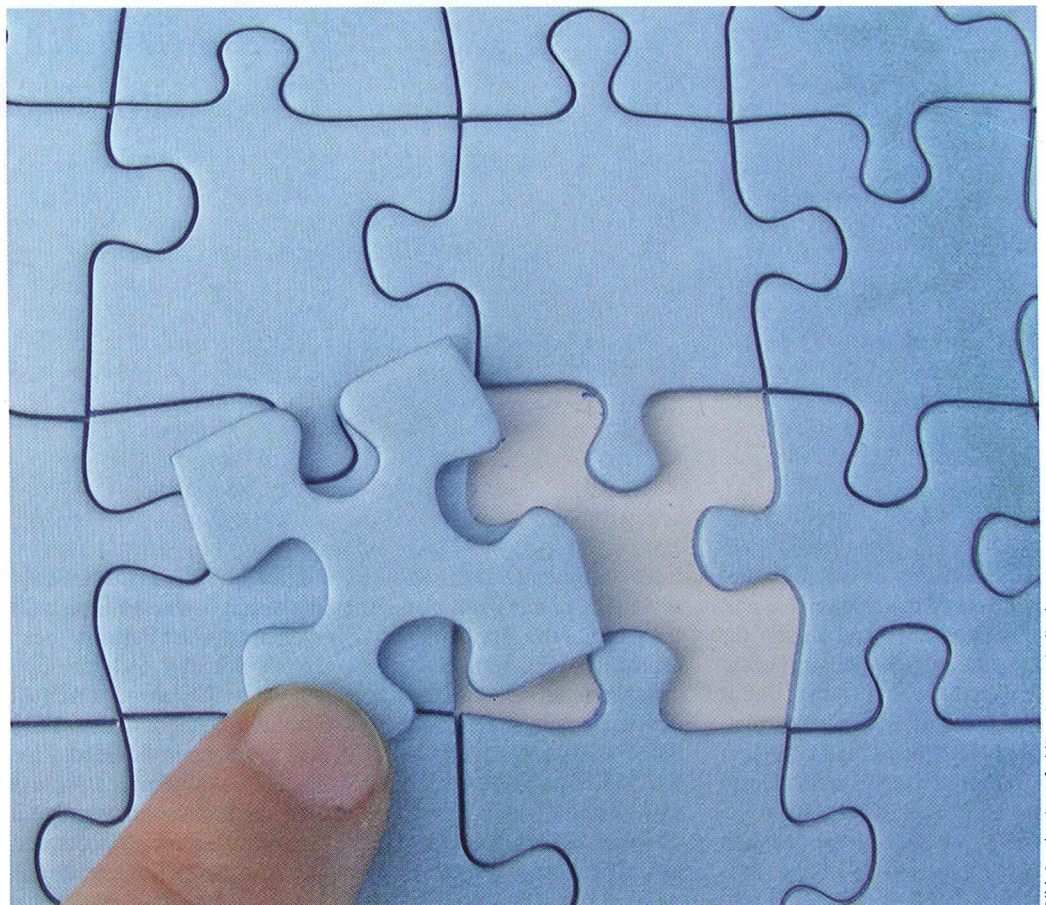
Unternehmen spüren es längst: es wird immer schwieriger, gut ausgebildete Fachleute zu finden, egal, ob es sich um Facharbeiter oder Führungskräfte handelt. In der Industrie spricht man vom „War for talents“, dem „Kampf um die Besten“. Während Großunternehmen vor allem auf der Suche nach Ingenieuren sind, machen sich handwerkliche Berufe Sorgen um geeigneten Nachwuchs und haben Probleme, Fachkräfte zu finden. Gewinner in diesem „Kampf um die Besten“ sind Firmen, die das Personalmarketing professionalisieren und halten, was sie Bewerbern versprechen. Auch für kleine Betriebe gilt: „Sie müssen sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren“, sagt Sandra Freiburg.

Seine Stärken kennen

Personalmarketing teilt sich in internes und externes PM. Intern bedeutet es:

- sich der Stärken des Unternehmens bewusst zu sein, eventuell ein Leitbild zu erstellen und dieses auch intern zu kommunizieren,
- sich Gedanken zu machen über eine leistungsgerechte Vergütung und weitere mögliche finanzielle Anreize,
- sich zu überlegen, welche Weiterbildungs- und Fortbildungsmöglichkeiten man den Mitarbeitern anbieten kann,
- darüber nachzudenken, welche Aufstiegschancen es im Unternehmen gibt,
- den Menschen Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten.

Bei vielen kleinen Unternehmen hapert es bereits mit dem



Den richtigen Mitarbeiter zu finden, gleicht der Suche nach dem passenden Puzzleteil

Bewusstsein für die eigenen Stärken. Die Mitarbeiter fühlen sich wohl, alles funktioniert, die Kunden sind zufrieden – aber keiner weiß so richtig, warum das so ist. Was man nicht weiß, kann man auch nicht kommunizieren.

Die einfachste Methode, um herauszufinden, was man gut macht, ist es, nachzufragen. Wenn es um Personal geht, sind die eigenen Mitarbeiter die richtigen Ansprechpartner.

„Suchen Sie sich den Mitarbeiter aus, den Sie sofort wieder einstellen würden und fragen Sie ihn, warum er gerne hier arbeitet“, schlägt Freiburg vor. Aus den Antworten lassen sich womöglich erste Sätze für ein Leitbild formulieren. So kann aus: „Ich finde es gut, dass man nicht direkt angemeckert wird, wenn man einen Fehler macht“ der Satz werden: „Fehler sehen wir als Chance, um zu lernen.“

In vielen Firmen existieren Grundsätze, wie man dem Kunden gegenüber treten möchte. Sie sind nicht immer schriftlich festgehalten, trotzdem hält man sich daran. Freundlich sein, sich Zeit für Gespräche nehmen, bei Problemen ansprechbar sein – das lässt sich auch auf den Umgang mit Mitarbeitern übertragen. Auch aus den Leistungen des Betriebs lassen sich Stärken formulieren. Sie arbeiten für Privatkunden

Bild: Stephanie Hofschläger/www.pixelio.de

ZUR PERSON

Sandra Freiburg ist Diplom-Kauffrau und arbeitet in Aachen. Sie hat an der RWTH ein Diplom in Betriebswirtschaftslehre abgeschlossen. Seit 2002 ist sie als Personalvermittlerin selbstständig. Sandra Freiburg ist freie Trainerin für Personalauswahl/Arbeitsrecht/Bewerbungsberatung, Dozentin der IHK und seit Kurzem auch als Personalreferentin bei einem Consulting-Unternehmen tätig.



Bild: Sandra Freiburg

ebenso wie für Kommunen? Sie machen Schwimmteiche, Holzarbeiten, Pflanzungen und pflastern Wege? Auch wenn es für Sie selbstverständlich sein sollte, weil es eben das ist, was ein Landschaftsgärtner tut: Mitarbeiter haben dadurch die Gelegenheit, bei Ihnen viele Arbeiten des Garten- und Landschaftsbaus umfassend kennenzulernen und sich vielleicht sogar zu spezialisieren. So lassen sich nach und nach Merkmale finden, die die Arbeit im Unternehmen angenehm und spannend machen.

Was bieten Sie den Mitarbeitern?

Zum internen Personalmarketing gehört auch, sich Gedanken über die Vergütung zu machen. Gibt es Möglichkeiten, Mitarbeiter übertariflich zu bezahlen? Ab welcher Position im Unternehmen kommt das in Frage? Bezahlen Sie vermögenswirksame Leistungen? Können Mitarbeiter einen Teil des Gehalts in eine Altersversorgung umwandeln? Bieten Sie einen Zuschuss zur Altersversorgung oder zu Fahrtkosten an? Gibt es Prämien für Verbesserungsvorschläge? Bekommen Azubis einen finanziellen Beitrag zum Führerschein oder stellen Sie Bauleitern einen Firmenwagen zur Verfügung? Kommunizieren Sie, was Sie den Mitarbeitern bieten – auch wenn manches davon gesetzlich vorgeschrieben ist.

Obwohl immer wieder zu hören ist, dass Mitarbeiter wenig Interesse an Weiterbildung

haben, ist es für viele Bewerber wichtig, dass es diese Möglichkeit gibt. Haben Sie ein Schulungsbudget für fachliche, aber auch persönliche Weiterbildung eingeplant? Wie viel Zeit können Sie zur Verfügung stellen? Anbieter von Schulungen im Garten- und Landschaftsbau haben sich mit den Terminen ohnehin schon auf die ruhigere Zeit im Winter eingestellt.

Auch über die Aufstiegsmöglichkeiten sollten Sie sich Gedanken machen. Besteht die Chance, nach einigen Jahren im Betrieb Baustellenleiter oder Bauleiter zu werden? Oder sich zum Beispiel auf Baumpflege zu spezialisieren? Fördern Sie Fortbildungen?

Zu Ihren wichtigsten Aufgaben gehört es, sicherzustellen, dass die Menschen, die bei Ihnen arbeiten, Herausforderungen und Entwicklungschancen haben. Geld ist kein Motivationsanreiz und die Aufstiegchancen in kleinen GaLaBau-Firmen sind begrenzt. Was Menschen motiviert, sind Herausforderungen, das heißt Aufgaben, die sich im Korridor zwischen Unterforderung und Überforderung bewegen. Aufgaben, die der Mitarbeiter selbstständig löst und Bereiche, für die er die Verantwortung trägt.

Darüber reden

Wenn Sie wissen, was Sie zu einem attraktiven Arbeitgeber für Mitarbeiter macht, ist es Zeit für externes Personalmarketing. Schließlich müssen nicht nur Sie, sondern auch potenzielle Bewerber wissen, wa-

rum sie gerade bei Ihnen arbeiten sollen. Zum externen Personalmarketing gehört:

- das Unternehmen als Arbeitgeber bekannt zu machen (Werbung und Image),
- interessante Arbeits- und Ausbildungsplätze oder Praktika anzubieten,
- dort zu sein, wo potenzielle Bewerber sind (zum Beispiel Schulen),
- das Bewerbermanagement, also der professionelle Weg vom Bewerbungseingang bis zur Einstellung.

Wie werde ich bekannt? Hier unterscheidet sich der Weg zum Bewerber nicht wesentlich von dem zum Kunden. „Auch eine kleine Firma kennt den Begriff Marketing. In vielen Fällen gibt es schon eine gewisse Außendarstellung“, ist Sandra Freiburg überzeugt. Warum also nicht Vorhandenes nutzen, um als Arbeitgeber auf sich aufmerksam zu machen? Das heißt: Weisen Sie in Anzeigen darauf hin, dass Sie ein Unternehmen mit Wachstumstendenzen sind und qualifiziertes Personal suchen. Bringen Sie auf dem Firmenfahrzeug einen Hinweis an, dass Sie Mitarbeiter einstellen. Vergessen Sie nicht das Internet. „Auf der eigenen Homepage kann man sich austoben“, sagt die erfahrene Personalreferentin und Trainerin. Dort können Sie als Unternehmen Ihr Leistungsspektrum zeigen und sich als Arbeitgeber präsentieren – zum Beispiel mit einer eigenen „Job & Karriere-Seite“.

Vorsicht vor einem dauerhaften Hinweis im Internet, dass der Betrieb Personal sucht. Das wirkt auf Bewerber, als ob es Mitarbeiter nicht lange in der Firma aushalten. Bieten Sie aktuelle Stellen an. Der Hinweis, dass man einen Bewerber gerne in den Kandidatenpool aufnimmt, wenn gerade kein aktuelles Jobangebot ausgeschrieben ist, gehört ebenfalls auf die allgemeinen Karriereseiten.

Ausbilden für die Zukunft

Wo Fachkräfte knapp sind, muss man selbst ausbilden. Bieten Sie Praktika an. Lassen Sie im Internet ehemalige und aktuelle Azubis, mit denen Sie zufrieden waren oder sind, zu Wort kommen und von der Ausbildung berichten. Viele Unternehmer schrecken davor zurück, Abiturienten einzustellen, da diese womöglich studieren wollen. Binden Sie Studenten an den Betrieb. Bieten Sie Ihnen an, während der Semesterferien bei Ihnen zu arbeiten oder ihre Praxiszeiten bei Ihnen abzuleisten. Vielleicht lässt sich bei Ihnen im Betrieb sogar ein Thema finden, das für eine Diplomarbeit interessant ist.

Nehmen Sie an regionalen Messen teil. Mittlerweile gibt es in fast jedem Landkreis eine Gewerbeschau und in vielen Regionen Ausbildungsmessen. Präsentieren Sie sich dort als Ausbildungsbetrieb – in Kooperation mit anderen Firmen oder dem Fachverband.

freeworker
BAUMPFLEGE-FACHHANDEL

Ihr Ausrüster
www.freeworker.de

Gratis-Katalog anfordern!
☎ 08105 - 272727

KURZINTERVIEW

Albrecht Bühler, Nürtingen

„Die Menschen finden uns“



Bild: Baum und Garten

Während viele GaLaBau-Unternehmen es schwer haben, Fachkräfte oder Auszubildende zu finden, kommen bei Albrecht Bühler von „Baum und Garten“ in Nürtingen monatlich etwa acht Bewerbungen auf den Tisch – von der Anfrage nach einem Ferienjob bis zum Meister. Sehr oft sind es pfiffige, motivierte, interessierte Menschen, die sich bewerben. Was ist das Geheimnis? DEGA hat mit Albrecht Bühler über sein Personalmarketing gesprochen.

DEGA: Suchen Sie gezielt nach Mitarbeitern?

Bühler: Mit der gezielten Suche habe ich keine guten Erfahrungen gemacht. Das fällt mittlerweile komplett weg. Auf der Homepage gibt es eine Rubrik „Jobs“, in der wir unsere Ausbildungs- und Arbeitsplätze vorstellen und sagen, dass wir uns über Bewerbungen und Anfragen freuen. Die Menschen finden uns, und zwar auf dem gleichen Weg, wie unsere Kunden uns finden: über die Presse, das Internet und die Gelben Seiten. Es ist auch viel interessanter, aus den Menschen, die uns finden, die passenden auszuwählen.

DEGA: Lernen Sie jeden kennen, der sich bei Ihnen bewirbt?

Bühler: Ich lade nicht jeden zum Vorstellungsgespräch ein, beantworte aber alle Bewerbungen und schicke auch die Unterlagen zurück, wenn es nicht passt. Hilfreich ist dabei eine Excel-Tabelle, in die ich alle Bewerber eintrage und mir Notizen mache, wen ich anrufen oder eingeladen habe oder wem ich die Unterlagen zurückgeschickt habe. Wer mir interessant erscheint, den lade ich ein. Wenn wir auch momentan keine freie Stelle haben, gibt es bestimmt einen Kollegen, der einen guten Mitarbeiter braucht. Mittlerweile sind wir schon eine Vermittlung für Bewerber und Firmen geworden.

DEGA: Wie stellen Sie sicher, dass ein Bewerber ins Unternehmen passt?

Bühler: Wichtig ist, dass die Chemie stimmt. Zur Klärung kann für mich auch ein Anruf beim letzten Arbeitgeber beitragen. Dieser Entscheidungsprozess „neue Stelle – neuer Mitarbeiter“ ist immer für beide Seiten ein Wagnis. Wer sich für einen Ausbildungsplatz interessiert, muss zwei Wochen mitarbeiten. Es ist mir wichtig, festzustellen, wie die jungen Leute in der Praxis agieren. Nach den zwei Wochen gebe ich meinen Mitarbeitern unsere Postkarte mit den sechs Gesichtern, die jeweils ein Gefühl von „begeistert“ bis „stimmt überhaupt nicht“ zeigen. Sie kreuzen an, welches Gefühl sie bei dem Bewerber haben. Die ersten beiden Gesichter sollten es schon sein...

DEGA: Gibt es bei Ihnen ein standardisiertes Vorstellungsgespräch?

Bühler: Ich stelle den Betrieb vor, sage, wie wir arbeiten und möchte vom Bewerber auch wissen, worauf es ihm ankommt. Der Bewerber entscheidet sich letztendlich für ein System, von dem er hofft, dass es ihm gefällt und dass es ihm damit gut geht. Ein Vorstellungsgespräch soll kein inquisitorisches Gespräch sein, sondern ein gegenseitiges Kennenlernen. Wer sich für eine Festanstellung bewirbt, bekommt einen Fragebogen mit drei Fragen, die er während des Gesprächs beantworten muss.

DEGA: Der Gedanke, auszubilden, um anschließend die Mitarbeiter im Betrieb zu haben, die ich brauche – was halten Sie davon?

Bühler: Ich bilde aus, um auszubilden. Beide haben während der Ausbildung Spaß und hinterher sind wir quitt. Jede Seite kann dann frei entscheiden. 60 % unserer Azubis bleiben – das erreiche ich nur, indem ich nicht zwingend das Ziel habe, die Leute zu halten.

Die Fragen stellte: **Susanne Wannags**; Geltendorf

Das A und O, um Fachleute zu finden, ist das Bewerbermanagement. Das heißt zunächst einmal: sich zu überlegen, wer im Betrieb überhaupt gebraucht wird.

„Ich muss mir Gedanken über ein Anforderungsprofil machen“, sagt Sandra Freiburg. Je konkreter das Anforderungsprofil, desto konkreter die Stellenbeschreibung und desto eher bewerben sich die passenden Menschen. Ein Tipp der Personalmarketing-Expertin:

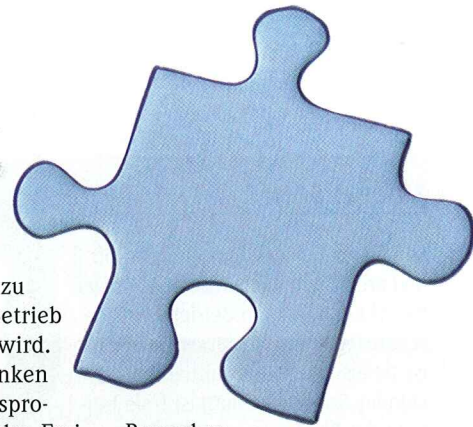
„Werfen Sie Begriffe wie „teamfähig“ oder „motiviert“ nicht einfach in den Raum. Überlegen Sie sich, was in Ihrem Unternehmen teamfähig tatsächlich heißt und was Sie unter motiviert genau verstehen.“

Das dient nicht nur dem Verständnis des Bewerbers, sondern Sie finden ganz nebenbei wieder etwas über Ihre Stärken als Arbeitgeber heraus. Wenn motiviert für Sie nicht nur bedeutet, dass der Mitarbeiter pünktlich ist, sondern dass er sich mit eigenen Vorschlägen und Ideen einbringt, heißt das für Sie: „Wir geben Ihnen Raum, Ihre Ideen einzubringen und umzusetzen.“

Das professionelle Vorstellungsgespräch

Haben Sie aus den Bewerbern die ausgesucht, die in Frage kommen, geht es darum, das Vorstellungsgespräch professionell zu führen. Die Professionalität zeigt sich dabei vor allem in der Vorbereitung. Mit einem ausführlichen Anforderungsprofil wissen Sie, was Sie wollen. Nun gleichen Sie die Bewerbungsunterlagen ab: Was können Sie Anschreiben, Lebenslauf und Zeugnissen bereits entnehmen? Was hat Sie neugierig gemacht oder was fehlt Ihnen noch an Information? Was wollen Sie vom Bewerber wissen? Und vor allem: Wie bringen Sie ihn zum Reden?

„Stellen Sie offene Fragen, die man nicht einfach mit ja und nein beantworten kann“, rät Sandra Freiburg, die als Dozentin der IHK Aachen sowohl Personalentscheider als auch



Bewerber für Vorstellungsgespräche schult. Also nicht danach fragen, ob ein Bewerber eine bestimmte Arbeit beherrscht, sondern welche Arbeiten er beherrscht und wie gut sowie, was er in diesem Bereich bereits an Erfahrung hat. Wichtig: Schreiben Sie sich diese Fragen auf. Es ist völlig in Ordnung, mit einem Fragenkatalog in ein Vorstellungsgespräch zu gehen. Und notieren Sie sich kurz die Antworten – spätestens nach dem dritten Bewerber wissen Sie nicht mehr, wer was gesagt hat.

Zum Bewerbungsmanagement gehört auch: eine zügige Bearbeitung, eine zeitnahe Einladung zum Vorstellungsgespräch sowie ein freundlicher Begleitbrief und die Rücksendung der Unterlagen im Falle einer Absage – das gilt auch für die Bewerber, die sich nicht vorgestellt haben. Sollte es mehrere interessante Kandidaten für eine Stelle geben, fragen Sie die Abgelehnten doch einfach, ob Sie die Unterlagen behalten dürfen, falls sich in naher Zukunft eine Jobmöglichkeit in Ihrem Betrieb ergibt.

Zum Schluss eine der effektivsten Möglichkeiten, gutes, qualifiziertes Personal zu bekommen: die Werbung durch die eigenen Mitarbeiter. „Mittlerweile geht man davon aus, dass nur noch die Hälfte aller Stellen tatsächlich ausgeschrieben wird – die andere Hälfte wird über Empfehlungen besetzt“, sagt Sandra Freiburg, die auch langjährige Erfahrung in der Personalvermittlung hat. Das kann man als Arbeitgeber fördern, indem man zum Beispiel dem Mitarbeiter eine Prämie zählt, der einen neuen Kollegen empfohlen hat.

Susanne Wannags, Geltendorf
Bilder: pixelio, privat