



Brennpunkt

# Fachkräfte finden, leicht gemacht

Viele suchen Mitarbeiter. Ein Experte weiß, wie Betriebe gute Leute finden.

Helner Steffen

hoffen@steinseifer.com

In seinem früheren Leben war er Malermeister. 1983 hat Klaus Steinseifer den Betrieb seines Vaters übernommen – und vergrößert. Zeitweise hatte er bis zu 100 Mitarbeiter. Seit 1989 besitzt und qualifiziert Steinseifer Handwerksbetriebe.

Herr Steinseifer, die halbe Welt sucht verzweifelt nach guten Mitarbeitern. Verraten Sie uns bitte die Lösung in zwei Sätzen.  
Steinseifer: Zwei Sätze? Das ist anspruchsvoll.

Sie sind der Experte, da müssen zwei Sätze genügen.  
Steinseifer (lacht): Gut. 1. Sie müssen eine Arbeit-

Das hängt, als wenn sich der Unternehmer bewerben muss. Potenzielle Mitarbeiter fragen doch im Bewerbungsgespräch nicht danach, was ein Unternehmer von der Zukunft will.

Steinseifer: Das stimmt. Trotzdem sollte ein Unternehmer auch ungefragt vermitteln, was er will. Das ist dann eine Art „Aha Erlebnis“ für den Bewerber. Das hat er noch nicht erlebt, da ist ein Unternehmer mit klaren Vorstellungen. Auch wenn er sich darüber nicht bewusst ist, will der Mitarbeiter selbstverständlich in einem modernen und zielorientierten Unternehmen arbeiten. Das Gegenteil ist der Arbeitsplatz, an dem ein Mitarbeiter noch nicht einmal heute weiß, auf welcher Baustelle und in welcher Stadt er morgen arbeiten soll.

der zu ihm passt, mit dem er gut zusammenarbeiten, mit dem er sich versteht. Der muss nicht entklausig sein. Was den Leuten an fachlicher Kompetenz fehlt, können sie lernen. Den perfekten Mitarbeiter gibt es nicht, schließlich geht jedes Unternehmen die Dinge anders an, hat eventuell andere Abläufe, verwendet unter Umständen andere Maschinen und arbeitet vielleicht auch mit anderen Techniken.

Jetzt werden Ihnen Kfz-Mechanikermeister, Elektrohändler und die „Chefs“ der SHK-Ersache entgegen, dass sie mittelmäßig im High-Tech-Bereich unterwegs sind – da ist doch die Qualifikation der entscheidende Faktor.  
Steinseifer: Die Qualifikation ist natürlich ein absolut wichtiger Faktor. Aber entscheidend für jedes Bewerbungsgespräch ist die Inselfrage.

Ob ich mit einem Bewerber einzeln auf einer Insel sitzen könnte, ohne ihn nach einem Tag zu entzwingen?  
Steinseifer: Ja, so in der Art, unter extremen Bedingungen. Eine Woche, vier Quadratmeter, jeder hat einen Hammer in der Hand, mit dem er dem anderen den Kopf einschlagen könnte.

Aber irgend etwas muss ich ihm doch bieten, damit er überhaupt mit auf die Insel kommt. Wozu könnte das sein?

Steinseifer: Eine Antwort lautet: Gewinnbeteiligung. Ganzoll geht es um Strukturen, die bei mir besser sind als beim Wettbewerber. Wohlgemerkt rede ich nicht über ein Pärchenlohnsystem, über die Hundeskerlis – die habe ich wie die Pest. Die notwendigen Dinge, die zu tun sind, die erwarte ich einfach, dafür bekommt mein Mitarbeiter sein Salär

und keine zusätzlichen Leckerlis. Aber was ich ihm gerne zusätzlich gebe, ist ein Anteil des Unternehmensgewinns. Die Botschaft dahinter ist absolut positiv, aus Sicht des Mitarbeiters: Ich gehöre dazu, nicht nur der Chef so nnt sich im Erfolg, sondern ich habe meinen Anteil daran.

Es gibt aber Betriebe, die schon daran scheitern, dass einigermassen korrekte Bewerber überhaupt zum Bewerbungsgespräch erscheinen.

Steinseifer: Na, so ein Zufall, damit sind wir wieder zum Anfang des Gesprächs zurückgekehrt ...

„Der gute Ruf eines Betriebes muss in der Region etabliert sein – dann kommen die Mitarbeiter von selbst.“

... und zum Thema Arbeitgebermarke?

Steinseifer: Genau. Der Betriebsinhaber Meyer, bei dem sich keine guten Leute bewerben, sollte sich eine Frage stellen: Was habe ich für eine Marke in Bezug auf mein Mitarbeiterimage draußen im Markt? Nehmen wir einmal an, dem Gesellen eines Möbelwerkgehilfen es nicht mehr in seinem alten Betrieb, er hat sich meinetwegen über seinen Chef geärgert. Der Mann muss dann sagen: Heute Abend rufe ich beim Meyer an und frage, ob der mich gebrauchen kann. Dieser Gedanke muss in der Region und im Markt etabliert sein.

Und der Gedanke ist im Markt etabliert, wenn ...

Steinseifer: ... sich mein jetziger Mitarbeiter wohlfühlt. Und er fühlt sich wohl, wenn er heute bereits weiß, in welcher Stadt er in der kommenden Woche auf welcher Baustelle arbeiten wird. Und welche Aufgabe er erledigen soll. Er kann sich gedanklich darauf vorbereiten, er arbeitet in einem gläsernen Unternehmen. Er soll wissen, dass gearbeitet werden muss, wie überall, dass es aber viel mehr Spaß macht innerhalb eines tollen Betriebsklimas. Und dass der Chef ihn in seine Entscheidungen miteinbezieht. Dann habe ihn auf meiner Seite und kann leicht eine Arbeitgebermarke aufbauen, weil er draußen positiv über meinen Betrieb redet.



Experte mit Backstein: Der Seniorarbeiter und Malermeister Klaus Steinseifer.

Das komplette Interview lesen Sie unter [nh.handwerk.com](http://nh.handwerk.com) oder wenn Sie diesen QR-Code in Ihr Smartphone oder Tablet einlesen.



Klare Ziele definieren, Mitarbeiter einbinden: Der Weg zu guten Leuten muss nicht kompliziert sein. Foto: Shutterstock.com

bermarke aufbauen. 2. Sie benötigen nicht nur eine Imagebotschaft für Kunden, sondern auch eine für neue Mitarbeiter.

Für die Mitarbeiter? Klingt erst einmal überkandidelt. Reden wir überhaupt über kleine Betriebe, also über Unternehmer, die nur einen oder sagen wir fünf Leute beschäftigen?

Steinseifer: Ja, ich habe den Betrieb meines Vaters mit vier Mitarbeitern übernommen. Wir sind dann kontinuierlich gewachsen.

Auf Ihrer Seminaranmeldung steht der Punkt „Personalmanagement heißt, aktiv die Zukunft gestalten“. Aber interessiert potenzielle Fachkräfte nicht vor allem, was ich ganz aktuell vorweisen kann?

Steinseifer: Wer Unternehmer fragt, was sie denn für Zielpläne haben, hört häufig die Antwort: „Ich habe gar keine Zielpläne.“ Dann kann ich nur entgegenzugen:

Warum soll ich mich als freier, guter und richtiger Mitarbeiter für Sie bei Ihnen bewerben, wenn Sie nicht wissen, wo Sie hinwollen? Dann ich will wissen, ob und wie sich das Unternehmen entwickelt, für das ich arbeiten soll.

Über welche Art von Zielen reden wir hier?  
Steinseifer: Wo will ich hin? Was will ich erreichen? Ein Unternehmer sollte über seine ganz persönlichen Ziele nachdenken. Gibt es einen Zustand, den ich privat in zehn Jahren erreichen will? Soll es mir besser gehen als heute? Seinen Wunsch bringt er zu Papier – und entwickelt dann einen Weg dahin. Aus dem „wie“ ergibt sich wiederum eine Checkliste. Welche Kleinigkeit muss ich morgen erledigen, damit ich in zehn Jahren mein Ziel erreiche? Es geht um kleine Schritte. Die zehn Jahre lassen sich auf ein Jahr herunterbrechen, das Jahr auf zwölf Monate, der Monat auf vier Wochen, die Woche auf sieben einzelne Tage.

„Warum soll ich mich als freier, guter und richtiger Mitarbeiter für Sie bei Ihnen bewerben, wenn Sie nicht wissen, wo Sie hinwollen?“

Ich hätte jetzt erwartet, dass ich als Unternehmer vor allem definieren muss, was ich von einem zukünftigen Mitarbeiter will.

Steinseifer: Was will der Unternehmer denn?

Ein Unternehmer will eine Fachkraft, die erstklassig ausgebildet ist.

Steinseifer: Danach kann er lange suchen. Nein, was ein Chef benötigt, ist der richtige Mitarbeiter, einer