

Ingenieure & Techniker Drei Sonderseiten rund um Jobchancen und Karrierewege Seite 77-79
 Online Das Job-o-Meter misst die Stimmung am Hamburger Arbeitsmarkt: mitmachen und Ergebnisse lesen auf Abendblatt.de/job-o-meter

Falsch gepuzzelt, Millionen versenkt

Zu wenig Top-Leute, zu viel Mittelmaß: Wie schwache Personalauswahl Unternehmen ruiniert

MARK HÜBNER-WEINHOLD

HAMBURG :: Nennen wir ihn Max. Max ist 37, Marketingleiter einer mittelständischen Spedition mit 70 Mitarbeitern. Max hat Betriebswirtschaft studiert und anschließend in zwei Konzernen gearbeitet, bevor er wegen einer Fusion den Job verlor. Von Marketing versteht Max wenig. Aber er spielt Golf. Im gleichen Klub wie der Inhaber der Spedition und dessen Tochter. Irgendwann kamen die drei ins Gespräch. Und Max konnte den Firmenchef überzeugen, dass die Spedition professionelles Marketing brauche. Seit März 2009 leitet Max eine Abteilung mit einer Assistentin und einem Praktikanten. Bewegt haben sich seither nur Max' nobler Dienstwagen und sein Gehaltskonto.

Deutschland, deine Personalauswahl. Mitarbeiter werden eingestellt oder befördert, weil sie mit dem Chef golfen oder Tennis spielen, weil sie das Kind eines guten Bekannten aus dem Rotary-Club sind oder das richtige Sternzeichen haben. Selbst wenn die Ausleseverfahren weniger dubios sind, befindet sich die gängige Auswahlpraxis in einem jämmerlichen Zustand. Sie ist ein Milliardengrab, bestätigt der Hamburger Unternehmensberater Torsten Schumacher von Schumacher & Baumanns.

„Nicht nur in kleinen und mittelständischen Unternehmen wird dem Rekrutierungsprozess zu wenig Bedeutung beigemessen. Auch in Großunternehmen geht es diesbezüglich mitunter zu, als sei Personalrekrutierung mal eben so nebenbei zu bewerkstelligen wie ein Wochenendeinkauf im Supermarkt“, kritisiert Prof. Jörg Knoblauch, geschäftsführender Gesellschafter von drei mittelständischen Unternehmen.

Torsten Schumacher macht sechs Kardinalfehler aus, die bei der Auswahl neuer Mitarbeiter immer wieder gemacht werden – sowohl bei kleinen Mittelständlern als auch bei Konzernen.

Zu wenig Zeit, zu unprofessionell: Es sind immer die gleichen Fehler

Fehler eins: zu wenig Zeit. Auswahlgespräche werden zwischen den Terminen des sogenannten Tagesgeschäftes gepresst. „Das ist so, als würde sich der Lufthansa-Pilot beim Landeanflug auf Hamburg im letzten Moment überlegen, die Räder doch noch auszufahren – und hoffen, dass die kurze Zeit dafür reichen möge“, sagt Schumacher. Ein professionelles Auswahlgespräch brauche nicht nur mentale Präsenz, sondern auch mindestens eineinhalb Stunden plus jeweils eine Stunde für eine vernünftige Vor- und Nachbereitung.

Fehler zwei: zu weit unten. „Wegen Zeitmangel werden die Auswahlgespräche in der Hierarchie oft nach unten



weitergereicht und dann sitzen den Kandidaten die falschen Gesprächspartner gegenüber“, erklärt Schumacher. Der Führungskräfte-Coach und ehemalige Bankvorstand Klaus Schuster bestätigt das: „Wer die Rekrutierung der Mitarbeiter delegiert, begeht eine Managementsünde, die sich bitter rächt: Zwangsläufig werden dann die falschen Mitarbeiter angestellt.“

Fehler drei: zu allgemein. Bewerbungsgespräche würden „irgendwie erledigt“, kritisiert Torsten Schumacher. „Es fehlt an Ausbildung und Kenntnissen, was eine wirkungsvolle Auswahlpraxis auszeichnet. So werden oft die Lebensläufe einfach chronologisch abgearbeitet. Konzentrieren Sie sich in den Auswahlgesprächen auf die Kompetenzen, die eine Aufgabe verlangt.“

Fehler vier: zu einseitig. Kandidaten werden einseitig ausgepresst, es findet kein Dialog mit dem Bewerber statt. „Wir müssen akzeptieren, dass sich die Unternehmen um die besten Leute bewerben – und nicht anders herum“, sagt Schumacher.

Fehler fünf: zu langsam. Der Auswahlprozess verläuft zäh und schleppend, manchmal über ein halbes Jahr lang. Schumacher: „Insbesondere nachdem Auswahlgespräche stattgefunden haben, ist es wichtig, Rückmeldungen

innerhalb von drei Arbeitstagen zu geben.“

Fehler sechs: falsche Anreize. „Stille Wachstumskurven und dicke finanzielle Pakete sind nicht alles, wenn man das eigene Unternehmen den besten Leuten schmackhaft machen will. Antworten Sie die Frage „Wozu?“, vermitteln Sie den Kandidaten den Sinn und die Herausforderungen der Aufgaben“, mahnt Schumacher.

Es werden Kandidaten eingestellt, die schon „irgendwie“ passen

Dieser Befund aus der gängigen Einstellungspraxis macht deutlich, warum in vielen Firmen das Mittelmaß zementiert wird. Und weil eine Stelle, gerade in Wachstumsphasen, dringend besetzt werden muss, werden in drei von vier Fällen Kandidaten eingestellt, die schon „irgendwie“ passen werden. Die Hoffnung stirbt zuletzt. Aber sie stirbt oft. „Im Zweifel gegen den Kandidaten“, lautet deshalb Schumachers Credo.

„Es ist schlimm, die Falschen einzustellen. Aber noch schlimmer ist es, sie nicht schleunigst wieder loszuwerden“, sagt der Coach und Autor Klaus Schuster. Rund 15 Monatsgehälter koste in mittelständischen Unternehmen die Einstellung eines ungeeigneten Mitar-

beiters, von dem man sich innerhalb der Probezeit trenne, erklärt Jörg Knoblauch. In einem Großkonzern können das auch zwei bis drei Jahresgehälter sein, wie die Personalberatung Kienbaum ermittelt hat. „Da summieren sich die Kosten für Anzeigenschaltung, die verlorene Arbeitszeit durch das Bewerbermanagement und die Bewerbungsgespräche, die Reisekostenüber-

nahme. Hinzu kommt die verminderte Arbeitsleistung während der Einarbeitung“, rechnet Knoblauch vor. Auch die Trennung koste Geld. „Der höchste Kostenblock sind jedoch die verpassten Chancen. Das sind nicht nur mangelnde Umsätze, sondern sehr oft auch noch verärgerte Kunden und Lieferanten und nicht zuletzt ein belastetes Betriebsklima“, erklärt Knoblauch.

Tagung für Personalexperten in Kiel

„Werte schaffen. Werte schätzen. Werte schöpfen“ lautet das Leitthema des Human Resources Management Campus 2010 in Kiel. Die Tagung für Personalfachleute soll Lösungsansätze für die Trends der Personalarbeit in den kommenden Jahren aufzeigen. So referiert Jens C. Hoeppel, der Personaldirektor der Bremer Landesbank, über das Thema „Vermeiden Sie Überraschungen! Talente und Personalrisiken rechtzeitig und systematisch managen“. In einer Podiumsdiskussion diskutieren unter anderem Propst Johann-Hinrich Claussen, Uwe Polkaehn, Vorsitzender des

DGB Nord, und Kai Ullner, Personalleiter von BSN Medical, über eine gerechte Vergütung. Die Veranstaltung in Kiel findet am 3. und 4. Juni statt, die Teilnahme kostet 545 Euro. Mehr Informationen und Anmeldung im Internet unter www.vonstudnitzconsultants.de

Bücher zum Thema:

Jörg Knoblauch: Die Personalfälle (Campus, 29,90 Euro)
 Torsten Schumacher: Leinen los! (Wiley, 19,90 Euro)
 Klaus Schuster: 11 Management-sünden, die Sie vermeiden sollten (Redline, 14,90 Euro)

BUCH DER WOCHE

Deutsch für junge Profis

MARK HÜBNER-WEINHOLD

Inhalt: ●●●●●

Dieses Buch lesen dauert 90 Minuten. Ich habe es während der ICE-Passage von Hamburg nach Berlin gelesen. Und bin auf der Rückfahrt mit dem Textmarker in die Verlängerung gegangen, um mir die wichtigsten Sätze einzuprägen. Denn Wolf Schneider legt mit „Deutsch für junge Profis“ ein neues Standardwerk für verständliches Deutsch vor. Schneider, ehemaliger Chefredakteur der „Welt“, „NDR Talkshow“-Moderator und Ausbilder mehrerer Generationen von Journalisten ist am Freitag 85 Jahre alt geworden. Er zeigt scharfzünftig und humorvoll wie eh und je, welche Sprachsünden professionelle Texte begehen und wie kraftvolle, verständliche Sätze tatsächlich aussehen sollten. Wer seine Bücher kennt, wird zwar so manche Wiederholung entdecken, insbesondere Passagen aus der Glossensammlung „Gewinne doch der Konjunktur“. Doch kluge Einsichten und Lektionen sind es allemal wert, wiederholt zu werden, weil der deutschen Sprache im Zeitalter von Mail, Blog und Twitter immer mehr Gewalt angetan wird.

Präsentation: ●●●●●

32 knackige Kapitel auf rund 170 Textseiten. Wolf Schneider leistet, was er einfordert: Er schreibt verständlich, klar und höchst unterhaltsam. Da ist

nichts von besserwisserischem Altersstarrsinn manch anderer Sprachkritiker zu spüren. Das Buch ist zweigeteilt. Zwei Drittel widmen sich allgemeinen Regeln für alle Textarten, das letzte Drittel enthält Ratschläge für spezielle Medien wie Radio, Internet, Rede und besondere Zwecke wie Doktorarbeit und Bewerbung.

Praxiswert: ●●●●●

Lesen und beherzigen. Es stimmt.

Verlosung: Vom Buch der Woche verlost das Abendblatt fünf Exemplare. So sind Sie dabei: Wählen Sie unsere **Gewinnhotline (01378) 40 34 67** (50 Cent pro Anruf aus dem Festnetz), und geben Sie das Stichwort „Deutsch“ an. Oder schreiben Sie eine Postkarte an: Hamburger Abendblatt, Beruf & Erfolg, Stichwort: Deutsch, 20644 Hamburg. Teilnahmeschluss ist der 11. Mai. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.



„Deutsch für junge Profis“ von Wolf Schneider. Rowohlt Berlin, 192 Seiten, 16,95 Euro.

Was macht eigentlich ...

... ein Architekturspsychologe? Günter Hertel bringt Menschen und Gebäude zusammen

MANUELA KEIL

HANNOVER :: „Architektur beeinflusst unser Verhalten und Empfinden. Deshalb müssen Gebäude nach den Bedürfnissen der Menschen geplant und gebaut werden“, sagt Günter Hertel. Im Fokus von Architektur stehen heute jedoch vorwiegend funktionale Aspekte. Räume messen, planen nutzen ist die Devise, statt sie unter menschlichen Gesichtspunkten zu betrachten.

Wie fühlt sich ein Raum an? Welches Arbeitsklima herrscht dort? „Fühlen Sie sich wohl in Ihrem Büro?“, fragt Hertel. Genau darum gehe es in der Architekturspsychologie – um die individuelle Wahrnehmung. „Immer kommt es darauf an, wie die Nutzer die Räume erleben und wie sie sich darin verhalten und ob die Architektur zur Organisation des Unternehmens passt.“

Hertel berät Unternehmen vor und während Bau-, Umbau-, und Change-Prozessen und bindet die Mitarbeiter ein, „wenn es von der Firmenleitung gewünscht wird“. Der Fachmann erforscht zunächst im Unternehmen die Bedürfnisse der Beschäftigten und die Anforderungen an das neue Gebäude und deckt auf, wo Architektur den Unternehmensprozess behindert.

„Im zweiten Schritt suchen wir geeignete Architekturbüros. Diese fertigen Entwürfe an, und wir bewerten sie.“ Dabei spielt Hertel eine neutrale, vermittelnde Rolle und informiert die Bau-

herren, inwieweit die Anforderungen erfüllt wurden. „Ich bin quasi Mediator und Moderator zwischen Nutzer und Bauherrn. Bei der Wettbewerbsbetreuung kann ich Architektur und Psychologie gleichwertig einbeziehen.“

Günter Hertel hat zunächst Architektur, später noch Psychologie studiert und ist sowohl Diplom-Ingenieur Architektur als auch Diplom-Psychologe. Fast wäre der 55-Jährige nach seinem Studium Therapeut geworden, denn seinen Beruf gab es damals noch gar nicht. Später gründete Hertel das Institut für Architekturspsychologie in Hannover. Er hält Vorträge und hat einen Lehrauftrag für Architekturspsychologie in Münster. Der Architekturspsychologe hat eine Gesprächsausbildung für Archi-

tekten entwickelt, um den Bauherrn „hinter die Stirn zu sehen“, wie er sagt. Denn oft müssten die wirklichen Anforderungen an Räume oder ein Gebäude erst herausgehört und das Gesagte übersetzt werden.

Ganz wichtig sei es, den Menschen als Einheit aus Denken, Fühlen und Verhalten zu sehen, erklärt Hertel. „Die Architektur kann ein positives Arbeitsverhalten unterstützen, Teamarbeit und das Miteinander der Kollegen fördern – oder aber auch behindern. Schlicht gesagt: Wenn man sich am Arbeitsplatz wohlfühlt, kann man auch besser arbeiten.“

Deshalb müssten Architekten vor allem in modernen Büroraumlandschaften die Risiken psychischer Belastung reduzieren, wie Ablenkung durch allgemeine Geräusche. Hilfreich sei eine Einrichtung mit Pflanzen und Möbeln, die dem Mitarbeiter ein Gefühl von Privatsphäre vermitteln. Gegen Office Sharing mit Caddy hat der Experte indes nichts einzuwenden. Das sei für bestimmte Berufe und Firmen durchaus sinnvoll, sagt Hertel. Vorausgesetzt, die Technik funktioniert.

Hertel führte auch die Raumgestaltung des Neubaus von Dräger Medical in Lübeck mit 1000 Mitarbeitern durch. Bei der Planung von Raumlandschaften müsse die territoriale Identität berücksichtigt werden. Hertel: „Jeder benötigt ein persönlich zugeordnetes Territorium – auch am Arbeitsplatz.“

Perspektiven

Den Beruf gab es vor 20 Jahren noch nicht. Heute bieten verschiedene Hochschulen Architekturspsychologie als junge Teildisziplin der wissenschaftlichen Psychologie an. Sie erforscht, welche Bedürfnisse Bauherren und Architekten aus psychologischer Sicht berücksichtigen sollten.

Der Verdienst ist abhängig von der Auftragslage und liegt bei etwa 42 000 Euro im Jahr. (kei)

TAG DER OFFENEN TÜR
 28.05.10, 13-17 UHR
Staatlich anerkanntes Studium
 ■ International Business Management B.A.
 ■ Tourism & Event Management B.A.
 ■ Internat. Business Economics & Politics B.A.
 ■ Business Psychology B.A.
 ■ Strategic Tourism Management M.A.
EBC HOCHSCHULE HAMBURG
 Lägerstraße 6 · Telefon 040 2222706 · www.ebc-hamburg.de

ANZEIGE

KOMPASS



Berufswechsel erleichtern!

SVENJA HOFERT

„Gleich vier- oder fünfmal werden sich junge Leute in ihrem Berufsleben neu aufstellen müssen. Oft sind radikale Wechsel nötig, denn den Bedarf von morgen kann heute keiner erahnen. Nur darin sind sich fast alle einig: Mit einer Lehre oder einem Studium allein wird niemand mehr durchs Berufsleben kommen.“

Doch Veränderungen werden einem schwer gemacht. Meister-BAföG – reine Aufstiegsqualifizierung. BaföG mit über 30? Gibt es nur in Ausnahmen. Bildungskredite? Werden lediglich bis zum 36. Lebensjahr ermöglicht. Jobcenter unterstützen keine Studien und verweisen auf die – nicht in allen Bereichen – niedrige Arbeitslosenzahl unter Akademikern. Es gibt außerdem kaum Töpfe für die (Kredit-)Finanzierung wirklich wichtiger Zertifizierungen, etwa in der IT. Es muss – und sollte! – ja nicht alles geschenkt sein. Wenn es aber leichter würde, sich Geld für teure Bildung zu leihen, wäre dies schon der wichtigste Schritt in eine neue Arbeitswelt.

Schön, dass es trotzdem immer wieder Menschen gibt, die mutige Sprünge wagen. Die Krankenschwester, die mit Mitte 30 ein Medizinstudium beginnt. Der Archäologe, der mit 50 Physiotherapeut wird. Doch solche Schritte sind denen vorbehalten, die das Geld selbst aufbringen. Die sich gegen die Widerstände und „Buhrufe“ der sicherheitsorientierten Umgebung und unserer Neid-Gesellschaft durchsetzen können.

Neben lebenslanger Weiterbildung, die sich der Staat bisher nur halbherzig ins Bildungsprogramm geschrieben hat, brauchen wir Unterstützung für echte Berufswechsel. Und zwar auch für die formal bereits gut Ausgebildeten. Es muss egal sein, aus welchen persönlichen, gesundheitlichen oder arbeitsmarktpolitischen Gründen ein Mensch einen neuen Kurs einschlägt. Vielleicht, weil die Bedingungen im erlernten Bereich zu schlecht geworden sind. Oder weil sich die Interessen verlagert haben. Vielleicht, weil man endlich für eine vernünftige Bezahlung arbeiten möchte. Oder weil später etwas hinzukommt, was am Anfang des Berufslebens noch wenig wichtig scheint: Sinn.

Svenja Hofert ist Karrierecoach und Autorin in Hamburg. Online: www.svenja-hofert.de

WER VERDIENT WIE VIEL? BETRIEBSLEITER

Mit Personalverantwortung, Jahresbrutto

	Unteres Quartil*	Median**	Oberes Quartil
Gesamt	68 875	85 218	110 994
Frauen	52 750	68 450	89 300
Männer	69 050	85 500	111 000

Nach Branchen

Autoindustrie	91 000	108 000	151 260
Lebensmittel/Nahrung, Genussmittel	73 425	88 050	105 350
Handwerk	49 800	55 620	71 506

Nach Unternehmensgröße

Bis 100 Mitarbeiter	57 500	68 900	80 200
101 – 1000	75 000	91 140	108 627
> 1000	87 214	114 600	144 000

* Quartil = Ober- oder unterhalb dieses Wertes verdienen nur noch 25 % besser oder schlechter.
 ** Median = 50 % verdienen mehr, 50 % weniger

PERSONALMARKT