

Zwischen den Zeilen lesen

Erfolgsfaktor Mitarbeiter: finden und binden Teil 3 – Suchstrategien

Auf der Suche nach dem richtigen Mitarbeiter ist die Stellenanzeige immer noch das beliebteste Medium, um möglichst viele Bewerber anzusprechen. Unser Experte Karl Drack stellt Ihnen diese und weitere Strategien vor, um die richtige Zielgruppe auf Ihr Unternehmen aufmerksam zu machen.



Das wichtigste Medium unter den zahlreichen Möglichkeiten – sozusagen der Königsweg – ist noch immer die Stellenanzeige. Ob sich möglichst viele passende Bewerber bei Ihnen für eine zu besetzende Stelle melden, hängt erheblich von der Qualität und Positionierung Ihrer Anzeige ab (s. body LIFE, 10/2004, „Stellenprofile“). **Inhalt einer Stellenanzeige:**

- Schlagzeile mit Positionsbezeichnung,
- Hauptaufgaben der zu besetzenden Stelle kombiniert mit
- Anforderungskriterien (Muss-Kriterien),
- Informationen zum Unternehmen,
- Hinweise für die Bewerbung (erforderliche Unterlagen, Ansprechpartner, der von Ihnen gewünschte Eintrittstermin).

Abgeleitet wird die Stellenanzeige aus dem Anforderungsprofil. Dort ist festgelegt, welche Kompetenzen und Qualifikationen der neue Mitarbeiter haben muss. In die Stellenanzeige sollten Sie (fast) nur die Muss-Kriterien aufnehmen, auf die gute Bewerber in ihren Bewerbungsunterlagen direkt Bezug nehmen sollten. Formulieren Sie so präzise wie möglich, um die richtigen Bewerber anzusprechen. Ihre Anzeige soll seriös sein und den potenziellen Bewerber dazu auffordern, sich bei Ihnen zu bewerben.

Sehr häufig wird vergessen, dass eine Stellenanzeige ein sehr wichtiges Marketinginstrument sein kann. Zur Selbstdarstellung des Unternehmens

DIE RICHTIGE WAHL – AUF EINEN BLICK

- Eine optimale Stellenanzeige besteht aus Inhalt und Verpackung. Der Inhalt wird aus dem Anforderungsprofil und der Stellenbeschreibung abgeleitet und durch interessante Informationen über das Unternehmen ergänzt. Kombiniert mit einer attraktiven „Verpackung“ sollte sie möglichst die idealen Bewerber ansprechen.
- Achten Sie auf eine exakte Stellenanzeige und -ausschreibung – der beste Garant, die richtigen Bewerber anzusprechen und einzustellen.
- Analysieren Sie branchenunabhängig in Zeitungen, Zeitschriften oder im Internet die Mitarbeiterstrategien anderer erfolgreicher Unternehmen (Benchmarking).

können folgende Informationen eingebaut werden:

- Wer sind wir? Marktposition, -entwicklung, Alleinstellungsmerkmale (USP) etc.
- Was wollen wir? Strategische und operative Unternehmensziele etc.
- Was ist uns wichtig? Unternehmenskultur, Leitwerte etc.
- Was bieten wir unseren Mitarbeitern? Karriereöglichkeiten, flexible Arbeitszeit, überdurchschnittliche Bezahlung etc.

Vergessen Sie nicht, bei der Gestaltung Ihrer Anzeige optische Reize zu setzen, damit das Auge des Betrachters hängen bleibt. Neben dem Inhalt muss auch die „Verpackung“ stimmen.

Sehen Sie sich mal in einigen Tageszeitungen die Vielfalt der Anzeigen an. Achten Sie darauf, bei welchen Sie hängen bleiben, lassen Sie sich inspirieren!

Personalmarketing ist Chefsache. Vielleicht haben Sie auch schon mal gehört: „Jeder Chef hat die Mitarbeiter, die er verdient!“ Es lohnt sich vielleicht, mal darüber nachzudenken. Halten Sie die Bindungsquote guter Mitarbeiter durch eine gute Personalpolitik hoch. Dazu gehören u.a. Aufstiegsmöglichkeiten für interne Bewerber. Doch dieses Thema besprechen wir das nächste Mal.

Begeisterte Mitarbeiter begeistern nicht nur Ihre Kunden, sondern auch potenzielle neue Mitarbeiter. Auch im Personalmarketing ist die aktive Weiterempfehlung eine ideale Möglichkeit zur Personalbeschaffung.

Unbedingt sollten Sie sich das Layout Ihrer Anzeige rechtzeitig zeigen lassen, wenn Sie es nicht selbst erstellen. Sie wollen doch die besten Bewerber am Markt ansprechen, oder? Marketing ist Chefsache! Achten Sie bitte bei Ihrer Selbstdarstellung auf Folgendes:

Manche Unternehmen neigen dazu, sich in Stellenanzeigen positiver darzustellen, als sie wirklich sind. Falsche Werbeaussagen bzw. Versprechen können sehr schnell zu einem Bumerang für das Image des Unternehmens werden. Forschungen zum „Realistic-Job-Preview“-Ansatz haben ergeben, dass neue Mitarbeiter, die vor Eintritt in ein Unternehmen realistische Informationen erhalten, später zufriedener sind und eine stärkere Bindung an das Unternehmen entwickeln.

Achten Sie bitte unbedingt auf eine rechtzeitige Anzeigenschaltung. Sehr

oft werden Anzeigen zu spät geschaltet, daraus ergeben sich häufig unter anderem:

- überhastete Entscheidungen bei der Auswahl des Mitarbeiters,
- unklare Absprachen und schlechte Organisation sowie
- zu kurze bzw. mangelhafte Einarbeitungszeit, was sich wiederum in den meisten Fällen kontraproduktiv im Unternehmen auswirkt.



Wo schalten Sie Ihre Stellenanzeige? Das hängt zum einen von der zu besetzenden Position ab, zum anderen vom Angebot in der jeweiligen Region. Während für Positionen im unteren und mittleren Angestelltenbereich die regionale Tageszeitung passend ist, sollte für Positionen, die höher angesiedelt sind oder für die Spezialisten gesucht werden, die überregionale Stellenausschreibung verwendet werden. Die wichtigsten überregionalen Zeitungen mit großem Stellenmarkt sind u.a. die Frankfurter Allgemeine Zeitung und die Süddeutsche Zeitung.

Darüber hinaus haben auch viele Fachzeitschriften (so zum Beispiel **die fitnessBörse als Beilage der body LIFE**) einen deutschlandweiten Stellenmarkt. Die Anzeigen kosten meist deutlich weniger und Sie sprechen direkt Ihre Zielgruppe an.

Initiativbewerber

Unter **Initiativbewerbung** versteht man hier – ausgehend vom Bewerber – die möglichst individuelle Ansprache ausgewählter Zielunternehmen, sozusagen das Gegenteil von einer Blindbewerbung, wo wahllos irgendwelche Unternehmen mit einem Standardtext angeschrieben werden, um einen Job zu erhalten.

Bei der Initiativbewerbung hat sich der Bewerber vielleicht Ihr Unternehmen aufgrund einer (Markt-)Analyse (Internet, persönlicher Besuch, Empfehlung durch Bekannte, Dozent, Anzeige einer Studioeröffnung etc.) ausgesucht. Sie erhalten unaufgefordert die kompletten Bewerbungsunterlagen oder als Kurzbewerbung ein Anschreiben. Schön, wenn einem Chef oder Personalverantwortlichen eine pfiffige Kurzbewerbung ins Haus flattert. Gute Bewerber präsentieren sich als Problemlöser und haben klare Vorstellungen, warum sie sich gerade bei Ihnen bewerben.

Freuen Sie sich über Bewerber, die den Weg der Initiativbewerbung wählen. Die Bewerber wissen, was sie wol-

len. Sie zeigen gezieltes Interesse an Ihrem Unternehmen. Sie beantworten Ihnen unaufgefordert drei Fragen:

- Was will ich bei Ihnen?
- Was kann ich bei Ihnen tun?
- Warum möchte ich gerade bei Ihnen arbeiten?

Analysieren Sie die Bewerberunterlagen. Sind sie erstklassig? Gibt es eine geeignete Stelle? Für sehr gute Bewerber werden in guten Unternehmen durchaus neue Stellen geschaffen. Spezielle Kompetenzen des Bewerbers könnten zu einer Produkterweiterung als zusätzliches Profit-Center führen. Aber auch die Optimierung bisheriger Bereiche aufgrund von Zusatz- bzw. Spezialkompetenzen des Bewerbers könnte zu einem Umsatzplus und/oder zu Kosteneinsparungen führen.

Aktives Telefonmarketing/persönlicher Besuch. Auch diese Methode im Rahmen der Initiativbewerbung wird immer häufiger genutzt. Hier kann sich ein Chef oder Personalverantwortlicher einen guten ersten Eindruck verschaffen. Sicherer Auftreten? Interessanter Smalltalk als Gesprächseinstieg? Gute Kommunikation? Der erste

VOR- UND NACHTEILE DER INTERNEN UND EXTERNEN MITARBEITERSUCHSTRATEGIEN

	Externe Bereitstellung	Interne Bereitstellung
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Breitere Bewerberauswahl • Externe Bewerber bereichern Unternehmen durch Erfahrungen aus anderen Unternehmen • Neue Mitarbeiter bringen frischen Wind und Kompetenz ins Unternehmen und Team. Neue Synergien erhöhen letztendlich die Unternehmensleistung • Hohe Motivation und Identifikation, wenn Stellenversprechen und Anforderungsprofil des Bewerbers passen • Problem vom „Kollegen zum Vorgesetzten“ gibt es nicht • Geringe Personalentwicklungskosten, wenn Bewerber sein „Versprechen“ hält • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Stellenbesetzung • Kurze Einarbeitungszeiten und schneller volle Leistungsfähigkeit • Keine oder geringe Beschaffungskosten • Erhöhte Motivation (Jobenrichment, Jobenlargement, Aufstieg usw.) • Höhere Identifikation mit dem Unternehmen • Kennt das Unternehmen und kann „passende“ Lösungen anbieten • Erhöhung der Mitarbeiterbindung • Stärkung des Humankapitals • Geringeres Auswahlrisiko und bessere Potenzialbeurteilung möglich. Kompetenz des Mitarbeiters inklusive Stärken und Schwächen sind bekannt • etc.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungskosten i. d. R. höher • Längere Einarbeitungszeiten u. -kosten • Volle Leistungsfähigkeit erst nach längerer Einarbeitung (im Führungsbereich teilweise erst nach einem Jahr) • Höheres Auswahlrisiko. Neuer kann sich (nur) gut „verkaufen“ • Hohe Kosten bei Fehlbesetzungen (gerade im Führungsbereich) • Gefahr der Frustration und höhere Fluktuation bei bestehenden Mitarbeitern ohne Perspektiven • Unternehmen wird nur als „Karrieretrittbrett“ missbraucht (job hopper) • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe bzw. nicht optimale Bewerberauswahl • Personalentwicklungskosten sind höher als Einkaufskosten externer „Kompetenz“ • Frustration abgewiesener Bewerber • Betriebsblindheit fördert eventl. geringere Kreativität und Innovation • Starre Strukturen, Cliquenbildungen (informelle Gruppen) werden gefördert, was sich letztendlich negativ im Betriebsergebnis auswirken kann • etc.

Fazit: Anzustreben ist ein ausgewogener Mix von externer und interner Personalbeschaffung, der die Vorteile beider Alternativen nutzt und die Nachteile möglichst minimiert

Eindruck ist entscheidend. Sollte Sie ein Bewerber auf diesem Wege positiv überrascht haben, fordern Sie ebenso seine Bewerbungsunterlagen an.

Nutzen Sie die Möglichkeit der **Stellengesuche**, um einen neuen Mitarbeiter zu finden. Die Analyse von Bewerbergesuchen hat viele Vorteile. Der Bewerber zeigt

- Eigeninitiative,
- sie sparen Kosten und Zeit,
- die meisten Bewerber stehen schneller zur Verfügung, da sie sehr häufig nicht mehr in einem festen Arbeitsverhältnis stehen.

Analysieren Sie auch hier bitte das Stellengesuch und fordern in einem zweiten Schritt die Bewerbungsunterlagen an. Diese Stellengesuche finden Sie in **Zeitungen** und **Fachzeitschriften** und natürlich im **Internet** in zahlreichen Jobbörsen. Informieren Sie sich im Internet u.a. in jobboerse.de, privateba.de, bsa-akademie.de, stellenmarkt.de, personalmarkt.de, fitnessstudios-online.de und fitness-boerse.de

Muster-Stellenanzeige

Wir suchen als stark expandierendes Sport- & Wellnessunternehmen einen engagierten

VERKAUFSLEITER

- Sie haben Biss, Ausdauer und Durchsetzungsvermögen bis zur Zielerreichung?
- Ihre Kernkompetenz im Verkauf und als Verkaufsleiter haben Sie bereits in der Vergangenheit bewiesen?
- Sie haben mindestens vier Jahre Erfahrung in der Freizeit- und Gesundheitsbranche?
- Sie spüren Trends auf und können Sie in Projektteams umsetzen?
- Sie haben eine staatlich anerkannte Ausbildung im Bereich Wirtschaft und Fitness?
- Erfolgreiche Mitarbeiterführung und Teamentwicklung ist für Sie kein Fremdwort?
- Unternehmerisches Handeln und Begeisterung beherrschen Sie auch in turbulenten Situationen?

Ja? Dann senden Sie uns bitte umgehend Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen:

Fitness & Wellness –
 Frau Renate Muster
 Kleine Mustergasse 2b, Musterstadt

Frühestmöglicher Eintrittstermin: 1. März 200X

Als Marktführer bieten wir unter anderem:

- überdurchschnittliche Bezahlung,
- einen sehr interessanten Aufgabenbereich,
- mittelfristige Aufstiegsmöglichkeiten,
- umfangreiche Einarbeitung und
- viele Weiterbildungsmöglichkeiten.

Näheres unter Stellenangebote auf unserer Homepage im Internet unter www.Musterstudio.de

Hilfe vom Experten

Personalberater werden sehr oft bei gehobenen Führungspositionen und hochqualifizierten Spezialisten beansprucht. Stellenanzeigen und die Bewerbervorauswahl sind dann Sache des Personalberaters. Manche Positionen können oft nur über eine Direktansprache (headhunting) besetzt werden. Auch für kleine und mittlere Unternehmen kann es durchaus ratsam sein, Teile der Personalarbeit in die Hände eines erfahrenen Beraters zu geben.

Immer häufiger wird in Unternehmen über einen bestimmten Zeitraum (6 bis 18 Monate) Coaching in Sachen MitarbeiterEinstellung und -entwicklung in Anspruch genommen. Die bisherige Personalpolitik (Mitarbersuche, Einstellungsgespräch, Probezeit, Mitarbeiterentwicklung, Führungsverhalten etc.) wird hinsichtlich ihrer Effizienz analysiert und zielorientiert optimiert.

Direktansprache interessanter Personen

Auch dies ist durchaus eine gewinnbringende Art, um neue Mitarbeiter zu finden. Ist es Ihnen als Chef oder Personalverantwortlicher noch nie passiert, dass Ihnen im Kaufhaus, beim Steuerberater, im Frisörsalon, beim Italiener oder in der Kneipe nebenan Mitarbeiter aufgefallen sind, die sich als Dienstleister besonders positiv abheben? Scheuen Sie sich nicht, Komplimente zu machen und der Person eine Visitenkarte in die Hand zu drücken mit dem kleinen Hinweis: „Toller Job, den Sie da machen. Sollten Sie mal einen anderen interessanten Job brauchen, rufen Sie mich bitte an. Ich würde mich sehr freuen.“ Auch bei dieser Möglichkeit der Mitarbeitersuche sind die Vorteile offensichtlich:

- Zeitersparnis,
- Kosten gleich null,
- erster Eindruck ist realitätsnah, on-the-job sozusagen.

Auch die Zusammenarbeit mit dem **Arbeitsamt** kann gut funktionieren, wenn Sie konkret wissen, was Sie wollen. Also erstellen Sie Ihr ganz präzises Anforderungsprofil. Wenn Sie nicht konkret wissen, was Sie wollen, bewerben sich oft viele Leute, die auch nicht so recht wissen, was sie wollen! Nutzen Sie das Internetangebot (Förderprogramme, Ansprechpartner, Statistiken etc.) des Arbeitsamtes unter www.arbeitsamt.de

Versäumen Sie nicht, gute Kontakte zu **Aus- und Weiterbildungseinrichtungen** (Schulen, Akademien, VHS, Fachhochschulen, Universitäten etc.) zu pflegen. Lehrer, Kursleiter und Dozenten können durchaus sehr gute Vermittler sein. Bieten Sie für Interessierte Praktikantenstellen an; eine gute Möglichkeit, um sich zu beschnuppern. Einladungen an Schulen und sonstigen **Bildungseinrichtungen** zu einem Tag der offenen Tür, zu Informationsveranstaltungen oder Unternehmensbesichtigungen sind oft sinnvolle Marketingmaßnahmen für neue Mitarbeiter und natürlich auch Mitglieder.

Die Zukunft liegt im Internet

Dieses Medium hat umfangreiche neue Möglichkeiten geschaffen. Immer mehr Jobbörsen etablieren sich mit gutem Erfolg. Es ist davon auszugehen, dass sich dieser Bereich gerade in der Fitness- und Gesundheitsbranche noch weiterentwickeln wird. Die klassischen Wege der Mitarbeitersuche wird es auch in Zukunft geben. Die Zunahme an Online-Jobangeboten macht jedoch deutlich, dass das Internet ein wichtiger Bestandteil einer effektiven und kostengünstigen Suche nach qualifizierten Mitarbeitern ist.

Weitere Gründe sprechen dafür, das Internet aktiv als Mitarbeiterrekrutierungsmodul einzusetzen:

- Zeitersparnis bei der Einstellung,
- längere Präsenz der Annoncen,
- optimale Informationen für Bewerber durch Verlinkung,
- weltweite Verbreitung,
- zusätzliche Fläche für Werbung (auch durch Links),
- verbesserte Ansprache Internet-vertrauter Zielgruppen,
- attraktivere Anzeigengestaltung möglich etc.

Selbstverständlich gelten bei Online-Stellenanzeigen ähnliche oder die gleichen Gestaltungshinweise, wie für Stellenanzeigen in Zeitungen und Fachzeitschriften bereits erwähnt. Achten Sie auf eine schnelle Resonanz bei Online-Anfragen.

Virtuelle Jobmessen. Auf diesen Messen können Sie als Unternehmer im Internet „Stände“ mieten und sich präsentieren. Bewerber können „durch die Hallen spazieren“ und sich umfassend informieren. Bei gegenseitigem Interesse kann elektronisch direkt die Bewerbung erfolgen. Nähere Informationen zu diesem sehr innovativen Weg unter www.jobfair24.de

Personalleasing (Leiharbeit, Zeitarbeit) liegt dann vor, wenn ein Arbeitgeber („Verleiher“) einem anderen Arbeitgeber („Entleiher“) Mitarbeiter gegen Entgelt verleiht, damit diese für eine vertraglich vereinbarte Zeit Arbeit nach Anweisung des Entleihers erbringen. Im Reinigungs- und Aerobicbereich ist das schon sehr häufig die Realität.

Ein wesentlicher Vorteil des Personalleasings ist die kurzfristige und flexible Anpassung des Mitarbeiterbestandes. Somit entfällt eine langwierige und teure Personalbeschaffung. Sehr oft ist aber auch heute die Übernahme von guten Leiharbeitern möglich. Weitere Informationen über eine bekannte Internet-Suchmaschine wie z.B. www.google.de

Begeisterung oder Frustration?

Wenn Sie permanent neue Mitarbeiter einstellen müssen, weil Ihr Unternehmen wächst, herzliche Gratulation!

Wenn Sie Mitarbeiter einstellen, weil Ihnen häufig bestehende Mitarbeiter kündigen, müssen Sie Ihre Personalpolitik (Einstellungsstrategie bis

ZUR PERSON

Karl Drack, Jahrgang 1960, schloss sein Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an der Uni Linz ab. Er war langjähriger Studiuleiter und ist seit 1997 als Berater/Coach mit Schwerpunkt „Mitarbeiter-, Team- und Führungsentwicklung“ tätig. Seit 1998 unterstützt er das Team der BSA-Akademie und der BSA-Private Berufakademie als Dozent (www.bsa-akademie.de).



Mitarbeiterbindung) überdenken. Abwechslung ist gut – permanenter Wechsel kostet Zeit, Geld, Stimmung und vor allem Energie bei allen Beteiligten. Eine hohe Mitarbeiterfluktuation hat viele Parallelen mit einer hohen Mitgliederfluktuation.

Gute Mitarbeiter zu halten ist eine Frage des gezielten Einsatzes von individuellen Anreizsystemen (dieses Thema wird im letzten Teil ausführlich behandelt). In der nächsten Ausgabe erfahren Sie Einzelheiten zu dem Thema „Interne Möglichkeiten der Mitarbeitersuche“.

Karl Drack

Cardio Kino
Multi Source System

Machen Sie mehr aus Ihrem Studio!

- ▶ individueller Sound für jeden Gast
- ▶ extrem einfach zu bedienen - Kopfhörer anschließen und Musik genießen
- ▶ unbegrenzte Anzahl von Bedienpanels
- ▶ kein Verlegen von Kabel
- ▶ extrem schnelle und einfache Montage
- ▶ Refinanzierung durch den Verkauf von Kopfhörern
- ▶ schweiß- und wasserdicht
- ▶ verschleißfreie Technik "made in Germany"

PAC3000 wireless

steiwa Carl-Zeiß-Str. 12 Tel. 09721/776631 info@steiwa.de
97424 Schweinfurt Fax 09721/776633 www.steiwa.de

2005 well-fit

Die deutsch-niederländische Fachmesse

Dienstag, 18. Januar 2005 von 14.00 – 22.00 Uhr
Mittwoch, 19. Januar 2005 von 14.00 – 22.00 Uhr

FITNESS • WELLNESS

Knüpfen Sie wertvolle, grenzüberschreitende Kontakte in einer überschaubaren und familiären Atmosphäre (ca. 80 Aussteller auf 2.600 m²).

Machen Sie unsere All-Inclusive-Formel zu Ihrem Vorteil!

- Einladungsservice • kein Eintrittspreis für Ihre Kunden
- Speisen und Getränke für Aussteller und Besucher
- selbst Ihr Messestand ist im Preis enthalten

Entdecken Sie als Fachbesucher ein Meer voller Ideen und Anregungen in den Bereichen Wellness und Fitness. Mit diesem Messebesuch machen Sie sich fit für die Zukunft!

Wir haben Ihr Interesse geweckt?
Unser Messteam hilft Ihnen gerne weiter:
02824/910-154 oder
messe.claudia@kernwasser-wunderland.de

Griether Straße 110-120
47546 Kalkar
www.kernwasser-wunderland.de