

Bewerbungsgespräch und Zufriedenheit

# Ich liebe, was ich tue

Gute und motivierte Fachkräfte stehen am Arbeitsmarkt auch im Bereich Textilservice so gut wie gar nicht zur Verfügung. Es hat sich sogar schon ein neuer Ausdruck für den Arbeitskräftemangel gebildet: „Arbeiterlosigkeit“. Deshalb muss eines der obersten Unternehmensziele sein, das bestehende Personal zu halten und zufriedenzustellen. Das erscheint noch viel wichtiger, als neues Personal zu rekrutieren.



Foto: Coloures-Pic -stock.adobe.com

Nach einem Bewerbungsinterview sagen mittlerweile mehr Bewerbende den Unternehmen ab, als andersherum. Die Lage ist in einigen Regionen bzw. Branchen schon so dramatisch, dass sich Unternehmen bei potenziellen Mitarbeitenden mit einer Art Bewerbungsmappe vorstellen und diese anzuwerben versuchen. Wer den richtigen Moment und den richtigen „Anreiz“ für einen interessierten Bewerbenden findet, hat sehr gute Chancen, einen „Treffer“ zu landen!

Um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu erfüllen und Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu schaffen, ist es deshalb für Führungskräfte sehr wichtig, die individuell sehr unterschiedlichen Leistungs- und Loyalitätsmotive ihrer Teammitglieder zu kennen. Das gilt übrigens auch für den Wunsch einer Führungskraft, „hochmotivierte und engagierte Mitarbeitende“ zu haben. Denn dazu muss sie zuerst einmal wissen, auf welchen Anreiz der jeweilige Mitarbeitende „anspringt“. Materielle Anreize nehmen immer mehr ab, immaterielle gewinnen immer mehr an Bedeutung. Einer der vordersten Plätze belegt dabei der „Sinn der Arbeit“. Diesen jedem Mitarbeitenden zu vermitteln bzw. zu verschaffen setzt voraus, dass sich die Führungskraft mit jedem einzelnen Teammitglied

und dessen Erwartungen und Bedürfnissen auseinandersetzt.

## Verantwortung geben und übernehmen

Einem Mitarbeitenden per Direktionsrecht Arbeiten und Verantwortung zu übertragen, ist „auf dem Papier“ relativ einfach. Doch so kann nicht „Sinn an der Arbeit“ vermittelt werden. Diesen müssen die Menschen selbst finden, erkennen und mit dem abgleichen, was sie bei der täglichen Arbeit erleben und erfahren. Auch kann Verantwortung nicht übertragen werden - Verantwortung muss von dem Mitarbeitenden übernommen werden. Und dies tut er nur, wenn er Sinn in seiner Arbeit erkennt. Erst dann kommt die Bereitschaft von „innen“ heraus, Leidenschaft für sein Tun zu entwickeln und dafür die Verantwortung zu übernehmen.

Wer stolz auf das ist, was er (er)schafft, wie und für wen er es tut, der identifiziert sich höchstwahrscheinlich mit seiner Arbeit, seinem Team, seiner Führungskraft und seinem Unternehmen. Und er ist wahrscheinlich privat wie beruflich ausgeglichen und zufrieden. Solch ein Mitarbeitender empfindet seine Arbeit nicht als Belastung, sondern als Berufung und als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Dieser Mitarbeitende unterscheidet dann auch nicht nach „Work“ und „Life“, sondern „lebt“ auch bei und in seiner Arbeit.

Auf dem Weg zu dem Ziel, Mitarbeitenden und Bewerbern „Sinn an der Arbeit“ erkennbar zu machen, müssen das Unternehmen und die Führungskräfte deren wichtigste Fragen beantworten können:

Bei einem Bewerbungsgespräch stellte eine Kandidatin dem Autor die Frage:

„Was meinen Sie, warum ich arbeite?“ Auf solche Fragen muss man heutzutage gefasst sein - und man sollte schnell und überzeugend eine glaubhafte Antwort parat haben. „Warum tun Menschen das, was sie tun?“ Meist tun sie es aus ihrer inneren Überzeugung heraus. Meist mit positiver Absicht, sehr selten, um jemandem zu schaden. (Die sehr geringe Anzahl von Boykotteuren und Wirtschaftskriminellen blenden wir hier aus.)

Manche Menschen glauben, dass sie Gutes zurückbekommen, wenn sie Gutes tun und ihnen Schlechtes widerfährt, wenn sie Schlechtes tun („Karma“). Andere möchten etwas zur Gerechtigkeit auf der Welt beitragen, etwas positiv Nachhaltiges schaffen und nach ihrem Ableben mehr hinterlassen, als nur einen Grabstein. Wieder andere vertreten die Auffassung, dass jeder - unter Beachtung gewisser Spielregeln und gesellschaftlich anerkannter „Gos und No-Gos“ - seinen Werdegang und seine Zufriedenheit selbst in der Hand hat. Nach dem Motto: „Jeder ist seines Glückes Schmied!“.

Die Attraktivität bzw. Wahl des (zukünftigen) Arbeitgebers hängt deshalb stark davon ab, welche Antwort dieser seinen Mitarbeitenden bzw. einem Bewerbenden auf die Frage „Warum arbeite ich?“ geben wird.

## Was tut und wofür steht mein Arbeitgeber?

Wie in [R+WTextilservice 6/2022](#) („In der Ruhe liegt die Kraft“) zu lesen, orientieren sich Menschen lt. dem Psychologen Steven Reiss an 16 Leitmotiven. Jeder Mensch investiert seine Leistung und Energie anders: Manche haben einzelne Personen oder eine bestimmte

Menschengruppe (z. B. Familie, Verein, Unternehmen), andere wiederum die Gesellschaft insgesamt im Fokus.

„Menschen arbeiten für Menschen!“ Deshalb verlässt ein Mitarbeitender ja auch meist nicht das Unternehmen, sondern seinen direkten Vorgesetzten oder die Kollegen. Oder er bleibt aufgrund der gegenseitigen Wertschätzung gerade wegen dieser Personen oder liebgewordener Kunden/Lieferanten und nimmt bewusst Nachteile im Unternehmen oder bei seiner Tätigkeit auf sich.

Manche Mitarbeitende verstehen sich auch als „wichtigen Teil des größeren Ganzen“, zu dessen Erfolg sie ihren Anteil beitragen möchten. Das sind meist Mitarbeitende, die eine Schlüsselposition im Unternehmen innehaben, die z. B. an strategisch wichtigen Produkten oder Dienstleistungen arbeiten. Diese Mitarbeitenden lieben flache Hierarchien und Freiraum bei dem, was sie tun und was sie selbst entscheiden können. Sie sind stolz, wenn das Unternehmen wächst und am Markt ein Alleinstellungsmerkmal hat, an dem sie mitgearbeitet haben.

Deshalb ist die Beantwortung der Fragen „Für wen arbeite ich?“ und „Warum lohnt es sich, gerade in diesem Unternehmen (für mich, für meine Führungskraft und die Kollegen) zu arbeiten?“ sehr wichtig. Denn je stärker sich die Mitarbeitenden damit identifizieren, desto höher sind Motivation, Engagement, Leistung, Eigenverantwortlichkeit und Bindung an das Unternehmen ausgeprägt.

Steht das Unternehmen fest auf eigenen Beinen? Verfügt es über ein gutes Know-how und effektive Prozesse/Abläufe? Besteht eine wertschätzende Kommunikations- und Fehlerkultur? Ist es Bestandteil eines größeren Netzwerkes? Hat es eine solide Kunden-/Lieferantenstruktur? Wie geht man mit Menschen um? (Gilt der Grundsatz „Der Mensch ist bei uns Mittelpunkt!“ oder „Der Mensch ist bei uns Mittel! Punkt!“?) Aus den Antworten auf diese Fragen schließt ein Mitarbeitender und Bewerbender, welche seiner Fähigkeiten, Erfahrungen und Talente er in seine Tätigkeit einbringen kann, welches Know-how von ihm erwartet wird und ob und wie er als Mensch behandelt

und ggf. wertgeschätzt wird. Insbesondere bei der Unternehmenspräsentation sollte klar und authentisch kommuniziert werden, wofür das Unternehmen in puncto Unternehmens- und Personalführung steht. Umso besser können potenzielle Mitarbeitende für sich entscheiden, ob sie bei dem Unternehmen „ihren Sinn für Arbeit“ finden und ob sich der Aufwand lohnt, sich dort zu bewerben.

Bei der Besetzung von Schlüsselpositionen sollten Personalverantwortliche zudem darauf achten, dass ein Kandidat zum Unternehmen passt und eine Fehlbesetzung vermieden wird. Eine solche ist nicht nur teuer, sondern schadet darüber hinaus dem Unternehmensimage. Je höher die Passgenauigkeit zwischen dem ist, was das Unternehmen benötigt und was der Mitarbeitende mitbringt und sucht, desto höher sind beiderseits Erfolg, Identifikation, Zufriedenheit, Loyalität und Bindung - und desto niedriger ist der zu investierende Zeitaufwand, um den Mitarbeitenden den Sinnzusammenhang aufzuzeigen.

Wolfgang Zechmeister

## Kommunikation mit Bewerbenden

Es gibt zahlreiche Tipps und Artikel, welche Knigge-Regeln Bewerbende beachten sollen, um Interesse bei einem Unternehmen zu wecken und sich zu positionieren. Doch der Arbeitsmarkt hat sich gedreht: Heute müssen Arbeitgeber die richtige professionelle Technik und die richtigen Kniffs und Tricks beherrschen, um Bewerbende anzulocken.

Alle Unternehmen behaupten, dass es bei ihnen „anders“ ist, als beim Wettbewerb. Deshalb darf man es nicht bei diesem Schlagwort lassen, sondern sollte möglichst genau beschreiben, was „anders“ ist. Auch auf die Gefahr hin, dass der Wettbewerb das kopiert. Wer es tatsächlich auch „lebt“, kann wahre Geschichten dazu erzählen.

Müssen es „mindestens 10 Jahre praktische Erfahrungen“ sein? Reichen nicht auch nur 3 oder 5 Jahre? Viele (z. B. auch aus der Elternzeit Zurückkehrende) sehen solche Anforderungen als Barriere und bewerben sich erst gar nicht. Zudem:

Muss es immer jemand mit Branchenerfahrung sein? Oder bringt ein „Seiteneinsteiger“ nicht Qualitäten und Erfahrungen mit, die ihn genauso schnell zu einem wertvollen Mitarbeitenden machen?

Auch wenn es den erfahreneren Personalverantwortlichen wie ein Klob im Hals steckt: Das Anschreiben hat dramatisch an Bedeutung verloren. Die entsprechenden Fragen kann man auch beim Bewerbungsgespräch stellen. Genauso wie Papier-Bewerbungsunterlagen „out“ sind. Viele Bewerber hängen ihren Lebenslauf an ihr Profil auf einer Internetplattform, von wo aus es ein interessierter Arbeitgeber herunterladen kann. Heutzutage ist es schon eine Herausforderung, überhaupt einen Bewerbenden an den Tisch zu bekommen. Und der kommt nur, wenn er einen minimalen Aufwand betreiben muss. Hilfreich und informativ kann auch sein, wenn beispielsweise in einem kurzen Telefo-

nat die wichtigsten Daten abgeglichen werden. Bevor ein Blatt Papier ausgefüllt werden muss, kann man beiderseits schon abschätzen, ob sich der Aufwand einer „formalen“ Bewerbung lohnt.

Nach dem Erstgespräch muss man mit interessanten Kandidaten Kontakt halten und zeitnah den nächsten Schritt umsetzen (zweites Gespräch, „Schnuppertag“ etc.). Denken Sie daran: „Nicht der Große frisst den Kleinen, sondern der Schnelle den Langsamen“!

Nach der Rücksendung des unterschriebenen Vertrags ist der Recruiting-Prozess beendet - dann beginnt der Onboarding-Prozess. Und der muss genauso professionell sein. Was würden Sie von einem Arbeitgeber erwarten, bei dem Sie nicht nur „eine Nummer“ sind?

Bei einem Bewerber, den man nicht einstellen konnte, der aber einen guten Eindruck hinterlassen hat, sollte man in guter Erinnerung bleiben. Denn: „Man sieht sich im Leben immer mehrmals!“