

Von Elisabeth Scheiblauer (Hotel - Das Schloss an der Eisenstraße)

## Wie habe ich Erfolg bei der Auswahl der „richtigen“ Mitarbeiter/innen?

Josef Wegenberger – Geschäftsführer der Gesellschaft für Wirtschaftspsychologie und Organisationsdynamik – über Fachkräftemangel, Generation Z, Zinedine Zidane und was man bei der Suche von Mitarbeiter/innen alles richtig /falsch machen kann.

1981 war der erfolgreiche Wirtschaftspsychologe Josef Wegenberger zum ersten Mal auf Seminar im Schwesternhotel RelaxResort Kothmühle. Damals noch als Teilnehmer und später als Personalentwickler eines Industriekonzerns mit über 10.000 Mitarbeiter/innen.

Studium der Psychologie und Pädagogik – Ausbildung in Verhaltens- und Gesprächstherapie – mehrjährige Berufserfahrung in einer der größten Psychatrien Europas – Leiter Personalentwicklung – Lehrbeauftragter an der Universität Wien – Geschäftsführer der Gesellschaft für Wirtschaftspsychologie und Organisationsdynamik seit 11111 Tagen sind die Stationen seiner Karriere.

Die Einstiegsfrage, wie man von der Psychiatrie in die Wirtschaft kommt, wurde von ihm so beantwortet: „Das wurde ich in meinem Leben häufig gefragt oder auch zynisch, ob es eine Steigerungsstufe ist, von der Psychiatrie in die Wirtschaft zu gehen – oft diskutiert, nie richtig ausdiskutiert. Aber im Ernst: Gerade in der Auswahl von Mitarbeiter/innen und Führungskräften oder im Coaching bin ich dankbar, dass ich die Extreme der menschlichen Psyche und die Psychopathologie kennen lernen durfte. Damit wird die Einschätzung von Persönlichkeiten im beruflichen Alltag wesentlich einfacher.“

Wie man die richtige Entscheidung trifft, erzählt mir Josef Wegenberger Freitagabend auf der Terrasse vom Seminarhotel Schlosses an der Eisenstrasse, nachdem er zwei Tage lang junge selbständige Apotheker/innen im Bereich Führung und Management weitergebildet hat.



Vor nicht so langer Zeit hat sich Schwiegervater Johannes Scheiblauer dem Thema „Employer Branding“ detaillierter gewidmet. Unternehmen von heute müssen für die Mitarbeiter/innen attraktiv sein, sich ins Zeug hauen, um die besten Köpfe zu bekommen. Josef Wegenberger sieht hier eine ganz entscheidende Chance: „Das neue Teammitglied merkt schon am ersten Arbeitstag, ob das Klima und die Arbeitsbedingungen im Unternehmen so sind, wie es der Arbeitgeber im Vorfeld beschrieben hat. „Bin ich willkommen oder das 5. Rad am Wagen?“ „Ist es ein kollegiales Umfeld, in dem es Spaß macht, zu arbeiten?“ „Kann ich mich einbringen?“ Wir können nur nach Außen darstellen, was nach Innen vorhanden ist. Employer Branding kann nur die vorhandene Unternehmenskultur verstärken und transportieren, sonst bleibt es „Jahrmarktschreierei“. In einer Untersuchung mit Mitarbeiter/innen, welche innerhalb eines Jahres wieder freiwillig das Unternehmen verlassen haben, haben 2/3 diese Entscheidung bereits am 1. Tag oder in der 1. Woche getroffen („alt werde ich da sicher nicht“) - Schließlich kann sich jeder von uns an den ersten Arbeitstag erinnern!“.

## Vielfach wird heute von der Generation Y, Z Millennials, ... gesprochen – wie sehen Sie das?

Wir haben als Gesellschaft für Wirtschaftspsychologie und Organisationsdynamik eine umfassende Studie unter Schul- und Universitätsabgänger/innen gemacht (rund 4.000 Absolvent/innen von AHS und Universitäten). „Was ist Ihnen besonders wichtig bei Ihrem Start ins Berufsleben?“

Die meist genannten Antworten:

- eine ausgewogene Work-Life-Balance
- Team, in dem es Spaß macht zu arbeiten
- Entfaltungsmöglichkeiten
- Sinnstiftende Tätigkeit
- Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten und-freiheiten
- Persönliche Entwicklung

Sofort wird einem klar, dass hier von diesen Generationen Y, Z, ... gesprochen wird. Nun ja, die Studie von Josef Wegenberger stammt aus dem Jahre 1990, d.h. meine Elterngeneration (Jahrgänge 1965 bis 1972) wurden hier befragt. Meine Generation Y, Generation Z und unsere jungen Millennials haben idealistische Jobvorstellungen? Die Babyboomer hatten diese genauso.



Der große Unterschied in den Generationen liegt wahrscheinlich darin, dass die heutige Generation ihre Wünsche und Bedürfnisse viel klarer artikuliert und auch einfordert. Haben sich frühere Generationen vielleicht eher damit abgefunden, dass „das Leben kein Wunschkonzert ist“, so werden diese heute viel mehr eingefordert und wenn dies nicht erfüllt wird, wechsele ich woanders hin, wo das Umfeld besser für mich stimmt, die Arbeitszeiten entsprechender sind, ich mich mit meinen Kolleg/innen besser verstehe oder die Aufgabe reizvoller, interessanter,... ist. „Während ich in meinem ersten Buch noch über Personalsuche und -auswahl geschrieben habe, dass bei der Auswahl von Mitarbeiter/innen, welche sich auf den 3. Job bewerben „Jobhopper“ zu hinterfragen sind, kann ich in der gleichen Tonart heute „Sesselkleber“ hinterfragen.

### **Die qualitative Auswahl von Mitarbeiter/innen heißt Minimierung des Entscheidungsrisikos**

Bei rund 160.000 fehlenden Fachkräften in Österreich – Tendenz steigend – könnte man sehr schnell auf den Gedanken kommen, die Auswahl von Mitarbeiter/innen zu vernachlässigen, nach dem Motto „lieber jemanden, der verfügbar ist, als gar keinen.“ Die Kosten für eine Fehlentscheidung belaufen sich rasch auf € 5.000,00 bis € 25.000,00 (Das Gehalt, die neuerlichen Kosten für die Suche, die neuerliche Einschulung, die Irritation im Team, Auswirkung auf Arbeitsklima, Imageverlust beim Kunden, Schäden an Geräten und Anlagen, ...).

### **Die Personaldiagnostik wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen**

Die treffsichere Überprüfung aller relevanten Kompetenzen, zielgenau für alle Funktionen eines Unternehmens im Vorfeld, kombiniert mit einem geplanten und ernst genommenen Probemonat, ist dabei von entscheidender Bedeutung.

„Die private Haushaltshilfe, Ihre Mitarbeiter/innen im Zimmerservice – wie werden diese ausgewählt? Mit ausgefeilten Methoden, die heute am Markt verfügbar sind oder nach Gefühl? Diese Menschen wirken im intimsten Bereich unseres Lebens oder dem Leben unserer Hotelgäste – gibt es einen Integrity Check, wie sieht es mit Verantwortungsbewusstsein und Verschwiegenheit aus? – wir könnten jetzt alle



Jobprofile eines jeden Unternehmens durchgehen – es gibt heute keine Jobs mehr, wo nicht hohe Verantwortung zu tragen ist!



Menschen mit Migrationshintergrund und anderer Muttersprache drängen auf den Arbeitsmarkt und werden auch dringend benötigt. Die Überprüfung der Kompetenzen und Persönlichkeit wird damit nicht einfacher – Online-basierte Tests und Assessment Systeme in der Muttersprache bieten hier wertvolle Unterstützung.

Eine optimale Auswahl kann das Probemonat jedoch nicht ersetzen. Hier kann und muss ich mich um meine neuen Mitarbeiter/innen richtig kümmern. Hier können wir uns gegenseitig kennenlernen. Hier können wir beide sehen, ob wir zusammenpassen und ob die überprüften Kompetenzen auch in der Praxis umgesetzt werden. Viel zu wenige Unternehmen nützen diese Möglichkeit.

### Noch ein Tipp: Führung ≠ Durchführung

Wie in den seltensten Fällen Fußballspieler gleichzeitig Weltmeister oder Championsleague Sieger als Spieler und als Trainer geworden sind (Franz Beckenbauer, Zinedine Zidane und einige wenige andere sind hier die Ausnahme), so ist auch im Unternehmen genau darauf zu achten, wen wir als Führungskraft

auswählen – der, die beste Fachkraft wird zur Führungskraft? Mit Sicherheit einen Spezialisten, eine Spezialistin weniger, möglicherweise eine schlechte Führungskraft mehr.