

Edgar Geffroy Barbara Geffroy



Die neue Macht der Mitarbeiter

Wie man Mitarbeiter gewinnt,
begeistert und hält

Employer Clienting®

GABAL

Edgar Geffroy · Barbara Geffroy

Die neue Macht der Mitarbeiter

**Wie man Mitarbeiter
gewinnt, begeistert und hält**

ISBN 978-3-95623-465-1

Lektorat: Dr. Michael Madel, Ruppichteröth

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen |
www.martinzech.de

Titelillustration: worldartsme.com

Autorenfotos: Geffroy GmbH

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg |
www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Erweiterte und überarbeitete Neuausgabe des 2004
erschiedenen Buches von Barbara Geffroy:

Auf der Suche nach dem richtigen Mitarbeiter. Clienting Inside –
der neue Erfolgsfaktor Mensch

Copyright © 2017 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/Gabalbuecher

Inhalt

Persönliche Vorbemerkung von Edgar K. Geffroy	9
Vorwort	12
Einführung: Clienting® und Employer Clienting®	15
Mitarbeiterauswahl heute	17
Personalmanagement auf Abwegen	20
Employer Clienting® – die Beziehung zu den Mitarbeitern ist entscheidend	21
Kapitel 1: Wissensarbeiter im Unternehmen der Zukunft	27
Die Bedeutung der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg	29
Der wachsende Engpass an qualifizierten Kräften	40
Kapitel 2: Die Stärken der Mitarbeiter erkennen, fördern und richtig einsetzen	47
Begabungen, Talente, Fähigkeiten und Stärken – neue Ansätze und Definitionen	49
Sonnenuhren im Schatten – Mitarbeiterfortbildung heute	55
Potenzialanalyse: Das strukturierte Persönlichkeitsinstrument und das strukturierte Teammodell	61
Unternehmenserfolg im Spiegel der Mitarbeiterzufriedenheit	75
Die Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen	80
Kapitel 3: Emotionale Intelligenz als neue Chance	85
Die wichtigsten Aspekte der emotionalen Intelligenz	87
Die emotionale Intelligenz und die vier Persönlichkeitstypen	90
Strategien zur Steigerung der emotionalen Intelligenz	96

Kapitel 4: Der Rekrutierungsprozess – sieben Schritte bis zum richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz	103
Neue, effektivere Verfahren der Rekrutierung	105
Schritt 1: Arbeitsplatzbeschreibung und Tätigkeitsprofil	107
Schritt 2: Formulierung des Anforderungsprofils	111
Schritt 3 und 4: Durchsicht der Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgespräch	115
Schritt 5: Ermittlung des Bewerberprofils	117
Schritt 6: Zweite Runde der Bewerbungsgespräche und Testarbeit	118
Schritt 7: Entscheidung und Einstellung	119
Was Bewerber selbst tun können	121
Kapitel 5: Mitarbeiter führen, motivieren und halten	127
Die vier Säulen der Mitarbeiterführung	129
Eine Vision für das Unternehmen schaffen	129
Das Unternehmen als soziales Spielfeld und Familie	133
Partnerschaft mit den Mitarbeitern	135
Beziehungskompetenz und soziale Kompetenz erhöhen	146
Führungscredo der Zukunft	151
Kapitel 6: Täuscher, Trickser, Tarnkappenbomber – Mobbing und seine Ursachen	153
Mobbing – ein typischer Fall	155
Mobbing in Deutschland – ein alltägliches Phänomen	158
Dem Mobbing vorbeugen	160
Kapitel 7: Prinzipien der Unternehmens- und Mitarbeiterführung	165
Die Prinzipien im Überblick	167
An der Firma statt in der Firma arbeiten	167
Erst der Mensch, dann die Strategie	169
Es gibt keine falschen Mitarbeiter, sondern nur falsche Jobs: Die richtigen Mitarbeiter finden	170
Keiner gewinnt allein	171

Kapitel 8: Die neue Macht der Mitarbeiter	173
Die Baby Boomer und die Generationen X, Y und Z	175
Der Wertewandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt	179
Kapitel 9: Die digitale Welt fängt gerade erst an	189
Menschliches Know-how als Währung der Zukunft	191
Der Mensch tritt ab – vorübergehend	193
Die Antworten der Unternehmen und der Politik	196
Kapitel 10: Der Weg von Employer Clienting® durch die Entdeckung der Empathie	201
Unternehmen bewerben sich bei Mitarbeitern	203
Das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber	204
Das Managementmodell der empathischen Führung	207
Anhang	209
Literatur und Quellen	211
Stichwortverzeichnis	213
Über die Autoren	216

Persönliche Vorbemerkung von Edgar K. Geffroy

33 Jahre sind eine lange Zeit als Berater. So lange bin ich bereits »ein einsamer Rufer in der Wüste«, namentlich der »Servicewüste Deutschland«. In dieser Zeit haben wir das *Clienting*®-Konzept entwickelt, und unsere Bücher werden mittlerweile in vielen Ländern bis nach China gelesen. Gerade die Startphase des *Clienting*®-Konzeptes Anfang der 1990er-Jahre war mit vielen Problemen behaftet. Jeder Innovator wird ein Lied davon singen können. Wer Etabliertes infrage stellt, muss mit allem rechnen. Durch die Provokation »*Clienting*® ersetzt Marketing« wurde ein Sturm der Entrüstung entfacht, der bis zur persönlichen Beleidigung ging.

Ganz so einsam war ich allerdings doch nicht. Meine Frau hat mich damals unterstützt, und sie war es, die von Anfang an überzeugt war, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

! In unserem *Clienting*®-Konzept spielt der Mensch die entscheidende Rolle. Wir sehen im Kunden einen Partner. Wir wollen helfen und nicht dienen. Wir wollen ihn verblüffen und begeistern – und nicht nur zufriedenstellen. Mittlerweile haben viele Firmen diese Thesen von uns übernommen und konnten so ihr Wachstum neu definieren.

Nun, die Welt hat sich geändert. Der Kunde spielt heute in den meisten Unternehmen die entscheidende Rolle. Doch auch hier gilt: Alles fließt. Unternehmen müssen sich permanent neuen Herausforderungen stellen, insbesondere in den vor uns liegenden schwierigen

Zeiten, in denen die Rahmenbedingungen ständig wechseln werden und die Komplexität der Probleme zunehmen wird. Da liegt es nahe, sich mit dem nächsten brennenden Problem zu beschäftigen und den nächsten Engpass aufzugreifen, der sich durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergibt: Für viele Unternehmen sind heute die fehlenden »richtigen« Mitarbeiter die größte Wachstumsbremse. (Übrigens: Um den Lesefluss zu erleichtern, erlauben wir uns, im Folgenden von den »Mitarbeitern« zu sprechen. Dabei sind natürlich die »Mitarbeiterinnen« mit gemeint – und das gilt auch für andere Begriffe wie »Kunde« und »Unternehmer«.)

Schon früh konnten wir erkennen, dass viele Grundideen des *Clienting*®-Konzeptes nach innen genauso gelten wie nach außen. Daraus entstand das *Employer Clienting*®-Konzept, bei dem der Mensch im Unternehmen die entscheidende Schlüsselrolle spielt. Meine Frau, ausgebildet als psychologische Beraterin, beschäftigt sich bereits seit Jahren intensiv mit Personalrecruiting und Mitarbeiterförderung. Ihr verdanke ich es, dass ich nach Jahren voller Erfahrungen mit *Self-made*-Einstellungen endlich ein engagiertes und motiviertes Mitarbeiterteam habe. Wir arbeiten mittlerweile mit den Mitarbeitern zusammen, die uns helfen, unsere Unternehmensziele zu verwirklichen. Dabei haben uns auch die Methoden geholfen, die wir Ihnen hier vorstellen möchten.

Mehr und mehr Kunden wissen den Vorteil eines »Mitarbeiters« in der heutigen Zeit zu schätzen. Aber damit stehen wir erst am Anfang. Während wir aus Kundensicht unser *Clienting*®-Konzept auf die neuen Herausforderungen des Kaufens und Verkaufens im Internet ausrichten und davon überzeugt sind, dass die Geschäftsbeziehungen sich dadurch völlig verändern werden – Stichwort *Clienting*® *Interactive* –, werden wir mit dem *Employer Clienting*®-Konzept den Mitarbeiterbeziehungen und damit dem wichtigsten Erfolgsfaktor in zukünftigen Unternehmen den richtigen Stellenwert geben. Wir sind überzeugt, dass wir hier erst am Anfang stehen. Das haben die Erfahrungen gezeigt, die wir mit dem Buch *Herzenssache Mitarbeiter* gemacht haben. Gemeinsam mit Doris Albiez, der Geschäftsführerin von Dell Deutschland, wurde dieses Buch geschrieben und in einer Kampagne

und einer Roadshow umgesetzt. Die Reaktionen der Zuhörer zeigen eindeutig, dass der Mitarbeiter in den Unternehmen noch nicht die Rolle spielt, die ihm eigentlich zusteht.

Ich wünsche Erfolg für eine Welt, in der Menschen eine Schlüsselrolle spielen werden. Drinnen und draußen.

Ihr Edgar K. Geffroy

Vorwort

Wir leben in einer Zeit permanenter Veränderungen und der digitalen Revolution. Was früher Jahre dauerte, ändert sich heute in Monaten, vielleicht sogar in Wochen oder Tagen. Kein Stein wird mehr auf dem anderen bleiben. Die Manager müssen in der digitalen Welt lernen, mit den Mitarbeitern ganz neue Wege zu gehen.

In der *New Economy*-Ära wurden in vielen Unternehmen die Mitarbeiter knapp. Sie bekamen plötzlich einen hohen Stellenwert in den Unternehmen und wurden sogar zum Engpassfaktor, denn viele Unternehmen konnten nicht wachsen, weil ihnen qualifizierte Mitarbeiter fehlten.

Nur wenige Jahre später hat sich der Arbeitsmarkt völlig gedreht: Auf jedes oder fast jedes Stellenangebot kommen Hunderte oder Tausende von Bewerbern. Zurzeit herrscht der Eindruck vor, die Personalrekrutierung sei wieder *business as usual*. Doch das ist ein Trugschluss!

! Noch in diesem Jahrzehnt werden Unternehmen geschlossen werden, und zwar nicht, weil es an Kunden, sondern weil es an den richtigen Mitarbeitern fehlt.

Das hat mehrere Gründe. Einerseits wird die Überalterung der Gesellschaft dazu führen, dass zu wenig junge Leute nachrücken. Andererseits werden Mitarbeiter, die über neu geforderte Kompetenzen und Qualifikationen verfügen, knapp. Und drittens wird der Anspruch an Unternehmen in Richtung Partnerschaft, Mitverantwortung und Erfolgsbeteiligung steigen.

Doch es gibt in Bezug auf das Thema »Mitarbeiter« noch eine andere Perspektive: Wer ist mit Blick auf die digitale Transformation in Zukunft ersetzbar? Was können Software, Computer und Roboter in den nächsten zwanzig Jahren leisten? Welche Jobs haben einen hohen, welche eher einen niedrigen Automatisierungsgrad? Und ganz wichtig dabei: Wie verhalten wir uns bei der Abwägung zwischen Kostensenkung und Sozialverträglichkeit? Digitale Kollegen sind heute schon in vielen Bereichen aktiv, zum Beispiel in der Lagerhaltung. Überall dort, wo sie uns körperlich schwere, gefährliche oder andere eher unangenehme Arbeiten abnehmen, sind sie gern gesehen. In allen anderen Bereichen hat unsere Willkommenskultur ihre Grenzen. Und an vielen Stellen können wir uns eine Roboterkraft nicht einmal vorstellen, weil sie gar nicht über die notwendige emotionale Intelligenz verfügt. Vorerst zumindest scheinen die Berufe sicher zu sein, in denen es auf Kreativität und Kombinationsfähigkeit ankommt, um Lösungen zu finden, die sich nicht von Computerhirnen berechnen lassen, sondern auf dem Urteilsvermögen des gesunden Menschenverstands basieren. Hoch qualifizierte Mitarbeiter mit Lösungskompetenz werden also weiterhin die begehrteste Gruppe auf dem Arbeitsmarkt stellen.



Der neue Mitarbeiter wird sich seiner Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens bewusst sein und sein Recht fordern – wenn er der richtige ist.

An der Stelle setzt dieses Buch an. *Die neue Macht der Mitarbeiter* will neue Denkanstöße liefern, warum und wie die Personalsuche und die Mitarbeiterqualifikation systematisiert werden müssen. Die Bandbreite zukünftiger Mitarbeiterpartnerschaften reicht von der Einstellung über die Ausbildung bis zur optimalen Potenzilausschöpfung.

Denn eines steht fest:



In der neuen Wirtschaft wird der Mitarbeiter zum zentralen Erfolgsfaktor.

Mit *Employer Clienting*® übertragen wir unsere Erfahrungen im Umgang mit Kunden auf Mitarbeiter. Mittlerweile hat das vom Geffroy-Team entwickelte *Clienting*®-Konzept weltweit Anerkennung gefunden, weil wir dem Kerngeschäft »Mensch« den höchsten Stellenwert einräumen. Amerikanische Autoren reden jetzt vom Jahrzehnt des Kunden, der *Customer Economy*. Wir sehen dieses Jahrzehnt jedoch eher als das der *Human Economy*. Der Mensch wird zum ersten Mal drinnen und draußen die entscheidende Schlüsselrolle spielen.

Dieses Buch ist eine Teamleistung. Wir danken von ganzem Herzen Dirk Lambach, der dieses Buch von Anfang an redaktionell begleitet hat. Ihm ist es zu verdanken, dass Termine eingehalten wurden und der rote Faden immer beibehalten wurde. Und wir danken Catrin Pulver für die gesamte Koordination dieses Buches.

Wir sind überzeugt, dass die erfolgreichen Unternehmen der Zukunft dem Menschen eine andere Rolle zusprechen werden als bisher. Warum der richtige Mitarbeiter dabei zum zentralen Schlüsselfaktor wird, lesen Sie in diesem Buch.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg.

Edgar K. Geffroy und Barbara Geffroy

EINFÜHRUNG

Clienting® und Employer Clienting®

*»Sie möchten eine möglichst niedrige
Personal-Fluktuationsrate haben?
Wieso stellen Sie dann immer nur Leute ein,
die jeder haben möchte?«*

WILFRIED SCHLICHOTHER

Mitarbeiterauswahl heute

Seit etlichen Jahrzehnten verfahren Unternehmen bei der Auswahl von Mitarbeitern nach den gleichen Kriterien: Entscheidend sind Ausbildungsqualifikationen, Zeugnisse, Erfahrungen und das, was wir den »Nasenfaktor« nennen – also ein unbestimmtes Element der »Sympathie«, das häufig den letzten Ausschlag gibt, einen Bewerber einzustellen oder nicht.

Auf der anderen Seite befindet sich unsere Wirtschafts- und Unternehmenswelt in einem großen Wandel, der bisher nicht seinesgleichen kennt: Infolge der in allen Branchen vorhandenen Marktsättigung, durch firmeninterne Umstrukturierungen, durch Fusionen und aufgrund ständig steigender Personalnebenkosten schwappen nie gekannte Entlassungswellen über die Unternehmen hinweg. So müssen immer mehr und immer komplexere Aufgaben von immer weniger Mitarbeitern bewältigt werden. Die digitale Revolution sorgt noch einmal für zusätzliche Herausforderungen.

Ein Zusammenhang zwischen diesen beiden Faktoren – den Kriterien der Mitarbeiterauswahl und dem Wandel in den Unternehmen – wurde unseres Wissens bisher noch nicht hergestellt, und doch ist er unübersehbar vorhanden:

! Je weniger Mitarbeiter die Unternehmen zur Bewältigung ihrer Aufgaben zur Verfügung haben, desto mehr kommt es darauf an, dass die richtigen Mitarbeiter an der richtigen Stelle eingesetzt werden. Denn nur so können die Produktivität und das Wachstum der Unternehmen erhalten bleiben.

Wir behaupten, dass die klassischen althergebrachten Methoden der Personalauswahl unzureichend und kontraproduktiv sind, weil sie am Wesentlichen vorbeigehen. Die Methoden werden dem anhaltenden Wandel in den Unternehmen nicht mehr gerecht und greifen

umso weniger, je größer die Anzahl der Bewerber auf eine einzelne Stelle ist. Wer sich allein auf Ausbildung, Zeugnisse, Erfahrung und den »Nasenfaktor« verlässt, hat keine Gewähr, dass die richtigen Mitarbeiter an der richtigen Stelle eingesetzt werden – im Gegenteil. Häufig ist es Zufall, ob Mitarbeiter wirklich dort eingesetzt werden, wo sie dem Unternehmen den größten Nutzen bieten können. Häufig ist es auch Zufall, ob überhaupt die richtigen Mitarbeiter eingestellt wurden. Warum ist das so?

- *Ausbildungen* sind aufgrund ihrer »Normierung« für alle gleich: Alle müssen dieselben Fakten lernen und dieselben Prüfungen in denselben Fächern im selben Zeitraum ablegen. Daher sagt der »formale« Erwerb einer Ausbildungs- bzw. Berufsqualifikation rein gar nichts über die individuellen Stärken des Einzelnen aus: Was kann er in seinem Beruf besonders gut, welche Aspekte oder Teilbereiche liegen ihm besonders? Mag er überhaupt seinen Beruf oder hat er ihn nur auf Druck seiner Eltern oder Lehrer erlernt? Ist der Betreffende teamfähig oder nicht? Welche Rolle kann er in einem Team spielen? Über welche Softskills – zum Beispiel Durchsetzungsvermögen, Kreativität, Willensstärke, Stresstabilität, Begeisterungsfähigkeit, Integrität – verfügt er? In Zukunft wird es immer mehr um die Frage gehen, über welche emotionale Intelligenz der Bewerber verfügt.
- *Berufliche Erfahrungen*, die heutzutage bei Bewerbungen eine so überaus große Rolle spielen, sind ebenfalls kein verlässliches Entscheidungskriterium bei der Einstellung. Der Bewerber hat seine Erfahrungen ja zumeist in denjenigen Bereichen erworben, in denen er von seinen vorherigen Arbeitgebern eingesetzt wurde. Aber wer garantiert, dass der Bewerber in seinen früheren Jobs tatsächlich eine optimale Position eingenommen hat, dass er dort der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz war? Oft war er es nicht, denn sonst wäre er vielleicht nicht entlassen worden. Also verfügt der Bewerber möglicherweise über viel Erfahrung, aber in den »falschen« Bereichen, während andererseits seine herausragenden Fähigkeiten in den »richtigen« Bereichen in seinen Bewerbungsunterlagen nirgendwo zum Ausdruck kommen.

- *Zeugnisse* sagen auch nicht allzu viel aus. Wie wir wissen, müssen sie immer positiv und zugunsten des Betreffenden formuliert sein, sodass sie ernsthafte Defizite eines Bewerbers in bestimmten Bereichen erst gar nicht erkennen lassen.
- *Assessment-Center* beleuchten nur einzelne Fähigkeiten in Teilbereichen eines Arbeitsgebietes und geben keinen umfassenden Eindruck vom Können eines Kandidaten.
- Personalverantwortlichen sind diese Probleme in der Methodik der Mitarbeiterauswahl bekannt – und darum kommt als Letztes, als Zünglein an der Waage, noch der »Nasenfaktor« hinzu: Weil man nie weiß, ob man wirklich den richtigen Mitarbeiter aus der Flut der Bewerber auf eine Stelle herausgegriffen hat, geht man zuletzt nach Sympathie und Ähnlichkeit: Passt mir die Nase des Kandidaten, denkt und handelt er so wie ich?

Gerade der Nasenfaktor ist besonders gefährlich und kann dazu verleiten, jemanden einzustellen, der nun ganz und gar nicht der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz wäre. Warum nicht? Menschen, die einer Führungskraft sympathisch sind, sind ihr zumeist auch ähnlich. Aber im Unternehmen brauchen wir häufig Mitarbeiter, die einer Führungskraft eben nicht ähnlich sind, sondern sie stattdessen ergänzen, um sie in den Bereichen wirkungsvoll zu unterstützen, in denen sie selbst Schwächen hat. Es kommt also ganz wesentlich auf das Team an, in dem jemand eingesetzt wird. Und in einem guten Team ergänzen sich die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu einem Ganzen.

! Zu viele Mitarbeiter mit gleichen oder ähnlichen Fähigkeiten führen nicht zu einem harmonischen Teamganzen, sondern zu einer einseitigen und damit letztlich unproduktiven Ausrichtung des Teams, in dem wichtige Aufgaben unerledigt bleiben oder nur unzureichend bearbeitet werden. Das wiederum führt zu Konflikten und Reibungsverlusten im Unternehmen, die an der Produktivität zehren.

Funktioniert es im Team oder zwischen den Mitarbeitern nicht richtig, so glaubt man häufig, es käme lediglich auf die richtige »Motivation« an. Doch Mitarbeitermotivation kann nicht wettmachen, was schon bei der Personalauswahl oder durch Entlassungen versäumt wurde!

Personalmanagement auf Abwegen

Aber nicht nur mit den Einstellungsmethoden, sondern auch mit den Entlassungen befindet sich das heutige Personalmanagement häufig auf Abwegen, denn es steht überwiegend im Zeichen der Kostenreduktion. Mitarbeiter werden, insbesondere bei Großunternehmen und Konzernen, allzu oft nur als Kostenfaktoren betrachtet, ohne dass man ihr wahres Potenzial erkennt und nutzt. Bei lahmender Konjunktur oder Umsatzrückgängen kommt es dann viel zu schnell zu Entlassungen.

Wenn 20 Prozent der Belegschaft entlassen werden, müssen die verbleibenden 80 Prozent die Mehrarbeit kompensieren. Vordergründig und kurzfristig erzielen die Unternehmen höhere Gewinne, doch das geht maximal drei Jahre gut. Dann stehen die Unternehmen vor einem Scherbenhaufen. Denn:

! Mit jedem entlassenen Mitarbeiter geht wichtiges Wissenspotenzial verloren, und es werden Anteile an Kunden- und Partnernetzwerken abgezogen, was zu einer Schwächung des Unternehmens führt.

Die Folgekosten des Personalabbaus werden allgemein stark unterschätzt. Entlassungen bringen Unruhe und Unsicherheit unter den verbleibenden Mitarbeitern, das Vertrauen in die Führungsmannschaft schwindet und die verbleibenden Mitarbeiter solidarisieren sich mit den entlassenen. Wenn sich das Betriebsklima verschlechtert, die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und auch die Motivation sin-

ken, bewirkt dies wiederum einen Leistungsabfall. Die Gefahr liegt weiterhin im Verlust wirklich fähiger und motivierter Mitarbeiter, die sich – zwar nicht entlassen, aber nun frustriert und demotiviert – nach einem neuen Job umschauchen und das »sinkende Schiff« bei der ersten besten Gelegenheit verlassen. Der *Brain-Drain* setzt sich weiter fort und führt geradewegs in eine Krise, aus der es oft kein Entrinnen mehr gibt.

Ist der Personalabbau vollzogen, kann es sein, dass die anspringende Konjunktur bereits wieder die Einstellung der gerade entlassenen qualifizierten Arbeitskräfte erfordert. Die zunächst eingesparten Kosten werden dann oftmals nachträglich doppelt und dreifach in die Gewinnung und Einstellung neuer Mitarbeiter hineingebuttert, die mithilfe von Personalberatern erst erneut gefunden werden müssen. Das haben schon viele Unternehmen erlebt, die glaubten, mit *Outsourcing* gut zu fahren. Nach wenigen Jahren wurden outgesourcte Kompetenzen wieder ins Unternehmen zurückgeholt. Kernaktivitäten müssen grundsätzlich im Unternehmen bleiben und mit eigenen Leuten besetzt werden, die auch in Krisensituationen nicht entlassen werden dürfen, wenn das Unternehmen nicht Schaden nehmen soll.

Employer Clienting® – die Beziehung zu den Mitarbeitern ist entscheidend

Employer Clienting® distanziert sich von solchen Formen der Personalpolitik und betrachtet Mitarbeiter als wertvolles Kapital des Unternehmens, das gepflegt werden muss. *Employer Clienting®* möchte Sie dabei unterstützen, die richtigen Mitarbeiter an die richtige Stelle zu setzen, und Sie außerdem befähigen, bereits bei der Personalauswahl zu erkennen, welche Bewerber die richtigen sein könnten und welche von vornherein ausscheiden. Wir stellen hier nicht nur die klassischen Methoden der Personalauswahl infrage, sondern zeigen Ihnen brauchbare Alternativen auf, die Sie in Ihrem Unternehmen leicht und unkompliziert einsetzen können.

! Wir wenden uns vor allem an mittelständische Unternehmen, die ihre Personalauswahl noch nicht an externe Berater delegiert haben und die auf der Suche sind nach zuverlässigen und aussagekräftigen Instrumenten der Personalauswahl. Oder einfach an alle Unternehmen, die im Mitarbeiter den wichtigsten Aktivposten für ihre Zukunft sehen.

Den Begriff *Employer Clienting*® verwenden wir analog zu *Clienting*®: Ersterer bezieht sich auf die Beziehung zu Mitarbeitern, letzterer auf die Beziehung zu Kunden. 1995 haben wir erstmalig in dem Buch zu dem Thema »Clienting« den Weg zum Kundenerfolg folgendermaßen definiert: »Clienting ist der systematische Aufbau einer neuartigen Verschmelzung mit Kunden durch die Dimensionen Beziehungsnetzwerke und persönliche sowie elektronische Informationsnetzwerke. Damit ist die Beziehungsqualität zum Kunden der wichtigste Aktivposten zukünftiger Firmenbilanzen.« Kunden werden demnach als Partner angesehen, mit denen das Unternehmen in einem Netzwerk zusammenarbeitet. Analog dazu steht bei *Employer Clienting*® der Mitarbeiter im Mittelpunkt:

! *Employer Clienting*® ist der systematische Aufbau einer neuartigen Verschmelzung von Mitarbeitern und Führungskräften über die Dimension eines Beziehungsnetzwerkes und persönliche sowie elektronische Informationsnetzwerke. Damit ist die Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften das Zünglein an der Waage für unternehmerischen Erfolg.

Mitarbeiter sind Partner des Unternehmens. Wenn das Unternehmen den Mitarbeitern hilft, erfolgreicher und zufriedener zu werden, stärkt es zugleich seine Produktivität sowie Profitabilität und wird damit erfolgreicher. Die Beziehungsqualität zu den Mitarbeitern ist der wichtigste Aktivposten zukünftiger Firmenbilanzen.

Bisher ist bei Mitarbeitern – ähnlich wie bei Kunden – vielfach noch von einer Bindung die Rede. Doch Bindung ist einseitig und negativ, als würde man die Mitarbeiter an die Hundeleine legen, damit sie nicht davonlaufen können.

!

Statt der Bindung steht bei *Employer Clienting*® die auf Gegenseitigkeit beruhende Partnerschaft im Vordergrund.

Beziehungsmanagement steht also im Mittelpunkt von *Employer Clienting*®, das Personalmanagement nimmt eine Schlüsselrolle ein. Persönliche Beziehungen sind bedeutsamer als elektronische Systeme und können durch diese nicht ersetzt werden.

