

Interview

Interview mit Frank Quathamer, geschäftsführender Gesellschafter der Capera Personal- & Managementberatung GmbH & Co KG.



Was macht aus Sicht der von Ihnen beratenen Unternehmen einen Top-Mitarbeiter aus? Was zeichnet diejenigen aus, die man unbedingt im Unternehmen halten will?

Ich arbeite viel für mittelständische, inhabergeführte Unternehmen. Dort legt man neben der fachlichen Qualifikation vor allem Wert auf Engagement, Loyalität und Selbstorganisation.

Geschätzt werden Mitarbeiter, die stolz auf ihr Unternehmen und ihre Aufgabe sind und das auch zeigen. Mitarbeiter, die eigene Ideen entwickeln, mitdenken und vorschlagen, wie man Dinge verbessern kann, die verlässlich sind und anpacken, wo es nötig ist. Außerdem wird erwartet, dass ein Mitarbeiter sich weiterentwickelt und seine Qualifikationen ausbaut. Bei Konzernen spielt die Loyalität eine geringere Rolle. Dafür steht die Weiterbildung mehr im Vordergrund.

Ist das eine Frage des Alters?

Nein. Menschen, die über die genannten Fähigkeiten verfügen, möchten die Unternehmen in jedem Alter behalten.

Und wie kommt man dann als eigentlich bewährter Mitarbeiter von der Topkraft- auf die „Abschussliste“?

Ich erlebe hier immer wieder drei typische Verhaltensweisen, die für Arbeitnehmer gravierende Folgen haben können:

Erstens schwindender Arbeitseinsatz. Das passiert oft als Folge einer Verletzung, etwa weil jemand sich vom Chef übergangen oder nicht genug geschätzt fühlt. Dann zieht man sich zurück in die Schmollecke und leistet nur noch Dienst nach Vorschrift. Das fällt natürlich sehr negativ auf.

Zweitens Widerstand gegen Neuerungen. Gerade ältere Mitarbeiter lehnen Neues oft ab. Besonders ungeschickt ist das, wenn beispielsweise eine neuer, vielleicht sogar noch jüngerer Chef kommt, der dann mit Sprüchen wie „Das machen wir schon immer so“ oder „Für mich gelten hier aber andere Regeln“ konfrontiert wird.

Drittens schleichen sich bei längerer Betriebszugehörigkeit mitunter Verhaltensweisen ein, die auf Dauer das Vertrauen des Arbeitgebers zerstören: mangelnde Diskretion beispielsweise, selbst eingeführte Regeln oder auch Bagatelldelikte, wie sie in den Medien in letzter Zeit intensiv anhand der Kassenbon- oder Maultaschenfälle diskutiert wurden.

Ein Top-Mitarbeiter ist also für den Chef pflegeleicht und vertrauenswürdig?

Er ist jedenfalls jemand, der nicht versucht, den Chef zu erziehen. Das klappt nie. Er darf schon hinterfragen, warum Dinge wie gemacht werden sollen, aber er darf nicht nörgeln. Top ist jemand, der mitdenkt, sich einbringt, der offen kommuniziert und Neuerungen mitträgt. Und natürlich jemand, der rundum vertrauenswürdig ist.

Wie ist das bei Neueinstellungen? Nach welchen Kriterien filtern die Unternehmen da heraus, wen sie als Top-Bewerber sehen?

Vergleichbare Erfahrung steht ganz oben! Zuerst wird auf die Branchenerfahrung, dann auf die Funktionserfahrung geschaut: Wo war jemand in welcher Position beschäftigt? Wird ein Einkäufer in der Pharmabranche gesucht, sollte derjenige also am besten schon einmal im Einkauf in der Pharmabranche gearbeitet haben.

Wenn diese Faktoren stimmen, zählt als drittes Kriterium die Persönlichkeit, die Frage „Was ist das für ein Mensch“? Dabei spielt übrigens nach wie vor das Foto im Lebenslauf eine entscheidende Rolle. Ich bin immer wieder erstaunt, wie sehr das Foto als Sympathie- oder Antipathieträger dient und Personalentscheidungen beeinflusst. Wenn Sie diese drei Hürden genommen haben, werden Sie zum Gespräch eingeladen.

Welche Rolle spielt das Alter der Bewerber? Sind Top-Kandidaten für Unternehmen nicht automatisch unter 40?

Doch, das Alter ist wichtig. Offiziell natürlich nicht, weil das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) es verbietet, die Leute nach Alter auszusuchen. Das Gesetz ist meiner Meinung nach aber unsinnig, weil die Unternehmen nach wie vor auf das Alter sehen, nur eben jetzt inoffiziell. Für manche Positionen werden gezielt jüngere Arbeitnehmer gesucht, da sie als lernfreudiger und belastbarer gelten und man davon ausgeht, sie noch besser im Sinne des Unternehmens prägen zu können. Das gilt für viele Spezialistenpositionen oder auch für welche, die mit vielen internationalen und interkontinentalen Reisen verbunden sind.

Für andere Jobs möchten meine Klienten aber genauso ausdrücklich Ältere einstellen. Neulich erst sollte ich eine Geschäftsführungsassistentin suchen, für die ich die Altersvorgabe „nicht unter 45!“ hatte. Ich kann das auch verstehen: Die vorherige Stelleninhaberin war erst 26 und zwar fachlich gut, aber bei weitem nicht souverän und erfah-



ren genug, um die teilweise sehr hochrangigen Geschäftspartner ihres Chefs angemessen betreuen zu können. In diesem Job konnte eine sehr junge Assistentin gar nicht top sein.
