



KOLUMNE

## Die Besten gehen zu den Besten

Es wird immer deutlicher: Die besten Mitarbeiter gehen zu den besten Firmen. In der Folge jammern Chefs und Branchenverbände über Fachkräftemangel, demografischen Wandel und manch andere Widrigkeit. Doch das sind Ausreden.

In dem neuen Buch „Das Geheimnis der Champions“ haben mein Kollege Benjamin Kuttler und ich 30 Beispiele exzellenter Firmen ausführlich beschrieben – vom Silicon Valley bis auf die Schwäbische Alb, vom IT-Giganten über Industriebetriebe bis zum Handwerker. Was sind deren Erfolgsfaktoren, um die besten Mitarbeiter zu finden und zu binden?

- **Radikale Fokussierung auf A-Mitarbeiter:** Ich bin ein leidenschaftlicher Verfechter der Einteilung in ABC-Mitarbeiter. Ein erfolgreiches Unternehmen benötigt mindestens 80 Prozent A-Mitarbeiter. Das sind Mutmacher. Sie übertreffen die gesteckten Ziele, sind überdurchschnittlich engagiert und erfolgreich. Und letztlich schießen sie für ihren Chef die Tore. Deshalb ist es eine zentrale Aufgabe von Unternehmern, die richtigen Leute anzustellen, denn wie Google-Chef Larry Page sagt: „Damit verdiene ich mein Geld.“

- **Systematische Mitarbeiterbeurteilung:** In unserem Unternehmen haben wir einen einfachen Leistungsbeurteilungsbogen entwickelt. Da gibt es Punkte wie Fachkenntnis, Weiterbildung, Einsatzbereitschaft oder Freundlichkeit. Mitarbeiter und Führungskraft füllen das Blatt jährlich an Hand der Schulnoten 1 bis 5 unabhängig voneinander aus. Eigen- und Fremdbild sind dann die Grundlage für das Mitarbeitergespräch, in dem die Leistung beurteilt wird.

- **Exzellente Führungskräfte:** Alle zwei, drei Jahre drehen erfolgreiche Unternehmen den Spieß um – jetzt dürfen die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen. Etwa, wie sie über Firmenziele informieren, Informationen übermitteln oder mit ihnen umgehen. Führungskräfte müssen sich dieser Beurteilung stellen, denn auch sie sind A, B oder C. Und die besten Mitarbeiter werden nur mit den besten Führungskräften zusammenarbeiten wollen.

- **Mehrstufiger Einstellungsprozess:** Bewerbung lesen und beurteilen, ein Gespräch führen und schnell den Arbeitsvertrag unterzeichnen – dieses Vorgehen ist fahrlässig. Bei Google führen neue Mitarbeiter bis zu 30 Gespräche mit einzelnen Kollegen, dem Team, mit Vorgesetzten und dem Chef. Schließlich soll der Neue seine Fähigkeiten zusammen mit diesen Menschen einbringen. Jede Minute und jeden Euro, den Chefs in den Bewerbungsprozess stecken, sparen sie: Weder gehen sie nach missglückter Probezeit wieder auf Mitarbeitersuche, noch geben sie Geld für Arbeitsprozesse aus.

- **Mitarbeiter werden zu Mit-Unternehmern:** „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlecht“, sagt Ricardo Semler, Gründer von Semco. Chefs müssen ihren A-Mitarbeitern größere Entscheidungsfreiheiten geben, denn die wissen an ihrem Arbeitsplatz oft besser, was zu tun ist, als die Führungskraft, die fünf Räume weiter sitzt und mit ganz anderen Aufgaben beschäftigt ist. Das gelingt, wenn klare Zielvereinbarungen getroffen werden.

### Der Autor

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist geschäftsführender Gesellschafter von Tempus-Consulting. Personalfragen und Unternehmensführung größerer mittelständischer Betriebe sind das Spezialgebiet der schwäbischen Beratungsfirma. Als Speaker und vielfacher Buchautor vertritt er gerne provokante Meinungen. Zuletzt in „Die Chef-Falle – wovon Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen“. [www.joerg-knoblauch.de](http://www.joerg-knoblauch.de)