

Mitarbeiter sind nicht austauschbar

In diesem Artikel lesen Sie 7 Erfolgsfaktoren, die Unternehmen zu den besten Mitarbeitern am Markt kommen lassen.



Gastautor

Jörg Knoblauch

ist Geschäftsführer der Beratungsfirma Tempus-Consulting.

Sein Spezialgebiet sind Personalfragen und Führung mittelständischer Betriebe.

www.joerg-knoblauch.de

DER ARBEITSMARKT HAT sich in den vergangenen 8 bis 10 Jahren gedreht. Und es wird immer deutlicher: Die besten Mitarbeiter gehen zu den besten Firmen. Als Folge jammern die anderen Chefs und Branchenverbände über Fachkräftemangel, demografischen Wandel und manch andere Widrigkeit. Doch das sind Ausreden. Die folgenden sieben Erfolgsfaktoren zeigen, worauf es ankommt.

1. Radikale Fokussierung auf A-Mitarbeiter

Es gibt Mutmacher, Mitmacher und Miesmacher. Die A-Mitarbeiter sind mit Herz, Hand und Verstand dabei. Sie übertreffen die gesteckten Ziele, sind überdurchschnittlich engagiert und erfolgreich. Letztlich schießen sie für ihren Chef die Tore. Die B-Mitarbeiter dagegen machen Dienst nach Vorschrift, kommen um 9.00 und gehen um 17.00 Uhr. Sie fallen einfach nicht auf. Das ist zu wenig! Die C-Mitarbeiter haben innerlich schon gekündigt. Sie schaden der Firma. Auch weil sie das Betriebsklima stören. Ein Personalchef sollte prüfen, ob der Einzelne nicht kann oder nicht will. Im ersten Fall bekommt der Mitarbeiter eine zweite Chance. Im zweiten Fall gilt: »My way or Highway.« Laut der letzten Gallup-Studie arbeiten in deutschen Unternehmen lediglich 15% A-Mitarbeiter. In den Vereinigten Staaten sind es dagegen 30%. Google-Chef Larry Page sagt: »Wir sind aktuell 54 000 Mitarbeiter. Wenn es auch nur einem B-Mitarbeiter gelingen würde, in unser Unternehmen einzudringen, dann hätten wir uns einen Virus eingefangen, der nur ganz schwer wieder zu entfernen ist.« Er soll mit jedem seiner ersten 20 000 Mitarbeiter das finale Bewerbungsgespräch geführt haben. Hat der Mann keine anderen Sorgen? Seine Antwort: »Nein, denn damit verdiene ich mein Geld.« Es ist eine zentrale Aufgabe von Chefs, ausschließlich A-Mitarbeiter einzustellen. Angestellte, die besser sind als er selbst. Oder wie Steve Jobs sagte: »A-Chefs stellen A-Mitarbeiter ein. B-Chefs stellen C-Mitarbeiter ein.«

2. Systematische Mitarbeiterbeurteilung

Entwickeln Sie einen einfachen Leistungsbe-

urteilungsbogen! Da sollten Punkte wie Fachkenntnis, Weiterbildung, Einsatzbereitschaft oder Freundlichkeit mit dabei sein. Mitarbeiter und Führungskraft füllen das Blatt jährlich an Hand der Noten 1 bis 5 unabhängig voneinander aus. Eigen- und Fremdbild sind dann die Grundlage für das Mitarbeitergespräch, in dem die Leistung beurteilt und eine gezielte Weiterbildung geplant wird. Können B-Mitarbeiter ihren Job nicht so gut erledigen wie sie wollen, dann benötigen sie eventuell ein punktgenaues Seminar oder sogar eine andere Aufgabe.

3. Exzellente Führungskräfte

Fast zu 70% wird der Chef für den Niedergang eines Unternehmens verantwortlich gemacht. Als Konsequenz drehen erfolgreiche Unternehmen den Spieß alle 2, 3 Jahre um: Jetzt dürfen die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen. Nach einem ähnlichen Prinzip wie die Mitarbeiterbeurteilung werden Führungskräfte nach ihren Skills benotet, z. B. Information über Firmenziele, Übermittlung von Informationen, Feedback von Mitarbeitern. Führungskräfte müssen sich einer Beurteilung ihrer Mitarbeiter stellen, denn auch sie sind A, B oder C. Und nur die besten Führungskräfte werden die besten Mitarbeiter auswählen und an sich binden können.

4. Mehrstufiger Einstellungsprozess

Bewerbung lesen und beurteilen, ein Gespräch führen und dann den Arbeitsvertrag unterzeichnen. Dieses Vorgehen ist fährlässig. Bei Google führen Bewerber bis zu 30 Gespräche mit einzelnen Kollegen, dem Team, unterschiedlichen Vorgesetzten und dem Chef. Denn der neue Mitarbeiter soll seine Fähigkeiten zusammen mit diesen Menschen einbringen. Die Chemie muss stimmen. Doch die Erfahrung zeigt: Chefs stellen Mitarbeiter wegen ihrer fachlichen Fähigkeiten ein und entlassen sie wegen ihres Charakters. Chefs müssen sich Zeit nehmen für diese zentrale Aufgabe!

Jede Minute und jeden Euro, den Inhaber oder Geschäftsführer in die Rekrutierung und Bin-

derung von Mitarbeitern stecken, sparen sie. Denn: Weder gehen sie nach der ernüchternden Probezeit mit einem durchschnittlichen Bewerber wieder auf Mitarbeitersuche, noch geben sie Geld für Prozesse vor dem Arbeitsgericht aus. Erstellen Sie ein klares Anforderungsprofil mit konkreten Zielen, aktivieren Sie Ihr Netzwerk, führen Sie Telefoninterviews, holen Sie Referenzen ein und vereinbaren Sie eine Probezeit mit Meilensteinen.

5. Work-Life-Blend

Die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verschwindet zunehmend: Der Arbeitsplatz wird ein Ort, an dem sich Mitarbeiter wohlfühlen. Offene Räume, um zu kommunizieren, Rückzugsräume für ein konzentriertes Arbeiten sowie Sport- und Spielräume, um sich abzureagieren oder wieder Energie zu tanken. Arbeit ist ein wichtiger Teil des Lebens und macht den A-Mitarbeitern großen Spaß. Das graue, eintönige Büro weicht einem kreativen, bunten. Die Wertschätzung der Mitarbeiter drückt sich etwa auch durch kostenloses Essen aus, Massagemöglichkeiten oder gemeinsame Freizeitaktivitäten.

6. 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. In der Konsequenz bedeutet das: A-Mitarbeiter machen zunehmend das mittlere Management überflüssig. Das gelingt, wenn es für das Unternehmen ein Zielebuch gibt. Für jeden! Von der Putzfrau bis zum Chef. An Hand der Zielvereinbarung weiß jeder Mitarbeiter des Unternehmens, was er zu leisten hat und wo er aktuell steht. Diese Umstellung gelingt nicht von heute auf morgen, denn unternehmerisches Verhalten muss in den Werten und Normen eines Unternehmens verankert sein. Geschäftsführung und Führungskräfte müssen das täglich vorleben, indem sie etwa Ideen und Anregungen ihrer Mitarbeiter aufnehmen. Nur mit derartig positiven Erfahrungen lassen sich Mitarbeiter mittelfristig überzeugen, dass ihre Eigenständigkeit wirklich gewünscht ist.

Ein Beispiel aus unserem Unternehmen: Lehrlinge haben einen Film über ihre Ausbildung gedreht, den sie vom Drehbuch bis zum Schnitt selbst gestalteten. Der kam auf Veranstaltungen und YouTube derart gut an, dass ein Kunde dasselbe für sich haben wollte. Die Lehrlinge machten ein Angebot, coachten die jungen Kollegen des Unternehmens und realisierten dort das

Projekt für 4.000,- €. Das sind A-Mitarbeiter, die jedes Unternehmen voranbringen.

7. Werte machen wertvoll

Das Vorhaben gelingt, wenn in einem Unternehmen Werte entwickelt werden, nach denen jeder persönlich handelt, nach denen das Unternehmen sich entwickelt. Neben der Personal-

»Wir sind aktuell 54 000 Mitarbeiter. Wenn es auch nur einem B-Mitarbeiter gelingen würde, in unser Unternehmen einzudringen, dann hätten wir uns einen Virus eingefangen.«

entwicklung ist eine entscheidende Aufgabe des Chefs, diese Leitplanken für das Unternehmen festzulegen, innerhalb deren sich die Mitarbeiter bewegen und kreativ agieren können. Je mehr Freiheiten einzelne Mitarbeiter haben, desto mehr sind Werte ein Kompass, der Orientierung gibt. Entscheidend: Gemeinsame Werte werden nicht nur einmal definiert, um sie an die Wand zu hängen oder ins Internet zu stellen. Es ist wichtig, wirklich an den Werten zu arbeiten, diese zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. **T**

-10%

Für Training LeserInnen auf das gesamte Seminarprogramm, bei Buchung bis 31.12.2016.

Controller Institut

Wissen für die Praxis

Certified Group Accountant

Ihr Weg zum Experten im Konzernrechnungswesen

Start: 19.05.2016

Certified Controller

Ihre zertifizierte Diplomausbildung zum erfolgreichen Controller

Start: 20.05.2016 | 03.10.2016

Certified Business Manager

Betriebswirtschaft intensiv für Führungskräfte

Start: 05.09.2016

Personalcontrolling

HR- und Controlling-Expertise vereinen

Start: 14.09.2016

www.controller-institut.at