

Sie sind hier: [Startseite](#) » [Allgemein](#) » [Die besten Mitarbeiter gehen zu den besten Unternehmen](#)

## Die besten Mitarbeiter gehen zu den besten Unternehmen

Es wird immer deutlicher: Die besten Mitarbeiter gehen zu den besten Firmen. Als Folge jammern Chefs, Handwerkskammern und Innungen über Fachkräftemangel, demografischen Wandel und andere Widrigkeiten. Doch das sind Ausreden. Als ehemaliger Inhaber eines metallverarbeitenden Betriebes weiß ich, wovon ich rede.

Für mein neues Buch „Das Geheimnis der Champions“ habe ich mit meinem Kollegen Benjamin Kuttler weltweit mehr als tausend Unternehmen recherchiert. Was sind deren Erfolgsfaktoren? Fündig geworden sind wir im Silicon Valley. Aber nicht nur dort. In Ostwestfalen, auf der Schwäbischen Alb oder in Schleswig-Holstein gibt es auch Handwerksbetriebe, die mit einer pfiffigen Personalpolitik die besten Mitarbeiter finden und binden.



Jörg Knoblauch (Foto: Tempus)

Die folgenden sieben Erfolgsfaktoren zeigen, worauf es ankommt.

### 1. 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, die mit Herz, Hand und Verstand dabei sind. Sie übertreffen die gesteckten Ziele, sind überdurchschnittlich engagiert und erfolgreich. Und: Letztlich schießen sie für Ihren Chef die Tore. Sie sind die Messis und Ronaldos des Handwerks. Dagegen sind die Cs ein andauernder Chancentod, wenn sie nicht sogar ins Netz treffen.

Diese Einteilung vertreten auch prominente Firmenchefs wie Larry Page: „Wir sind aktuell 54.000 Mitarbeiter. Wenn es auch nur einem B-Mitarbeiter (einem Mitläufer) gelingen würde, in unser Unternehmen einzudringen, dann hätten wir uns einen Virus eingefangen, der nur ganz schwer wieder zu entfernen ist.“ Hat der Google-Chef keine anderen Sorgen? Seine Antwort: „Nein, denn damit verdiene ich mein Geld.“ Das Einstellen herausragender Mitarbeiter ist die wichtigste Aufgabe des Chefs.



Der Dachdecker Lars Thullesen (rechts) unterstützt Schüler und lernt so künftige Azubis kennen. (Foto: Thullesen Grundstein)

Der Dachdecker Lars Thullesen etwa hat einen Lehrer eingestellt, der Schülern ab der 7. Klasse kostenlosen Nachhilfeunterricht gibt. Der Norddeutsche findet: Erfolg sollte man teilen und anderen Menschen helfen. Allerdings gewinnt er durch dieses Engagement Jugendliche für seinen Betrieb. Und die danken es ihm: Mehrere Landessieger, Bundessieger und einen Vize-Weltmeister hat der Betrieb ausgebildet.

### 2. Systematische Mitarbeiterbeurteilung

Bei Tempus-Consulting haben wir einen einfachen Leistungsbeurteilungsbogen entwickelt. Da gibt es Punkte wie Fachkenntnis, Weiterbildung, Einsatzbereitschaft oder Freundlichkeit. Mitarbeiter und Führungskraft füllen das Blatt an Hand der Noten 1 bis 5 unabhängig voneinander aus. Eigen- und Fremdbild sind dann die Grundlage für das jährliche Mitarbeitergespräch, in dem die Leistung beurteilt, die berufliche und persönliche Entwicklung besprochen und eine gezielte Weiterbildung geplant werden.

Beispielsweise können die kaufmännischen Auszubildenden von BWK-Dachzubehör im zweiten Lehrjahr einen ortsansässigen Dachdecker zwei Wochen lang begleiten. Sie stehen mit auf dem Dach und erleben, wofür ihre Produkte nützlich sind. Genau diesen Effekt will Geschäftsführer Michael Layer erzielen: Einerseits ist es eine spannende Abwechslung für angehende Kaufleute, andererseits lernen sie die Produkte in der Praxis kennen und können den Kunden besser erklären, was sie damit machen können. Und sie lernen zudem, auf was Dachdecker und Zimmerer achten müssen.



Die BWK Azubis Hendrik Kuehn und Carina Otterbach schnappen Praxis-Luft bei einem Dachdecker (Foto: BWK)

Layer kämpft um jeden Auszubildenden. Denn in der Gegend um Schwäbisch Hall gibt es viele namhafte Unternehmen, mit denen er um die angehenden Fachkräfte konkurriert. Einer engagierten Abiturientin bot er eine Ausbildung zur Groß- und Außenhandelskauffrau an mit der Zusatzqualifikation Internationales Wirtschaftsmanagement und Fremdsprachen. So konnte sie gleichzeitig ihre Englisch- und Spanisch-Kenntnisse verbessern. Danach liebäugelte sie mit einem Studium an der Dualen Hochschule. Doch Layer entdeckte für sie eine Weiterbildung als Personal-Fachwirtin und Ausbilderin. Sie blieb und unterstützt ihn seitdem beim Bewerbungsmanagement, der Lohnabrechnung und der Betreuung der Azubis. Der ist dankbar: „Auf Grund des Firmenwachstums freue ich mich, wenn mir zuverlässig Aufgaben abgenommen werden und ich Zeit für andere Tätigkeiten bekomme.“ Außerdem wache eine junge Personalerin heran, die die Firma von der Pike auf kennt.

### 3. Exzellente Führungskräfte

Es hat sich gezeigt, dass zu 70 Prozent der Chef für den Niedergang eines Unternehmens für verantwortlich gehalten wird. Als Konsequenz drehen erfolgreiche Unternehmen den Spieß alle zwei, drei Jahre um: Jetzt dürfen die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen. Auch den Inhaber! Natürlich haben wir dies auch in meinem Unternehmen gemacht. Und meine erste Beurteilung war lediglich zwischen gut und befriedigend. Das war mir viel zu wenig. Deshalb muss auch ich als Chef mich weiterbilden und weiterentwickeln.

Nach einem ähnlichen Prinzip wie die Mitarbeiterbeurteilung werden Führungskräfte nach ihren Fähigkeiten 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 für sich gewinnen und an sich binden können.

### 4. Mehrstufiger Einstellungsprozess

Bewerbung lesen und beurteilen, ein Gespräch führen und schnell den Arbeitsvertrag unterzeichnen – dieses Vorgehen ist fährlässig. „Die richtigen Mitarbeiter einzustellen, ist das wichtigste bei der Frage, wie man Kunden begeistert“, sagt Coplaning-Inhaber Günter Schmitz. Der Betrieb baut und installiert Haus-, Innen- und Verandatüren, Fenster und Garagentore sowie Solaranlagen. Der Einstellungsprozess ist standardisiert und umfasst zehn Schritte. Darunter sind drei persönliche Interviews – unter anderem eines zusammen mit dem Lebenspartner. Denn der trägt mögliche Arbeitsbelastungen mit. Und: Familiär ist in diesem Betrieb nicht nur ein beliebiges Schlagwort, sondern wird gelebt.

Jede Minute und jeden Euro, den Inhaber oder Geschäftsführer in die Rekrutierung von Mitarbeitern stecken, sparen sie mittelfristig um ein Mehrfaches. 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. Und beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in den Bewerbungsprozess mit ein. Die müssen mit dem Neuen zusammen arbeiten.

### 5. Work-Life-Blend

Die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verschwindet: Der Arbeitsplatz wird ein Ort, an dem sich Mitarbeiter wohlfühlen wollen. Die Wertschätzung für die Mitarbeiter drückt sich etwa auch durch kostenloses Essen aus, Massagemöglichkeiten oder gemeinsame Freizeitaktivitäten. So gibt es für die Mitarbeiter von Coplaning morgens ein größeres, gemeinsames Frühstück. Die Arbeitskleidung der Monteure wird über Nacht hausintern gereinigt. Und eine Herzlichkeitsbeauftragte sorgt für positive Stimmung im Betrieb – eine Kümmerin, die sich um Geburtstage, Mitarbeiterkinder und Fun-Tage sorgt: ein Familienbetrieb.

### 6. Mitarbeiter werden zu Mit-Unternehmern

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlecht“, sagt Ricardo Semler, Gründer von Semco. Chefs müssen ihren A-Mitarbeitern größere Entscheidungsfreihenheiten geben, denn die wissen an ihrem Arbeitsplatz oft besser, was zu tun ist, als die Führungskraft, die mit anderen Aufgaben beschäftigt ist. Gerade im Handwerk müssen Sie sich auf Ihre Mitarbeiter und deren Arbeitsqualität verlassen. Sie können nicht jede Fuge oder Schraube kontrollieren. Oder Sie machen Ihren Job bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter nicht richtig.

Höhere Eigenverantwortung und größere Kreativität fallen allerdings nicht vom Himmel, so die Erfahrung von Markus Wasserle, Gründer der Gebäudereinigung Wasserle. „Das ist ein langwieriger Prozess. Zunächst muss das in den Werten und Normen eines Unternehmens verankert sein, dann müssen Geschäftsführung und Führungskräfte das täglich vorleben, indem sie beispielsweise Ideen und Anregungen ihrer Mitarbeiter aufnehmen.“ Nur mit derartig positiven Erfahrungen ließen sich Mitarbeiter überzeugen, dass ihre Eigenständigkeit gewünscht ist.

Außerdem bietet der Firmenchef mit seinem Vertriebsleiter Fabian Scheidler monatlich ein zweistündiges Finanztraining an. Die aktuell 170 Reinigungskräfte sind nämlich die ersten, die angesprochen werden, wenn Zusatzleistungen gewünscht sind, weil ein neues Büro dazu gemietet wurde, Fenster oder Teppich gereinigt werden sollen oder der Büronachbar einen anderen Reinigungsdienst sucht. All das ist nicht nur zusätzlicher Umsatz für das Unternehmen, sondern eventuell auch höherer Lohn bei der jeweiligen Arbeitskraft. Ein jüngst eingeführtes Modell der Mitarbeiterbeteiligung ist ein weiterer Baustein, Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern.

### 7. Werte machen wertvoll

Je mehr Freiheiten einzelne Mitarbeiter haben, desto mehr sind Werte ein Kompass, der Orientierung gibt. Entscheidend: Gemeinsame Werte werden nicht für die Ewigkeit definiert, um sie als Leitbild an die Wand zu hängen oder ins Internet zu stellen. Es ist wichtig, wirklich an den Werten zu arbeiten, diese im Alltag zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

Das sind die wichtigsten sieben Trends, die wir aus der Personalpolitik der erfolgreichsten Unternehmen zusammengefasst haben. Lernen Sie von den Besten und machen Sie einen Schritt nach dem anderen. Aber fangen Sie damit an.

„Das Geheimnis der Champions: Wie exzellente Unternehmen die besten Mitarbeiter finden und binden“ von Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler. Campus Verlag.



### IHR mikado ABO



- [» ZUM mikado-ABO](#)
- [» ZUM mikado-STUDENTEN-ABO](#)
- [» ZUM mikado-ONLINE-ABO](#)

### NEU IM PROJEKT-FINDER



**Enormaffiliant hoch wald**  
Einfamilienhaus in Kitzsee

### EINKAUFSFÜHRER

Produkte und Leistungen aus:

- [» HOLZBAU](#)
- [» DACHPRODUKTE](#)
- [» INNENAUSBAU](#)
- [» HAUSTECHNIK](#)
- [» MASCHINEN UND WERKZEUGE](#)
- [» SOFTWARE](#)
- [» SONSTIGE](#)

### IHR DIREKTER DRAHT



Fon: +49.8233.23-4000  
Fax: +49.8233.23-7400  
[service@weka.de](mailto:service@weka.de)