



Alternatives Drucklayout:

› reiner Text (<http://www.cio.de/a/print/noimages/3316120>)

Link: <http://www.cio.de/a/die-besten-mitarbeiter-gehen-zu-den-besten-unternehmen,3316120>

Sieben Trends für gute Personalpolitik

## **Die besten Mitarbeiter gehen zu den besten Unternehmen**

Datum: 06.09.2016

Autor(en): Jens Gieseler

**Die Berater Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler haben sich für ihr neues Buch "Das Geheimnis der Champions" mit vielen Unternehmen auseinandergesetzt.**

Was sind deren Erfolgsfaktoren? Fündig geworden sind sie natürlich im Silicon Valley, aber auch auf der Schwäbischen Alb, bei internationalen High-Tech-Konzernen und deutschen Handwerksbetrieben, die mit einer pfiffigen Personalpolitik die besten Mitarbeiter finden und binden.

Die folgenden sieben Erfolgsfaktoren zeigen, worauf es ankommt.

### **Radikale Fokussierung auf A-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 der IT-Branche. Dagegen sind die Cs ein andauernder Chancetod, wenn sie nicht sogar ins eigene Netz treffen.



Was ist das Geheimnis erfolgreicher Personalpolitik? Die Berater Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler haben sich für ihr neues Buch „Das Geheimnis der Champions“

mit vielen Unternehmen auseinandergesetzt und sieben Personaltrends identifiziert.  
Foto: g-stockstudio - shutterstock.com

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**<sup>1</sup>-Chef keine anderen Sorgen? Seine Antwort: "Nein, denn damit verdiene ich mein Geld." Das Einstellen herausragender Mitarbeiter ist die wichtigste Aufgabe des Chefs.

### Systematische Mitarbeiterbeurteilung

**Knoblauchs Unternehmensberatung**<sup>2</sup> hat einen einfachen Leistungsbeurteilungsbogen entwickelt. Da gibt es Punkte wie Fachkenntnis, **Weiterbildung**<sup>3</sup>, 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**<sup>4</sup>, in dem die Leistung beurteilt, die berufliche und persönliche Entwicklung besprochen und eine gezielte Weiterbildung geplant werden.

### 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! Nach einem ähnlichen Prinzip wie die Mitarbeiterbeurteilung werden Führungskräfte nach ihren Fähigkeiten benotet: Information über Firmenziele, Übermittlung von

Informationen oder Feedback von Mitarbeitern. Führungskräfte müssen sich einer Beurteilung ihrer Mitarbeiter stellen, denn auch sie sind A, B oder C. Und nur **die besten Führungskräfte**<sup>5</sup> werden die besten Mitarbeiter für sich gewinnen und an sich binden können.

### **Mehrstufiger Einstellungsprozess**

**Bewerbung lesen und beurteilen, ein Gespräch führen**<sup>6</sup> und schnell den Arbeitsvertrag unterzeichnen - dieses Vorgehen ist fährlässig. Bei Google führen neue Mitarbeiter 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.

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. **Mindsquare**<sup>7</sup> aus dem niedersächsischen Seelzen arbeitet mit einem neunstufigen Einstellungsprozess. Dadurch gelang es dem IT-Beratungsunternehmen in den vergangenen acht Jahren seine durchschnittliche Trefferquote von A-Mitarbeitern auf 80 Prozent zu schrauben, stellt Personalchef Timm Funke fest.

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 zusammenarbeiten.

### **Work-Life-Blend**

Die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verschwindet zunehmend: Der Arbeitsplatz wird ein Raum, an dem sich Mitarbeiter wohlfühlen wollen. Offene Räume um zu kommunizieren, Rückzugsräume für ein konzentriertes Arbeiten sowie Sport- und Spielräume um sich abzureagieren oder wieder Energie zu tanken. Genauso baute **Easysoft**<sup>8</sup> kürzlich im schwäbischen Metzingen: mit größeren und kleineren Räumen, dazu eine Kletterwand, um zwischendurch den Kopf frei zu bekommen und eine Dachterrasse, auf der gemeinsame Feiern

stattfinden. Die Mitarbeiter des IT-Dienstleisters treffen sich auch, um gemeinsam an Ausdauerwettkämpfen teilzunehmen, die oft einem gemeinnützigen Zweck dienen.

Arbeit ist ein wichtiger Teil des Lebens. Das graue, eintönige Büro weicht einem kreativen, bunten. Die Wertschätzung der Mitarbeiter drückt sich etwa auch durch kostenloses Essen, Massagemöglichkeiten oder gemeinsame Freizeitaktivitäten aus.

### Mitarbeiter werden zu Mit-Unternehmern

"Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlecht", sagt Ricardo Semler, Gründer von **Semco**<sup>9</sup>. Chefs müssen ihren Mitarbeitern größere Entscheidungsfreiheiten geben, denn die wissen an ihrem Arbeitsplatz oft besser, was zu tun ist, als die Führungskraft, die mit anderen Aufgaben beschäftigt ist. Sie müssen sich auf ihre Mitarbeiter und deren Arbeitsqualität verlassen können. In der Konsequenz bedeutet das: Ausgezeichnete 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. Anhand der Zielvereinbarung weiß jeder Mitarbeiter des Unternehmens, was er zu leisten hat und wo er aktuell steht.

### Werte machen wertvoll

Je mehr Freiheiten einzelne Mitarbeiter haben, desto mehr sind **Werte ein Kompass**<sup>10</sup>, 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, an den Werten zu arbeiten, diese im Alltag zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

*„Das Geheimnis der Champions: Wie exzellente Unternehmen die besten Mitarbeiter finden und binden“ von Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler. Campus Verlag, 280 Seiten, ISBN: 978-3593505367, 34 Euro.*

*Foto: Campus Verlag*

### Links im Artikel:

<sup>1</sup> <http://www.computerwoche.de/a/google-bleibt-wunsch-arbeitgeber-der-it-absolventen,3227737>

<sup>2</sup> <http://www.abc-personal-strategie.de/>

<sup>3</sup> <http://www.computerwoche.de/a/weiterbildung-4-0-wo-steht-ihr->



unternehmen,3228911

<sup>4</sup> <http://www.computerwoche.de/a/im-mitarbeitergesprach-darf-es-keine-gewinner-und-verlierer-geben,3220229>

<sup>5</sup> <http://www.computerwoche.de/a/die-fuehrungskraft-der-zukunft-ist-ein-coach,3314613>

<sup>6</sup> <http://www.computerwoche.de/a/recruiting-ist-hr-und-chefsache,3229315>

<sup>7</sup> <http://www.computerwoche.de/a/wie-ein-sap-mittelstaendler-rekrutiert,3216555>

<sup>8</sup> <https://www.easysoft.de/>

<sup>9</sup> <http://www.semcoclas.com/>

<sup>10</sup> <http://www.computerwoche.de/a/wie-unternehmenskultur-heute-funktioniert,3226264>

---

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.