

Drucken



[Jörg Knoblauch](#)

Die besten Unternehmen profitieren

## Das ist die schlimmste Ausrede von Chefs, wenn ihr Mitarbeiter geht

Samstag, 26.03.2016, 10:36 · · von FOCUS-Online-Experte [Jörg Knoblauch](#)



AlexGrue - FotoliaNervige Kollegen gibt es in jedem Büro

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

Für mein neues Buch „Das Geheimnis der Champions“ habe ich mit meinem Kollegen Benjamin Kuttler weltweit mehrere 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 im Breisgau gibt es Mittelständler, die mit einer pfiffigen Personalpolitik die besten Mitarbeiter finden und binden.

Die folgenden sieben Erfolgsfaktoren zeigen, worauf es ankommt.

### 1. Radikale Fokussierung auf A-Mitarbeiter

Leser meiner Beiträge wissen, dass ich ein leidenschaftlicher Verfechter der Einteilung in ABC-Mitarbeiter bin. 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. Das finden auch prominente Firmenchefs wie Larry Page: „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.“ Hat der [Google](#)-Chef keine anderen Sorgen? Seine Antwort: „Nein, denn damit verdiene ich mein Geld.“ Oder wie Steve Jobs sagte: „A-Chefs stellen A-Mitarbeiter ein. B-Chefs stellen C-Mitarbeiter ein.“

## 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 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.

## 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. 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 schnell den Arbeitsvertrag unterzeichnen – dieses Vorgehen ist fahrlässig. 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 und Bindung 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: Der Arbeitsplatz wird ein Ort, 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. Die Wertschätzung für die 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.

## 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 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.

## **Im Video: Fünf Sätze, die Sie nie in einer Bewerbung schreiben sollten**

### **Fotocredits:**

Privat, AlexGrue - Fotolia

Alle Inhalte, insbesondere die Texte und Bilder von Agenturen, sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur im Rahmen der gewöhnlichen Nutzung des Angebots vervielfältigt, verbreitet oder sonst genutzt werden.