



Personal&Führung - 19.04.2016

Tipps für die Führungsetage

Auf die richtigen Mitarbeiter setzen



Bild: Campus Verlag

Worauf müssen Unternehmen achten, wenn sie wirklich erfolgreich sein wollen? Ihre Mitarbeiter. Wie genau...

In ihrem Buch „Das Geheimnis der Champions“ verraten die Autoren Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler, wie Unternehmen mit den richtigen Mitarbeitern erfolgreich sein können. Die diversen Beispiele aus der Praxis zeigen v.a.: die besten Mitarbeiter kosten Geld, die besten Mitarbeiter sind besser als man selbst und das Thema Personal verlangt oberste Priorität. Diese und weitere Tipps für mehr Erfolg finden Sie im Beitrag. - von hcm/Jens Gieseler

Gleich zu Beginn ihres Buchs verraten die Autoren **Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler „das Geheimnis der Champions“**: Es sind die Mitarbeiter. Denn die besten Leute gehen zu den besten Unternehmen. Weil sie dort ihre Fähigkeiten und Kompetenz voll entfalten können. Zum Wohl der Unternehmen. Und so präsentiert das Autorenpaar in seinem Buch **30 interessante Unternehmensbeispiele und deren erfolgreiche Personalpolitik.**

Wenigen A-Mitarbeitern, viel bezahlen

Das ist in erster Linie die **radikale Fokussierung auf sogenannte A-Mitarbeiter**. Beispielsweise bei Hans L. Merkle, dem langjährigen Bosch-Chef: **„Ich habe mein Geld nicht mit vielen Mitarbeitern verdient, denen ich wenig bezahlt habe, sondern mit wenigen, denen ich viel bezahlt habe.“** Der FC Barcelona, Real Madrid oder Paris SG bestätigen das mit ihren Stars Lionel Messi, Cristiano Ronaldo oder Zlatan Ibrahimovic Woche für Woche in aller Öffentlichkeit.

Diese Spitzenkräfte benötigen ein starkes Umfeld von exzellenten Mitarbeitern. Oder wie Google-Chef Larry Page sagt: „Wenn es 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.“ Kein Wunder, dass dieser erfolgreiche Manager sagt, dass Personal die Aufgabe ist, für die er bezahlt wird. **Von den Besten lernen**, heißt für Chefs also, dem Thema Personal die oberste Priorität zu geben und Mitarbeiter einzustellen, die besser sind als sie selbst.

Die Autoren führen ihre Leser nicht allein ins Silicon Valley, sondern nehmen sie mit auf einen Besuch in ostwestfälische und schwäbische Unternehmen, in Drogeriemärkte, Hotels und Pflegeeinrichtungen. Es sind kurzweilige Reisen, die Unternehmer, Geschäftsführer und Personaler mit vielen unterschiedlichen Ideen konfrontieren, wie sie die besten Mitarbeiter langfristig für ihr Unternehmen gewinnen. Ob es die „Lange Nacht der Azubis“ ist, die Herzlichkeits-Beauftragte, die sich um die Stimmung und Motivation kümmert oder kostenfreien Nachhilfeunterricht für Siebt- bis Neuntklässler, um frühzeitig mit Schülern ins Gespräch zu kommen. Nur Unternehmen, die pfiffig und intelligent mit Mitarbeitern umgehen, so Knoblauch und Kuttler, werden überleben.

Sieben Tipps für mehr Erfolg

Die folgenden **sieben Erfolgsfaktoren** zeigen laut Koblauch, worauf es für Unternehmen ankommt:

1. 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.

2. Systematische Mitarbeiterbeurteilung

Anhand eines Leistungsbeurteilungsbogens, der Punkte wie Fachkenntnis, Weiterbildung, Einsatzbereitschaft oder Freundlichkeit beinhaltet, bewerten Mitarbeiter und Führungskraft die Leistung unabhängig voneinander. Darauf basierend wird das jährliche Mitarbeitergespräch geführt.

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 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 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. 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.

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.

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 mit anderen Aufgaben beschäftigt ist. Sie müssen sich auf Ihre Mitarbeiter und deren Arbeitsqualität verlassen können.

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.

Buchtipp:
Knoblauch J., Kuttler B. (2016) „Das Geheimnis der Champions: Wie exzellente Unternehmen die besten Mitarbeiter finden und binden“ Frankfurt: Campus Verlag. ISBN: 978-3593505367