

A-, B- und C-Mitarbeiter

Was Unternehmer von Steve Jobs lernen können

Eines der seit eh und je am besten funktionierenden Erfolgsrezepte ist es, sich die Prinzipien und die Arbeitsweise herausragender Firmengründer und ähnlicher Persönlichkeiten genauer anzuschauen und modifiziert auf die Erfordernisse der eigenen Firma oder Karriere zu übertragen. Erfahren Sie hier eines der Erfolgsgeheimnisse von Apple.

Vor zwei Jahren verstarb der legendäre Apple-Gründer Steve Jobs. Apple-Produkte erfreuen sich einer so grossen Beliebtheit, dass die Kunden bei Erscheinen eines neuen Produkts vor den Apple-Stores campieren, um die ersten Käufer bei der Ladenöffnung zu sein. Der Erfolg von Steve Jobs hat einen Namen: A- / B- / C-Mitarbeiter. Jobs stellte stets

nur A-Mitarbeiter ein. In dem – noch zu seinen Lebzeiten erschienenem – Buch »Steve Jobs. iLeadership: Mit Charisma und Coolness an die Spitze« von Jay Elliot, William L. Simon finden Sie die besten Tipps seines Personalmanagements. Es sind dies – hier getrennt aufgeführt nach »Mitarbeiter finden« und »Mitarbeiter binden«:

10 Tipps, um die besten Mitarbeiter zu finden (Recruiting)

1. Eines der Kernprinzipien von Steve Jobs bestand darin, immer nur die Besten einzustellen – die »A-Leute«, wie er sie nannte. Seine Grunderkenntnis war: »Sobald du jemanden aus der B-Kategorie

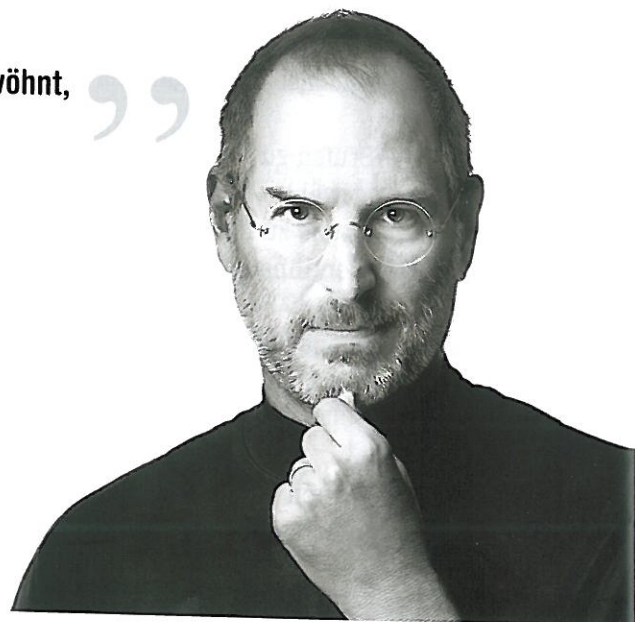
einstellst, fängt der an, andere Bs und Cs ins Boot zu holen.«

2. Zur Kategorie der A-Mitarbeiter konnte so ziemlich jeder gehören, solange er nur genug Talent hatte – auch Studenten, die noch auf der Highschool waren.

3. Stellen Sie ruhig auch Menschen aus fremden Branchen ein, wenn diese Ihr Produkt oder Ihr Team entscheidend weiterbringen können. Bei Apple engagierte man beispielsweise nach Jahren zum ersten Mal jemanden Technologiefremden, und zwar aus dem Bankwesen. Die betreffende Mitarbeiterin hatte sich so hartnäckig beworben, dass man ihr schliesslich nachgab. Sie erklärte dann, wie ein bestimmtes Apple-

“ **Werde zu einem Qualitätsmassstab. Einige Menschen sind nicht an eine Umgebung gewöhnt, in der Exzellenz vorausgesetzt wird.** ”

Steve Jobs
1955 - 2011



Produkt für jeden Banker interessant sein könnte, und damit erschloss sie neue Zielgruppen.

4. Umwerben Sie als Chef herausragende Talente. Steve Jobs köderte (als seine Firma noch unbekannt war) einige Talente mit einer dramatischen, spannenden Geschichte, was für eine Bedeutung sein Unternehmen in der Zukunft haben würde und welchen Anteil das Talent daran haben könnte.
5. Steve Jobs suchte Mitarbeiter, die den Mut hatten, anders und unkonventionell zu sein, zu denken und zu arbeiten und Grenzen zu überschreiten.
6. Steve Jobs versuchte stets, die grössten Talente für ein bestimmtes Vorhaben ausfindig zu machen, um sie dann, wenn nur irgendwie möglich, zu engagieren.
7. Der Lebenslauf eines potenziellen Mitarbeiters hatte nur wenig Bedeutung. Viel wichtiger waren bisherige Arbeitsergebnisse, Empfehlungen anderer Mitarbeiter, Enthusiasmus für das Produkt und ein klares Statement, was der Bewerber zum Team beisteuern zu können glaubte.
8. Stellen Sie sicher, dass Ihre Einstellungskriterien im ganzen Betrieb angewendet werden. Legen Sie gemeinsam die Werte Ihres Unternehmens fest. Nur Mitarbeiter, die zu diesen Werten stehen, werden eingestellt. Wenn externe Personalberater mitarbeiten, dann ist es deren oberste Pflicht, sich ebenfalls daran zu halten. Apple arbeitete lange und intensiv an einem Schriftstück über die »Werte von Apple«.

9. Locken Sie Talente mit Ihren aussergewöhnlichen Produkten, Ihrer Vision, Ihrer aussergewöhnlichen Unternehmenskultur an.

10. Das Beste dabei, wenn Sie gute Leute finden, ist, dass diese Mitarbeiter Ihre besten Personalvermittler werden. Sie sind die Mitarbeiter, bei denen es am wahrscheinlichsten ist, dass sie andere kennen, die dieselben Werte und denselben Stil haben, den auch sie selbst pflegen. Dies kann auch durch ein finanzielles Anreizsystem zusätzlich gefördert werden.

10 Tipps, um die besten Mitarbeiter zu halten

1. Wenn Steve Jobs einmal gute Leute gefunden hatte, dann tat er alles in seiner Macht Stehende, um sie zu halten.
2. Schaffen Sie kleine, produktorientierte Teams. Steve Jobs liess seinerzeit die »Mac-Gruppe« nie grösser als 100 Mitarbeiter werden. Sie war ein Start-up-Unternehmen innerhalb des grossen Apple-Konzerns. Zwei seiner Erklärungen hierfür: Es ist schwer, sich mehr als die Namen von 100 Mitarbeitern zu merken. Und: Eine kleine Organisation ist sehr viel schneller in der Kommunikation und im Fluss der Ideen.
3. Er gab den Mitarbeitern das Gefühl, eine Schlüsselrolle bei der Erschaffung von etwas wirklich Revolutionärem zu spielen (lange bevor dieses in der Realität sichtbar ist).
4. Es muss ein Motto geben, das

dabei hilft, ein Team zu formen, das zusammenhält – ein Team aus Leuten, die eine Verbindung miteinander eingehen und sich aufeinander verlassen.

5. Betriebsausflüge (auch mehrtägige) sind wichtig, die den Menschen das Gefühl geben, dazuzugehören und »in einem Boot zu sitzen«.
6. Hingabe ans Produkt und ans Team äussert sich auch in zeitlichem Engagement. Sechzehn Stunden pro Tag? Das ganze Wochenende? Wenn man wirklich daran glaubt, den Kurs einer Industrie und möglicherweise der Geschichte zu verändern, dann arbeitet man einfach unglaublich viel. Man gibt für die Dauer des Projekts sein übriges Leben auf und hält sich dabei für einen Auserwählten und Privilegierten.

Für Unternehmer ist das selbstverständlich. Das Geheimnis liegt darin, die eigenen Mitarbeiter hierbei mit einzubinden. Steve Jobs soll dazu gesagt haben: »Ich weiss, dass sie sich über mich beschweren, aber im Rückblick werden sie diese als eine der besten Zeiten ihres Lebens sehen. Sie wissen es nur noch nicht. Dafür weiss ich es. Das ist einfach spitze.«

7. Steve Jobs war ein grosser Befürworter der Entwicklung des Apple-Sabbaticals. Wenn ein Mitarbeiter sein fünftes Jahr im Unternehmen hinter sich gebracht hatte, bekam er einen Monat frei – bei vollem Gehalt. Das Sabbatical war dazu gedacht, das eigene kreative Denken wiederzubeleben.
8. Feiern Sie das Erreichen auch von kleinen Meilensteinen im Team.



Das Mac-Team hatte immer einen Vorrat an Champagnerflaschen gebunkert. Boni oder kleine finanzielle Anerkennungen verteilte Steve persönlich, auch später an Fabrikarbeiter in der Produktion. Oft war diese persönliche Anerkennung wichtiger für den Mitarbeiter als der finanzielle Wert.

9. Jeder Neuling im Team wird von einem erfahrenen Mitarbeiter »unter die Fittiche« genommen, um

schnell Teil des Teams zu werden.

10. Steve Jobs hatte eine grosse Wertschätzung für seine Mitarbeiter. Er liess seine Leute wissen, dass all seine grossen Leistungen nur durch sie zustande kamen. Er sagte einmal: »Künstler signieren ihre Arbeit.« Auf die Innenseite der Gehäuse der ersten Macs (1982) kamen die Unterschriften der Mitglieder des Entwicklerteams. Die Käufer bekamen die Unterschriften nicht zu

sehen. Doch die Entwickler wussten, dass ihre Namen dort standen, und das bedeutete ihnen viel. Es gab ihnen die Genugtuung, Anteil an der Erschaffung eines grossartigen Produkts gehabt zu haben.

**(Zitatquelle: Jay Elliot, William L. Simon, »Steve Jobs. iLeadership: Mit Charisma und Coolness an die Spitze«, München 2011, Seiten 54–104)*



Autoren-Kurzbiografie

Prof. Dr. Jörg Knoblauch



Ist als »Unternehmer-Berater« und Bestsellerautor international unterwegs. Er ist geschäftsführender Gesellschafter von drei Firmen und gilt als der führende Management-Vordenker für den Mittelstand.

Informationen:

Telefon: +49 (0)7322 950 110
j.knoblauch@tempus.de
www.joerg-knoblauch.de

Werbung

Erfolgspaket »Hochwirksame Marketing-Strategien für Top Resultate« von Alex S. Rusch

Sind Ihre Marketing-Resultate mittelmässig oder sogar ungenügend?

Nun, da sind Sie nicht allein. So geht es bestimmt mindestens 90 Prozent aller Firmen. Kein Wunder! Wenn Sie nur »normales« Marketing betreiben, werden Sie auch nur »normale« Resultate erzielen. Wenn Sie jedoch mit Ihrer Firma zu wesentlich besseren Marketing-Resultaten gelangen möchten, brauchen Sie ganz anderes Marketing-Wissen, als man es in herkömmlichen Kursen lernt, in Büchern liest oder bei Mitbewerbern sieht. Was Sie brauchen, sind: **Hochwirksame Marketing-Strategien für Top-Resultate!**

Alex S. Rusch hat sein gesamtes Know-how, das er sich in den letzten 20 Jahren im Bereich Marketing erworben und erarbeitet hat, in dieses Erfolgspaket hineingepackt. Er hält nichts zurück. Er gibt sogar Einblicke in spezielle Kampagnen, die bisher nur für wenige, ausgewählte Kunden der Rusch-Firmengruppe gedacht waren.

Und was auch einmalig ist: Sie sehen in diesem exklusiven Erfolgspaket Originalunterlagen, geheime Zahlen und »Topsecret«-Strategien. Das Grossartige bei diesem exklusiven, hochkarätigen Marketing-Erfolgspaket ist, dass Alex S. Rusch Ihnen auch Muster von Werbemitteln und Kampagnen zeigen kann, die er in ein normales Hörbuch niemals integrieren würde. Das sind Informationen und Ideen, die Sie sonst nirgends zu sehen bekommen.



Mehr dazu unter www.erfolgreichemarketing.com/n55