

Das Geheimnis der Champions

Wie exzellente Unternehmen die besten Mitarbeiter finden und binden

Prof. Dr. Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler haben weltweit mehrere Tausend Unternehmen analysiert. Die Frage war: Was sind die Erfolgsfaktoren der Champions? Fündig wurden sie im Silicon Valley – aber nicht nur dort. Das Buch dazu erscheint im April 2016. Hier als Vorabdruck ein Auszug daraus:

„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.“

Larry Page, Google



Quelle: <http://cnet1.cbsistativ.com>

Der Arbeitsmarkt hat sich in den vergangenen acht bis zehn Jahren gedreht: Die besten Mitarbeiter gehen zu den besten Firmen. Als Folge davon jammern viele Chefs über Fachkräftemangel, demografischen Wandel und manch andere Widrigkeit. Doch das sind Ausreden. Die folgenden 7 Erfolgsfaktoren zeigen, worauf es ankommt.

1. Radikale Fokussierung auf A-Mitarbeiter

Es gibt Mutmacher, Mitmacher und Miesmacher. Die A-Mitarbeiter sind mit Herz, Hand und Verstand dabei. Sie übertreffen

die gesteckten Ziele, sind überdurchschnittlich engagiert und erfolgreich. Letztlich schießen sie für ihren Chef die Tore. Die B-Mitarbeiter dagegen machen Dienst nach Vorschrift, kommen um 9 und gehen um 17 Uhr. Sie fallen einfach nicht auf. Die C-Mitarbeiter haben innerlich gekündigt. Sie schaden der Firma, weil sie das Betriebsklima stören.

Laut der letzten Gallup-Studie arbeiten in deutschen Unternehmen lediglich 15 Prozent A-Mitarbeiter. In den Vereinigten Staaten sind es dagegen 30

Prozent. Google-Chef Larry Page sagt: »Wir haben 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.« Er soll mit jedem seiner ersten 20.000 Mitarbeiter das finale Bewerbungsgespräch geführt haben. Hat der Mann keine anderen Sorgen? Seine Antwort: »Nein, denn damit verdiene ich mein Geld.« Es ist eine zentrale Aufgabe von Chefs, ausschliesslich A-Mitarbeiter einzustellen. Angestellte, die besser sind als er selbst. 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 anhand der Noten 1 bis 5 unabhängig voneinander aus. Eigen- und



Fremdbild sind die Grundlage für das Mitarbeitergespräch und die Beurteilung der Leistung sowie eine gezielte Weiterbildung. Können B-Mitarbeiter ihren Job vielleicht nicht so gut erledigen wie sie wollen, dann benötigen sie eventuell andere Aufgaben.

3. Exzellente Führungskräfte

Anlässlich meines Buches »Die Chef-Falle« konnte ich aufzeigen, dass zu fast 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: darunter Information über Firmenziele, Übermittlung von Informationen, Feedback von Mitarbeitern. Führungskräfte müssen sich einer Beurteilung stellen, denn auch sie sind A, B oder C. Und nur die besten Führungskräfte werden die besten Mitarbeiter an sich binden können.

4. Mehrstufiger Einstellungsprozess

Bewerbung lesen und beurteilen, ein Gespräch führen und dann den Arbeitsvertrag unterzeichnen. Dieses Vorgehen ist fahrlässig. Bei Google führen neue Mitarbeiter bis zu 20 Gespräche mit einzelnen Kollegen, dem Team, unterschiedlichen Vorgesetzten und dem Chef. Denn der neue Mitarbeiter soll seine Fähigkeiten zusammen mit diesen Menschen entfalten. Die Chemie muss stimmen. Doch die Erfahrung

zeigt zu oft: Chefs stellen Mitarbeiter wegen ihrer fachlichen Fähigkeiten ein und entlassen sie wegen ihres Charakters. Chefs müssen sich Zeit nehmen für diese zentrale Aufgabe. 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 zunehmend: Der Arbeitsplatz wird ein Raum, an dem sich Mitarbeiter wohlfühlen. Offene Räume, um zu kommunizieren, Rückzugsräume für ein konzentriertes Arbeiten sowie Sport- und Spielräume, um sich abzureagieren oder wieder Energie zu tanken. Arbeit ist ein wichtiger Teil des Lebens und macht den A-Mitarbeitern grossen Spass. Das graue, eintönige Büro weicht einem kreativen, bunten. Die Wertschätzung der Mitarbeiter drückt sich etwa auch durch kostenloses Essen, Massagemöglichkeiten oder gemeinsame Freizeitaktivitäten aus.

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 ma-

chen 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.

7. Werte machen wertvoll

Das Vorhaben gelingt, wenn in einem Unternehmen Werte entwickelt werden, nach denen jeder persönlich handelt, nach denen das Unternehmen sich entwickelt. Neben der Personalentwicklung ist eine entscheidende Aufgabe des Chefs, diese Leitplanken für das Unternehmen festzulegen, innerhalb derer die Mitarbeiter sich bewegen und kreativ agieren können.

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. Bei Campus erschienen von ihm »Die Personalfalle« und »Die Chef-Falle«, demnächst folgt »Das Geheimnis der Champions«.

Benjamin Kuttler, B. Sc.

ist Seminartrainer und Assistent von Professor Knoblauch und der Geschäftsleitung der tempus GmbH.

Informationen:

tempus GmbH
Prof. Dr. Jörg Knoblauch
Benjamin Kuttler
Wiesenstr. 7
89537 Giengen
Telefon: +49 (0) 7322 950-112, 950-129
Fax: +49 (0) 7322 950-157
E-Mail: j.knoblauch@tempus.de
E-Mail: b.kuttler@tempus.de
Internet: www.joerg-knoblauch.de
Internet: www.tempus.de

