



Jörg Knoblauch (li.) und Benjamin Kuttler haben zusammen das Buch „Das Geheimnis der Champions: Wie exzellente Unternehmen die besten Mitarbeiter finden und binden“ recherchiert und verfasst.

Jörg Knoblauch, Personal-Vordenker für den Mittelstand:

„Das sind die wichtigsten sieben Trends, die wir aus der Personalpolitik der erfolgreichsten Unternehmen zusammengefasst haben. Lernen Sie von den Besten und machen Sie einen Schritt nach dem anderen. Aber fangen Sie damit an.“



„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 €.

Die Ronaldos des Handwerks

TIPPS FÜR ERFOLGREICHE PERSONALPOLITIK

WEBCODE: SHKZUHN2

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist „Unternehmer-Berater“ und geschäftsführender Gesellschafter mehrerer Firmen. Er hat über 30 Bücher geschrieben. Für sein neues Buch „Das Geheimnis der Champions“ hat er mit seinem Kollegen Benjamin Kuttler weltweit mehr als tausend Unternehmen und deren Erfolgsfaktoren recherchiert. Mit dabei waren auch Handwerksbetriebe, die mit einer pfiffigen Personalpolitik die besten Mitarbeiter finden und binden.

Es wird immer deutlicher: Die besten Mitarbeiter gehen zu den besten Unternehmen. Als Folge jammern Chefs, Handwerkskammern und Innungen über Fachkräftemangel, demografischen Wandel und andere Widrigkeiten. Doch das sind Ausreden. Als ehemaliger Inhaber eines metallverarbeitenden Betriebes weiß ich, wovon ich rede. Die folgenden sieben Erfolgsfaktoren zeigen, worauf es ankommt.

ERFOLGSFAKTOREN

1. RADIKALE FOKUSSIERUNG AUF A-MITARBEITER

Ich bin ein leidenschaftlicher Verfechter der Einteilung in ABC-Mitarbeiter. Ein erfolgreiches Unternehmen benötigt mindestens 80 % 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 des Handwerks. Dagegen sind die Cs ein andauernder Chancentod, wenn sie nicht sogar ins eigene Netz treffen. 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-Chef keine anderen Sorgen? Seine Antwort: „Nein, denn damit verdiene ich mein Geld.“ Das Einstellen herausragender

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-Chef keine anderen Sorgen? Seine Antwort: „Nein, denn damit verdiene ich mein Geld.“ Das Einstellen herausragender

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-Chef keine anderen Sorgen? Seine Antwort: „Nein, denn damit verdiene ich mein Geld.“ Das Einstellen herausragender

meinem Unternehmen gemacht. Und meine erste Beurteilung war lediglich zwischen gut und befriedigend. Das war mir viel zu wenig. Deshalb muss auch ich mich als Chef weiterbilden und weiterentwickeln.

Nach einem ähnlichen Prinzip wie die Mitarbeiterbeurteilung werden Führungskräfte nach ihren Fähigkeiten 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 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 fähilässig. „Die richtigen Mitarbeiter einzustellen, ist das wichtigste bei der Frage, wie man Kunden begeistert“, sagt Coplanning-Inhaber Günter Schmitz (www.coplanning.lu). Der Betrieb baut und installiert Haus-, Innen- und Verandaturen, Fenster und Garagentore sowie Solaranlagen.

Der Einstellungsprozess ist standardisiert und umfasst zehn Schritte. Darunter sind drei persönliche Interviews – unter anderem eines zusammen mit dem Lebenspartner. Denn der trägt mögliche Arbeitsbelastungen mit. Und: Familiar ist in diesem Betrieb nicht nur ein Schlagwort, sondern wird gelebt. 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 er-nüchternden 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 Mei-

lensteinen. Und beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in den Bewerbungsprozess mit ein. Die müssen mit dem Neuen zusammen arbeiten.

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. So gibt es für die Mitarbeiter von Coplanning morgens ein größeres, gemeinsames Frühstück. Die Arbeitskleidung der Monteure wird über Nacht hausintern gereinigt. Und eine Herzlichkeitsbeauftragte sorgt für positive Stimmung im Betrieb – eine Kümmerin, die sich um Geburtstage, Mitarbeiterkinder und Fun-Tage sorgt: ein Familienbetrieb.

6. MITARBEITER WERDEN ZU MIT-UNTERNEHMERN

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlecht“, sagt Ricardo Semler, Gründer von Semco (www.semco.com.br/en/). 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. Gerade im Handwerk müssen Sie sich auf Ihre Mitarbeiter und deren Arbeitsqualität verlassen. Sie können nicht jede Fuge und jede Schraube kontrollieren. Oder Sie machen Ihren Job bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter nicht richtig.

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.