

16.01.2017

**Wirtschafts  
Woche**

Drucken

## Die Besten finden

# Selbstorganisation fordert exzellente Mitarbeiter

von Jörg Knoblauch

Wissensarbeiter wünschen mehr Verantwortung und Unternehmen bieten zunehmend selbstorganisierte Arbeitsformen. Das funktioniert nur mit ausgezeichneten Mitarbeitern. Die muss der Chef systematisch finden. So klappt's.



Chefsache: Die richtigen Mitarbeiter einstellen.

Bild: Fotolia

Wenn Stephan Mank (Name geändert) von seinen Kundenbesuchen zurückkehrt, bringt er immer einen Sack neuer Ideen mit. Denn seine Kunden fragt er, wo der Schuh drückt, was optimiert oder was zum bestehenden Produkt nützliches hinzu entwickelt werden könnte. Zurück im Unternehmen bespricht der Vertriebsingenieur das mit einer Projektgruppe aus Entwicklern, Producern und Controllern. Manches fällt gleich durchs Raster, anderes lässt sich kaum produzieren oder bedient einen zu kleinen Markt. Wenn allerdings alle zusammen zu einem positiven Ergebnis kommen, nickt der Chef die Innovation meist nur noch ab.

### Mitarbeiter werden Entscheider

[Zum Autor](#)

[Alles anzeigen](#)

► [Jörg Knoblauch](#)

Jörg Knoblauch ist Personal-Vordenker und Autor. Er berät mit Tempus-Consulting vor allem mittelständische Unternehmen.

Dem 43-Jährigen gefällt diese Art zu arbeiten: Er ist nicht auf den Verkauf reduziert, sondern bringt erste Ideen für Neuerungen ein, ist mit seinem technischen Verständnis an der Entwicklung beteiligt, hält Rücksprache mit Kunden, arbeitet im Team und handelt unternehmerisch. Immer mehr Unternehmen setzen auf hohe Verantwortung und Selbstorganisation ihrer Mitarbeiter. Nicht nur, dass deren Wissen immer spezifischer und wichtiger wird, sie sind auch näher an ihren Kunden und ihrer Arbeit dran, als Vorgesetzte im oberen Stockwerk. Wissensarbeiter sind in der Projektarbeit engagiert oder arbeiten in unterschiedlichen Formen des agilen Managements.

Die Voraussetzung dafür sind exzellente Mitarbeiter, die die gesteckten Ziele übertreffen, überdurchschnittlich engagiert und erfolgreich sind. Letztlich sind sie die Messis und Ronaldos, die für ihr Unternehmen die Tore schießen. Dagegen machen B-Mitarbeiter lediglich Dienst nach Vorschrift, kommen um 9 und gehen um 17 Uhr. Sie fallen nicht auf. Schon mit ihnen sind kreative Organisationsformen kaum noch umzusetzen. Während C-Mitarbeiter innerlich sogar gekündigt haben – von Verantwortung und Gestaltung keine Spur.

Chef-Aufgabe: Die richtigen Mitarbeiter einstellen

Google-Chef Larry Page soll mit jedem seiner ersten 20.000 Mitarbeiter das finale Bewerbungsgespräch geführt haben. Hatte 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. Denn die machen den Erfolg aus.

Gerade in der IT können Mitarbeiter, die den passenden Algorithmus aufsetzen, 10.000 mal effektiver als ihre Kollegen sein. Chefs brauchen deshalb Mitarbeiter, die nicht an gegenwärtigen, hierarchisch strukturierten Arbeitsabläufen festhalten, sondern flexibel vorausdenken und Entscheidungsfreiheiten zum Wohl des Unternehmens nutzen wollen. Künftig werden nicht nur erfolgreiche Chefs gute Entscheidungen im Alltagsgeschäft treffen, sondern in erster Linie ihre Mitarbeiter. Er wird umso mehr daran gemessen werden, welche Mitarbeiter er einstellt und halten kann.

Deshalb ist es wichtig, ein Netzwerk zu pflegen und zu aktivieren. Denn: Gute Leute kennen gute Leute.

Auch ein systematischer Einstellungsprozess ist notwendig, wofür ein echtes Anforderungsprofil mit messbaren und machbaren Zahlen entwickelt werden muss. Stattdessen glänzen viele Stellenanzeigen mit Platituden, die mit dem Alltag nichts zu tun haben oder auf viele Unternehmen passen.

Nach einer ersten Auswahl empfehle ich kurze Telefoninterviews mit den interessantesten Bewerbern. Persönliche und berufliche Ziele, Stärken und Schwächen sollten thematisiert werden. So wird klar, wie reflektiert Bewerber etwa mit gescheiterten Projekten umgehen. Referenzen von ehemaligen Chefs sind aufschlussreich, wenn Bewerber dies erlauben. Und wenn nicht – dann sind die Begründungen interessant. Haben Unternehmer dann ihren Kandidaten gefunden, folgt ein letzter, wichtiger Schritt: Die Probezeit nutzen, aktiv gestalten und Meilensteine festlegen.

---

© 2015 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

---

[Nutzungsbedingungen](#) | [Impressum](#) | [Datenschutz](#) | [Mediadaten-Online](#) | [Mediadaten-Print](#) | [Archiv](#) | [Kontakt](#)

---