

Jörg Knoblauch | Benjamin Kuttler

DAS GEHEIMNIS DER CHAMPIONS



Wie exzellente Unternehmen die
besten Mitarbeiter finden und binden

campus

Jörg Knoblauch, Benjamin Kuttler

Das Geheimnis der Champions

Wie exzellente Unternehmen die besten Mitarbeiter
finden und binden

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Das Gebot der Stunde: Mehr verlangen – und noch mehr bieten	7
Talentmaschine Google: Eine freie Stelle – 6 000 Bewerber	9
Azubimagnet Festo: Wo lebenslanges Lernen die Basis für das Unternehmen ist	24
Branchenriese dm-drogerie markt: Wenn jeder Mitarbeiter wie ein Unternehmer handelt	30
Pionier General Electric: Jack Welch, der Erfinder der ABC-Strategie	36
Talentjäger mindsquare: Job gesucht, neue Freunde gefunden	49
Durchstarter Mars Deutschland: A-Mitarbeiter bewahren den Markenglanz	56
Franchiseriese Chick-fil-A: Schnelles Essen, lang dauernde Beziehungen	62
Mythos Apple: Das Erbe des weltbesten Headhunters Steve Jobs	68
Edelberater McKinsey: Die Besten anlocken – um sie später wieder fallen zu lassen	81
Kommunikationsgenie SICK: Ein Hidden Champion geht in die Offensive	87
Service-Oase Ritz-Carlton: »Ladies und Gentlemen bedienen Ladies und Gentlemen«	93
Leuchtturm Phoenix Contact: Fachkräftemangel? Nicht bei uns!	101
Mittelstandsexperte tempus: Unternehmer beraten Unternehmen	115
Branchenvorbild Coplaning: Handwerker mit Herz – und ebenso viel Verstand	122

Sozialunternehmen domino-world: Revolution in der Altenpflege	128
Menschenfischer Willow Creek: Wenn Kirche auf modernes Personalmanagement setzt	134
Nordlicht Upstalsboom: Vom Ausbeuter zum Mitarbeiterliebling	146
Gute-Laune-Truppe Maschinenringe: Wir fahren nicht ins Legoland, wir mieten es komplett	152
IT-Schmiede easySoft: Mit Zielen zum attraktiven Arbeitgeber	158
Vorzeigehotel Schindlerhof: Kleine Firma, großes Kino für die Mitarbeiter	165
Touristenmagnet Pike Place Fish Market: Wo die Mitarbeiter die größte Attraktion sind	179
Dachdeckermeister Thullesen: Wo Schüler nicht können müssen, sondern nur wollen	185
Wegbahner Verkehrsbetriebe Zürich: »Ich bewerbe mich als Ihr neuer Chef«	191
Pflegefall Yahoo: Schafft unorthodoxes Personalmanagement die Wende?	198
Regelbrecher Semco: Mitarbeiter wie erwachsene Menschen behandeln	211
Teamwork-Pionier W. L. Gore: Wo alle Mitarbeiter auch Mitinhaber sind	217
Revoluzzer Resourceful Humans: Unternehmensdemokratie 2.0	223
Trendsetter Microsoft: Der Arbeitsplatz der Zukunft für die besten Mitarbeiter	230
Konsumgüterriese Unilever: Ampel auf Grün für die Mitarbeiterbeurteilung	242
Glücksfirma Happy Limited: Lies keine Zeugnisse, suche nach dem Leuchten in den Augen	247
Die 25 Erfolgsfaktoren der Champions	254
Zum Schluss	271

Das Gebot der Stunde:

Mehr verlangen – und noch mehr bieten

Viele erfolgsverwöhnte Unternehmen werden bald eine kalte Dusche erleben, wenn sie im Personalmanagement nichts ändern. Das Geheimnis der Champions sind die Mitarbeiter – und die besten Leute gehen zu den besten Unternehmen. Das Mittelmaß im Mittelstand geht leer aus. Wer will schon zum Drittligisten, wenn er Talent für die Champions League hat? Die besten Unternehmen der Welt überlassen es nicht dem Zufall, ob ihre Mitarbeiter top sind oder flop. Vom mittelständischen Weltmarktführer in Ostwestfalen bis hin zum Global Player im Silicon Valley eint sie eine radikale Fokussierung auf A-Mitarbeiter. Warum es so oft erfolgsentscheidend ist, Mitarbeiter in A, B, und C einzuteilen und sich allein auf die A-Mitarbeiter zu konzentrieren, werden Sie in diesem Buch mehr als einmal sehen. Lesen Sie dazu unbedingt das Kapitel über General Electric und Jack Welch.

Das Schockierende: Mehr als 70 Prozent aller Unternehmen leben keine konsequente A-Orientierung. Sie haben deshalb nicht die geringste Chance, in Zukunft ganz vorne mit dabei zu sein. Mit diesem Buch wollen wir dazu beitragen, dass sich das ändert. Als Berater ist es unser Kerngeschäft, Firmen zu zeigen, wie man an die Spitze kommt. Mit drei bis fünf Jahren konsequenter Projektarbeit kann es jedes Unternehmen in die Champions League schaffen. Lesen Sie in diesem Buch, wie es 30 exzellente, durchweg preisgekrönte Unternehmen geschafft haben, die besten Mitarbeiter zu finden und zu binden. Als Experten entschlüsseln wir für Sie überall klar und prägnant, worauf es ankommt. Am Schluss des Buches haben wir für Sie die 25 wichtigsten Erfolgsfaktoren der Champions zusammengefasst. Darin steckt unser geballtes Wissen als Unternehmer, die andere Unternehmen beraten. Wenn Sie auf Dauer zu den Besten zählen wollen, dann schauen Sie sich diese Handlungsfelder in Ihrem Unternehmen an.

Hören wir auf zu jammern über Mitarbeitermangel, Fachkräftemangel, demografischen Wandel und wie all die Schlagworte heißen. Das sind am Ende nur Ausreden. Wir brauchen ein Umdenken: Mitarbeiter sind längst nicht mehr austauschbar, denn Innovationskraft und Produktivität hängen an Spitztalenten. Die Konsequenz für das Personalmanagement lautet: Von Mitarbeitern mehr verlangen als früher – und ihnen gleichzeitig viel mehr bieten! Die besten Unternehmen der Welt tun alles, damit es ihren hoch talentierten Mitarbeitern gut geht. Selbst wenn das viel Geld kostet. Für die Besten ist eben nur das Beste gut genug.

Giengen an der Brenz, im Februar 2016
Professor Dr. Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler

Die 25 Erfolgsfaktoren der Champions

Wir haben Ihnen in diesem Buch 30 exzellente Unternehmen vorgestellt. Alle haben dasselbe »Geheimnis«, das ihren Erfolg ausmacht: die besten Mitarbeiter finden und binden. Das hat überall höchste Priorität. An erster Stelle kommen die Mitarbeiter, daraus ergibt sich alles andere. Der amerikanische Management-Experte Jim Collins sagte einmal: »Die altbekannte Weisheit, dass Menschen das größte Kapital einer Firma sind, stellt sich mittlerweile als falsch heraus. Nicht irgendwelche Menschen sind es, sondern die Besten und aus den Besten die Richtigen.« Jedes der 30 Unternehmen hat die Besten und die Richtigen. Und es hat seinen eigenen Fußabdruck. Alle Firmen sind auf ihre eigene Art erfolgreich. Beim Schreiben dieses Buchs hat es uns enormen Spaß gemacht, diese Vielfalt zu entdecken, einzuordnen und für unsere Leser zu einer Inspirationsquelle zu machen. Bei aller Vielfalt sind uns gleichzeitig etliche Gemeinsamkeiten aufgefallen: Werte und Prinzipien, Strategien und Maßnahmen, die sich bei allen – oder fast allen – dieser 30 Unternehmen in der einen oder anderen Form finden. In unserem abschließenden Kapitel stellen wir Ihnen die Gemeinsamkeiten vor und verraten Ihnen, warum wir gerade diese Herausforderungen für so erfolgsentscheidend halten.

1. Radikale Fokussierung auf A-Mitarbeiter

Vorreiter: Apple, Google, McKinsey, tempus, Schindlerhof, Ritz-Carlton

Die besten Unternehmen der Welt haben fast ausschließlich A-Mitarbeiter. Steve Jobs von Apple hat einmal gesagt: »Sobald du jemanden aus der B-Kategorie einstellst, fängt der an, andere B und C ins Boot zu ho-

len.« Bei Google und vielen anderen Unternehmen denkt man genauso: Nur die Besten sind gut genug. Die Unternehmensberatung McKinsey betreibt eine fast schon fanatische Auslese, um nur die Allerbesten hereinzulassen. Fünf Berater entscheiden nach fünf Gesprächen über eine Zu- oder Absage. Ist einer dagegen, bleibt der Bewerber draußen. Das entspricht auch unserer Devise: Lieber keinen neuen Mitarbeiter einstellen, als einen B-Mitarbeiter. Eine gute Faustregel besteht darin, dass Sie nur Leute einstellen, die besser sind als Sie selbst.

Gallup liefert im Frühjahr jedes Jahres die aktuellen Zahlen zum Thema ABC-Mitarbeiter. Eine Mitarbeiterbeurteilung (als Download auf der Website zu diesem Buch erhältlich) zeigt Ihnen, wo Sie mit Ihren Mitarbeitern stehen. Aktuell sind die Gallup-Zahlen für Deutschland im Durchschnitt 15 Prozent A, 70 Prozent B und 15 Prozent C. Unsere Zielvorgabe, wenn wir als Berater gerufen werden, ist 80–20–0. Das ist ein Wert, der in der Regel nach drei bis vier Jahren erreicht werden kann. Solche Firmen sind dann global wettbewerbsfähig. Annähernd 100–0–0 ist der Wert, der meisten Firmen in diesem Buch. Nicht nur im Silicon Valley betreibt man eine unduldsame Mitarbeiterauswahl. In Spitzen-Companies weiß man: Nur wenn wir diese rigorose Auswahl weiter durchhalten, werden wir die nächsten 10 bis 20 Jahre an der Spitze bleiben. Unser wichtigster Rat: Machen Sie bei der Mitarbeiterauswahl keine Kompromisse – niemals.

2. Systematische Mitarbeiterbeurteilung

Vorreiter: General Electric, Google, Yahoo, Unilever, tempus, Willow Creek, Mars

A, B oder C? Wenn schlecht geführte Unternehmen eine Mitarbeiterbeurteilung einführen, dann steht das Haus kurz darauf in Flammen. Ein Unternehmen muss also zuerst mal an seiner Kultur arbeiten, bevor es Mitarbeiterbeurteilungen einsetzt. Es müssen Offenheit und Vertrauen herrschen. Bei exzellent geführten Unternehmen gehört die systematische Mitarbeiterbeurteilung häufig selbstverständlich dazu. In einer Vertrauenskultur ist das auch kein Problem. Google bewertet seine Mitarbeiter sogar vierteljährlich. Vielleicht ist das übertrieben, bei A-Mitarbeitern in einer Vertrauenskultur allerdings auch kein Problem.

Problematisch ist aus unserer Sicht lediglich das sogenannte Forced Ranking. Hier kommt es auf die Situation an. Wenn kein Weg daran vorbeiführt, dass Sie Leute entlassen müssen, dann können Quoten dabei helfen, dass Sie die richtigen entlassen. Nämlich die Minderleister. Bei gesunden Unternehmen, die kein Personal abbauen müssen, wirkt Forced Ranking oft zerstörerisch. Dazu haben Sie in diesem Buch Beispiele gelesen.

Aktuell beobachten wir, dass Firmen sich von der Mitarbeiterbeurteilung generell verabschieden. Klar, sie macht weder Mitarbeitern noch Vorgesetzten Spaß. Wo es sie gibt, ist sie oft nicht ehrlich. Mitarbeiter sagen: »Lieber Vorgesetzter, wenn du mir eine halbwegs ordentliche Note gibst, dann werde ich dich bei der Vorgesetztenbeurteilung auch nicht im Regen stehen lassen.« Aus unserer Sicht eine bedenkliche Entwicklung. Es geht darum, das Unternehmen voranzubringen, und da ist die Frage, ob etwas Spaß macht oder nicht, völlig unangebracht. Mitarbeiterbeurteilung ist zielführend, fair und effektiv. Sie gehört zu gutem Personalmanagement dazu.

3. Neue Architektur und Arbeitsumgebungen

Vorreiter: Unilever, Microsoft, Apple, Google, Mars

Menschen werden von ihrer Umgebung stark beeinflusst. Die besten Unternehmen haben begonnen, Architektur von den Mitarbeitern her zu denken und Arbeitsumgebungen nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter zu gestalten. Das betrifft insbesondere Firmen wie Microsoft, Apple oder Google, die fast ausschließlich Wissensarbeiter beschäftigen. Dank der heutigen IT können sie theoretisch überall arbeiten. Wenn sie dennoch ins Büro kommen, soll vor allem Kommunikation mit anderen Mitarbeitern stattfinden. Das Beispiel Mars zeigt, dass offene, die Kommunikation fördernde Arbeitsumgebungen mit kurzen Wegen auch in der Produktion große Vorteile haben.

Die neue Architektur, verbunden mit Vertrauensarbeitszeit, ist oft deutlich teurer als die alte, da durch die verschiedenen Anwesenheitszeiten deutlich mehr Quadratmeter pro Mitarbeiter gebraucht werden. Das könnte Unternehmen zunächst abschrecken. Unilever und andere weisen jedoch nach, dass sich die Investition in wenigen Jahren amorti-

siert. Neue Architektur kann ein Turbo für die Produktivität sein. Wir können Ihnen nur empfehlen, sich gelungene neue Arbeitsumgebungen anzusehen und sich Inspiration zu holen. Microsoft zum Beispiel hat interessante Angebote für Interessenten an seinen neuen Bürowelten.

4. Hire for Attitude, Train for Skills

Vorreiter: Happy Computers, Schindlerhof, easySoft, Chick-fil-A, Ritz-Carlton

Früher schauten Personaler auf den Lebenslauf und hakten ab, ob ein Bewerber die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten für einen Job mitbrachte. Exzellente Unternehmen achten oft viel mehr auf Persönlichkeit, Werte und Einstellung eines Bewerbers. Das Motto lautet: »Hire for attitude, train for skills.« Kenntnisse und Fähigkeiten müssen heute ohnehin ständig neu erlernt werden. Schon deshalb ist die Einstellung wichtiger als ein Wissen, das im Zweifel schnell veraltet ist. Wir gehen sogar noch einen Schritt weiter und sagen: Je mehr die charakterlichen Fragen geklärt sind und je besser das Miteinander funktioniert, desto erfolgreicher wird das Unternehmen sein.

Auf dem alten 50-D-Mark-Schein war das Holstentor in Lübeck abgebildet. Dort steht in Stein gehauen: »Friede drinnen und Wohlstand draußen.« Mit anderen Worten: Wenn sich die Menschen innerhalb der Stadtmauer vertragen, dann wird es allen hervorragend gehen. Viele Unternehmer haben daraus den Schluss gezogen: Weil ich das Zusammenleben meiner Mitarbeiter nicht hinbekomme, bleibe ich alleine. Aber Achtung: Ein großes und bedeutendes Unternehmen können Sie nur mit einem Team entwickeln, das einen wertschätzenden Umgang pflegt – innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

5. Work-Life-Balance

Vorreiter: easySoft, Upstalsboom, Phoenix Contact

Die einen mögen den Begriff »Work-Life-Balance«, die anderen hassen ihn, weil sie sagen: Arbeit ist doch auch Leben! Manche werden kreativ,

so wie zum Beispiel easySoft, wo man von Work-Life-Blend spricht. Im Kern sind sich die besten Unternehmen jedoch einig: Alle fördern in irgendeiner Form, dass sich ihre Mitarbeiter nicht auspowern, sondern ausreichend Möglichkeit haben, ihre Batterien wieder aufzuladen. Im Silicon Valley passiert da unglaublich viel, wie Sie im Kapitel über Google lesen konnten. Eine Firma wie Google hat allein Sportplätze, die sich auch als Leistungszentren für Spitzensportler eignen würden. Kostenloses Essen in riesiger Auswahl wird im Silicon Valley schon fast erwartet. In unserem Mittelstand darf alles gerne etwas bescheidener sein, solange gute Laune herrscht und Sie gute Ideen haben. Gemeinsame Freizeitaktivitäten der Mitarbeiter zu organisieren muss nicht zwangsläufig teuer sein. Ein einzelnes Büro als Eltern-Kind-Büro einzurichten ist auch schnell umgesetzt. A-Mitarbeitern mehr zu vertrauen und ihnen größere Freiheit und Flexibilität einzuräumen ist sogar komplett kostenlos.

6. Freiheit und Selbstverantwortung

Vorreiter: Semco, W. L. Gore, dm-drogerie markt, Resourceful Humans, Pike Place Fish

Ein Höchstmaß an Freiheit und Selbstverantwortung für die Mitarbeiter ist einer der wichtigsten Trends überhaupt bei exzellenten Unternehmen. Bei W. L. Gore gibt es zum Beispiel keine Chefs im herkömmlichen Sinn. Die Mitarbeiter suchen sich selbst ihre nächste Aufgabe und verpflichten sich gegenüber ihrem Team dazu. Bei dm-drogerie markt leiten Azubis im letzten Ausbildungsjahr für einige Wochen komplett eigenverantwortlich eine Filiale. Erfolgreiche Firmen suchen nicht Mitarbeiter, die verwalten, sondern Mitarbeiter, die gestalten. In den Reihen der Champions sind viele Mitarbeiter, die selbst das unternehmerische Gen haben. Steve Jobs von Apple hat Chefs immer davor gewarnt, sich nur mit angepassten Leuten zu umgeben, die alles abnicken und mit ihrer Meinung hinterm Berg halten. In den besten Unternehmen der Welt sitzen eine Menge Querdenker, deren Meinung manchmal nur wenige teilen. Diese Menschen sind nicht immer angenehm im Umgang. Aber sie bringen die Firma voran. Werden sie mundtot gemacht, dann sitzen sie morgen bei der Konkurrenz – oder machen ihre eigene Firma auf.

7. Transparenz für alle Mitarbeiter

Vorreiter: Semco, Happy Ltd., tempus, easySoft, mindsquare, Ritz-Carlton

Hier bei tempus steht in der 23 Meter langen Infothek alles Wissen täglich upgedated allen zur Verfügung, bis hin zu täglichen Informationen über Umsatz, Gewinn und andere Kennzahlen. easySoft setzt ebenfalls auf Open-Book-Management. Transparenz ist für viele der besten Unternehmen ein Erfolgsfaktor. Unternehmerisch handelnde Mitarbeiter wollen – wie ein echter Unternehmer – Entscheidungen treffen, und dazu brauchen sie alle Informationen. Hierarchien über den Grad von Informiertheit zu definieren funktioniert immer weniger. Wichtig ist es allerdings, Mitarbeiter einzustellen, die sich für die ihnen zur Verfügung gestellten Informationen auch interessieren und damit etwas anfangen können. Auch daran erkennen Sie A-Mitarbeiter. Haben Sie Mitarbeiter, die nicht einmal den Jahresumsatz oder die Gesamtzahl ihrer Kollegen grob im Kopf haben? Die werden sich auch für detailliertere Informationen kaum interessieren.

8. Spaß bei der Arbeit und danach

Vorreiter: Pike Place Fish, easySoft, mindsquare, Coplaning, Maschinenringe

Top-Talente suchen sich heute ihren Arbeitgeber aus – statt umgekehrt. Da spielt der Spaßfaktor eine immer größere Rolle. Ein Unternehmen, wo die Arbeit keinen Spaß macht, kann noch so viele Herausforderungen bieten und bleibt doch zweite Wahl. Viele der besten Unternehmen fördern auch gemeinsame Aktivitäten der Mitarbeiter abseits der eigentlichen Arbeit. Bei der Softwarefirma easySoft wird mittags gemeinsam gekocht. Beim Handwerksbetrieb Coplaning gibt es regelmäßig einen »Fun-Tag« mit Ausflügen und Events. Steve Jobs von Apple liebte sogar mehrtägige Ausflüge mit seinen besten Leuten. Also: Geben Sie Kandidaten einen guten Grund, um bei Ihnen zu arbeiten, denn bei Licht betrachtet ist es doch so: Nicht der Kandidat bewirbt sich bei Ihnen. Es ist umgekehrt: Sie bewerben sich beim Kandidaten. Spaß bei der Arbeit bedeutet ja nicht, dass alles immer lustig sein muss. Bei den besten Unternehmen der Welt sind einfach alle engagiert und mit Freude bei der Sache.

9. Mehrstufige Einstellungsfilter

Vorreiter: Apple, Schindlerhof, tempus, Chick-fil-A, Ritz-Carlton, Maschinenringe, Coplaning, mindsquare

Wer die besten Leute will, verlässt sich bei Bewerbern nicht auf ein einziges Gespräch oder allein auf einen geschickt ausgefüllten Fragebogen. Mehrstufige Einstellungsprozesse sind der neue Goldstandard. Unser Einstellungsprozess bei tempus hat zum Beispiel neun Stufen, der vom Schindlerhof hat 13 Stufen. Im Silicon Valley ist es durchaus üblich, Interviews über mehrere Tage fortzusetzen und dann noch ein Interview mit den zukünftigen Kollegen und dem zukünftigen Chef draufzusatteln. Überlassen Sie die Entscheidung nicht nur einem Einzelnen. Wenn Sie zukünftige Kollegen und auch Personen der darunter liegenden Hierarchien einladen, müssen diese nicht unbedingt Fragen stellen. Sie sollten sich jedoch Notizen machen, die man hinterher abgleichen kann. So entsteht ein möglichst umfangreiches Bild des Bewerbers. Und das nächste Interview wird schon wieder deutlich aussagefähiger.

10. Feedback-Kultur

Vorreiter: Schindlerhof, dm-drogerie markt, easySoft, Resourceful Humans, tempus

Kaum etwas motiviert mehr als unmittelbares, positives Feedback auf gute Leistungen. Exzellente Unternehmen haben eine ausgeprägte Feedback-Kultur. Bei der Handelskette dm-drogerie markt wird zum Beispiel auf spontanes Lob für kleine Dinge viel Wert gelegt. Bei easySoft gibt es im Intranet die »tägliche Erfolgsgeschichte«. Der Schindlerhof und die Resourceful Humans haben originelle Tools entwickelt: bei dem Nürnberger Hotel den »Mitarbeiter-Aktienindex« (MAX) als spielerisches Instrument der Selbsteinschätzung und bei der Berliner Unternehmensberatung ein Punktesystem, das an die Verkäuferbewertung bei eBay erinnert. Eines der Werte hier bei tempus ist: »Geben Sie angemessene und echte Anerkennung.« In jeder Sitzung der Geschäftsleitung wird am Anfang oder Ende gefragt: »Hast du heute schon einen Mitarbeiter gelobt? Falls nein, weißt du denn noch, wie es geht?« Quartalsgespräche

helfen, die Zielerreichung zu diskutieren. Das sollte immer verbunden sein mit der Frage: Wie kann ich einen Mitarbeiter noch besser unterstützen, seine Ziele zu erreichen? Eine echte Feedback-Kultur zeichnet sich also durch ein breites Spektrum aus, das von kleinen, mündlichen Feedbacks im Alltag bis hin zu strukturierten und zieleorientierten Mitarbeitergesprächen reicht.

11. Blogs, Videos und Social Media

Vorreiter: VBZ, Festo, Phoenix Contact

Der Hype um Social Media ist vorbei – Social Media gehören jetzt selbstverständlich zum Recruiting-Mix. Blogs, Online-Videos und Auftritte bei Facebook, XING & Co. sind der zukünftige Standard. Die Champions machen es vor. Der Azubi-Blog, erfunden von Festo, wurde mittlerweile viel kopiert. Die zahlreichen Online-Aktivitäten von mindsquare haben wir in diesem Buch einmal genauer aufgezeigt: Stepstone, Monster, XING, Absolventa, Get in IT, Kununu – alles vertreten. YouTube-Videos haben heute fast alle der Vorreiter-Unternehmen. Sechsstellige Beträge als Investition in Jobvideos sind schon längst keine Seltenheit mehr. Ein originelles, unterhaltsames und dabei gleichzeitig informatives Video hat das Zeug zu einem Renner im Internet. Sie müssen auch nicht nur das machen, was alle machen. Einige nutzen auch weniger bekannte Kanäle, wie zum Beispiel Watchado. Und wenn es bei Ihrem Unternehmen im wahrsten Sinn des Wortes viel zu sehen gibt, dann präsentieren Sie sich doch nicht nur auf Facebook, sondern auch bei Instagram. Übrigens: Kennen Sie den »Klout-Score«? Klout ist ein in San Francisco beheimatetes Unternehmen, das auf der Grundlage der Analyse von Social Media ein Rating des Einflusses von Nutzern erstellt. Die Skala von Klout, eben der Klout Score, reicht von 1 bis 100 und gibt den Online-Einfluss einer Person wider. Barack Obama hat einen Klout Score von 99. So wird Einfluss über Social Media messbar.

12. Weiterbildungs- und Qualifikationsoffensiven

Vorreiter: General Electric, Apple, Thullesen, Phoenix Contact, Festo, domino-world

Ein Mega-Trend, den wir klar sehen: Unternehmen schließen die Lücken, die das staatliche Schul- und Ausbildungssystem lässt. Top-Unternehmen gehen in die Offensive. Sie bilden ihren eigenen Nachwuchs aus und sorgen dafür, dass ihre bestehenden Mitarbeiter ständig besser werden. Thullesen und Phoenix Contact machen junge Menschen ausbildungsfähig, die das Schulsystem nicht mehr erreicht hat. Festo steckt 1,5 Prozent vom Umsatz in seine Academy und seine Lernzentren. Die firmeneigene Universität von General Electric in Crotonville hat die halbe Business-Elite Amerikas geprägt, und um die Apple University ranken sich bereits Legenden.

Schulen vermitteln Schülern heute indirekt folgende Botschaft: »Es ist egal, was du tust, Hauptsache, du machst es gut.« Leider stimmt das nicht. Die richtige Botschaft wäre: »Richte deine Kräfte unermüdlich auf etwas, das du gut kannst. Konzentriere dich. Mach dir aber vorher Gedanken darüber, ob dein Wissen und deine Fähigkeiten in Zukunft noch einen Wert haben werden.« Eigenverantwortung ist richtig. Doch manchmal brauchen gerade junge Menschen auch einen Anstoß. Ein weiterer Trend: durch höhere Ansprüche bei Bildung und Fortbildung die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen. A-Mitarbeiter lieben Zusatzqualifikationen. Sie wollen einfach immer besser werden. Bei mindsquare durchlaufen deshalb sämtliche (!) Mitarbeiter die interne Managementausbildung. Es sind eben A-Mitarbeiter.

13. Employer-Branding-Kampagnen

Vorreiter: Unilever, SICK, VBZ

Employer Branding, die oft kampagnenartige Stärkung der Arbeitgebermarke, hat den Mittelstand erreicht. Insbesondere Unternehmen, die keine Produkte für Endverbraucher haben, investieren in die Bekanntheit ihrer Marke. Ein Leuchtturm, der nicht weit ins Land hinausstrahlt, wird keine Mitarbeiter anziehen. Das gilt auch für kleine Firmen, deren Leuchtturm dann eben regional funktionieren muss. Un-

ter dem Stichwort »demografische Lücke« wird diskutiert, wie man hier in Zukunft noch Mitarbeiter findet. Wer seine Employer-Branding-Hausaufgaben gemacht hat, der wird immer genug Bewerber haben. Lassen Sie sich beim Employer Branding kein Programm von der Stange verkaufen. Die Werbung für die Arbeitgebermarke muss authentisch sein. Zahlreiche Mittelständler, die den Mut zu ungewöhnlichen Aktionen und Kampagnen hatten, wurden für ihren Mut belohnt. Bei der jungen Generation kommen Humor und Selbstironie in der Außendarstellung häufig gut an.

14. Strategisches Personalmanagement

Vorreiter: Apple, Google, Phoenix Contact, VBZ

Personalmanagement wird für Top-Unternehmen zum Schlüsselbereich. Entweder der Personaler kommt in die Geschäftsleitung, so wie bei Phoenix Contact, oder Personal ist ohnehin absolute Chefsache, so wie bei Google. In traditionellen Firmen gilt HR als eher langweilig. Im Personalbereich werden Daten gesammelt, die dann an die nächsthöhere Instanz weitergegeben werden. Jetzt allerdings hat sich das Ganze umgekehrt. HR stellt den Mitarbeitern vielfältige Infos zur Verfügung. Unternehmensstrategie wird damit zunehmend von den Mitarbeitern her entwickelt. Es ist einfach immer mehr so, dass Unternehmen nur das »unternehmen« können, wozu sie auch die passenden Leute haben. Je mehr Talent da ist, desto größer sind die Möglichkeiten. Strategisches Personalmanagement hat dafür zu sorgen, dass es immer die richtigen Leute für die richtigen Schritte gibt. Und dafür, dass sich die bestehenden Mitarbeiter ständig weiterentwickeln.

15. Active Sourcing

Vorreiter: Apple, Phoenix Contact, Coplaning

Warten auf Bewerbungen war gestern. Die Champions werden bei der Suche nach den Besten selbst aktiv. »Active Sourcing« lautet das Schlagwort. Steve Jobs galt bei Apple als der »oberste Headhunter«. Wer nicht

direkt »abwerben« will, der spricht interessante Kandidaten zumindest an – bei Lehrveranstaltungen, auf Messen oder online über Social Media. Der Handwerksbetrieb Coplaning ermutigt seine Mitarbeiter, sich ständig in der Nachbarschaft und im Bekanntenkreis nach guten Leuten umzuschauen. Google zahlt für Empfehlungen der eigenen Mitarbeiter sogar viel Geld. Google hat für jede offene Stelle 6 000 Bewerbungen – und trotzdem zahlen sie auch noch für die Empfehlungen eigener Mitarbeiter! 2 000 Dollar gibt es für die Empfehlung, weitere 2 000 Dollar, wenn der Arbeitsvertrag unterschrieben ist, und nochmals 2 000 Dollar, wenn die Probezeit erfolgreich überstanden ist. In Summe also 6 000 Dollar. Google hat sogar herausgefunden, dass es bei den Empfehlungen der eigenen Leute eine besonders hohe Trefferquote an Kandidaten gibt, die am Ende tatsächlich eingestellt werden. Und: dass es nichts bringt, die Prämien weiter zu erhöhen. A-Mitarbeiter empfehlen andere Talente nicht wegen des Geldes, sondern weil sie sowohl von ihrer Firma als auch von dem Kandidaten überzeugt sind.

16. Mitarbeiter-Verwöhnprogramme

Vorreiter: Google, Coplaning, tempus, W. L. Gore, easySoft

Bei den Goodies für die Mitarbeiter ist das Silicon Valley kaum zu toppen: riesige firmeneigene Sportanlagen, Top-Kinderbetreuung, Fahrservice, Massagen, kostenloses Essen von Spitzenköchen und und und. Doch auch in unseren Breiten lassen sich die besten Unternehmen eine Menge einfallen. Mit unseren »33 Rosen« für die Mitarbeiter gehören wir bei tempus seit vielen Jahren zu den Vorreitern. Bei Coplaning gibt es täglich für alle ein üppiges Frühstücksbüfett, zubereitet vom eigenen Koch. Um das alles zu toppen, haben viele der genannten Firmen nicht nur eine Gewinnbeteiligung, sondern auch eine echte Kapitalbeteiligung. Was auch immer Sie Ihren Mitarbeitern Gutes tun – und da sind der Fantasie kaum Grenzen gesetzt –, die Devise lautet: Geben und nehmen. Verlangen Sie viel von Ihren Mitarbeitern, aber geben Sie ihnen auch viel zurück.

17. Motivation durch Sinn statt Geld

Vorreiter: W. L. Gore, domino-world, Phoenix Contact, Upstalsboom

Nicht nur die junge Generation legt heute immer mehr Wert auf eine sinnvolle und erfüllende Tätigkeit. Finanzielle Anreize haben demgegenüber an Überzeugungskraft deutlich eingebüßt. Die Altenpfleger bei domino-world erleben zum Beispiel positive Fortschritte bei den ihnen anvertrauten alten Menschen wie sonst kaum irgendwo in der Branche. Phoenix Contact und andere Hightech-Firmen erklären Bewerbern ausführlich, wie ihre Produkte am Ende das Leben von Menschen verbessern. Das erhöht nicht nur die Produktivität, sondern macht Menschen zufrieden und glücklich. Ein Sanitärhandwerker hilft, die Lebensqualität zu verbessern, weil er Wohnungen sauber und gesund erhält. Ein Bandarbeiter komplettiert Produkte, die jemand gerne kaufen will und die ihm Freude machen. Die Aufgabe von Vorgesetzten ist es, diese Sinnvermittlung zu leisten. Sinnstiftung wird manchmal überbewertet. Wer sich die Zeit nimmt, einem Azubi zu erklären, welche Auswirkungen ein einzelner Arbeitsschritt auf viele andere hat, der stiftet bereits Sinn.

18. Präsenz an Schulen und Hochschulen

Vorreiter: McKinsey, Phoenix Contact, Maschinenringe, SICK, Thullesen

Immer mehr Top-Unternehmen gehen an die Schulen und Hochschulen, um möglichst früh Kontakte zu jungen Talenten zu knüpfen. Maschinenringe zum Beispiel bietet regelmäßig ein »After-School-Event« mit spannendem Rahmenprogramm. SICK lädt Schüler in den Sommerferien zur »SICK Summer University« ein. McKinsey unterhält schon lange etliche Kooperationen mit Hochschulen. Der »McKinsey Campus« in Kitzbühel ist ein mehrtägiges Seminar für Studenten. Thullesen hat insgesamt nur 30 Mitarbeiter (davon 8 Azubis). Trotzdem wird ein hauptamtlicher Lehrer beschäftigt, der bis zu 40 schwachen Schülern Nachhilfeunterricht gibt. Das funktioniert nur in enger Abstimmung mit den Schulen und ihren Lehrern. Der nächste Schritt ist vorprogrammiert: Unternehmen zeigen nicht nur Präsenz an bestehenden Schulen und Hochschulen, sondern gründen selbst welche. Oder tun sich mit anderen in einer Region für eine Gründung zusammen. Je mehr die deutschen Hochschulen

im Vergleich zum Beispiel mit den Elite-Unis in den USA zurückfallen, desto mehr ist Initiative gefragt.

19. Platz für Individualität und Kreativität

Vorreiter: Apple, Unilever, dm-drogerie markt, W. L. Gore

Steve Jobs wollte bei Apple nie nur »die Braven und Angepassten«. Das gilt für viele Top-Unternehmen. Je bunter die Truppe, desto kreativer. Bei W. L. Gore dürfen Mitarbeiter auch scheinbar noch so verrückte Projekte verfolgen. Die Kette dm-drogerie markt lässt ihre Azubis und Mitarbeiter eigene Theaterstücke schreiben. Das ist nicht nur gut für die Kreativität, sondern fördert auch das Selbstbewusstsein. Jeder soll zu sich selbst stehen und sich Kunden gegenüber zeigen. Wichtig ist, dass die Stärke des Einzelnen und die Situation im Unternehmen optimal zusammenpassen. Wo das nicht der Fall ist, und das Unternehmen auch keine andere Stelle zu bieten hat, muss man über Trennung reden können. Solche Firmen sind nicht rücksichtslos, sondern sie helfen einem Menschen raus aus einer Looser-Position, und hinein in ein Umfeld, wo er sich wieder entwickeln kann. Je größer das Unternehmen, desto mehr Möglichkeiten gibt es in der Regel, Individualität und Kreativität zu leben. Bei Google ist man in der Vergangenheit so weit gegangen, für besonders kreative Köpfe eigens Stellen zu schaffen, wo eigentlich keine vorgesehen waren. Auf diese Weise kam Sheryl Sandberg zu Google. Die Chefs fanden sie einfach interessant und wollten, dass sie für Google arbeitet. Heute leitet Sheryl Sandberg das operative Geschäft von Facebook und wird zu den reichsten Frauen der Welt gezählt.

20. Überschaubare Teams

Vorreiter: W. L. Gore, Semco, Apple, Google

Die Besten der Besten arbeiten am liebsten in kleinen Teams, wo es kurze Kommunikationswege gibt und gute Ideen nicht in der Bürokratie

tie versanden. Google hat zum Beispiel rund 52 000 Mitarbeiter, und trotzdem gibt es die »Zwei-Pizzen-Regel«: Wenn das Team von zwei Familienpizzen nicht satt wird, ist es zu groß. Auch W. L. Gore teilt größere Teams immer wieder in kleinere auf. Nicht Größe macht stark, sondern kleine schlagkräftige Teams sichern die Zukunft. Nicht das große Schiff, der schwerfällige Tanker, sondern Schnellboote sind gefragt. Bereits ein Mittelständler wie easySoft hat seine rund 60 Mitarbeiter auf mehrere Standorte aufgeteilt. In kleineren Teams gibt es einen viel größeren Zusammenhalt als in einer anonymen Bürokratie. Es gibt schnellere Entscheidungswege und ein höheres Maß an Kreativität. Wenn Sie sich die Architektur der neuen Arbeitswelt ansehen, dann werden Sie feststellen, dass auch diese das Arbeiten in kleinen Gruppen oft besonders begünstigt.

21. Verpflichtung auf Unternehmenswerte

Vorreiter: Apple, Google, tempus, domino-world, Upstalsboom

Gemeinsame Werte spielen für Top-Firmen eine Schlüsselrolle. Je mehr Freiheit einzelne Mitarbeiter haben, desto mehr sind Werte ein Kompass, der Orientierung gibt. Bei Google ist der Grundsatz »Tue nichts Böses« (do no evil) schon legendär. Die Altenpfleger von domino-world verpflichten sich auf »Die 10 domino-Regeln«, und hier bei tempus haben wir Wertekärtchen für alle Mitarbeiter. Es gibt ein verbreitetes Missverständnis: Werte definiert man einmal, um sie sich dann an die Wand zu hängen beziehungsweise sich im Internet damit zu schmücken. Wertekataloge, die nicht gelebt werden, gehen allerdings nach hinten los. Es ist wichtig, wirklich an gemeinsamen Werten zu arbeiten und diese dann auch zu leben. Manche Unternehmen entscheiden sich bewusst für christliche Werte – auch das kann Menschen verbinden und zu besonderen Leistungen motivieren. Jack Welch hat Wahrhaftigkeit und Vertrauen zu seinen obersten Werten erklärt und diese seinen Mitarbeitern immer wieder vorgelebt.

22. Wertschätzung für ältere Mitarbeiter

Vorreiter: Festo, Phoenix Contact

Alle wollen die besten Azubis und Hochschulabsolventen – dabei wissen Top-Unternehmen längst auch das Wissen und die Erfahrung der älteren Generation zu schätzen. Phoenix Contact etwa stellt gezielt Ältere ein, die zum Beispiel durch eine Insolvenz ihren Job verloren haben. Leuchtturm ist Festo mit seiner strukturierten »Ausarbeitungszeit« für ältere Mitarbeiter. Generell wird die Wertschätzung für ältere Mitarbeiter in den nächsten Jahren zunehmen. Wir können es uns nicht erlauben, auf ihre Erfahrung und auf ihre Fähigkeiten zu verzichten. Außerdem wollen heute immer mehr Ältere länger arbeiten und noch etwas Sinnvolles tun. Möglichst früh in Rente zu gehen ist für viele nicht mehr attraktiv. Ältere Menschen sind heute fitter und gesünder als früher. Unternehmen sollten darauf eingehen und entsprechende Angebote machen.

23. Kultur der Augenhöhe

Vorreiter: W. L. Gore, Semco, Mars, Upstalsboom

In exzellenten Unternehmen beobachten wir oft einen besonderen zwischenmenschlichen Umgang. Die Hierarchien sind flach, und alle bewegen sich auf Augenhöhe. Jeder wird wertgeschätzt für das, was er kann. Vertrauen entsteht da, wo Vorgesetzte bereit sind, etwas von ihrer Autorität abzugeben. Der Mitarbeiter hat jetzt die Chance, in diesen Bereich reinzuwachsen. Dabei können die Anfänge ruhig ganz bescheiden sein. Eine Box für Verbesserungsvorschläge, von der der Mitarbeiter weiß, dass sie regelmäßig geleert wird und die Vorschläge sorgfältig bedacht werden, ist ein Beispiel für einen ersten Schritt. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter immer wieder: Was würdet ihr anders machen, wenn es eure Firma wäre? Oder: Wenn du 100 000 Euro zur freien Verfügung hättest, wofür würdest du die investieren? Statussymbole haben immer öfter ausgedient. Erfolge werden gemeinsam gefeiert, Gewinne miteinander geteilt. So werden Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern. Und noch etwas: Augenhöhe zeigt sich oft in kleinen Dingen. Nehme ich andere Menschen wahr oder nicht? Bei der Probezeit im Hotel Schindlerhof wird zum Beispiel genau beobachtet, ob ein Azubi

oder ein neuer Mitarbeiter nur seine Vorgesetzten grüßt oder alle Kollegen, bis hin zur Putzfrau.

24. Führen mit Zielen

Vorreiter: Apple, tempus, Festo, General Electric

Ziele sind erfolgsentscheidend. Es ist heute allerdings immer wieder davon die Rede, dass man nichts planen könne. Man müsse sich an den Kundenwünschen orientieren, Konsensprodukte herstellen und sich schrittweise vorantasten. Firmen wie zum Beispiel Apple sehen das ganz anders: Dort werden zielgerichtete Mehrjahrespläne aufgestellt und anschließend umgesetzt. So entstehen neue Produkte, die sich beinahe spielend verkaufen lassen. Die in diesem Buch beschriebenen Unternehmen würden in aller Regel sagen, dass man die Welt nicht durch Diskussionsgruppen verändert, sondern durch sorgfältige Planung. Nicht »der Weg ist das Ziel«, sondern »das Ziel ist das Ziel«. Jeder Mitarbeiter, egal ob Chef, Sachbearbeiter oder Auszubildender, hat sich in den erfolgreichsten Unternehmen zu messbaren und machbaren Zielen verpflichtet. Das Leben ist eben kein Glücksspiel.

25. »Unfaire« Bezahlung

Vorreiter: Google, Yahoo, tempus, Chick-fil-A, Semco

Das Prinzip »Bezahle unfair« wird von Google mit dem Schlagwort »pay unfairly« ins Extrem getrieben. Aus der Erkenntnis heraus, dass es in einem Unternehmen letztlich nur wenige AAA-Mitarbeiter gibt, die ganz überproportional am Erfolg des Unternehmens beteiligt sind, rechtfertigen sich enorme Gehaltsunterschiede. Vereinfacht könnte man auch hier von der 20-80-Regel sprechen. 20 Prozent der Mitarbeiter sind zu 80 Prozent für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich. Die Mathematiker und akribischen Statistiker bei Google haben Folgendes errechnet: Das oberste 1 Prozent der Mitarbeiter ist für 10 Prozent des Erfolges verantwortlich, und die besten 5 Prozent der Mitarbeiter sind für 26 Prozent des Erfolges verantwortlich. Warum dann nicht einen Mitarbei-

ter, der das Vierfache am Erfolg bringt, nicht auch vierfach bezahlen? Nicht nur im Silicon Valley wird Google um dieses System beneidet. Mit Geld kann man deshalb keinen Mitarbeiter von Google abwerben. Andere Firmen, die wir in unserem Buch beschrieben haben, sind da weniger radikal. Aber eines haben alle gemeinsam, nämlich die Erkenntnis, dass ein Top-Mitarbeiter, egal wie viel Sie ihm bezahlen, immer unterbezahlt ist. Und ein schlechter Mitarbeiter immer überbezahlt ist, egal wie wenig Sie ihm bezahlen.