

Regel 27

Holen Sie nur die besten Mitarbeiter!

Fast jeder Unternehmer hört sich gerne sagen: „Mein Betrieb ist nur so gut wie meine Mitarbeiter“; und es klingt dabei fast schon wie eine zu oft wiederholte Binsenweisheit. Leider müssen wir immer wieder feststellen, dass es meist nur beim Lippenbekenntnis bleibt. Denn trotz fleißigen Besuchs einschlägiger Führungsseminare und Managementprogramme haben die meisten Unternehmenslenker nicht wirklich verinnerlicht, was sie gerne auf Betriebsversammlungen und Vorträgen vollmundig verkünden.

Eine chinesische Weisheit sagt: „Wer führen will, muss sich mit Siegern umgeben können“. Grundlage jedes Unternehmens sind die Menschen, die darin arbeiten. Sie sind es, die neue Ideen entwickeln, Märkte erschließen, planen und organisieren. Maschinen können die Effizienz steigern und die Qualität verbessern, vielleicht auch die Umsetzung bestimmter Investitionen technologisch erst ermöglichen – aber auch nur auf der Basis einer vom Mensch gemachten Entdeckung, Planung und Organisation. Umso erstaunlicher ist es, wie wenig Zeit in die Auswahl eines neuen Mitarbeiters geschweige denn einer oberen Führungskraft investiert wird. Hält man die Zeit und Akribie dagegen, welche Firmeninhaber in die Vorarbeiten zur Auswahl und Beschaffung einer neuen Maschine oder Anlage stecken, so ist dies doppelt verwunderlich. Die Einstellung eines neuen Mitarbeiters ist nicht nur letztendlich eine in der Regel ungleich höhere Investition (denn er wird ja nicht in ein paar Jahren „abgeschrieben“), sondern beeinflusst in erheblichem Maße auch das betriebliche Wirken und Zusammenwirken – und zwar über einen vergleichsweise langen Zeitraum.

Leider ist es oftmals eine dringende betriebliche Notwendigkeit, welche Hektik bei der Einstellung neuer Mitarbeiter und Führungskräfte entstehen lässt. Dabei ist es viel intelligenter, einen Mitarbeiter weniger zu haben als einen schlechten zu viel. Umgekehrt ist es sinnvoller, eine Spitzenkraft – welche sich vielleicht gerade in einem „unpassenden“ Moment bewirbt – einzustellen, auch wenn nicht unmittelbar eine personelle Eng-

passituation besteht. Zumal es ohnehin nichts bringt, Mitarbeiter dann einzustellen, wenn der Kapazitätsengpass bereits da ist. Im Gegenteil – die Notwendigkeit, eine neue Arbeitskraft einzuweisen und anzulernen beansprucht gerade jene Mitarbeiter, welche im besonderen Maße belastet sind. Die Folge: beide Parteien – Lehrender und Anzulernender – sind frustriert, die Arbeitseffizienz lässt eher nach als dass eine Verbesserung eintritt.

Erfolgreiche Unternehmen haben nicht nur verstanden, dass ihr Erfolg von der Güte ihrer Mitarbeiter und deren Fähigkeit zu produktivem Zusammenwirken abhängt – sie setzen diese Erkenntnis auch systematisch in die Praxis um. Dabei ist der erste Schritt in der Führungsriege zu tun:

„Die beste Methode, um die Intelligenz eines Führenden zu erkennen,
ist, sich die Leute anzusehen, die er um sich hat.“
(Niccolò Macchiavelli).

Denn nur wirklich gute Führungskräfte haben keine Angst vor Konkurrenz aus den Reihen ihrer Mitarbeiter. Schlechte Führungskräfte werden hingegen alles daran setzen zu vermeiden, dass ihre eigene Unzulänglichkeit durch die Einstellung eines brillanten Mitarbeiters offenkundig wird. Dabei bewirken sie das glatte Gegenteil: die Arbeitsleistung ihrer Abteilung – an welcher sie gemessen werden – sinkt auf diese Weise. Es entsteht auf diese Weise eine Kultur der Fehlerverdeckung, anstelle einer problemlösungsorientierten Firmenkultur. Ob eine Gruppe ein gut eingespieltes Team ist und ein gutes Arbeitsklima herrscht, zeigt sich nämlich meist darin, wie die Beteiligten mit Fehlern bzw. Fehlentscheidungen umgehen. Natürlich ist es ärgerlich, wenn ein Fehler gemacht wird, vor allem wenn dieser dem Unternehmen viel Geld kostet. Das Ziel muss natürlich immer sein, Fehler so weit wie möglich zu vermeiden. Doch das gelingt nicht immer. Wichtig ist jedoch, dass die Chance nicht verpasst wird, aus einem Fehler bzw. einer Fehlentscheidung zu lernen. Denn die menschliche Erfahrung setzt sich letztendlich genau daraus zusammen:

„Wer einen Flop baut, ist klüger geworden.
Warum soll man Klügere entlassen?“
(Horst Ullrich, Mitglied der Geschäftsleitung von Sony Deutschland)

Umgekehrt stellen wir immer wieder fest, dass sich viele Unternehmer und Führungskräfte schwer damit tun, sich von einem effektiv ungeeigneten oder schlechten Mitarbeiter zu trennen. Der Grund liegt in der Angst vor den möglichen Folgen dieses Schrittes – und zwar in den seltensten Fällen etwa vor den arbeitsrechtlichen Konsequenzen, wenngleich diese Sorge bei der italienischen Arbeitsgesetzgebung durchaus nachvollziehbar wäre. Vielmehr herrscht die Befürchtung vor, mit dem Weggang eines Mitarbeiters Erfahrung und Know-how zu verlieren, ihn in die Hände der Konkurrenz zu treiben oder gar wichtige Kunden dadurch zu verlieren.

Ein sehr erfolgreicher Unternehmer hat hierzu einmal folgendes gesagt: „Von den sogenannten unentbehrlichen Mitarbeitern muss man sich zuallererst trennen“. Und es liegt sehr viel Erfahrung und Weisheit in dieser zunächst polarisierenden Aussage. Machen wir eine Parallele zum Sport: eine Fußballmannschaft kann einen noch so erfolgreichen Spieler „einkaufen“ – der Erfolg der Mannschaft wird sich nur dann einstellen, wenn das Zusammenspiel zwischen allen elf Spielern reibungslos funktioniert. Es kommt also auf das Team an. Und wenn sich ein noch so qualifizierter Mitarbeiter in das Team nicht einfügen kann oder will, dann ist es mitunter besser, sich von diesem zu trennen. Das ist dabei nicht nur eine Frage sozialer Integrationsfähigkeit. Solche Erscheinungen manifestieren sich im betrieblichen Alltag vor allem dadurch, dass Mitarbeiter und Führungskräfte „alles bei sich häufen“, aus der (sicherlich wohlgemeinten) Überzeugung, „nur sie“ könnten die Arbeit in der erforderlichen Qualität leisten. Die Folgen: einseitige Überlastung, steigende Fehlerhäufigkeit, Verzögerungen in der Entscheidungsfindung, zeitlicher Verzug wichtiger Projekte.

Natürlich gibt es – wie überall (siehe Fußball) – nie ein ideales Team, denn wo Menschen zusammen arbeiten „menschelt“ es eben. Aber ein Unternehmen kann daran arbeiten, dieses Zusammenspiel zu verbessern. Zusammenfassend seien nochmals einige wesentliche Stellhebel zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit Ihres Teams festgehalten:

- Nur die Besten sind gut genug, um in Ihrem Unternehmen mitzuarbeiten!
- Haben Sie auch nur den leisesten Zweifel an einem Kandidaten:
dann lieber NEIN.
- Haben Sie auch den Mut, sich von einem ungeeigneten „Mitspieler“ zu trennen. Was letztendlich zählt, ist das Team.
- Entwickeln Sie eine Problemlösungs- und vermeiden bzw. bekämpfen Sie eine Fehlertuschungskultur. Ein Fehler ist nur dann wirklich schlimm, wenn er zum wiederholten Mal begangen wird.
- Und nicht zuletzt eine ganz zentrale Erfolgskomponente: Arbeiten Sie an der Attraktivität Ihres Unternehmens als Arbeitgeber. Dann kommen Spitzenkräfte ganz von alleine auf Sie zu.