

Führen im Wandel:

## Worauf es bei der Auswahl der „richtigen“ Mitarbeiter tatsächlich ankommt

Pia Drauschke und Stefan Drauschke

In der letzten Kolumne mit dem Titel „Bleib hungrig, bleib verrückt, sei besessen“ ging es darum, was für den Erfolg im Leben als Führungskraft wirklich zählt.



Dipl.-Vw. Pia Drauschke und Dr. med. Stefan Drauschke sind Gründer der NextHealth GmbH und Aktionäre der gök Consulting AG. Ihre Kernthemen sind Changemanagement, Strategie- und Führungskulturentwicklung in Form von systemischer Prozessbegleitung mit einem kreativen, professionellen Methodenmix sowie Einzel-, Team- und Großgruppenarbeit.

[www.nexthealth.de](http://www.nexthealth.de) und [www.goek-ag.de](http://www.goek-ag.de)

Foto: Drauschke

In dieser Folge wollen wir uns damit befassen, wie Sie als Führungskraft erfolgreich werden, indem Sie sich mit den „richtigen Mitarbeitern“ umgeben.

Jim Collins hat in seinem legendären Buch „Der Weg zu den Besten“ (Collins, Jim: „Der Weg zu den Besten: die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg“, Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011) die eingängige These „Erst wer, dann was“ aufgestellt. Gemeint ist, dass Sie erst nachhaltig erfolgreich sein werden, wenn Sie mit den richtigen Mitarbeitern die richtigen Strategien entwerfen und umsetzen.

Collins schuf in seinem Buch eine dauerhafte und einprägsame Metapher, indem er ein Unternehmen mit einem Bus und den CEO mit dem Busfahrer verglich. Wenn Ihr Unternehmen sich im Stillstand befindet, stellen Sie vielleicht die falschen Fragen. Collins betont, dass es wichtig ist, ständig zu fragen: „Zuerst wer, dann was?“. Doch noch einmal zurück zur Metapher:

Sie sind ein Busfahrer. Der Bus, Ihre Firma, steht still, und es ist Ihre Aufgabe, ihn bzw. es in Gang zu bringen. Sie müssen entscheiden, wohin Sie fahren, wie Sie dorthin kommen und wer mit an Bord kommt.

Die meisten Leute nehmen an, dass große und erfolgreiche Busfahrer (sprich: CEOs) sogleich die Reise antreten, indem sie den Mitfahrenden ankündigen, wohin es nun gehen soll, indem sie eine neue Richtung einschlagen und eine neue Unternehmensvision beschreiben.

Doch die CEOs von Unternehmen, die dieses von gut zu großartig entwickelten, begannen nicht mit

„wohin“, sondern mit „wer“! Die erste Aufgabe besteht darin, die richtigen Leute in den Bus zu bekommen, die „falschen“ Leute aus dem Bus herauszubringen und die richtigen Leute in den richtigen Sitzen zu platzieren.

Und sie bleiben bei dieser Disziplin – zuerst die Leute, dann die Richtung – egal wie gut oder wie schlimm die Umstände sind.

Eine andere bekannte amerikanische Führungspersönlichkeit hat auf ihre Weise beschrieben,



Das „4E 1P-Prinzip“ nach Jack Welch.

Quelle: NextHealth GmbH

was für ihn die „richtigen“ Mitarbeiter waren. Jack Welch war CEO von General Electric von April 1981 bis September 2001 und steigerte den Umsatz des zuvor angeschlagenen Konzerns von 27 Milliarden US-Dollar im

Jahr 1981 auf 130 Milliarden US-Dollar im Jahr 2001, der Jahresgewinn versiebenfachte sich auf zirka 12,7 Milliarden US-Dollar; gleichzeitig verringerte sich die Anzahl der weltweiten Mitarbeiter von 400.000 auf 300.000. 1999 wurde er vom Wirtschafts-magazin Fortune zum „Manager des Jahrhunderts“ gekürt. Jack Welch schuf das „4E 1P Konzept“, das u.a. dafür da war, Mitarbeiter und Führungskräfte zu bewerten und auszuwählen. Er beschrieb es persönlich in einem Blog (<http://www.stratoserve.com/2011/05/jack-welch-ges-4-p-and-one-e-curve.html>).

Die „vier E“ stehen für:

1. Energy: Hohe persönliche Energie ist wichtig. Und das ist schon daran erkennbar, mit welcher Geschwindigkeit jemand den Korridor entlangläuft. Die sich meistens lethargisch bewegen, sind wahrscheinlich auch sonst im „Niedrigenergiemodus“.
2. Energize: Erhellen Sie die Stimmung eines Mitarbeiters? Oder fühlen sich Kollegen nach der Interaktion mit Ihnen schlecht?
3. Edge: Sind Sie in der Lage, schwierige Entscheidungen zu treffen, die Ja oder Nein bedeuten, ohne Angst davor zu haben, nicht gemocht zu werden?
4. Execution: Können Sie liefern? Werden Dinge wirklich erledigt – ohne Ausreden und Wenn und Aber? Stehen Sie für Ergebnisse und Resultate? Solche Menschen versprechen nichts leicht. Sobald dies jedoch der Fall ist, weiß das oberste Management oder der Vorstand, dass „es“ im Grunde als erledigt betrachtet werden kann!

5. Passion – die Leidenschaft – dafür steht das „P“. Ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft, der/ die leidenschaftlich für seine/ ihre Jobziele kämpft, verfügt normalerweise auch über die ersten drei E's und muss sich noch auf das Ausführen konzentrieren. Leidenschaft hält die vier E's zusammen und ist für Welch das Merkmal für die Top-20-Prozent-Performer im Unternehmen. Und auch seine Personalauswahl hat er mehr und mehr nach dem 4E- 1P-Konzept ausgerichtet.

Auch Steve Jobs von Apple achtete bei allen Bewerbern auch auf eine bestimmte Eigenschaft, nämlich die Leidenschaft. Er berichtete seinerzeit in einem Interview, wie er zwei „professionelle“ Manager eingestellt, aber sehr schnell wieder gefeuert hatte und danach nie wieder primär auf Erfahrung als Qualifikation setzte. Stattdessen holte Jobs aus einer anderen Abteilung die 32-jährige Debi Coleman, die einen Abschluss in englischer Literatur und keinerlei Management-Erfahrung hatte. Sie arbeitete zunächst als Fertigungs-chefin und stieg dann mit nur 35 Jahren zu Apples Finanzvorstand auf. „Leidenschaft unterschied sie von den ‚erfahrenen‘ Managern“, sagte Jobs. „Echte Leidenschaft für Technologie und alles, was man damit machen kann.“ Im Vorstellungsgespräch wurde Bewerber ein Mac-Prototyp gezeigt. Begannen ihre Augen zu leuchten oder wurde ihre Begeisterung auf eine andere Art spürbar, bekamen sie den Job. Sonst nicht. Und obwohl Steve Jobs bekanntermaßen nicht mehr lebt, ist die Kultur noch immer maßgeblich von seinen Visionen und Gedanken geprägt.

Nun mögen Sie sagen, was haben die ganzen amerikanischen Firmenchefs mit uns hier in deutschen Gesundheitsunternehmen zu tun? An sich gar nichts, doch das Prinzip dahinter halten wir für sehr wohl übertragbar. Wir möchten das mit einer weiteren deutschen Geschichte abrunden. Es geht um Orangen.

Ein Mitarbeiter hoffte auf die Beförderung, nachdem er lange fleißig gearbeitet und auffallend lange im Büro geblieben ist. Er ging zu seiner Chefin und – bekam einen Korb und wurde nicht bei der Auswahl eines neuen Abteilungsleiters berücksichtigt. Zuvor war folgendes geschehen: Seine Chefin hatte ihn um einen Gefallen gebeten. Sie und Ihr Mann und Partner arrangierten gerade das 8. Sommernetzwerktreffen, zu dem freundliche und wohlgesonnene Menschen aus allen Lebensbereichen eingeladen waren. Viele freuten sich schon seit einem Jahr auf die Feier, die bekannt dafür war, locker und entspannt und gleichzeitig anregend durch die Vielzahl unterschiedlicher interessanter Gäste zu sein. Sie bat ihn darum, Orangen für das Fest zu besorgen. Gesagt – getan. Er war losgegangen und kam bald froh, die Aufgabe erledigt zu haben, zurück mit einem großen Netz voller Orangen aus dem nächsten Supermarkt.

Nun stand er da und war ganz erbost, dass gerade er bei der Beförderung übergangen worden war. Sie dachte innerlich schmunzelnd daran, wie der von ihr auserwählte Kandidat bei der Erledigung derselben Aufgabe vorgegangen war. Dieser freute sich mit strahlenden Augen, dass

er einen Beitrag zu dem schönen Fest leisten durfte und stellte die Frage, wofür sie die Orangen bräuchte. Sie antwortete, die Gäste mit frisch gepresstem Saft überraschen zu wollen und er machte sich auf den Weg. Nach einiger Zeit kehrte er mit vier Holzkisten voller Orangen zurück. Von ihrem Mann wusste sie, dass er ihn von unterwegs angerufen hatte, nachdem er im Supermarkt angekommen war und nachfragte, wie viele Gäste eigentlich erwartet würden. Mit dieser Information wandte er sich am Obststand an eine Verkäuferin, die ihm vorrechnete, wie viele Orangen man bräuchte, um ein Glas Saft pro

Person zu erhalten. Außerdem riet sie ihm zu einer bestimmten Sorte, die sehr ergiebig und deren Saft besonders schmackhaft war. Als er hörte, wie viele Orangen notwendig wären, handelte er noch einen Discount von zehn Prozent heraus und brachte von der freundlichen Verkäuferin den Tipp mit, den Saft mit etwas Ingwer zu versetzen, weil dies eine besonders würzige Note zusammen mit der Süße der Frucht ergeben würde.

Das Fest war wie immer ein voller Erfolg und der junge Mann konnte als Gast den etwas würzig-exotischen Saft selbst genießen. Das besondere Rezept machte die

Runde unter den Gästen – und wen von beiden hätten Sie in Ihrem Unternehmen befördert?

Jetzt wissen Sie, wofür wir Jahr für Jahr unser Sommerfest am Tegeler See veranstalten. Wenn Sie darauf achten, im Rahmen Ihrer Möglichkeiten mehr von den „richtigen“ Leuten in Ihrem „Bus“ zu haben, dann wird es auch für Sie leichter werden, die am besten sogar gemeinsam gesetzten Ziele zu erreichen.

## Impressum

### Klinik Markt inside

**Herausgeber:** Dr. Uwe K. Preusker

**Herausgeberbeirat:** Dr. Daisy Hünefeld; Alexander Schmidtke; Prof. Dr. Christian Schmidt; Prof. Dr. Bernd Halbe

**V.i.S.d.P.:** Julia Rondot

**Chefredakteur:** René Adler

**stellv. Chefredakteur:** Sven C. Preusker  
kmi-redaktion@medhochzwei-verlag.de  
www.klinikmarktinside.de  
Tel. + 49 151 15 28 09 75

**Verlag:** medhochzwei Verlag GmbH, Alte Eppelheimer Str. 42/1, 69115 Heidelberg  
www.medhochzwei-verlag.de

**Bezugsbedingungen:** Klinik Markt inside erscheint mit 24 Ausgaben pro Jahr, Abonnement jährl. 635,00 Euro inkl. Versandkosten. Auch als elektronische Ausgabe in der KMi-App erhältlich. Weitere Informationen unter [www.klinikmarktinside.de](http://www.klinikmarktinside.de). Das Abonnement verlängert sich zu den jeweils gültigen Bedingungen um ein Jahr, wenn es nicht mit einer Frist von 8 Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes gekündigt wird.

**Vertrieb:** medhochzwei Verlag GmbH, Alte Eppelheimer Straße 42/1, 69115 Heidelberg, Tel. +49 6221 91 49 6-15, Fax +49 6221 91 49 6-20, [sabine.hornig@medhochzwei-verlag.de](mailto:sabine.hornig@medhochzwei-verlag.de)  
Vervielfältigung nur nach Absprache mit dem Verlag.

## Termine

**24.-25.05.2018, Rostock-Warnemünde:** 14. Nationale Branchenkonferenz Gesundheitswirtschaft - #Gesundheit2018 – Schöne neue Welt?

Infos: <http://www.konferenz-gesundheitswirtschaft.de>

**29.05.2018, Köln:** Hospiz- und Palliativversorgung durch das Krankenhaus – Netzwerke | Qualität | Finanzierung;

Infos: [https://kkvd.de/wp-content/uploads/post/2018.4.11\\_Flyer\\_Hospiz-Palliativ.pdf](https://kkvd.de/wp-content/uploads/post/2018.4.11_Flyer_Hospiz-Palliativ.pdf)

**06.-08.06.2018; Berlin:** Hauptstadt-kongress Medizin und Gesundheit;

Infos: [www.hauptstadtkongress.de](http://www.hauptstadtkongress.de)

**13.06.2018; Berlin:** Bundeskongress des BDPK;

Infos: [www.bdpk.de/veranstaltungen/bundeskongress-2018/bdpk-bundeskongress-am-13-juni-2017-in-berlin](http://www.bdpk.de/veranstaltungen/bundeskongress-2018/bdpk-bundeskongress-am-13-juni-2017-in-berlin)

**13.06.2018; Berlin:** WOKwissen-Fachkonferenz Zentrale Notaufnahme;

Infos: [www.wokwissen.de/zentrale-notaufnahme-13-juni-2018/hintergrund.html](http://www.wokwissen.de/zentrale-notaufnahme-13-juni-2018/hintergrund.html)

**20.06.2018, Berlin:** Hands on ASV;  
Infos: <http://bv-asv.de/hands-on-asv/>

**21.-22.06.2018, Berlin:** 4. Jahrestagung der Christlichen Krankenhäuser in Deutschland (CKiD);

Infos: <https://kkvd.de/wp-content/uploads/post/CKiD-Online-Einladung.pdf>

**17.-18.09.2018, Bonn:** Reha-Forum 2018;  
Infos: [www.mcc-seminare.de/mcc\\_veranstaltung/reha](http://www.mcc-seminare.de/mcc_veranstaltung/reha)

**19.-20.09.2018 Hamburg:**  
**14. Gesundheitswirtschaftskongress;**  
Infos: [www.gesundheitswirtschaftskongress.de](http://www.gesundheitswirtschaftskongress.de)

**26.-29.09.2018, Cascais (Portugal):** 27. EAHM-Kongress: „Redefining the Role of Hospitals – Innovating in Population Health“;  
Infos: [www.eahm-cascais2018.com/en](http://www.eahm-cascais2018.com/en)

**06.-09.10.2018; Himmelfort bei Berlin:**  
**NextHealth Business Retreat;**  
Infos: [www.nexthealth.de/content/nexthealth-business-retreat](http://www.nexthealth.de/content/nexthealth-business-retreat)

**Die nächste Ausgabe erscheint am 04.06.2018**