



vorgestellt von

**Dr. Melanie Cordini**

systemischer Management Coach  
Expertin für Führung und  
Kommunikation  
[www.fuehrungsgeber.de](http://www.fuehrungsgeber.de)

Kontakt: [cordini@fuehrungsgeber.de](mailto:cordini@fuehrungsgeber.de)



## Führen gegen jede Regel – warum nicht anders statt üblich?

Die Anforderungen an Arbeitsplätze sind ständig im Wandel. Aber lassen sich etablierte Strukturen und Regeln überhaupt gravierend verändern? Glaubt man den Studien des renommierten Gallup Instituts, machen viele Top-Führungskräfte und Unternehmen seit Jahren genau das. Ihre Methoden sind überraschend und stellen so manche Erkenntnis auf den Kopf.

### **Erfolgreiches Recruiting heißt herausfinden, was der Kandidat gut kann?**

Die Hauptaufgabe von Mitarbeiterführung besteht darin, Talent in Performance umzuwandeln. Was der Kandidat gut kann, ist dabei erst in zweiter Linie interessant. Was ihm Spaß macht, zeigt die intrinsische Motivation, den Motor, der zur Spitzenleistung antreibt. Sie entscheidet über die individuelle Art, auf sein Umfeld zu reagieren. Viele erfolgreiche Führungskräfte fragen im Interview nicht mehr nach Stärken, sondern nach Vorlieben.

Übrigens, viele kennen ihre eigenen Antreiber und Talente nicht.

### **Die beste Reinigungskraft putzt besonders sauber?**

Viele Unternehmen wissen gar nicht, was den Unterschied zwischen ihren Top-Leuten und dem Durchschnitt ausmacht und auf welcher Ebene die wirklichen Leistungsträger eigentlich tätig sind. Eine Hotelkette in den USA stellte z. B. fest, dass Stammgäste oft wegen des Putzpersonals wiederkamen. Die besten Reinigungskräfte putzten allerdings nicht besser, sondern schafften ein „zu Hause“.

„Ich lege mich zuerst aufs Bett, weil die Gäste das auch oft machen, und schaue, was mir jetzt fehlen würde.“

Jede Rolle, die exzellent ausgeführt wird, wird entsprechend respektiert. In diesem Fall erhielten die Top-Reinigungskräfte neben guten Gehältern sogar 1.000 Dollar Budget für eigene Ideen zur Kundenbindung.

### **Die Karriereleiter geht nach oben?**

Arbeiten Sie noch dem Peter-Prinzip? Wenn Karrierewege Einbahnstraßen sind, befördern sie meist bis zur Inkompetenz. Eine hervorragende, zufriedene Fachkraft kann als Leitung ihrer Abteilung miserabel und unglücklich sein. Die Erkenntnis von L. J. Peter ist über 50 Jahre alt, wird aber leider wenig genutzt. Oft ist ein Rückschritt gleich Scheitern. Wenn die Karriere aber ein Zurück zulässt, muss man sich nicht zwischen sozialer Demütigung oder der falschen Position entscheiden. Das Zurück ist schwierig, weil mit einer höheren Position in der Regel mehr Geld und Prestige verbunden sind? Nicht unbedingt.

### **Je höher die Position desto besser die Bezahlung?**

Was ist Fairness? Alle gleich behandeln oder jeden, wie er es verdient? Verdient ein Sachbearbeiter dann möglicherweise mehr als sein Abteilungsleiter? Was kostet ein Wechsel von der Fach- zur Führungsebene und wer bezahlt das?

Broadbanding zum Beispiel nutzt keine hierarchische Lohnskala, sondern wenige breite Gehaltsgruppen mit überlappenden Übergängen. Beförderung heißt hier nicht automatisch mehr Geld, sondern auch mal weniger, bis man sich in der neuen Position bewährt hat. Der Beste auf einem Level kann so mehr verdienen als der Schlechteste auf dem nächst Höheren. Ein gutes Beispiel ist hier der Disney-Konzern. In dessen Restaurants verdient ein brillanter Ober auch mal doppelt so viel, wie sein Restaurant-Manager, der gerade neu im Job ist.

### **Je besser der Mitarbeiter desto weniger Zeit muss in ihn investiert werden?**

Wer alle Zeit in Durchschnitt investiert und seine Top-Leute sich selbst überlässt, darf sich nicht über Abwanderung der Highperformer wundern. Wenn Sie viel Zeit in mittelmäßige Mitarbeiter investieren, was ist der größtmögliche Benefit? Statt schwache Mitarbeiter zu Mittelmäßigkeit zu pushen, suchen viele innovative Unternehmen nach neuen Ideen, wie die Besten noch stärker motiviert und unterstützt werden können.

### **Je schlechter die Leistung, desto größer der Trainingsbedarf?**

Stärken folgen meist aus Denk- und Verhaltensmustern, nicht aus erlernten Fertigkeiten. Menschen verändern sich nicht grundsätzlich. Es ist folglich Zeitverschwendung, zu trainieren, was im Ansatz nicht vorhanden ist. Ein schlechter Redner, der zu einem Rednertraining geht, weiß danach vielleicht, was Top-Redner anders machen, aber er wird keiner sein. Nicht versuchen zu trainieren, was fehlt, sondern das herauszuholen, was schon da ist. Erfolgreiche Fortbildung fokussiert meist auf vorhandene Talente, nicht auf fehlende. Sie hält den Spiegel vor, damit die Mitarbeiter ihre Talente erkennen, was sie damit erreichen können, und was nicht.

Disney hat einmal gesagt: „If You can dream it, you can do it.“ Anerkannte etablierte Karrierewege, Recruitingformen oder Trainingskonzepte sind genauso fraglich und veränderbar wie Arbeitszeiten oder Arbeitsorte. Die Haupthindernisse sind oft unsere eigenen Gewohnheiten und Überzeugungen.