



## Das absolute Highlight auf Ihrer Grillparty

Der Partyfass-Zapfbock für Fünf-Liter-Bierfässer



# Deutsche Handwerks Zeitung

DIE WIRTSCHAFTSZEITUNG FÜR DEN MITTELSTAND

Unternehmensführung - 22.07.2016

Buchrezension: Das Geheimnis der Champions

## 7 Trends für eine erfolgreiche Personalpolitik

"Das Geheimnis der Champions" verraten die Autoren Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler in ihrem Buch. Es sind die Mitarbeiter. Denn: Die besten Leute gehen zu den besten Unternehmen.

Weil sie dort ihre Fähigkeiten und Kompetenz voll entfalten können. Zum Wohl der Unternehmen. Die 30 interessantesten Beispiele und ihre Personalpolitik präsentiert das Autorenpaar. Bestätigung für die radikale Fokussierung auf A-Mitarbeiter finden sie rund um die Welt. Beispielsweise bei Hans L. Merkle, dem langjährigen Bosch-Chef: "Ich habe mein Geld nicht mit vielen Mitarbeitern verdient, denen ich wenig bezahlt habe, sondern mit wenigen, denen ich viel bezahlt habe." Der FC Barcelona, Real Madrid oder Paris SG bestätigen das mit ihren Stars Lionel Messi, Cristiano Ronaldo oder Zlatan Ibrahimovic Woche für Woche in aller Öffentlichkeit.



Jörg Knoblauch (links) und Benjamin Kuttler. - © abc-personal-strategie.de

Diese Spitzenkräfte benötigen ein starkes Umfeld von exzellenten Mitarbeitern. Oder wie Google-Chef Larry Page sagt: "Wenn es nur einem B-Mitarbeiter gelingen würde, in unser Unternehmen einzudringen, dann hätten wir uns einen Virus eingefangen, der nur ganz schwer wieder zu entfernen ist." Kein Wunder, dass dieser erfolgreiche Manager sagt, dass Personal die Aufgabe ist, für die er bezahlt wird. Von den Besten lernen, heißt für Chefs also, dem Thema Personal die oberste Priorität zu geben und Mitarbeiter einzustellen, die besser sind als sie selbst.

### Sieben entscheidende Trends für eine erfolgreiche Personalpolitik

Jörg Knoblauch, ehemaliger Inhaber eines metallverarbeitenden Betriebes, hat für sein neues Buch "Das Geheimnis der Champions" mit seinem Kollegen Benjamin Kuttler weltweit mehrere tausend Unternehmen recherchiert. Was sind deren Erfolgsfaktoren? Fündig geworden sind die beiden im Silicon Valley. Aber nicht nur dort. In Ostwestfalen, auf der Schwäbischen Alb oder in Schleswig-Holstein gibt es Handwerksbetriebe, die mit einer pfiifigen Personalpolitik die besten Mitarbeiter finden und binden. Die folgenden sieben Erfolgsfaktoren zeigen, worauf es ankommt. :

#### 1 Radikale Fokussierung auf A-Mitarbeiter

Jörg Knoblauch ist leidenschaftlicher Verfechter der Einteilung in ABC-Mitarbeiter. Ein erfolgreiches Unternehmen benötigt mindestens 80 Prozent A-Mitarbeiter: Das sind Mutmacher, die mit Herz, Hand und Verstand dabei sind. Sie übertreffen die gesteckten Ziele, sind überdurchschnittlich engagiert und erfolgreich. Und: Letztlich schießen sie für ihren Chef die Tore. Sie sind die Messis und Ronaldos des

Handwerks. Dagegen sind die Cs ein andauernder Chancentod.

Diese Einteilung vertreten auch prominente Firmenchefs wie Larry Page: "Wir sind aktuell 54.000 Mitarbeiter. Wenn es auch nur einem B-Mitarbeiter, einem Mitläufer gelingen würde, in unser Unternehmen einzudringen, dann hätten wir uns einen Virus eingefangen, der nur ganz schwer wieder zu entfernen ist." Hat der Google-Chef keine anderen Sorgen? Seine Antwort: "Nein, denn damit verdiene ich mein Geld." Das Einstellen herausragender Mitarbeiter ist die wichtigste Aufgabe des Chefs.

## **2 Systematische Mitarbeiterbeurteilung**

Bei Tempus-Consulting hat Jörg Knoblauch einen einfachen Leistungsbeurteilungsbogen entwickelt. Da gibt es Punkte wie Fachkenntnis, Weiterbildung, Einsatzbereitschaft oder Freundlichkeit. Mitarbeiter und Führungskraft füllen das Blatt an Hand der Noten 1 bis 5 unabhängig voneinander aus. Eigen- und Fremdbild sind dann die Grundlage für das jährliche Mitarbeitergespräch, in dem die Leistung beurteilt, die berufliche und persönliche Entwicklung besprochen und eine gezielte Weiterbildung geplant werden.

## **3 Exzellente Führungskräfte**

Es hat sich gezeigt, dass zu 70 Prozent der Chef für den Niedergang eines Unternehmens für verantwortlich gehalten wird. Als Konsequenz drehen erfolgreiche Unternehmen den Spieß alle zwei, drei Jahre um: Jetzt dürfen die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen. Auch den Inhaber! Natürlich hat Jörg Knoblauch das auch in seinem Unternehmen gemacht. Und seine erste Beurteilung war lediglich zwischen gut und befriedigend. Das war ihm viel zu wenig. Deshalb muss auch er sich als Chef weiterbilden und weiterentwickeln. Nach einem ähnlichen Prinzip wie die Mitarbeiterbeurteilung werden Führungskräfte nach ihren Fähigkeiten benotet: z.B. Information über Firmenziele, Übermittlung von Informationen, Feedback von Mitarbeitern. Führungskräfte müssen sich einer Beurteilung ihrer Mitarbeiter stellen, denn auch sie sind A, B oder C. Und nur die besten Führungskräfte werden die besten Mitarbeiter für sich gewinnen und an sich binden können.

## **4 Mehrstufiger Einstellungsprozess**

Bewerbung lesen und beurteilen, ein Gespräch führen und schnell den Arbeitsvertrag unterzeichnen – dieses Vorgehen ist fährlässig. Bei Google führen neue Mitarbeiter bis zu 30 Gespräche mit einzelnen Kollegen, dem Team, unterschiedlichen Vorgesetzten und dem Chef. Denn der neue Mitarbeiter soll seine Fähigkeiten zusammen mit diesen Menschen einbringen. Die Chemie muss stimmen. Jede Minute und jeden Euro, den Inhaber oder Geschäftsführer in die Rekrutierung von Mitarbeitern stecken, sparen sie mittelfristig um ein Mehrfaches. Denn: Weder gehen sie nach der ernüchternden Probezeit mit einem durchschnittlichen Bewerber wieder auf Mitarbeitersuche noch geben sie Geld für Prozesse vor dem Arbeitsgericht aus. Erstellen Sie ein klares Anforderungsprofil mit konkreten Zielen, aktivieren Sie Ihr Netzwerk, führen Sie Telefoninterviews, holen Sie Referenzen ein und vereinbaren Sie eine Probezeit mit Meilensteinen. Und beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in den Bewerbungsprozess mit ein. Die müssen mit dem Neuen zusammen arbeiten.

## **5 Work-Life-Blend**

Die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verschwindet: Der Arbeitsplatz wird ein Ort, an dem sich Mitarbeiter wohlfühlen wollen. Die Wertschätzung für die Mitarbeiter drückt sich etwa auch durch kostenloses Essen aus, Massagemöglichkeiten oder gemeinsame Freizeitaktivitäten.

## **6 Mitarbeiter werden zu Mit-Unternehmern**

"Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlecht", sagt Ricardo Semler, Gründer von Semco. Chefs müssen ihren A-Mitarbeitern größere Entscheidungsfreiheiten geben, denn die wissen an ihrem Arbeitsplatz oft besser, was zu tun ist, als die Führungskraft, die mit anderen Aufgaben beschäftigt ist. Gerade im Handwerk müssen sie sich auf ihre Mitarbeiter und deren Arbeitsqualität verlassen. Sie können nicht jede Fuge und jede Schraube kontrollieren. Oder sie machen ihren Job bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter nicht richtig.

## 7 Werte machen wertvoll

Je mehr Freiheiten einzelne Mitarbeiter haben, desto mehr sind Werte ein Kompass, der Orientierung gibt. Entscheidend: Gemeinsame Werte werden nicht für die Ewigkeit definiert, um sie als Leitbild an die Wand zu hängen oder ins Internet zu stellen. Es ist wichtig, wirklich an den Werten zu arbeiten, diese im Alltag zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

Die Autoren führen ihre Leser nicht allein ins Silicon Valley, sondern nehmen sie mit auf einen Besuch in ostwestfälische und schwäbische Unternehmen, in Drogeriemärkte, Hotels und Pflegeeinrichtungen. Es sind kurzweilige Reisen, die Unternehmer, Geschäftsführer und Personaler mit vielen unterschiedlichen Ideen konfrontieren, wie sie die besten Mitarbeiter langfristig für ihr Unternehmen gewinnen. Ob es die "Lange Nacht der Azubis" ist, die die Anzahl der Interessenten verfünffacht, die Herzlichkeits-Beauftragte, die sich um die Stimmung und Motivation kümmert oder kostenfreien Nachhilfeunterricht für Siebt- bis Neuntklässler, um frühzeitig mit Schülern ins Gespräch zu kommen. Nur Unternehmen, die piffig und intelligent mit Mitarbeitern umgehen, so Knoblauch und Kuttler, werden überleben.

## Das Buch



© Campus

Das Geheimnis der Champions: Wie exzellente Unternehmen die besten Mitarbeiter finden und binden

Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler

Campus Verlag

280 Seiten

ISBN: 978-3593505367

34 Euro

Zu bestellen über [abc-personal-strategie.de](http://abc-personal-strategie.de) (<http://www.abc-personal-strategie.de/>)