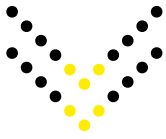


# DIE MESSIS UND RONALDOS

## DER BRANCHE FINDEN



### In ihrem Buch »Das Geheimnis der Champions«

verraten die Autoren Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler, wie Unternehmen mit den richtigen Mitarbeitern erfolgreich sein können. Sieben Trends haben die beiden aus der Personalpolitik der erfolgreichsten Unternehmen von der Schwäbischen Alb bis ins Silicon Valley herausgefiltert. Ergebnis: Die besten Mitarbeiter kosten viel Geld und sind besser als die Chefs selbst

**Das Geheimnis der Champions** verraten die Autoren Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler gleich auf der ersten Seite ihres Buches: 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 Firma. Exzellente Unternehmen überlassen es nicht dem Zufall, ob ihre Mitarbeiter top sind oder flop – sie arbeiten systematisch daran. Die Autoren präsentieren in ihrem Buch 30 Vorreiter des Personalmanagements und stellen Faktoren für eine erfolgreiche Personalpolitik vor. Denn nur Unternehmen, die pflügend und intelligent mit Mitarbeitern umgehen, so Knoblauch und Kuttler, werden überleben.

Bei allen erfolgreichen Unternehmen, die die Experten im Laufe ihrer Recherchen genauer unter die Lupe nahmen, konnten sie in erster Linie eine radikale Fokussierung auf sogenannte A-Mitarbeiter erkennen. »Ich habe mein Geld nicht mit vielen Mitarbeitern verdient, denen ich wenig bezahlt habe, sondern mit wenigen, denen ich viel bezahlt habe«, resümiert beispielsweise der langjährige Bosch-Chef Hans L. Merkle. Der FC Barcelona, Real Madrid oder Paris SG bestätigen das mit ihren Stars Lionel



### 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

Messi, Cristiano Ronaldo oder Zlatan Ibrahimovic Woche für Woche in aller Öffentlichkeit. Spitzenkräfte benötigen ein starkes Umfeld von exzellenten Mitarbeitern. Oder wie es Google-Gründer Larry Page ziemlich drastisch ausdrückt: »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.«

Die folgenden **7 ERFOLGSFAKTOREN** zeigen laut Knoblauch, worauf es für Unternehmen ankommt:

### 1. RADIKALE FOKUSSIERUNG AUF A-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.

### 2. SYSTEMATISCHE MITARBEITERBEURTEILUNG

Anhand eines Leistungsbeurteilungsbogens, der Punkte wie Fachkenntnis, Weiterbildung, Einsatzbereitschaft oder Freundlichkeit beinhaltet, bewerten Mitarbeiter und Führungskraft die Leistung unabhängig voneinander. Darauf basierend wird das jährliche Mitarbeitergespräch geführt.

### 3. EXZELLENT 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. Nach einem ähnlichen Prinzip wie die Mitarbeiterbeurteilung werden Führungskräfte nach ihren Fähigkeiten benotet: Information über Firmenziele, Übermittlung von Informationen oder 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 laut Knoblauch fahrlässig. 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.

### 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. Sie müssen sich auf ihre Mitarbeiter und deren Arbeitsqualität verlassen können.

### 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.