

DAS GEHEIMNIS DER CHAMPIONS



Wie exzellente Unternehmen die besten Mitarbeiter finden und binden

13. Expertentreffen Personal | 17. März 2016
Prof. Dr. Jörg Knoblauch

DRAMATIK!

Börsenwerte

DAX	30 Top-Unternehmen in Deutschland			1.071 Mrd. €
Dow Jones	Apple	Google	Microsoft	1.244 Mrd. €

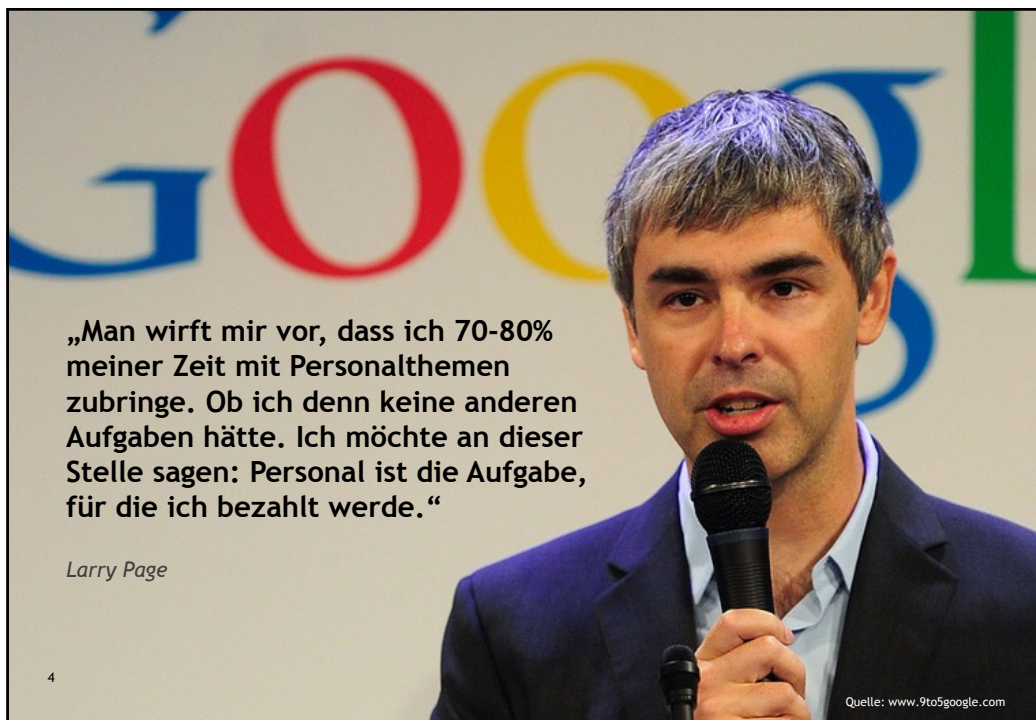
WAS MACHT DIESE FIRMEN SO WERTVOLL?



DIE SUCHE NACH DEN BESTEN MITARBEITERN



Quelle: www.digitaltrends.com



„Man wirft mir vor, dass ich 70-80% meiner Zeit mit Personalthemen zubringe. Ob ich denn keine anderen Aufgaben hätte. Ich möchte an dieser Stelle sagen: Personal ist die Aufgabe, für die ich bezahlt werde.“

Larry Page

DETROIT



SILICON VALLEY



AUSFAHRT PALO ALTO – SILICON VALLEY



EIN UNSCH EINBARES TAL



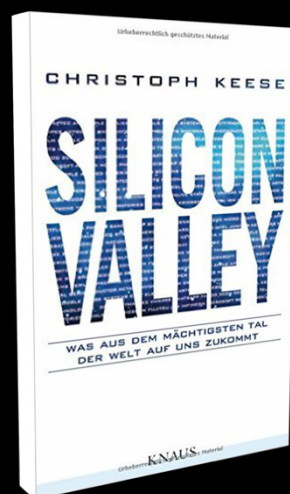
HIER WIRD DIE ZUKUNFT GEMACHT



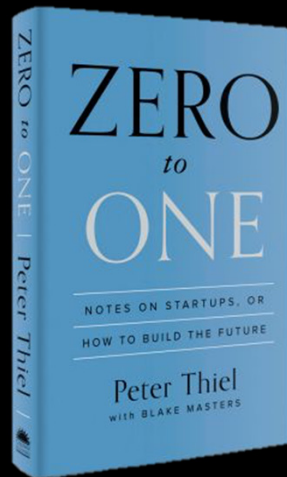
STANFORD UNIVERSITY



SILICON VALLEY, CHRISTOPH KEESE



ZERO TO ONE, PETER THIEL



11



12

7 ERFOLGSFAKTOREN



13



14

1. RADIKALE FOKUSSIERUNG AUF A-MITARBEITER



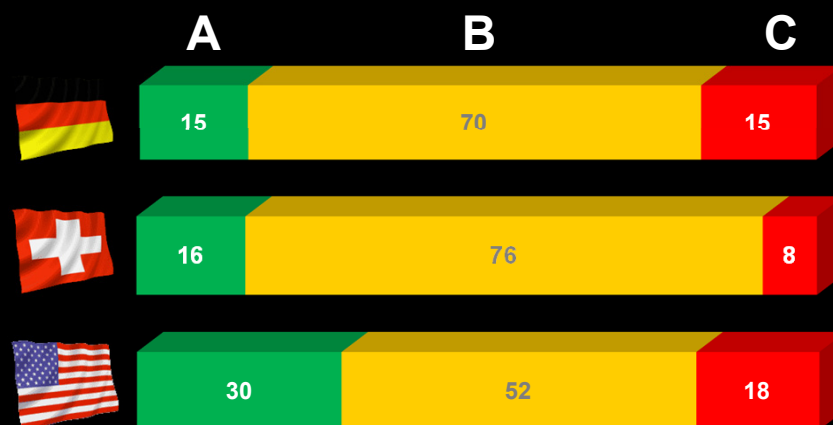
MUTMACHER

MITMACHER

MIESMACHER

15

GALLUP ZAHLEN 2015



16

WIEVIEL PROZENT DER DEUTSCHEN UNTERNEHMEN HABEN EINE RADIKALE A-FOKUSIERUNG?

17

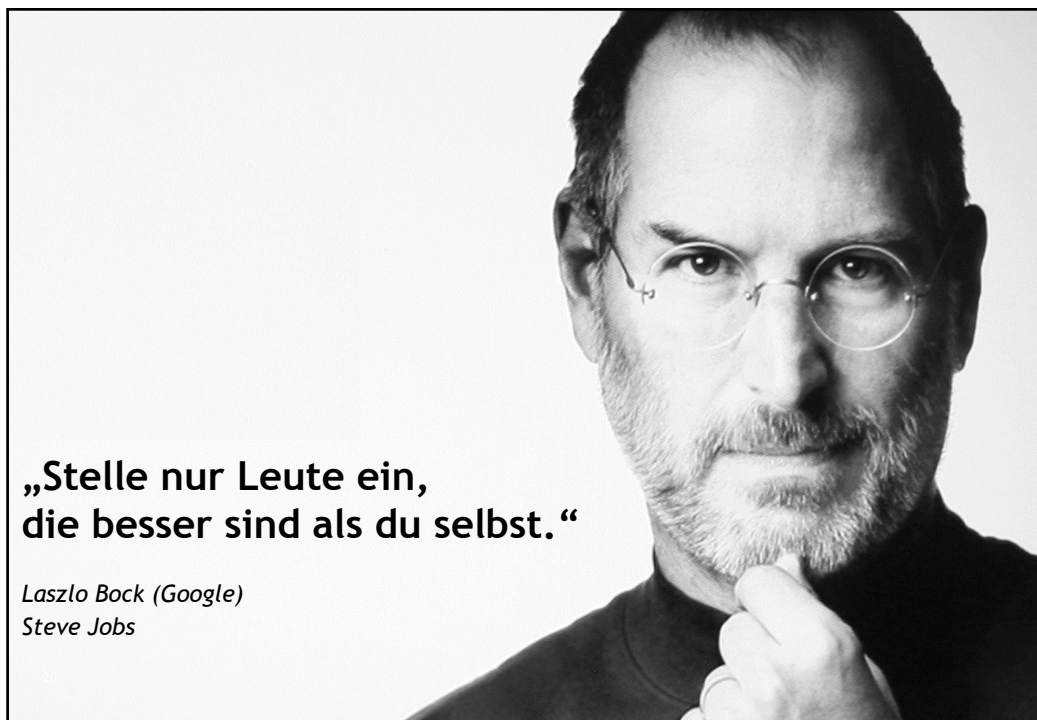
„Wir sind aktuell 54.000 Mitarbeiter. Wenn es auch nur einem B-Mitarbeiter gelingen würde, in unser Unternehmen einzudringen, dann hätten wir uns einen Virus eingefangen, der nur ganz schwer wieder zu entfernen ist.“

Larry Page



18

Quelle: <http://cnet1.cbsiatic.com>





GOOGLE PAY UNFAIRLY

5 % an der Spitze leisten das 4-5fache



23

**„Jeder darf verdienen, was er will,
er darf uns nur nichts kosten.“**

Prof. Dr. Jörg Knoblauch (tempus. GmbH)



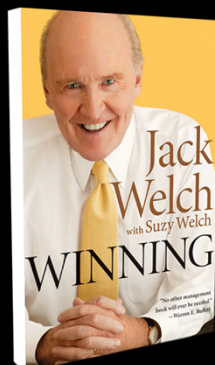
24

GRAVITY PAYMENTS



25

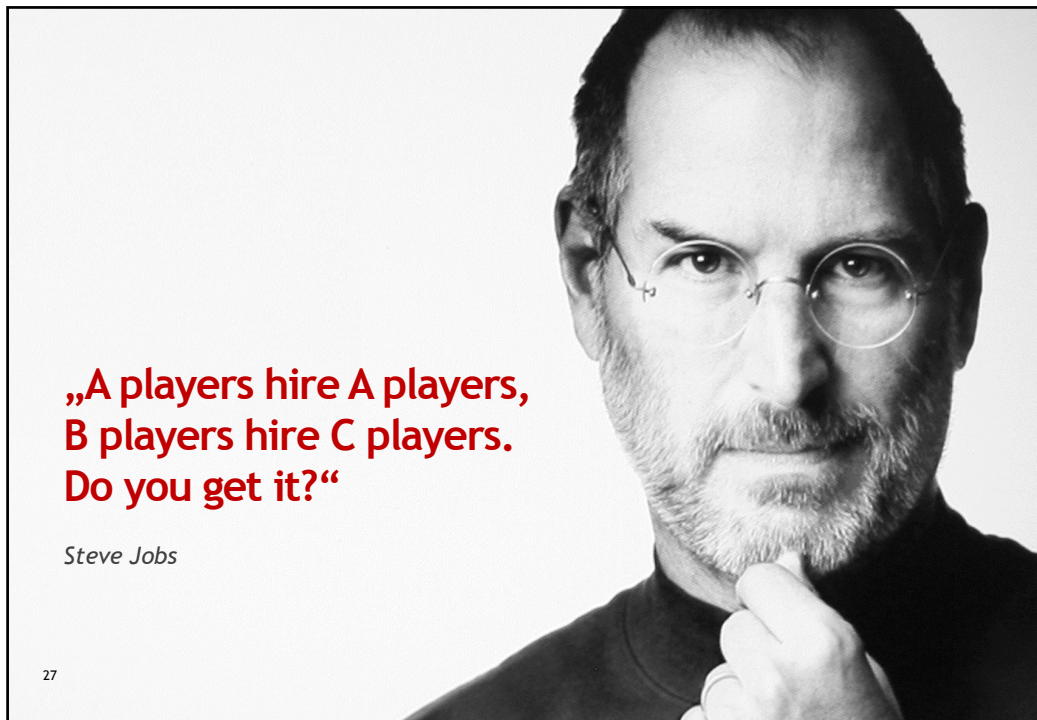
JACK WELCH



„Mein Job war es, Talente zu entwickeln. Ich war der Gärtner, der Wasser und andere Nahrung für unsere besten 750 Leute bereitstellte. Natürlich musste ich auch etwas Unkraut rupfen.“

Jack Welch (CEO General Electric, 1981-2001)

26



Bill Hybels, Willow Creek Community Church



Copyright: Willow Creek Association

In performance reviews, every staff member gets a letter grade ranking so that they know exactly how they're doing - "A" means excellent, "B" means good; and "C" means improvement is needed soon.

LEISTUNGSBEURTEILUNGSBOGEN

	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1	Note
1 Fachkönnen, Fachkenntnis	Unzureichendes Können. Bleibt trotz Unterstützung unfähig.	Entspricht nicht voll den Anforderungen, braucht Hilfe und Unterstützung.	Ausreichend, normaler Durchschnitt	Gutes Können, selbstständig und sicher.	Großes Können, mehr als Positiv erfordert. Sicheres Können in schwierigen Fragen.	
2 Weiterbildung	Gleichgültig, lehnt Weiterbildung ab. Verweigerung von Jobrotation.	Nimmt nur nach Aufforderung an Weiterbildung teil. Eingeschränkte Mitarbeit bei Jobrotation.	Nimmt teil an Weiterbildungsmaßnahmen, Jobrotation.	Ist bemüht um Weiterbildung, aber nicht gerne daran teilhaben. Keine externe Jobrotation.	Hält sich selbstständig durch Weiterbildung fit. Vorbildliche Mitarbeit bei Jobrotation, intern und extern.	
3 Einsatzbereitschaft, Übernahme von Verantwortung	Sehr träge, versucht sich zu drücken, mehrfach ausgefallen.	Etwas träge, gleichgültig, uninteressiert.	Bei Aufforderungen gern und stets bereit, mehr zu tun.	Erladigt Arbeit selbstverantwortlich.	Leistet von sich aus mehr als nötig. Muss gelegentlich gebremst werden.	
4 Zusammenarbeit, Freundlichkeit	Wird abgelehnt, unverträglich, überempfindlich, un-kameradschaftlich.	Kontaktschwach, geht seine eigenen Wege, wenig beliebt.	Ordnet sich ein, macht in vertraglich.	Kooperativ, auf gute Zusammenarbeit bedacht.	Mitteilend, hilfsbereit, sehr bemüht um reibungslose und gute Zusammenarbeit.	
5 Einstellung zu Firma und Vorgesetzten, Mitarbeit an	Beeinflusst andere bewusst negativ, rebellisch.	Persönlich widerspenstig, betont miss-träuslich, unbeteiligt.	Lässt sich unter normalen Bedingungen gut leiten, korrekt.	Sucht persönlich auch bei Schwierigkeiten nach Verständnis für Vorgesetzte + Firma.	Übt einen bewussten Einfluss auf andere aus. Betreibt Betriebsklima.	
	Bedingende Bereit-schaft, flexibel (nach anfall) zu	Bedingte Bereitschaft, flexibel (nach Arbeits-anfall) zu arbeiten.	Bereit, flexibel (nach Arbeits-anfall) zu arbeiten.	Bereit, flexibel (nach Arbeits-anfall) zu arbeiten.	Stimmt selbstständig Arbeitszeit auf Arbeits-anfall ab (auch abteilungsübergreifend).	
	sich nach Auf-gabe, einge-setzte Mitarbeit 20 Schlüssel	Macht gelegentlich Vor-schläge, Mitarbeit/Teil-nahme bei KVP, 20 Schlüssel etc.	Macht oft gute VV, ist um konkrete Ver-besserung bemüht, ar-beitet konstruktiv mit.	Macht ständig VV, ist um konkrete Ver-besserung bemüht, ar-beitet konstruktiv mit.	Innovativer Ideenlie-ferant und Förderer von KVP, 20 Schlüssel etc.	
	seine Auf-gabe und Projekte Ziele bei	Trägt mit dem Errei-chen der Aufgaben und Ziele zum Erfolg	Verwirklicht seine persönlichen Aufgaben zielstrebig mit Erfolg	Verwirklicht seine persönlichen Aufgaben zielstrebig mit Erfolg	Versteht sich als Missionar bei der Verwirklichung seiner	

Durchschnittsnote:

1,0 – 1,9: A-Mitarbeiter

2,0 – 2,9: B-Mitarbeiter

3,0 – 5,0: C-Mitarbeiter

LEISTUNGSBEURTEILUNGSBOGEN

Nur vom Mitarbeiter auszufüllen:

Wie lange möchten Sie noch in unserem Unternehmen bleiben?

.....

Nennen Sie 3 Gründe, die Sie veranlassen, in der Firma zu bleiben:.....

.....

.....

Was müsste an Schrecklichem passieren, dass Sie dieses Unternehmen verlassen?

.....

.....

31

Denken Sie, dass Ihre Aufgaben Ihren Stärken entsprechen?



32



33

UMFRAGE WWW.DIE-CHEF-FALLE.DE

Umfrage: Stimmen Sie ab!

Wer verantwortet den Niedergang eines Unternehmens?	
Hauptsächlich die Mitarbeiter	
<div><div></div></div>	31.91% (240 Stimmen)
Hauptsächlich die Chefs	
<div><div></div></div>	68.09% (512 Stimmen)
752 Stimme(n) gesamt.	
mt Umfrage 3.0 © 2012 by michatronik.de PHP Kontaktformular Script für die Homepage	



34

DER UPSTALSBOOM-WEG



FÜHRUNGSKRÄFTE-BEURTEILUNG

Leistungsbeurteilungsbogen

Mitarbeiter bewerten ihre Führungskräfte
(Für alle Unternehmensgrößen geeignet)



tempus[®]

Akademie & Consulting

..... Zu beurteilende Führungskraft Datum		Freiwillig – Zutreffendes bitte ankreuzen! <input type="checkbox"/> Bogen soll für den Vorgesetzten kopiert werden <input type="checkbox"/> Gespräch erwünscht <input type="checkbox"/> Gespräch möglich, wenn der Vorgesetzte Fragen hat		Durchschnittsnote: 1,00 – 1,99: A-Vorgesetzter 2,00 – 2,99: B-Vorgesetzter 3,00 – 5,00: C-Vorgesetzter		
Ihr Name						
	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1	Note
1 Festlegung der Anforderungen/Erwartungen	Informiert nicht über Ziele und Aufgabenschwerpunkte.	Gibt sporadisch Ziele und Aufgabenschwerpunkte vor.	Legt in der Regel Ziele und Aufgabenschwerpunkte fest.	Vereinbart mit den Mitarbeitern Ziele und Aufgabenschwerpunkte.	Gibt den Mitarbeitern durch steigende Anforderungen die Chance, zu wachsen.	
2 Information über Firmenziele	Informiert nicht über die Firmenziele.	Informiert nur auf Nachfrage der Mitarbeiter über die wichtigsten Firmenziele.	Informiert automatisch über die wichtigsten Firmenziele.	Informiert über alle Firmenziele mit den entsprechenden Erläuterungen.	Lässt die Mitarbeiter an Diskussionen teilnehmen und gibt ihnen Mitgestaltungsmöglichkeiten.	
3 Übermittlung von Informationen	Übermittelt keine Informationen an die Mitarbeiter.	Gibt Informationen nur unvollständig weiter, hält teilweise Informationen zurück.	Gibt Informationen vollständig, aber meist verspätet und manchmal unklar weiter.	Gibt Informationen vollständig und rechtzeitig weiter.	Informiert die Mitarbeiter über alle Geschäftsvorgänge, lässt sie Fragen stellen und mitdenken.	
4 Kritik/Feedback an den Mitarbeiter	Außert in keiner Weise Kritik, zeigt keinerlei Interesse.	Außert häufig nur abwertende Kritik, will nur die Schuldfrage klären.	Außert Kritik jeder Art, will die Schuldfrage klären und sucht manchmal auch eine Lösung.	Außert stets aufbauende Kritik, ist an Ursache und Lösung interessiert.	Kritisiert stets taktvoll, immer unter 4 Augen und stellt sich bei Kritik von außen vor die Mitarbeiter.	
5 Umgang mit eigener Kritik/Eingestehung von Fehlern	Kann keine Fehler eingestehen und reagiert mit starker Gereiztheit auf Kritik.	Ist selten bereit, über Kritik zu reden, gesteht nur selten Fehler ein.	Ist gereizt bei Kritik, aber bereit, darüber zu reden. Gesteht Fehler erst nach überzeugenden Argumenten ein.	Ist bereit, über Kritik zu reden und gesteht eigene Fehler ein.	Nimmt die Kritik an und konzentriert sich darauf, Schwächen schnell zu minimieren.	

SPRINTER-CLUB



37

DIE BESTEN CHEFS HOLEN IHRE PERSONALER IN DEN VORSTAND



38

Interview mit Prof. Dr. Gunther Olesch, Personalvorstand Phoenix Contact



9. PROBEZEIT (MEILENSTEINE)



- 1 Bewerber aus fremden Branchen (nicht Hotellerie/Gastronomie) werden genauestens geprüft
- 2 Selbstdarstellung des Unternehmens
- 3 Vorstellungsgespräche mit Azubis an Sonn- und Feiertagen terminieren
- 4 Ausführliche Hausführung an alle Schandflecke des Unternehmens
- 5 Partner-Analyse
- 6 Persönliches Gespräch
Sympathie, leuchtende Augen, Konzern Erfahrung?
- 7 Zweitägige Arbeitsprobe
- 8 Telefonische Auskunft beim vorherigen Arbeitgeber
- 9 Graphologisches Gutachten
(meist nur bei Führungskräften)
- 10 Nur bei Führungskräften:
Mittagessen mit PartnerIn
- 11 Spielvertrag + Spielregeln
- 12 Längere Probezeit
- 13 Nach Probezeit:
Befristeter Arbeitsvertrag



Einstellungsfiter

5. Work-Life-Blend

43

EASYSOFT



44

EASYSOFT



NEUES ARBEITEN – MICROSOFT



NEUES ARBEITEN



KOSTENLOSES ESSEN



KOSTENLOSES ESSEN



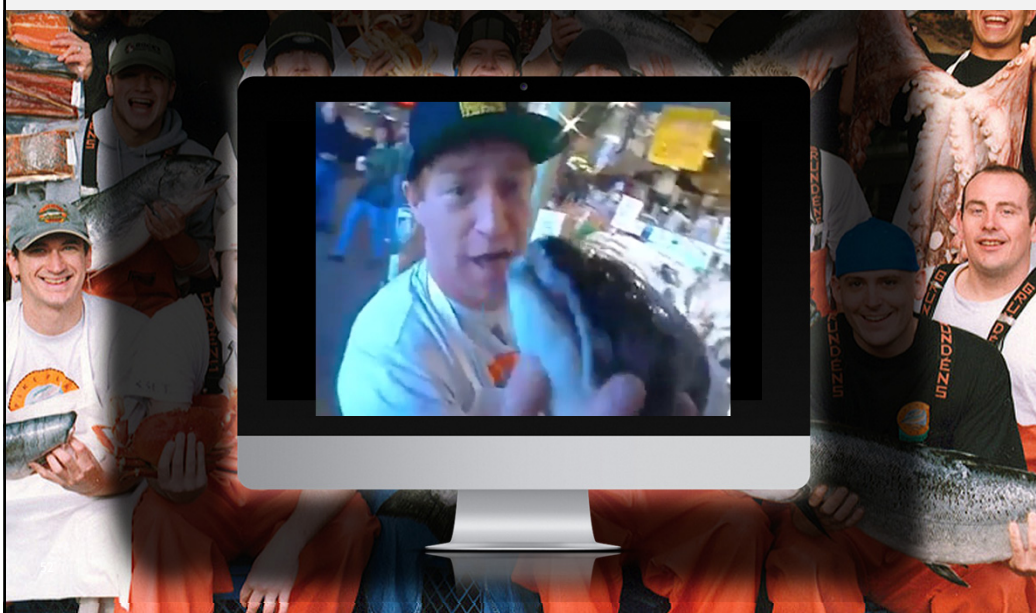
UNILEVER, HAMBURG



APPLE GEBÄUDE – ENDE 2016



PIKE PLACE FISH





53

RITZ CARLTON



54

Quelle: Jason Küffer | flickr.com

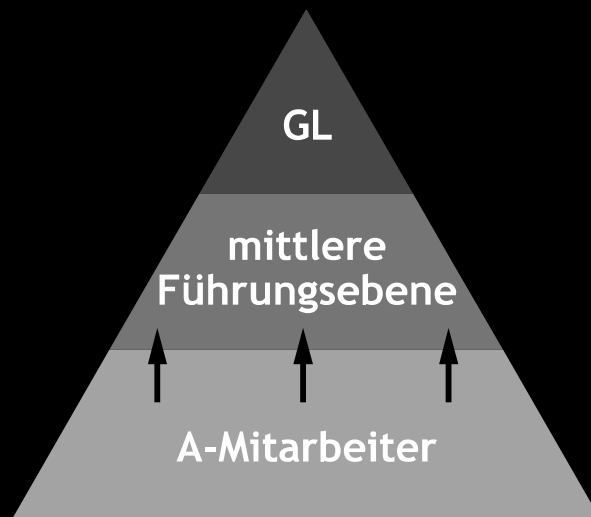
RITZ CARLTON

Sie hören richtig (...) 2000 US-Dollar! Ich kenne viele Leute mit hochgestochenen Titeln (wie etwa Vice-President), die mindestens sechs Unterschriften benötigen, bevor sie 2000 US-Dollar ausgeben dürfen!

Was ich damit sagen will: Mit dieser hochkarätigen Befugnis zum Geldausgeben ernannte das Ritz-Carlton Frau Azuela de facto zur Betriebsleiterin, zum COO (Chief Operating Officer) für ihre Hoteletage. Es ist „ihre“ Etage (Azuela & Co.) (...) eine 100-prozentige Tochtergesellschaft des Ritz in San Francisco. Sie ist keine Hausdame, sondern eine echte Unternehmerin, ein echter „Eine-Frau-Betrieb!“ (Peters 2000)



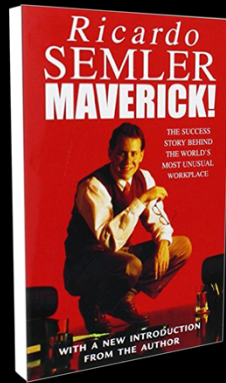
55



A-Mitarbeiter ersetzen Schritt für Schritt die mittlere Führungsebene

56

SEMCO, BRASILIEN



„Vertrauen ist gut,
Kontrolle ist schlecht.“

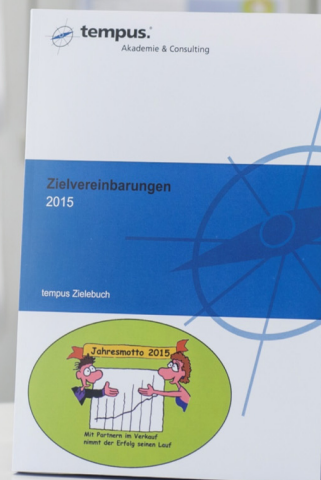
Ricardo Semler

57

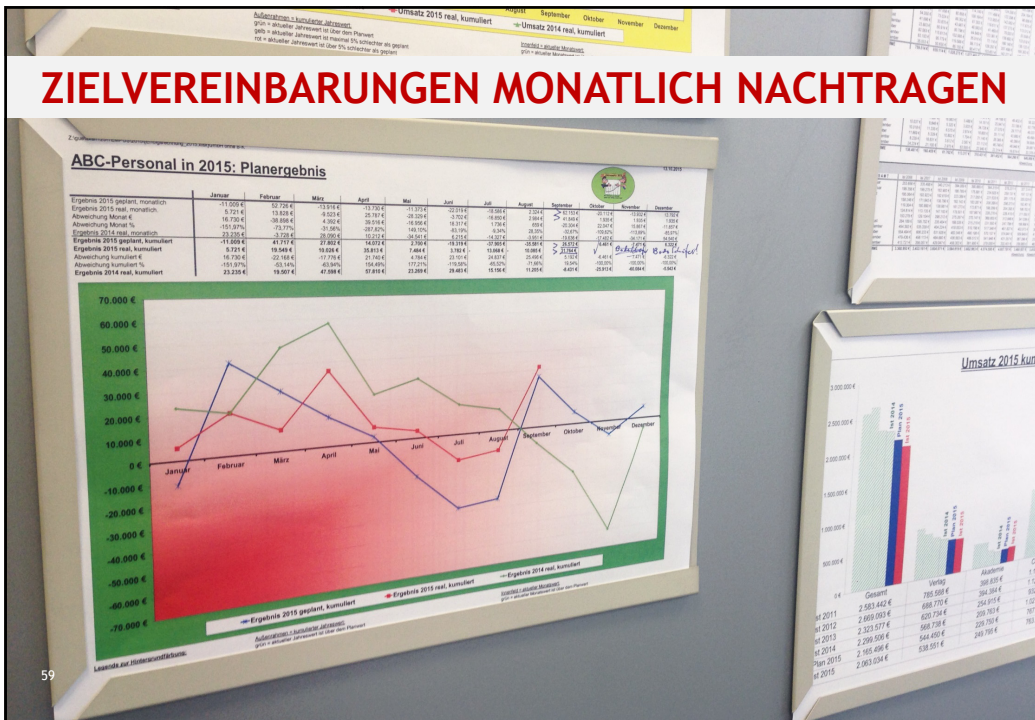
FÜHREN MIT ZIELVEREINBARUNGEN

**Das gesamte
Unternehmen mit
Zielen überziehen**

**Startschuss
spätestens im Juni!**



58



2-PIZZEN-REGEL



DM VS. SCHLECKER



DM VS. SCHLECKER

Bei Schlecker wurden die Leute ausspioniert,
bei dm herrscht eine Vertrauenskultur.

High trust dividend Low trust tax

Stephen Covey (*1932, †2012)

63

WILLOW-CREEK (LEADERSHIP SUMMIT)



64

Quelle: www.meyersound.com



WERTE



Persönliche Werte

- Seien Sie zu anderen ehrlich – ohne Kompromisse
- Vertrauen Sie Ihren Kollegen/ Partnern
- Seien Sie ein uneigennütziger Mentor
- Seien Sie offen für neue Ideen – ohne Vorurteile
- Vertreten Sie unpopuläre Entscheidungen, wenn es der Organisation hilft
- Geben Sie angemessene und echte Anerkennung
- Lassen Sie die Hände von schmutzigem Geld
- Stellen Sie die Interessen anderer über Ihre eigenen

www.tempus.de



Business Werte

- Wir leben „Aufbruch zur Gelassenheit“
- Wir entfalten unsere Stärken durch Offenheit und gegenseitigen Respekt
- Wir sind proaktiv und übernehmen jeden Tag begeistert Verantwortung
- Gemeinsam sind wir für den Kunden da – „total“
- Wir liefern Produkte, die uns überzeugen

www.tempus.de



GEBETSKREIS



67

CHICK-FIL-A



68

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

Prof. Dr. Jörg Knoblauch
tempus. GmbH
Wiesenstr. 7
D-89537 Giengen
www.abc-personal-strategie.de
j.knoblauch@tempus.de
07322 950-110



www.facebook.de/JoergKnoblauch



[www.xing.com/profile/
Joerg_Knoblauch](http://www.xing.com/profile/Joerg_Knoblauch)



www.consulting-youtube.de



www.twitter.com/JoergKnoblauch



www.knoblauchs-blog.de



www.joerg-knoblauch.de



www.abc-strategie.de