

Die besten Mitarbeiter erfolgreich
gewinnen, entwickeln und halten

PRAXIUM-Verlag
Kalchbühlstrasse 50
CH-8038 Zürich
Tel. + 41 44 481 14 64
Fax. + 41 44 481 14 65
mail@praxium.ch
www.praxium.ch

Herbert Janssen

Die besten Mitarbeiter erfolgreich gewinnen, entwickeln und halten

E-Book

Methoden, Erfolgsfaktoren und Strategien, um die besten Mitarbeiter zu gewinnen, sie systematisch zu entwickeln und erfolgreich und nachhaltig an das Unternehmen zu binden.

PRAXIUM-Verlag, Zürich

Der Autor

Herbert Janssen war in zahlreichen HR-Beratungs- und Führungspositionen verschiedenster Branchen tätig, betreute und leitete diverse HR-Projekte und verfügt über reichhaltige Praxiserfahrung in Fragen des Arbeitszeit- und Retention-Managements KMU's.

ISBN Print: 978-3-9523596-7-9

ISBN E-Book: 978-3-906092-06-5

1. Auflage 2012

Copyright: PRAXIUM-Verlag, Zürich, 2011

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Wilber's Grafik & Druckservices, www.wilber.ch

Lektorat: Doris Gampp

Inhaltsverzeichnis

Die besten Mitarbeiter erkennen
Die Besten ganzheitlich und systematisch erkennen
Die ABC-Methode als Klassifizierungsmodell
Verhaltensbeispiele der verschiedenen Leistungsgruppen
Wichtige Persönlichkeitsmerkmale und Sozialkompetenzen
Bedeutung der Mitarbeiterbeurteilung
Ablauf und Phasen einer Mitarbeiterbeurteilung
Das Big-Five-Persönlichkeitsmodell
Mitarbeiterbeurteilung mit der 360-Grad-Rückmeldung
Definitionen von Leistungs- und Verhaltensmerkmalen
Zielvereinbarungen
Zielvereinbarungen als Führungsinstrument
Ziele sind Motor und Wegweiser
Der Ablauf von Zielgesprächen
Der Nutzen aus dem Arbeiten mit Zielen
Die besten Mitarbeiter finden
Steigender Qualifikationsbedarf der Unternehmen
Einflussfaktoren beim Finden der Besten
Die Top 10 zur Gewinnung und Auswahl der Besten
Der Fokus bei Führungskräften
Arbeitgeber-Attraktivität
Entwicklung einer Arbeitgeber-Marke
Was macht die Arbeitgeber-Attraktivität aus?
Kommunikationsbeispiele von Arbeitgeber-Stärken
Personalauswahl und Personalgewinnung
Die Wertigkeit der Bewerbungsunterlagen
Was A-Kandidaten bei Bewerbungen auszeichnet
Die Wahl der Suchkanäle
Entscheidungshilfe zur Medienselektion
Besondere Auswahlmethoden zum Finden der Besten
Das Interview als wichtigstes Auswahlinstrument
Die besten Interviewfragen zum Finden der Besten
Vorstellung des Unternehmens
Was zeichnet Antworten von A-Kandidaten aus?
Die besten Mitarbeiter halten

Die Mitarbeiterbindung
Die Top 20 der Mitarbeiter-Bindungsinstrumente
Fallbeispiel eines Retentionsprogramms
Evaluation geeigneter Mitarbeiterbindungs-Instrumente
Motivation und Arbeitsklima
Work-Life-Balance und flexible Arbeitszeiten
Wirkung von Work-Life-Balance-Massnahmen
Mögliche Work-Life-Balance-Massnahmen
Die Attraktivität von Arbeitszeitmodellen
Positive Auswirkungen auf Bindung zum Unternehmen
Mitarbeiterereinführung
Mitarbeiterereinführung als Bindungsinstrument
Instrumente der Mitarbeiterereinführung
Optimale Betreuung mit dem Patensystem
Führungskompetenzen und Unternehmenskultur
Führungskräfte sind "A-Mitarbeiter-Macher"
Das motivierende Führungsverhalten
Kleine aber wirksame Aufmerksamkeiten
Unternehmenskultur – attraktive und gelebte Werte
Kommunikation und Mitarbeitergespräche
Wichtige Kommunikationsfähigkeiten auf einen Blick
Regelmässige Feedback-Gespräche
Bedeutung von Informationsveranstaltungen
Talentmanagement als Bindungsinstrument für die Besten
Mitarbeiterbindung durch Mitarbeiterbildung
Entwicklungsziele von Unternehmen und Mitarbeitern
Laufbahnentwicklung und Karriereplanung
Mitarbeiterförderung als Führungsaufgabe
Einsatz effektiver Lernmethoden
Mitarbeiterbefragungen als Bindungsinstrument
Mögliche Ziele von Mitarbeiterbefragungen
Mitarbeiterbindungs-Themen für Befragungen
Befragung zu Führungsqualität und Führungsverhalten
Mitarbeiterbefragung zur Work-Life-Balance
Literatur- und Stichwortverzeichnis
Benützte und weiterführende Literatur

Stichwortverzeichnis

Editorial

Heutzutage tun etliche Unternehmen für ihre Aktienkurse und Technologien oft mehr als für ihre Mitarbeiter. Viele Untersuchungen zeigen es aber immer wieder: Der entscheidende Erfolgsfaktor sehr guter und bester Unternehmen ist, die besten Mitarbeiter zu finden, zu erkennen, zu entwickeln und zu halten.

Hinzu kommt, dass Fehlbesetzungen Unternehmen teuer zu stehen kommen. Unternehmen, denen es jedoch gelingt, die talentiertesten, die besten, die qualifizierten Mitarbeiter und jene mit vielversprechendem Potenzial zu gewinnen, profitieren mehrfach und in sehr wesentlichen Bereichen. Sie stellen ihre Kernkompetenzen sicher und entwickeln diese weiter, sie erbringen eher Spitzenleistungen und Innovationen und gewinnen somit an Wettbewerbsfähigkeit, sie spornen andere Mitarbeiter an, steigern wirksam und nachhaltig das Leistungsniveau und sie können beinahe immer die Gewissheit haben, dass die Investitionen in Bildung und Weiterentwicklung sich mehrfach auszahlen. Ein ganz besonderer Gewinn sind die besten Mitarbeiter immer auch für Kunden. Unternehmen, die ihre guten und talentierten Mitarbeiter erfolgreich binden, sind vielfach auch jene, welche die Kunden besonders gut zu binden vermögen. Der Grund ist ein einfacher, aber interessanter: Unternehmen haben ein Menschenbild, das für Mitarbeiter eben genau so gilt wie für ihre Kunden.

Der Buchtitel kommuniziert es deutlich: Die Gewinnung der Besten wird auf drei Ebenen praktiziert und entschieden: *Beim Finden*, also der Personalrekrutierung, *dem Erkennen und Entwickeln*, also der Identifizierung und Förderung der qualifizierten, und leistungsfähigen Mitarbeiter mit Potenzial und last but not least, *das Halten der besten Mitarbeiter*,

d.h. die Fähigkeit, diese Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und sie auch auf Dauer für sich zu gewinnen.

Es gibt ein geflügeltes Wort, welches sinngemäss folgendes aussagt: "Die Mitarbeiter werden nie oder zumindest selten besser als ihre Vorgesetzte und Unternehmen werden nie besser als ihre Mitarbeiter". Lassen Sie diese Aussage Revue passieren und sie erkennen den Kerngedanken dieses Buches und die immens wichtige Thematik und Aufgabe, die dahinter steckt.

Verlag und Autor

Die besten Mitarbeiter erkennen

Die Besten ganzheitlich und systematisch erkennen

Es gibt zahlreiche Methoden, zu erfahren, wo diese Mitarbeiter sind und wie und woran man die besten erkennt. Es sind einerseits die klassischen Führungsinstrumente wie Zielvereinbarungen, Qualifikationen, Mitarbeitergespräche und andere Bewertungs-, Qualifikations- und Beurteilungsmethoden wie die 360-Grad-Beurteilung – diese werden in diesem Kapitel nachfolgend vorgestellt. Dann gibt es aber auch die Verhaltensweisen des Engagements, des Interesses, der Begeisterungsfähigkeit, der Ambitionen, der Motivierbarkeit und des Leistungsbewusstseins bester Mitarbeiter, um nur einige Beispiele zu nennen, welche nicht gemessen werden können, aber durch Führungskräfte mit einem feinen Sensorium im Betriebsalltag beobachtet werden können bzw. sollten. Wie sich diese in der Praxis zeigen und auswirken, zeigen zahlreiche nachfolgende Beispiele im Rahmen der ABC-Methode als Klassifizierungsmodell. Hilfreich und sinnvoll ist die ABC-Methode, weil sie die Systematik und Objektivität beim Erkennen der besten Mitarbeiter optimieren hilft.

Die ABC-Methode als Klassifizierungsmodell

Zur Beurteilung des Kundenwertes werden im Marketing Kunden oft nach A-Kunden, B-Kunden und C-Kunden kategorisiert. Mit den A-Kunden werden die grössten Umsätze und Gewinne realisiert, die B-Kunden bilden meistens die Mehrheit und sind treue regelmässige Kunden mit durchschnittlichen Umsätzen. Die C-Kunden sind oft Kunden mit Klein- oder Kleinstumsätzen, geringerer Bindung und grossen Schwankungen. Bei Mitarbeitern kann eine ähnliche Kategorisierung ebenso Sinn machen und helfen, die Besten unter ihnen systematisch nach relevanten Kriterien zu identifizieren und ganz einfach zu erfahren, welche Mitarbeiter es sind, welche die Spitzenleistungen erbringen.

Vertretbarkeit und Begründung einer ABC-Klassifizierung

Ist es ethisch zulässig, Mitarbeiter auf diese Weise zu kategorisieren? Kann und darf man Mitarbeiter wie Kunden einstufen? Diese Fragen mögen sich die einen oder anderen Leser – mit aus ihrer Sicht verständlichen und nachvollziehbaren Argumenten – wohl stellen. Man kann mehrere Argumente ins Feld führen, eine solche Klassifikation zu rechtfertigen. Das eine ist die Tatsache, dass auch *Zielvereinbarungen und Qualifikationen werten* und Leistungsbeurteilungen nicht selten dabei sogar in Form von Schulnoten abgegeben werden. Mit einem solchen Klassifizierungssystem werden nicht Blender und "Sprücheklopfer" belohnt, sondern *für das Unternehmen wertvolle Mitarbeiter*, die dieses und damit auch ihre Kollegen weiterbringen und ihr Bestes geben für gute Leistungen und eine steigende Wettbewerbsfähigkeit. Jene, die oft nur Arbeitszeiten absitzen, werden hingegen entlarvt – sie zählen zu Recht zu den Verlierern, da sie *Unternehmen schaden*.

Mit einem solchen System soll *keine Wertung von Menschen* vorgenommen werden, sondern es geht darum, den Leistungswert zu beurteilen, was ein bedeutender Unterschied ist. Zudem kann es *viele Gründe geben*, weshalb jemand in einer B- oder C-Gruppe ist, die weder in den Qualifikationen oder im Leistungsvermögen noch im Charakter und in der Person begründet sind. Mangelndes Selbstvertrauen, Angst um den Arbeitsplatz, private Probleme, psychische Schwierigkeiten oder einfach abweichende Lebenswerte, bei denen Beruf und Arbeit nicht die primär wichtigen sind – um nur einige wenige Beispiele zu nennen. Entscheidend ist: Faire Unternehmen und sozialkompetente Führungskräfte werden immer bemüht sein, den Gründen für fehlendes Leistungsvermögen auf den Grund zu gehen, auch mit B- und C-Mitarbeitern das

Gespräch suchen, bei der Lösung von Problemen behilflich sein und versuchen, das Leistungsvermögen zu erhöhen, wenn die Bereitschaft dazu vorhanden ist.

Nichtkönnen oder Nichtwollen?

Zudem ist es wichtig, herauszufinden, ob ungenügende Leistungen einem *Nichtkönnen* oder dem *Nichtwollen* entspringen. Mitarbeiter, die keine genügenden Leistungen erbringen können, sollen Hilfe oder andere Aufgaben erhalten, mit denen sie dann auch zufriedener und stressfreier arbeiten. Wer jedoch nicht will, ist oft ein Verweigerer. Nehmen C-Mitarbeiter beispielsweise Weiterbildungsangebote oder Mitarbeit in Projektgruppen prinzipiell nie an, so wollen sie dies nicht und sind daher nur schwer motivierbar. In einem solchen Fall ist eine Trennung unausweichlich. Zudem ist es nicht die Absicht, aus der ABC-Bewertung ein "Naming und Shaming" nach amerikanischem Muster zu machen. Dieses Bewertungssystem soll lediglich ein Führungsinstrument sein, welches hilft, Leistungsträger objektiv und fair zu identifizieren und zu fördern, um die Kompetenzen des Unternehmens langfristig zu erhalten und zu entwickeln. Ranglisten mit ABC-Gruppierungen als Aushang haben beispielsweise ebenfalls nichts zu suchen.

Die Kriterien der ABC-Zuordnung

Eine ABC-Klassifizierung ist hilfreich, doch wesentlich ist es, die adäquaten Kriterien und Bewertungsmaßstäbe anzuwenden, welche eine optimale Zuordnung gestatten, was natürlich vor allem bei der A-Gruppe der Besten nicht ganz einfach ist. Hilfreich kann eine Unterscheidung genereller Fachkompetenzen sein, also der Kenntnisse, Fähigkeiten, Erfahrungen, Qualifikationen und Kernkompetenzen einerseits und der Persönlichkeit, des Charakters, der Arbeitsmoral, Sozialkompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale andererseits. Der ehemalige

Direktor des Instituts für Führungs- und Personalmanagement in St. Gallen, Prof. Dr. Rolf Wunderer, unterscheidet sehr prägnant eine Vierer-Klassifizierung:

14 Prozent "Mit-Unternehmer": Sie sind unternehmerisch qualifiziert und motiviert.

31 Prozent "Mitrenner": Sie sind unternehmerisch motiviert, aber noch nicht ausreichend qualifiziert.

39 Prozent "routinierte Mitarbeiter": Sie machen ihren Job nach Anweisung als Normalarbeiter, verdienen ihr Geld, leisten aber auch nicht mehr als man von ihnen verlangt und erwartet.

16 Prozent haben innerlich gekündigt und/oder sind überfordert. Diese Mitarbeiter schaden dem Unternehmen in mehrfacher Hinsicht nur noch und tragen nichts mehr zur Wertschöpfung bei.

Die hier angegebenen Zahlen von Prof. Dr. Wunderer stammen aus einer einige Jahre zurückliegenden empirischen Studie, die in über 200 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt wurde. Obwohl die Studie dreimal mit verschiedenen Unternehmen durchgeführt wurde, unterscheiden sich die Ergebnisse nur unwesentlich. Es gibt nebst der ABC-Klassifizierung auch etwas illustrativere und "eingängigere" Unterscheidungen, die aber sehr gut veranschaulichen, um welche Mitarbeiter-Leistungsklassen es geht:

- Der A-Mitarbeiter ist der, der "den Karren zieht"
- Der B-Mitarbeiter läuft nebenher
- Der C-Mitarbeiter sitzt auf dem Karren und lässt sich ziehen

Man geht zuweilen auch vom 20:70:10-Ansatz aus. Dabei sind 20 Prozent A-Mitarbeiter, bzw. Top-Performer, 70 Prozent B-Mitarbeiter und 10 Prozent C-Mitarbeiter mit tiefer

Leistungsmotivation. Experten gehen in einigen Studien davon aus, dass B-Mitarbeiter in der Regel mindestens 20 Prozent weniger leisten als A-Mitarbeiter und C-Mitarbeiter im Verhältnis zu A-Mitarbeitern gar eine Minderleistung von über 50 Prozent aufweisen. Hochgerechnet auf ein Unternehmen mit 100 Mitarbeitern ergibt sich daraus schnell ein Verschwendungspotenzial in der Grössenordnung von knapp einer Million Franken bzw. Euro. In diesem Zusammenhang meint Jack Welch nicht zu Unrecht: "Selbst wenn ein C-Mitarbeiter umsonst arbeiten würde, wäre er noch zu teuer."

Einen weitverbreiteten Irrtum und Vorurteile sollte man bei der Bildung von ABC-Gruppen und Zuordnungen von Mitarbeitern unbedingt vermeiden: Sowohl A- als auch B- und C-Mitarbeiter gibt es in allen Gehaltsklassen und Führungsebenen! A-Mitarbeiter sind nicht nur unter Führungskräften zu finden sondern in allen Positionen. Dazu ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis: Eine Führungskraft, welche durch Auftreten und Eloquenz auf den ersten Blick zu überzeugen vermag und Eindruck macht, im Tagesgeschäft aber auf Ideen anderer nicht eingeht und statt die Interessen des Unternehmens die eigene Karriere und Gehaltserhöhungen wichtig sind, verrät sich (bestenfalls) als B-Führungskraft.

Eine Kundendienst-Mitarbeiterin hingegen, welche Kunden mit ihrer Servicefreundlichkeit immer wieder begeistert, mit ihrer Ausstrahlung eine exzellente Visitenkarte des Unternehmens gegen aussen ist und verärgerte Kunden oft wieder zurückgewinnt, ist eine A-Mitarbeiterin der Extraklasse und für das Unternehmen – im Grunde genommen um ein Vielfaches – wertvoller als die B-Führungskraft, obwohl sie keine Führungsfunktion bekleidet. Es gibt leider tatsächlich Unternehmen, die nur wenige oder mindestens nicht zu viele A-Mitarbeiter *wollen*, weil sie der irrigen Meinung sind, dass A-Mitarbeiter viel Geld kosten, karriereorientiert sind, grossen Führungsaufwand

beanspruchen und vor allem fleissige und arbeitswillige B-Mitarbeiter wichtiger und erst noch "pflegeleichter" sind. Dies sind allerdings jene Unternehmen, die selten zu den Marktführern zählen. Durchschnittliche Firmen wollen durchschnittliche Mitarbeiter und durchschnittliche Mitarbeiter gehen ebenso durchschnittlich mit ihren Kunden um.

Was zeichnet die Besten aus?

Ein unbekannter Unternehmer soll einmal die folgende Aussage gemacht haben: "Die besten Mitarbeiter zu finden und zu halten, ist die Fähigkeit, die für mich am meisten wert ist. Für sie würde ich alles geben, sogar mein gesamtes Vermögen". Doch wie lässt sich sagen, ob ein Mitarbeiter gut ist oder zu den besten gehört – wie findet man ihn und wie bewertet man welche Qualitäten und Qualifikationen? Was zeichnet die besten Mitarbeiter überhaupt aus, was qualifiziert sie und was macht sie zu den besten, die für ihr Unternehmen das Beste geben? Sind es jene, die an Sitzungen brillieren und Präsentationen abhalten, welche die Zuhörer von den Stühlen reissen? Sind es jene, die jede Woche mit tollen Ideen daher kommen oder jene, die regelmässig Überstunden leisten? Solche sind es zuweilen, aber selten mit diesen Leistungsmerkmalen.

Und: Es gibt die besten Mitarbeiter so pauschal nicht. Dies beginnt schon bei den Bedürfnissen und Anforderungen, die ein Unternehmen an seine Besten hat: Es kann technologisches Spitzen-Know-how oder die Erwartung sein, den Innovationsgeist des Unternehmens mit Dynamik und Engagement voll zu erfüllen. Ein anderes Kleinunternehmen mag mit Mitarbeitern erfolgreich sein, die eine ausgesprochene Kundenorientierung haben und über ein Höchstmass an Zuverlässigkeit verfügen. Ein Startup-Unternehmen aber wird die besten in jenen Mitarbeitern finden, die mit vollem Engagement, mit besonderer

Umsetzungsstärke und mit Verhandlungsgeschick das Unternehmen vorwärtsbringen. Diese Fragen sind meistens zentral:

- Welche Mitarbeiter sind für unser Unternehmen wertvoll?
- Welche Kernkompetenzen erfordern welche Mitarbeiter?
- Welche Anforderungen der Stelle sind erfolgsentscheidend?
- Wer passt am besten zum Team und zum Vorgesetzten?
- Was und wer trägt am meisten zur Wertschöpfung bei?
- Welche Sozial- und Fachkompetenzen sind prioritär?

Es ist empfehlenswert, Anstrengungen und Massnahmen zur Mitarbeiterbindung mehrheitlich auf die fähigsten und talentiertesten Mitarbeiter mit den für das Unternehmen besonders bedeutsamen Kernkompetenzen zu fokussieren.

A-Mitarbeiter: Das Spitzenfeld

Dies sind die Top-Mitarbeiter, welche mit einem überdurchschnittlichen Leistungswillen und hoher Identifikation mit dem Unternehmen wesentlich zu seinem Erfolg beitragen und oft eine starke emotionale Bindung an Unternehmen und Produkte aufweisen. Sie sind überdurchschnittlich engagiert, umsetzungsstark und an ihrem Weiterkommen interessiert. Ihre Motivation ist oft auch nicht monetär sondern kommt aus innerem Antrieb und Freude an Arbeit und Leistung heraus. Es sind aber auch jene, auf die man jederzeit zählen kann, die das Teamklima positiv prägen und andere mitzureissen vermögen.

A-Mitarbeiter sind für jedes Unternehmen äusserst wertvoll und in einigen Fällen sogar unverzichtbar, wenn deren Verlust dem Unternehmen Schaden zufügen kann. Für deren Bindung, Förderung und Weiterbildung sollten Pläne und

Ziele bestehen, um sie dem Unternehmen zu erhalten und einen Weggang zu vermeiden. Davon handelt das dritte Kapitel "Die besten Mitarbeiter halten". A-Mitarbeiter wollen an ihrem Arbeitsplatz eigenverantwortlich Projekte übernehmen und ihren Verantwortungsbereich erweitern. Sie erwarten zudem qualifizierte Weiterbildung, sind auf Unabhängigkeit und Freiräume bedacht und möchten Vorgesetzte von ihren Ideen überzeugen.

Bei A-Mitarbeitern ist die hohe und ausgeprägte Motivation und Motivierbarkeit ein sehr typisches Merkmal. Man unterscheidet die Art der Motivation übrigens wie folgt: Es gibt die selbst- und interessenbestimmte und aus innerem Antrieb kommende, sogenannte *intrinsische* Motivation. A-Mitarbeiter verfügen vor allem über diese, die intrinsische Motivation. Und dann gibt es die *extrinsische* Motivation, welche von äusseren Faktoren und Anreizen beeinflusst und erzeugt wird, wie beispielsweise ein gutes Gehalt, das Arbeitsklima oder häufige Anerkennung.

Bei B-Mitarbeitern ist die *extrinsische* Motivation oft die ausgeprägtere Motivationsart. Jim Collins, ein international bekannter Managementexperte, unterteilt die A-Gruppe der besten Mitarbeiter weiter. Er klassifiziert sie dabei in fünf weitere Ebenen, bzw. Unterebenen. Dabei nennt er die Topebene den Level-5-Unternehmensführer. Die fünf Ebenen individueller Führungskompetenz sind nach ihm:

Level 5: Unternehmensführer

Er sorgt durch eine Mischung aus persönlicher Bescheidenheit und professioneller Durchsetzungskraft für nachhaltige Spitzenleistungen und zeichnet sich durch starkes unternehmerisches Denken und Handeln aus.

Level 4: Effektiver Manager

Er steht für Engagement und die konsequente Umsetzung einer klaren und überzeugenden Vision; stimuliert höhere

Leistungsstandards und ist umsetzungsstark und resultatsorientiert.

Level 3: Kompetenter Manager

Er organisiert Menschen und Ressourcen für eine effektive und effiziente Umsetzung vorgegebener Ziele, ist oft in den Bereichen des Planens und Organisierens erfolgreich und versteht es, Mitarbeiter zu Leistungen anzuregen.

Level 2: Team-Mitglied

Er trägt mit seinen individuellen Fähigkeiten zum Erfolg der Gruppenziele bei und arbeitet effektiv mit anderen in einer Gruppe zusammen. Er ist ein starker Teamplayer und kann Teammitglieder motivieren und für Ziele begeistern.

Level 1: Begabtes Individuum

Der "Level 1-Träger" erbringt produktive Beiträge durch Talent, Wissen, Fertigkeiten und eine gute Arbeitsmoral. Er ist zuweilen jener Typ von A-Mitarbeiter, der in einer Fachlaufbahn grössere Befriedigung findet als in einer Führungslaufbahn.

Wichtig ist übrigens auch, A-Mitarbeiter über ihr Potenzial, ihr Leistungsvermögen und ihr Engagement hinaus auch aufgrund ihrer Vorbildwirkung zu beurteilen, also deren Sozial- und Leaderkompetenzen, Mitarbeiter und ganze Teams für Ziele begeistern zu können und in der Lage zu sein, andere mit ihrem Engagement und ihrer Leidenschaft zu Leistung und Unternehmen mit ins Boot zu holen, zu inspirieren und positiv zu beeinflussen. A-Mitarbeiter mit diesen Fähigkeiten sind Multiplikatoren und können vor allem auch B-Mitarbeiter mit Potenzial beeinflussen und motivieren und zu Mehrleistungen anzuregen.

Häufige und typische Merkmale von A-Mitarbeitern

	ausgeprägt	durchschnittlich	wenig erkennbar
Selbstgesteuerte und zielgerichtete Weiterbildung			
Starke und wirksame Vorbildwirkung			
Hohe Identifikation mit Unternehmen und Produkten			
Hohe Qualitätsansprüche an die Arbeit und Tätigkeiten			
Starke Resultat-, Ziel- und Erfolgsorientierung			
Überdurchschnittlich grosses Interesse an Weiterentwicklung			
Fachkompetenzen stets auf hohem und aktuellem Niveau			
Positives und respektvolles Menschenbild			
Überdurchschnittliche emotionale Intelligenz			
Ausgeprägtes unternehmerisches Denken und Handeln			
Bedürfnis nach Freiräumen und Experimentiermöglichkeiten			
Eigenverantwortliches und diszipliniertes Arbeiten			
Selbstgesteuertes Lernen aus eigenem Antrieb heraus			
Motivation aus innerem Antrieb (Intrinsische Motivation)			
Leistungs- und erfolgsorientierte			

Lebens- und Grundwerte			
Überdurchschnittlich genaue und zuverlässige Arbeitsweise			
Grosses Interesse an Innovationen und Weiterentwicklungen			
Gute, beliebte und angesehene Teamplayer			
Feines Sensorium für unglaubliche Unternehmenskulturen			

B-Mitarbeiter: Das Mittelfeld

B-Mitarbeiter erbringen eine solide, zuverlässige Leistung, also jene, die von ihnen erwartet wird und dem Pflichtenheft entspricht. An Arbeit und Aufgaben haben sie ein eher durchschnittliches Interesse, aber sie verfügen über die Fähigkeiten und Sozialkompetenzen, die keine Probleme bereiten und den Anforderungen in den meisten Fällen genügen. Besonderes Begeisterungsvermögen, ein ungestümes Einstehen für neue Ideen, eine Sonderanstrengung für einen Grosskunden kurz vor dem Absprung oder Weiterbildungsvorschläge aus eigener Initiative - wie sie oft von der A-Gruppe stammen - beobachtet man bei ihnen eher selten. Sie machen im allgemeinen 60-70% der Mitarbeiter eines Unternehmens aus.

Dass B-Mitarbeiter das Gros vieler Unternehmen bildet, kann selten radikal verändert werden. Die praktikabelste Strategie ist aber wohl die, mit gezielten Massnahmen jene B-Mitarbeiter zu selektieren und zu fördern, welche über das Potenzial oder die Bereitschaft verfügen, in die "A-Gruppe" aufzusteigen. Konkret kann dies bei vielen wie den folgenden Mitarbeitern oder in folgenden Situationen geschehen:

- Ein B-Mitarbeiter zeigt bei einem Projekt förderbare Talente
- Ein Mitarbeiter zeigt eine ansteigenden Leistungskurve
- Zielvereinbarungen werden deutlich übertroffen
- Ein Weiterbildungsabschluss legt Fähigkeiten und Talente offen
- Eine Job-Rotation Massnahme zeigt unbekannte Stärken
- Ein Erfolgserlebnis "verwandelt" einen Mitarbeiter geradezu
- Auch Kunden und Lieferanten äussern sich sehr positiv
- Ausbildner und Trainer äussern sich zum Potenzial

Fairer Umgang mit B-Mitarbeitern

B-Mitarbeiter auf immer und ewig als Durchschnitts-Mitarbeiter abzustempeln, aus denen nun mal nie A-Mitarbeiter werden können, wäre also grundfalsch. Unter B-Mitarbeitern befinden sich immer wieder solche, welche sich durchaus weiter entwickeln könnten oder wollen, aber durch verschiedene, manchmal auch situationsbedingte Gründe daran gehindert werden. Dies können private Gründe und Probleme, mangelndes Selbstvertrauen einer noch nicht gefestigten Persönlichkeit, mangelhafte bzw. inkompatible Team- und Führungsumstände, Einsatz an ungeeigneten Stellen oder Beschäftigung mit falschen Aufgaben, negative Erfahrungen mit Beruf und Arbeit und viele Gründe mehr sein.

B-Mitarbeiter, und C-Mitarbeiter unter bestimmten Umständen auch, sollten Chancen gegeben werden, sich weiter entwickeln zu können. Regelmässige Gespräche, sorgfältige und positive Trends aufzeigende Zielvereinbarungen und Qualifikationen, Einbezug von B-Mitarbeitern in Förderprogramme bei besonderen Leistungsfortschritten, Job-Rotation- oder Job-Enlargement-Möglichkeiten und eine aufmerksame Beobachtung sind nur einige

wenige Instrumente und Möglichkeiten, B-Mitarbeiter ebenfalls zu fördern und damit die Chance zum "Aufstieg" in die A-Gruppe zu geben. Weitere Hinweise und Signale aus Beobachtungen oder Leistungsverbesserungen sind:

- Aktives, steigendes Interesse an Weiterbildungen
- Zunahme von Initiative und Einbringen von Vorschlägen
- Aktivere Teilnahme an Sitzungen und interessante Voten
- Plötzlich und merklich steigendes Engagement

Andererseits ist wohl eine Mehrheit der B-Mitarbeiter auch durch noch so gut gemeinte Gespräche und Fördermassnahmen nicht dazu zu bewegen, in die A-Gruppe zu aufzuschliessen. Dies klassifiziert sie nicht zwangsläufig zu schlechten Mitarbeitern, sondern kann beispielsweise in deren Wertesystem begründet sein, dass Beruf, Erfolg, Arbeit und Karriere bei ihnen nun einmal nicht an erster Stelle stehen, sie aber ihren Job dennoch anforderungsgerecht und zufriedenstellend machen möchten und wollen. Und mit ihren menschlichen Qualitäten oder ihrem Charakter hat dies schon gar nichts zu tun.

Oder aber es sind sehr junge Mitarbeiter, welche ihre Lebensziele und Prioritäten erst festlegen und ihren Platz in der Arbeitswelt noch finden müssen oder Mitarbeiter, welche vorübergehend private Projekte oder Aufgaben haben, welche sie zu stark absorbieren und ein zu grosses berufliches Engagement daher nicht erlauben. Dies kann von Pflegeverpflichtungen für Eltern oder kranke Familienmitglieder über Kindererziehung und sportliche Karrieren und Ambitionen bis zu Projekten eines Eigenheimbesitzes reichen. Solche Gründe können fast immer oder meistens in Mitarbeitergesprächen eruiert werden und verdienen in den meisten Fällen Verständnis. Genau im Auge behalten werden sollten aber B-Mitarbeiter, welche daran sind, in die "C-Gruppe abzustiegen", also stark

sinkende Leistungskurven, schwache Motivation, absoluten Minimalismus und Negativismus und ein zunehmendes Desinteresse aufweisen. Gelangt man nach Gesprächen und Qualifikationen zur Überzeugung, dass es hier um eine grundsätzlich schlechte Arbeitsmoral oder eine destruktive Grundhaltung handelt, ist es zuweilen ratsam, bei ungenügenden Leistungen sich von ihnen zu trennen, bevor der Anteil der C-Gruppen und damit die Probleme dadurch noch grösser werden.

Differenzierung der B-Mitarbeiter

Es macht daher Sinn und ist wohl auch fair, B-Mitarbeiter differenziert zu betrachten und in zwei B-Gruppen aufzuteilen, nämlich in eine mit Verbesserungs- und "Aufstiegspotenzial" oder nur vorübergehenden Gründen für den B-Statuts (fehlende Ausbildung, Alter, familiäre Probleme, Neuorientierungsphase usw.) und eine andere, die sich aus verschiedenen Gründen mit dem B-Status zufrieden gibt oder die Voraussetzungen zum A-Mitarbeiter nicht erfüllt. Wer auch hier Klassifizierungsbezeichnungen wünscht, kann die beiden Gruppen als B+ oder B-bezeichnen.

C-Mitarbeiter: Die Schlusslichter

Es sind jene Mitarbeiter, die Führungskräfte (oder bei diesen die Geschäftsleitung) nicht in Begeisterungstürme zu versetzen vermögen. Es sind Angestellte, deren Leistungen als "Low Performer" oft knapp oder zuweilen auch unter den Anforderungen und Zielen liegen und einen manchmal minutengenauen "Nine-to-Five-Job" machen.

Charakteristisch für diese Gruppe von Mitarbeitern ist, dass sie wenig motiviert sind, Arbeit für sie eher eine lästige Pflicht als eine spannende Herausforderung ist und der Job vom Lebenswert her die Aufgabe hat, den Lebensunterhalt zu finanzieren und existenzielle Sicherheit zu gewährleisten. Es sind auch oft die Mitarbeiter, die an Ferienplänen und

Überstundenzuschlägen das wesentlich grössere Interesse haben als an Weiterbildungsangeboten, neuen, ihre Talente nutzenden Herausforderungen oder an den Erfolgen des eigenen Unternehmens. Der Anteil von C-Mitarbeitern sollte in einem Unternehmen nie mehr über 10 Prozent liegen, leider sind sie nicht selten um einiges höher. Die C-Mitarbeiter als Minimalisten und den Leistung knapp genügenden Personen laufen oft Gefahr, in die D-Gruppe abzustiegen. Sie sollten daher aufmerksam beobachtet und der Verlauf von Qualifikationen und Zielvereinbarungen kritisch analysiert werden. Bei der voreiligen Zuordnung von Mitarbeitern in die B- und auch die C-Gruppe sollte man vorsichtig sein und Beurteilungen immer wieder neu vornehmen und überdenken. Diese Mitarbeiter können manchmal falsch eingesetzt oder nicht ihren Fähigkeiten und Ambitionen entsprechende Aufgaben haben, die dann zu einer Unterforderung und Demotivation führt und fälschlicherweise eine C-Zuordnung zur Folge haben. Folgende Massnahmen können zur Beurteilung der Situation und Umstände hilfreich sein:

- Talentorientierte Weiterbildungs- und Fördermassnahmen
- Job-Rotation oder Job Enrichment-Programme
- Aufnahme in Projektgruppen oder neue Aufgaben
- Neue Aufgaben in Niederlassungen oder Auslandpraktika

Aber auch vorübergehende private Umstände, negative Erfahrungen bei vorherigen Arbeitgebern, Nichterreichung eines Diplomes oder einer Aus- oder Weiterbildung oder altersbedingte Grund- und Lebenswerte können weitere Gründe sein.

BESONDERS BEACHTEN:

Oft können auch versteckte Führungsfehler und unqualifizierte Führungskräfte der Grund sein, welche Mitarbeiter nicht oder zu wenig fördern oder diese durch ein unqualifiziertes Führungsverhalten gar demotivieren. Deshalb sind Vorgesetztenbeurteilungen und die kritische Beobachtung und Beurteilung der Führungskompetenzen besonders wichtig. Auch Austrittsgespräche können Hinweise auf solche Probleme geben, bei denen unbedingt sofort gehandelt werden muss, da solche Führungskräfte nicht selten nicht identifizierte C-Mitarbeiter sind, welche dem Unternehmen grossen Schaden zufügen können. Man kann die ABC-Gruppen auch an kleinen scheinbar unbedeutenden Verhaltensweisen und Ereignissen des Unternehmensalltages erkennen oder zumindest jeweils erahnen, zu welchen Gruppen sie vermutlich gehören, wie die nachfolgenden Beispiele dies veranschaulichen.

Verhaltensbeispiele der verschiedenen Leistungsgruppen

Konkrete Verhaltensweisen und Formen der Leistungserbringung veranschaulichen und charakterisieren die wesentlichen Unterschiede oft besser als noch so ausgeklügelte Raster und Bewertungsprofile und -modelle. Nachfolgend einige recht typische, manchmal bewusst auch etwas überspitzte Beispiele:

Verhalten bei Vorschlägen und neuen Ideen

- *A-Mitarbeiter* begrüßen Vorschläge und Ideen, stehen dahinter und sagen, wie diese konkret umgesetzt werden können.
- *Die B-Gruppe* sagt oft, warum dies nicht geht und findet immer schnell und oft Gründe dagegen.
- *Die C-Gruppe* meldet sich selten zur Wort und schaut oft eher auf die Uhr, wie lange es bis zum Feierabend noch dauert...

Verhalten und Interesse gegenüber Kunden

- *A-Mitarbeiter* besuchen einen verärgerten Kunden persönlich (zuweilen nach Feierabend) und oder versuchen zumindest, mit bestimmten Massnahmen diesen wieder zufriedenstellen und ihn und sein Vertrauen zurückzugewinnen.
- *B-Mitarbeiter* entschuldigen sich zumindest und reden dem Kunden gut zu – doch dabei bleibt es dann leider oft.
- *C-Mitarbeiter* interessiert es oft nicht sonderlich, ob der Kunde verloren geht oder nicht – sie nennen es eben Pech und Schicksal und sind in wenigen Minuten schon wieder bei ihren Freizeit-Wochenendplänen...

Verhalten bei Informationsveranstaltungen

- *A-Mitarbeiter* bereiten sich auf diese vor, stellen interessante Fragen und interessieren sich für die Auswirkungen auf ihre Arbeit.
- *Die B-Gruppe* betrachtet dies eher als Pflichtübung und nimmt das Minimum der Informationen zur Kenntnis, die es zur Erfüllung der Aufgaben braucht.
- *Die C-Gruppe* empfindet Informationsveranstaltungen als eher lästig und befürchtet Mehrarbeit und Mehrverantwortung. Fragen stellt diese Gruppe in den seltensten Fällen.

Verhalten bei Trainings und beim Lernen

- *A-Mitarbeiter* wollen mehr über die Lernziele und die Auswirkungen auf ihre Aufgaben wissen und sind daran interessiert, ihre Fähigkeiten und Talente weiter zu entwickeln und zu verbessern und vor allem in der Praxis auch anzuwenden.
- *Die B-Gruppe* empfindet es als Anstrengung und zweifelt an den positiven Auswirkungen, deren Motivation ist