

JÖRG KNOBLAUCH

Was Chefs und Personaler wissen wollen

Chef-Sprechstunde
101 Fragen und Antworten

Mit Zeichnungen von
Werner Tiki Küstenmacher

GABAL

Jörg Knoblauch

Was Chefs und Personaler wissen wollen

Chef-Sprechstunde
101 Fragen und Antworten

Prof. Dr. Jörg Knoblauch (Giengen) ist Deutschlands Vordenker im Bereich Personalführung. Er hat selbst mehrere erfolgreiche Firmen gegründet und geleitet, die zahlreiche Auszeichnungen erhielten. Als Speaker und Coach für Unternehmer und Führungskräfte ist er weltweit gefragt. Er hat über 30 Bücher geschrieben, darunter mehrere Bestseller, die in über zwölf Sprachen übersetzt wurden.

Zwei Stunden im Monat bietet Jörg Knoblauch eine Gratis-Sprechstunde für Unternehmer an, die bei ihm Antworten auf ihre drängendsten Fragen in Sachen Mitarbeiterführung erhalten. Basierend auf dieser „Chef-Sprechstunde“ entstand dieses Buch.

Werner Tiki Küstenmacher (Gröbenzell) gehört zu den bekanntesten deutschen Karikaturisten und Autoren. Sein erfolgreichstes Buch „simplify your life“ erreichte eine Weltauflage von vier Millionen Exemplaren.

JÖRG KNOBLAUCH

Was Chefs und Personaler wissen wollen

Chef-Sprechstunde
101 Fragen und Antworten

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Gefällt Ihnen dieses Buch? Dann freuen wir uns über Ihre Weiterempfehlung! Erzählen Sie Ihren Freunden davon, geben Sie Ihrem Buchhändler eine Rückmeldung oder schreiben Sie eine Rezension im Internet. Sollten Sie Kritik haben oder einen Fehler finden, freuen wir uns über Ihre Nachricht an: gabal@rommert.de

eBook PDF: 978-3-96740-331-2

Produktion, Layout, Satz: Frank-Michael Rommert | www.rommert.de

Umschlaggestaltung: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de

© 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Lizenzausgabe mit freundlicher Genehmigung durch: Verlag Frank-Michael Rommert, Gummersbach, www.rommert.de. Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Inhalt

Was wollten Sie als Kind werden? – Vorwort	10
---	-----------

Die ABC-Personalstrategie

1 A-, B- oder C-Mitarbeiter?	14
2 Besser ein B-Arbeiter als gar kein Arbeiter?	16
3 Kann ein A-Mitarbeiter ein C-Team mitreißen?	18
4 Kann ein A- drei C-Mitarbeiter ersetzen?	20
5 Ist ein A-Mitarbeiter auf Dauer zu anstrengend?	22
6 Ist der Neue ein Genie oder eine Nervensäge?	24
7 Warum kündigen A-Mitarbeiter?	26
8 Was nutzen mir lauter Häuptlinge?	28
9 Wie oft sollen wir unsere Mitarbeiter bewerten?	30
10 Sind Noten für Mitarbeiter unethisch?	32
11 Grenzt das ABC-Konzept Behinderte aus?	34
12 Wer hat das ABC-Modell erfunden?	36

Recruiting

13 Wie bewerbe ich meine offenen Stellen?	40
14 Wozu brauchen wir ein Anforderungsprofil?	42
15 Wie erstellt man ein Anforderungsprofil?	44
16 Wie finde ich Bewerber, wenn es keine gibt?	46
17 Wie formuliert man eine gute Stellenanzeige?	48
18 Was sagt mir ein gutes Arbeitszeugnis?	50
19 Wie hole ich Referenzen ein?	52
20 Warum sollten Ex-Chefs ehrlich Auskunft geben?	54
21 Wie bewerte ich den Lebenslauf?	56
22 Wie wichtig sind Soft Skills?	58
23 Welche Benefits locken High Performer an?	60
24 Arbeitgebermarke mit Low Budget: Geht das?	62
25 Ist es sinnvoll, Ü-60 Bewerber einzustellen?	64

26	Soll man Stellen intern oder extern besetzen?	66
27	Vitamin B bei der Personalsuche zulassen?	68
28	Mit Bauchgefühl auf Mitarbeitersuche?	70
29	Wie spare ich Zeit beim Einstellungsprozess?	72
30	Welches Auswahlverfahren für Aushilfskräfte?	74
31	Was sind K.-o.-Kriterien im Job-Interview?	76
32	Wie wird ein Job-Interview authentisch?	78
33	Wie sinnvoll sind Einstellungstests?	80
34	Schrecken Auswahlverfahren A-Kandidaten ab?	82
35	Darf ich Bewerbern Denkspiele zumuten?	84
36	Wie integriere ich neue Mitarbeiter?	86
37	Wie nutzen wir die Probezeit optimal?	88
38	Wie bewältige ich den demografischen Wandel?	90
39	Wie mache ich Jugendliche auf uns aufmerksam?	92
40	Wie begeistere ich potenzielle Azubis?	94

Umgang mit Low Performern

41	Wie sagt man freundlich: Du bist faul?	98
42	Aus B mach A: Wie pushe ich Mitarbeiter?	100
43	Sollte man C-Mitarbeiter nicht einfach ertragen?	102
44	Was kann eine C-Putzfrau schon groß anrichten?	104
45	Wie werde ich C-Mitarbeiter los?	106
46	Mieses Klima, wenn ich dem C-Arbeiter kündige?	108
47	C-Beamte umpolen: Change it or leave it?	110
48	Welche Frist zur Besserung?	112

Mitarbeiterbindung

49	Wie reagiere ich auf Gehaltsforderungen?	116
50	Wie erreiche ich eine gute Work-Life-Balance?	118
51	Wie erstellt man einen Karriere-Fahrplan?	120
52	Welche Alternativen zur Beförderung gibt es?	122
53	Wie lobe ich meine Mitarbeiter?	124
54	Wie reagiere ich auf Sabbatical-Wünsche?	126
55	Sind Betriebsausflüge sinnlos?	128
56	Wie verhindere ich Abwerbungsversuche?	130

Chefqualitäten

57	Bin ich ein guter Chef?	134
58	Schlechte Arbeitgeberbewertungen! Was tun?	136
59	Wie wird man vom C-Chef zum A-Chef?	138
60	Wie erkenne ich frühzeitig Führungsschwächen?	140
61	Was ist als Chef meine wichtigste Aufgabe?	142
62	Wie bricht man Firmenziele herunter?	144
63	Wie vereinbare ich Ziele mit Mitarbeitern?	146
64	Wie erreiche ich endlich meine Ziele?	148
65	Sind langfristige Ziele in Krisenzeiten realistisch?	150
66	Wie gelingt ein gutes Zeitmanagement?	152
67	Warum funktioniert Networking bei mir nicht?	154
68	Wie baue ich ein gutes Netzwerk auf?	156
69	Aufgeben oder weitermachen?	158
70	Wozu braucht es eine Unternehmensvision?	160
71	Wie erstellt man eine Unternehmensvision?	162

Unternehmenskultur

72	Wie richten wir ein Vorschlagswesen ein?	166
73	Wie mache ich aus Mitarbeitern Mitdenker?	168
74	Was kann ich vom Silicon Valley lernen?	170
75	Wie setze ich das Silicon Valley Mindset um?	172
76	Wie reagiere ich auf eine Mitarbeiterkündigung?	174
77	Gibt man gutem Ex-Personal eine zweite Chance?	176
78	Wie werde ich der Erste im Kopf meiner Kunden?	178
79	Wie erreiche ich mehr Kundenorientierung?	180
80	Wie stoppe ich Lästere und Miesmacher?	182
81	Gibt's Gesundheitsmanagement für wenig Geld?	184
82	Was unterscheidet A-Firmen von B-Firmen?	186
83	Wie gelingt Effizienz im Homeoffice?	188
84	Wie lässt sich eine Kultur des Lernens etablieren?	190
85	Wie viel Transparenz für Mitarbeiter?	192
86	Ist Coworking sinnvoll?	194
87	Wie funktioniert Mentoring?	196
88	Wann beginnt die Arbeitszeit?	198
89	Sind Mitarbeitergespräche noch zeitgemäß?	200

90	Wie gestalte ich ein Mitarbeitergespräch?	202
91	Was frage ich im Mitarbeitergespräch?	204
92	Wie schützt man sich vor diebischem Personal?	206
93	Wie funktioniert Corporate Social Responsibility?	208
94	Welche Rolle spielen Werte im Unternehmen?	210
95	Welche Werte liegen A-Mitarbeitern am Herzen?	212
96	Wie erreiche ich, dass Werte gelebt werden?	214
97	Wie funktioniert Konfliktmanagement?	216
98	Wie fördere ich Konsensfähigkeit im Team?	218
99	Habe ich im ländlichen Raum schlechtere Karten?	220
100	Was ist Deutschlands größter Standortvorteil?	222
101	Wie gehe ich mit chancenlosen Bewerbern um?	224
 Bonus: Tipps zum Weiterlesen		226
 Danke!		227



Gern bin ich auch für Sie da!

Auf meinen Websites finden Sie verschiedene Möglichkeiten,
wie ich Sie bei Ihren Personalfragen unterstützen kann.

Ich freue mich auf den Kontakt mit Ihnen:

www.joerg-knoblauch.de

www.chef-sprechstunde.de

Was wollten Sie als Kind werden?



Was wollten Sie als Kind werden?

Ich hatte die Ehre, diese (und 30 andere) Fragen für den Fragebogen des renommierten Hochglanzmagazins „Secrets of Success“ beantworten zu dürfen.

Unternehmer! Ich wollte Unternehmer werden. Ich träumte nie davon, eine Lokomotive zu fahren, wie andere Jungs. Ich hätte lieber Ticketpreise festgelegt, Fahrzeiten optimiert und einen Kiosk eröffnet. Vor allem aber wollte ich selbst über meine Zeit und Tätigkeit bestimmen und mir keine sinnlosen Arbeiten vorschreiben lassen.

Rückblickend muss ich feststellen, dass ich in meiner Schulzeit und im Studium erstaunlich viele unnütze Dinge lernen musste. Aber eins lernt man leider nicht (auch nicht im BWL-Studium): Chef zu sein. Wenn verbeamtete Professoren an staatlich finanzierten Universitäten über Personalführung und Unternehmertum referieren, ist das in etwa so prickelnd wie Schwimmunterricht im trockenen Becken.

„Wir brauchen Praktiker, die ihre Erfahrung als Arbeitgeber für Arbeitgeber weitergeben.“ Diesen Wunsch höre ich immer wieder von jungen Unternehmer-Kollegen. Es herrscht ein großer Hunger nach authentischen Vorbildern. Das ist nur zu verständlich:

- Den Beruf des Elektrikers lernt man beim Elektriker.
- Das Bäckerhandwerk in der Backstube.
- Und wie man ein guter Unternehmer und Arbeitgeber wird, erfährt man eben auch am besten, wenn man von den Erfahrungen und Fehlern anderer Unternehmer lernt.

Was macht einen guten Chef aus? Wie motiviert man Mitarbeiter? Woran erkennt man A-Bewerber? Diese Fragen trieben auch mich um, als ich vor über 40 Jahren mein erstes Unternehmen übernehmen durfte.

Die Suche nach Antworten und Erfolgskonzepten hat mich zu Top-Unternehmen rund um den Globus geführt – vor allem aber ins Silicon Valley. Seit mehr als vier Jahrzehnten besuche ich dort regelmäßig die erfolgreichsten Firmen der Welt. Gemeinsam mit meinem Team habe ich die Erfolgsmodelle von Google, Tesla, Facebook & Co. analysiert und die wesentlichen Faktoren in der Personalführung auf deutsche Möglichkeiten übertragen und selbst erfolgreich umgesetzt.

Was ich dabei gelernt habe, gebe ich gerne weiter. Zahlreiche Bestseller sind daraus entstanden, Personalmodelle, Führungskräfte-Coaching und Unternehmer-Reisen.

Monatlich biete ich zwei Stunden telefonische Sprechstunden für Führungskräfte an. Die Fragen in diesem Buch entstammen diesen Beratungsgesprächen. Eine Einladung zur Sprechstunde erhalten Sie unter folgender Adresse:
www.chef-sprechstunde.de/newsletter

Zeit ist kostbar. Blättern Sie das Buch durch und betrachten Sie es als Steinbruch: Holen Sie sich das heraus, was Sie brauchen.

Ich freue mich, Sie auf Ihrem Weg zum und im Unternehmertum unterstützen zu können!

Mit unternehmerischen Grüßen
Ihr



Prof. Dr. Jörg Knoblauch
Inhaber
j.knoblauch@abc-personal.de

Die ABC- Personal- strategie

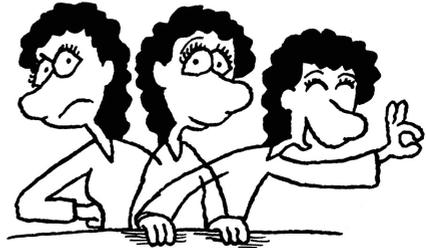
Frage 1

„A-, B- oder C-Mitarbeiter?“

Woran erkenne ich, ob ich es mit einem A-, B- oder C-Mitarbeiter zu tun habe?

40 Mitarbeiter arbeiten in der renommierten Kanzlei, die von vier Anwälten gleichberechtigt geführt wird. Die vier Partner möchten die Personalqualität verbessern und vergleichbar machen.

Um sich nicht von subjektiven Eindrücken und Sympathien täuschen zu lassen, sind die Rechtsanwälte dafür nun auf der Suche nach objektiven und allgemeingültigen Kriterien für die Mitarbeiterbewertung.



► **Randnotiz** ABC-Verteilung in deutschen Unternehmen

Die Gallup-Zahlen zeigen, wie es in deutschen Unternehmen um die Qualität und Motivation der Mitarbeiter bestellt ist. Die Zahlen der jährlichen Studie schwanken zwar jedes Jahr um ein paar kleine Prozentpunkte; im Großen und Ganzen zeigen sie aber, dass in durchschnittlichen Unternehmen in Deutschland rund 70 Prozent der Mitarbeiter auf B-Niveau arbeiten, 15 Prozent auf C-Niveau und lediglich 15 Prozent auf A-Niveau.

Auf die 40 Mitarbeiter große Kanzlei übertragen bedeutet das:

- 28 Mitarbeiter leisten lediglich Dienst nach Vorschrift und warten montags schon aufs Wochenende.
- Nur sechs arbeiten wirklich engagiert und motiviert, darunter sind vermutlich die vier Chefs selbst.

- Richtig gefährlich sind allerdings die sechs Mitarbeiter, die auf C-Niveau arbeiten. Denn sie vergraulen Mandanten und schaden dem Image der Kanzlei. Außerdem besteht die Gefahr, dass sie ihre A-Kollegen demotivieren.

In Unternehmen, die ihre Mitarbeiter regelmäßig nach den Kriterien des ABC-Schemas beurteilen und bei Neueinstellungen einen ABC-basierten Einstellungsprozess nutzen (→ siehe Frage 28) sieht die Verteilung ganz anders aus. Sie haben oft bereits nach wenigen Jahren keinen einzigen C-Mitarbeiter mehr im Betrieb und können auch die B-Quote erheblich senken.

Antwort

„Nutzen Sie objektive Kriterien zur Bewertung“

Kompakt formuliert: A-Mitarbeiter sind Mutmacher, B-Mitarbeiter sind Mitmacher, C-Mitarbeiter sind Miesmacher.

Oder anders gesagt: A-Mitarbeiter ziehen den Karren, B-Mitarbeiter laufen neben dem Karren, C-Mitarbeiter sitzen auf dem Karren. Und manche C-Mitarbeiter treten dabei sogar noch auf die Bremse. Ich emp-

fehle, die ABC-Personalstrategie bei der Bewertung der Mitarbeiter einzusetzen. Die nachfolgende Übersicht kann Ihnen helfen, entsprechend der Kriterien Ihre Mitarbeiter einzuschätzen.

ABC-Personalstrategie: Kriterien zur Mitarbeiterbewertung

A-Mitarbeiter

- übertrifft die vereinbarten Ziele
- ist motiviert
- bringt ständig gute Ideen ein
- denkt über seine eigenen Aufgaben hinaus
- zukunftsorientiert
- benimmt sich wie ein Mit-Unternehmer
- nutzt Weiterbildungen
- tritt höflich auf gegenüber Kollegen und Vorgesetzten
- kundenorientiert
- zuverlässig und loyal
- mitreißend
- hilfsbereit
- arbeitet zügig
- arbeitet sorgfältig
- hat erstklassige fachliche Fähigkeiten

B-Mitarbeiter

- erreicht manchmal die gesetzten Ziele
- unbeständig
- eingeschränkt zuverlässig
- Arbeitsqualität muss kontrolliert werden
- kaum kundenorientiert
- überblickt nur die eigenen Aufgaben
- Dienst nach Vorschrift
- duckt sich weg bei Mehrarbeit
- kaum Eigeninitiative
- manchmal innovativ
- mal schnell, mal langsam, meist gemütlich
- Weiterbildungen nach Aufforderung
- oberflächlich
- auf sich bezogen

C-Mitarbeiter

- erledigt Aufgaben oft mangelhaft
- verursacht Mehrarbeit
- verfehlt häufig Ziele
- innerlich gekündigt
- vergrault Kunden
- kein Interesse an der Firma oder der Arbeit
- keine Lust auf Weiterbildung
- gegen Änderungen
- fördert Neid, Missgunst oder Mobbing
- destruktiv
- frustriert die Kollegen
- verlangsamt Abläufe
- verhält sich unethisch und unkollegial
- rebellisch
- keinen Überblick
- keine oder mangelhafte Kommunikation

Frage 2

„Besser ein B-Arbeiter als gar kein Arbeiter?“

Die Aufträge stapeln sich, aber es gibt zu wenig Mitarbeiter.

Ist es da nicht sinnvoll, jede Unterstützung zu nehmen, die man kriegen kann?



Konkret geht es um einen 20 Mitarbeiter großen Betrieb in der Bootsbau-Branche. Die Auftragsbücher sind voll, es gibt sogar Wartelisten. Man würde gerne mindestens zwei neue Mitarbeiter einstellen, aber der Fachkräftemangel schlägt hier voll zu.

Auf die aktuelle Stellenanzeige bewarb sich nur ein einziger Kandidat. Und der präsentierte sich im ersten Gespräch wenig überzeugend. Seine fachliche Qualifikation weist Lücken auf und er bringt weder Ehrgeiz noch Leidenschaft für die Arbeit mit.

Er ist eindeutig nicht erste Wahl. Allerdings gibt es mangels Bewerber ja keine Wahl.

Nun muss der Arbeitgeber eine Entscheidung treffen: Soll er es mit dem B-Arbeiter versuchen oder erneut eine Suche starten, in der Hoffnung, dann vielleicht eine bessere Bewerbung zu erhalten?

Angesichts der Aussicht, keinen Mitarbeiter zu finden, ist man jetzt bereit, die Ansprüche zu senken. „Wenn der neue Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift leistet und dabei keine gravierenden Fehler macht, wäre ich ja schon zufrieden“, gesteht mir der Chef frustriert.

[Download](#)  Auf meiner Website www.chef-sprechstunde.de finden Sie den 5-Minuten-Test: „Wie gut sind Sie im Finden von Mitarbeitern?“

Antwort

„Nur wenn Ihre Kunden mit B-Ware zufrieden sind.“

B-Mitarbeitern ist die Qualität ihrer Arbeit egal. Wer sie ins Team holt, braucht A-Mitarbeiter, die genug Zeit haben, deren Arbeit zu kontrollieren.

In einem Tandem-Tretboot merkt man nicht, ob der Mitfahrer auf der Rückbank seine Füße nur locker auf den Pedalen ablegt oder wirklich engagiert die Tretkurbel in Schwung setzt.

Ein B-Mitarbeiter an Bord lässt die Pedale mitlaufen. Vielleicht tritt er gelegentlich ein bisschen mit an, wenn ihm danach ist. Aber ohne den kräftigen Einsatz des vorne strampelnden A-Mitarbeiters würde die Kurbel stillstehen. Und der kleine Einsatz, den der B-Paddler gelegentlich bringt, lässt sich mit der zusätzlichen Kraftanstrengung verrechnen, die es braucht, um sein Gewicht an Bord mitzubewegen.

Wer bewusst einen Minderleister ins Team holt, handelt unfair gegen-

über seinen A-Mitarbeitern. Denn die bekommen statt eines leistungsfähigen Kollegen nun noch einen Ballast mehr aufgeladen. Sie werden künftig zusätzlich zu ihrer eigenen Arbeit auch die Arbeit des B-Kollegen im Blick behalten müssen. Denn ein B-Mitarbeiter bringt nun mal keine A-Leistung – und Ihre Kunden werden sicher nicht begeistert sein, wenn sie statt der erwarteten A-Ware nur B-Produkte erhalten.

Noch eines sollten Sie bedenken: Solange die See ruhig liegt, kann man auch mit einer durchschnittlichen Mannschaft sicher ans Ziel gelangen. Keine Frage. Aber wehe, ein Unwetter zieht auf. Dann wird jeder unmotivierte Matrose zur ernststen Gefahr für das Überleben der ganzen Crew.



**Wenn das Produkt nicht hält,
was es verspricht,
ist es für den Hersteller besser,
das Produkt nicht einzuführen.
Sonst macht er damit
die schlechteste Art von Werbung –
einen unzufriedenen Kunden.**

Henry Ford

Frage 3

„Kann ein A-Mitarbeiter ein C-Team mitreißen?“

Unser Servicepersonal ist ein müder Haufen.

Kann ein motivierter neuer Mitarbeiter das Ruder herumreißen?

„Von diesen Servicekräften würde ich mich nicht bedienen lassen wollen“, gibt der Chef eines Gourmetrestaurants offen zu. „Mein Team ist unfreundlich, unaufmerksam und unmotiviert. Aber es ist wahnsinnig schwer, Ersatz zu finden.“

Dem Restaurantleiter ist klar, dass er bei der Zusammenstellung der bisherigen Mannschaft einige folgenschwere Fehler gemacht hat. Vor harten Schritten schreckt er jedoch zurück, denn Ersatz zu finden ist schwierig. Genügt es nicht vielleicht, erst mal nur nach einem A-Mitarbeiter zu suchen, dessen Motivation dann die anderen anstecken könnte?



► **Schon gewusst?** Der Star in der Metro

Kann A-Leistung eine C-Umgebung mitreißen? Der US-amerikanische Star-geiger Joshua David Bell ließ sich vor ein paar Jahren auf ein Experiment ein, von dem Chefs und Personal-er viel lernen können.

An einem kalten Wintermorgen platzierte sich der amerikanische Star-Virtuose in gewöhnlichen Straßenkleidern in einer gut frequentierten Metro-Station in Washington D. C. Er packte seine vier Millionen Euro teure Stradivari aus, legte den geöffneten Geigenkasten vor sich auf den Boden und begann zu spielen. 43 Minuten dauerte das Konzert, bei dem der Solist das Programm

wiedergab, das er drei Tage zuvor in der Boston Symphony Hall gespielt hatte, bei Ticketpreisen von 100 Dollar aufwärts.

Er spielte Bach, Schubert und andere klassische Komponisten. Er gab wirklich sein Bestes. Es mangelte also weder an Kompetenz noch am guten Equipment. Auch am potenziellen Publikum fehlte es nicht. Trotzdem blieb der Erfolg aus.

Was geschah? Der heimliche Metro-Auftritt des Stars, der in den Medien regelmäßig als Genie und „Geigen-Gott“ gefeiert und mit Preisen überhäuft wurde, mutierte zum absoluten Flop.

Antwort

„Eher reißt das C-Team den A-Mitarbeiter mit.“

A-Mitarbeiter einem C-Umfeld auszusetzen, ist grausam.

Man nehme einen einzelnen A-Mitarbeiter, stecke ihn in eine C-Umgebung und schon reißt seine Motivation das ganze Team mit? Das ist leider zu schön, um wahr zu sein. Das ist, als würden Sie einen Tropfen hochwertigen Weins in ein volles Bierfass tröpfeln und dann erwarten, dass sich der Geschmack des Gebräus anpasst. Das Gegenteil ist der Fall.

Tatsächlich zeigt die Erfahrung immer wieder, dass schon ein einzelner C-Mitarbeiter in einer A-Umge-

bung die Stimmung und Motivation nachhaltig verderben kann.

So schwer es fällt: Trennen Sie sich so schnell wie möglich von *jedem* C-Mitarbeiter.

Wie man Bewerber trotz Fachkräftemangel findet → siehe Frage 16

Aufnahmen einer versteckten Kamera dokumentierten, dass 1.097 Menschen am ihm vorübergingen. Nur sieben Passanten blieben stehen. SIEBEN! Und kein einziger applaudierte.

Gelegentlich flog eine Münze in den Geigenkasten – 32,17 Dollar waren es am Ende insgesamt.

So verpufft erstklassige Leistung in einer C-Umgebung!

Leider gibt es viele A-Mitarbeiter, die exakt dieselbe Erfahrung jeden Tag an ihrem Arbeitsplatz machen. Nur, dass es für sie kein lustiges Experiment ist, das nach 43 Minuten endet.

Wie sieht es in Ihrem Unternehmen aus? Gibt es hier für High Performer

einen Platz in der Symphony Hall oder müssen sie in der Metro auftreten?

Ohne passendes Umfeld wird der Star seine Sachen packen und sich einen attraktiveren Ort für seinen Auftritt suchen. Oder er wird sich irgendwann resigniert seinem C-Umfeld anpassen.

Mit Benefits allein ist es nicht getan, denn zum A-Umfeld gehören nun mal A-Kollegen. Taugt beim Konzert der Rest des Orchesters nichts, kann selbst der Star-Geiger den Auftritt nicht retten.

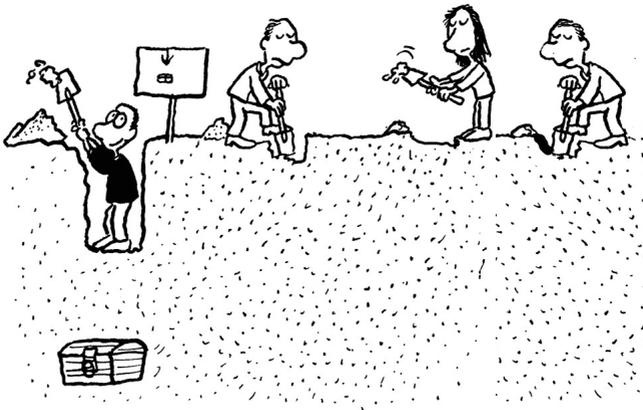
Frage 4

„Kann ein A- drei C-Mitarbeiter ersetzen?“

Ich möchte mich von drei C-Mitarbeitern trennen. Kann ein A-Mitarbeiter die gesamte Arbeit des Trios alleine bewältigen?

Bei einer Tagung bat mich eine Unternehmerin um Rat. In ihrem Betrieb arbeiten 18 Mitarbeiter, darunter drei C-Mitarbeiter. Nun hatte sie beschlossen, sich von diesem Trio zu trennen, sobald sie einen neuen A-

Mitarbeiter gefunden hat. Denn statt drei Faulenzer würde sie lieber einen fleißigen Mitarbeiter beschäftigen. Doch geht diese Rechnung so einfach auf?



**Ein fauler und ein fleißiger Mensch
können nicht gut miteinander leben.
Der Faule verachtet den Fleißigen
gar zu sehr.**

Marie Ebner von Eschenbach

Antwort

„Für C-Mitarbeiter brauchen Sie gar keinen Ersatz.“

Wenn Sie sich von C-Mitarbeitern trennen, werden Sie keine Leistungsdefizite bemerken. Im Gegenteil.

„Stellen Sie niemanden neu ein. Es wird nicht notwendig sein“, riet ich der Unternehmerin.

Die freundliche Dame war reichlich verduzt, denn sie konnte sich beim allerbesten Willen nicht vorstellen, dass weniger Mitarbeiter gleiche oder gar bessere Ergebnisse liefern können. Ich erklärte ihr das ABC-Konzept und gab ihr noch einige praktische Tipps mit auf den Weg. Die Unternehmerin blieb skeptisch, kündigte aber an, den Versuch zu unternehmen und auf Ersatz zu verzichten.

Wie kann es sein, dass weniger Mitarbeiter bessere Ergebnisse liefern? Tatsächlich ist es so, dass C-Mitarbeiter nicht nur unproduktiv sind, sondern auch aktiv den Betriebsablauf blockieren und ihre Kollegen stören.

Ohne C-Mitarbeiter

- steigt deshalb die Qualität der Produkte,
- gibt es weniger Fehler, die zeitaufwendig behoben werden müssen.
- verbessert sich die Arbeitsatmosphäre.

Der mehrfach ausgezeichnete Manager Jack Welch sorgte in seiner Zeit

bei General Electric für Schlagzeilen, weil er 100.000 Mitarbeiter entließ. Anders als von vielen Wirtschaftsexperten prophezeit, war dies der Auftakt zu einer sensationellen positiven Entwicklung und der Beweis, dass man Mitarbeiter entlassen und trotzdem (oder gerade deshalb) wachsen kann. Für viele Menschen war das eine schockierende Erkenntnis, die dem Manager zahlreiche Feinde geschaffen hat.

Ein Jahr später traf ich die Unternehmerin beim selben Kongress wieder und fragte sie nach ihren Erfahrungen.

„Herr Professor Knoblauch, Sie hatten völlig recht“, bestätigte mir die Dame. „Wir haben alle drei C-Mitarbeiter entlassen und dafür bis heute keinen Ersatz gesucht. Die Arbeitsbereiche gingen problemlos in andere Hände über. Das Aus für die C-Mitarbeiter ist nicht aufgefallen. Jedenfalls nicht negativ.“

Die Unternehmerin will künftig jährlich die Leistung ihres Teams bewerten und neue Mitarbeiter nur noch mithilfe des 9-stufigen Einstellungsprozesses einstellen (mehr dazu erfahren Sie bei → Frage 28).