

Autorisiert von  
Buchautor  
Jörg Knoblauch\*)

Jörg Knoblauch

## Die Personalfalle



**Die Personalfalle**  
Schwachtes Personalmanagement ruiniert Unternehmen von Jörg Knoblauch\*)  
Campus Verlag  
Frankfurt 2010  
222 Seiten  
€ 29,90/sFr 48,90

ISBN: 978-3-593-39089-5  
Deutsche Originalausgabe

\*) Jörg Knoblauch ist erfolgreicher Unternehmer, Redner, Consultant und Autor von knapp 30 Büchern. Er zählt zu den bekanntesten deutschsprachigen Experten für Mitarbeiterführung und -motivation. Knoblauch wurde bereits vielfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem BestPersAward für exzellente Personalführung.

Früher dachte ich: Sei freundlich zu deinen Mitarbeitern», so Jörg Knoblauch. «Was ich allerdings bitter erkennen musste: Mit Gutmütigkeit an der falschen Stelle kann man ein Unternehmen zugrunde richten.» Jörg Knoblauch – selbst erfolgreicher Unternehmer – spricht damit ein Dilemma an, das vielen Führungskräften bekannt ist: Einerseits müssen sie ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich die Mitarbeiter wohlfühlen, das sie motiviert und die Leistung steigert. Jene Mitarbeiter, die ihre Ziele nicht erreichen, werden ge-coacht, gefördert und auf Schulungen geschickt. Andererseits gibt es immer wieder Mitarbeiter, die die gebotene Unterstützung nicht annehmen, zu wenig leisten und schlechte Stimmung verbreiten – kurz: dem Unternehmen schaden.

### Die Personalfalle schnappt zu

Doch was passiert mit diesen so genannten «C-Mitarbeitern»? Nichts. Knoblauch beobachtet, dass Führungskräfte die Probleme mit diesen Mitarbeitern meist einfach aussitzen: «Sie sind zu sehr im Tagesgeschäft eingebunden, als dass sie sich darüber Gedanken machen könnten. Sie haben die Hoffnung, dass sich das Problem irgendwie von allein regelt.»

Das ist aber der falsche Ansatz. Denn diese C-Mitarbeiter sind wie faule Äpfel, die alle anderen anstecken. Sie erbringen zu wenig Leistung, wiegeln die Kollegen auf und verschlechtern das Betriebsklima. Und sie kosten dem Unternehmen viel Geld. Deshalb müssen Führungskräfte schnell handeln: Entweder geben sie den C-Mitarbeitern die Chance, sich zu verändern, oder sie entlassen sie.

Für Letzteres war Jack Welch, früherer CEO von General Electric, bekannt.

Er hat seine Mitarbeiter in A-, B- und C-Mitarbeiter kategorisiert – also in besten, bedingt und schlecht geeignete Mitarbeiter. C-Mitarbeiter entließ er sofort – eine Praxis, die für Jörg Knoblauch als menschenverachtend galt. Doch nach schlechten Erfahrungen mit eigenen Mitarbeitern und vielen Gesprächen mit anderen Unternehmern wurde dem Autor klar, dass Mitarbeiter differenziert werden müssen – in geeignete und weniger geeignete Mitarbeiter.

«Hier geht es nicht um die Bewertung eines Menschen an sich», erläutert Knoblauch. «Aber die Leistung, die ein Mensch an seinem Arbeitsplatz erbringt, die passt eben in einigen Fällen nicht zu dem, was von ihm gefordert wird und was dem Unternehmen nützt.» Daraus folgt eine zentrale Erkenntnis für den unternehmerischen Erfolg: «Wenn hier alle Führungskräfte konsequent genug wären und C-Mitarbeiter gar nicht erst einstellen oder sie wenigstens nach der Enttarnung an die Luft setzen, dann gäbe es entschieden weniger betriebswirtschaftliche Probleme und daraus resultierende volkswirtschaftliche Schäden.»

### Was C-Mitarbeiter kosten

Der passive Umgang mit C-Mitarbeitern resultiert nicht nur aus der Bequemlichkeit der Führungskräfte. Diese sind sich oft nicht einmal darüber bewusst, was C-Mitarbeiter überhaupt kosten. Deshalb glauben immer noch viele Manager, dass A-Mitarbeiter teurer sind als Mitarbeiter, die für ihre Aufgaben nur bedingt geeignet sind.

Schätzungen gehen davon aus, dass eine Fehleinstellung einem mittelständischen Unternehmen 15 Monatsgehälter kostet. In einem großen Unternehmen

## C-Mitarbeiter sind oft die Ursache dafür, dass Topleute die Flucht ergreifen.

Ein B-Mitarbeiter fällt weder positiv noch negativ auf

Investieren Sie kein Geld in C-Mitarbeiter

Der Suche und Einstellung von Mitarbeitern wird zu wenig Bedeutung beigemessen

A-Mitarbeiter suchen sich herausfordernde Aufgaben

muss man sogar mit bis zu zwei oder drei Jahresgehältern rechnen. Diese Summe setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen: die Schaltung von Stellenanzeigen, der zeitliche Aufwand für die Bewerbungsgespräche, die Übernahme von Reisekosten, die verringerte Arbeitsleistung während der Einarbeitung sowie die Auflösung des Arbeitsverhältnisses. Doch vor allem sind es die verpassten Chancen, die einem Betrieb teuer zu stehen kommen: Umsatzentgang, verärgerte Kunden und Lieferanten, ein belastetes Betriebsklima etc.

Für Knoblauch folgt daraus: «Ihre Entscheidung für A- und gegen C-Mitarbeiter ist gleichzeitig eine Entscheidung darüber, ob das Unternehmen profitabel wirtschaftet oder nicht. Wenn Sie also schon den Fehler gemacht haben, einen C-Mitarbeiter einzustellen, dann investieren Sie kein Geld mehr, um aus ihm vielleicht doch noch einen B- oder A-Mitarbeiter zu machen. Lassen Sie nicht zu, dass die C-Problematik chronisch wird.»

### A-, B- und C-Mitarbeiter

Auch wenn sich viele Unternehmen gegen eine leistungsabhängige Kategorisierung ihrer Mitarbeiter wehren – Tatsache ist, dass eine solche Differenzierung ohnehin stattfindet. Nur ist nicht von «A-, B- und C-Mitarbeitern» die Rede, sondern von «Mitunternehmern, Mitrennern, routinierten Mitarbeitern» (Rolf Wunderer), von «Mitreißern, Mitmachern, Zaungästen und ›Schon-weg-Mitarbeitern» (Jörg Löhr) oder von «High Potentials, Top Performern, Achievers und Under Performern» (SAP).

Worüber allerdings Konsens herrscht, ist der Anteil der einzelnen Mitarbeiterkategorien: Die besten Mitarbeiter stellen meist 20 Prozent der Belegschaft, die mittleren rund 70 Prozent und die ungeeigneten Mitarbeiter etwa 10 Prozent.

### Die Spreu vom Weizen trennen

Wie erkennt nun eine Führungskraft, welcher Kategorie ein Mitarbeiter entspricht? Ein A-Mitarbeiter setzt sich selbst Ziele und übertrifft sie meist. Er zeigt Eigeninitiative, überdurchschnittliches Engagement und Frustrationstoleranz. Diese Mitarbeiter suchen sich herausfordernde Aufgaben, sprechen über Ideen und denken über Verbesserungsmöglichkeiten nach. A-Mitarbeiter gibt

es übrigens auf allen Hierarchieebenen und in allen Arbeitsbereichen – vom Manager bis zur Reinigungskraft.

Ein B-Mitarbeiter fällt weder positiv noch negativ auf. In der Welt dieser «nine to five» sind keine Überstunden vorgesehen; typisch ist der Dienst nach Vorschrift. Der C-Mitarbeiter hingegen hat innerlich bereits gekündigt. Er bemüht sich nicht, handelt entgegen der Firmenphilosophie und hält seine Kollegen von der Arbeit ab. Mehr noch: Er ist oft die Ursache dafür, dass Topleute die Flucht ergreifen. Kurz: «Der A-Mitarbeiter zieht den Karren, der B-Mitarbeiter geht nebenher, und der C-Mitarbeiter setzt sich oben drauf und lässt sich chauffieren.»

### A-Mitarbeiter – eine seltene Spezies?

Viele Unternehmer beklagen sich über zu wenige qualifizierte Bewerber und sind froh, überhaupt halbwegs passende Mitarbeiter zu finden – auch wenn sich diese dann als C-Mitarbeiter entpuppen. Ein Grund ist der Fachkräftemangel, der für viele Branchen typisch ist und auch in der Wirtschaftskrise anhält. Und dieser Mangel wird sich durch die demografische Entwicklung noch verschärfen.

Andere Unternehmen jammern: «Zu mir kommen doch nur C-Mitarbeiter!» Das liegt laut Knoblauch daran, dass die mittelständischen Betriebe der Suche und Einstellung von neuen Mitarbeitern zu wenig Bedeutung beimessen: «Die verantwortlichen Führungskräfte sind froh, wenn sie ihr Tagesgeschäft gestemmt bekommen. Sich darüber hinaus um Personaldinge kümmern zu müssen, ist ihnen lästig.» Dabei müsste jedes Unternehmen darum bemüht sein, sich als attraktiver Arbeitgeber zu vermarkten, um mehr und bessere Leute anzuziehen. Es geht hier um die Frage, wie man sich von anderen Arbeitgebern positiv abhebt und was man zu bieten hat. Es geht um den Aufbau und die Kommunikation einer Unternehmenskultur, die wie ein Magnet auf gute Mitarbeiter wirkt.

Auch während der Probezeit trennt sich die Spreu vom Weizen – doch nur wirklich gute Unternehmen machen sich darüber Gedanken, wie sie die Probezeit eines neuen Mitarbeiters gestalten sollen. Beispielweise legen sie mit dem Neueinsteiger klare Meilensteine fest wie: «Nach acht Wochen haben Sie den Umsatz bei mindestens zehn Kunden um mehr als

# Wie sich das Recruiting verändert

Die Erfolgsfaktoren in der Wirtschaft wandeln sich: Lag das Augenmerk früher auf Aspekten wie Strategie, Prozessorientierung oder Marketing, so treten heute vermehrt die Mitarbeiter in den Fokus. Sie übernehmen eine Schlüsselrolle im unternehmerischen Handeln. Entsprechend ändern sich auch die Abläufe im Recruiting:

Recruiting gestern	Recruiting heute
Die Auswahl der Mitarbeiter bildet den Schwerpunkt des Einstellungsprozesses.	Der Fokus liegt auf dem Personalmarketing, denn gute Kandidaten sind selten und müssen gewonnen werden.
Das Einstellen von Mitarbeitern ist eine Sache der Personalverwaltung.	Einstellungen sind kein Verwaltungsakt, sondern werden immer mehr zur Chefsache.
Der Vorgang der Einstellung ist standardisiert und wird quasi nebenbei erledigt.	Das Einstellen von neuen Mitarbeitern hat einen strategischen Aspekt; diesbezüglich muss ein zielführender Einstellungsprozess entwickelt werden.
Die Personalmanager stellen den Bewerbern subjektive Lieblingsfragen.	Mit den Bewerbern werden strukturierte Interviews geführt; entsprechende Leitfäden garantieren eine hohe Qualität.
In jeder Firmenniederlassung wird der Einstellungsvorgang anders durchgeführt, entsprechend der Vorlieben der jeweiligen Verantwortlichen.	Der Einstellungsprozess ist firmenübergreifend geregelt. Sobald der optimale Ablauf gefunden ist, wird er in jeder Niederlassung installiert.
Bei einfachen Tätigkeiten sind die Ansprüche an den Bewerber sehr niedrig.	Auch für einfache Tätigkeiten werden fähige und motivierte A-Mitarbeiter ausgewählt.

zehn Prozent erhöht.» Einer solchen Messlatte fühlt sich der neue Mitarbeiter verpflichtet, man gibt ihm klare Anweisungen und Regeln an die Hand.

Noch einen wichtigen Punkt führt Knoblauch an: das Einholen von Referenzen. Ein Griff zum Telefonhörer genügt, damit spätere unangenehme Überraschungen mit dem neuen Mitarbeiter vermieden werden können. In dem Unternehmen von Jörg Knoblauch wird der Bewerber beim ersten Kontakt gefragt, was seine ehemaligen Vorgesetzten über ihn sagen werden. Seine Aussagen werden mit dem verglichen, was seine Chefs über die Zusammenarbeit mit ihm berichten. Auf diese Weise lassen sich mögliche C-Mitarbeiter schnell enttarnen.

## Personaler auf dem Prüfstand

«Verfehlte Einstellungsprozesse, weiterbildungsunwillige Führungskräfte, zu wenig Leistungsorientierung, fragwürdige Motivation – darauf lassen sich die Probleme der meisten unserer heimischen Unternehmen zurückführen», ist der Autor überzeugt. Umso wichtiger ist ein schlagkräftiges Personalmanagement, das eine Schlüsselstellung im Unternehmen einnimmt.

### Die Personalabteilung von gestern

Die typische Personalabteilung in mittleren Unternehmen ist oft weit davon entfernt, dem Betrieb in eine erfolgreiche Zukunft zu verhelfen. Vielmehr sieht sie sich als Verwalterin der Personalakten – von der Reisekostenabrechnung über Urlaubsansprüche bis hin zur Lohn- und Gehaltsabrechnung. Auch um Firmenju-

bilien und Mitarbeitergeburtstage kümmert man sich. Was außen vor bleibt, sind strategische Personalaufgaben: Employer Branding, die Etablierung einer starken Unternehmenskultur, das Fordern und Fördern der A-Mitarbeiter. Kein Wunder, dass aus Controlling-Perspektive so manche Personalabteilung als überflüssig erachtet und ausgegliedert wurde. Denn rein verwaltende Tätigkeiten tragen nicht zur Wertschöpfung des Betriebes bei.

### Die Personalabteilung von heute

Gestalten statt verwalten – das sieht Jörg Knoblauch als eigentliche Aufgabe eines starken Personalmanagements und er bezieht sich dabei auch auf den US-amerikanischen Managementvordenker Dave Ulrich. Dieser fordert: «Die Personalabteilung muss Mehrwert generieren, sonst gehört sie abgeschafft.» Das heißt, sie muss die Unternehmensleitung bei der Strategieumsetzung unterstützen.

Außerdem muss das Personalmanagement seine eigenen Abläufe genau prüfen und sie kosteneffektiv gestalten. Sie muss das Engagement der Mitarbeiter erhöhen und ihr Wissen vernetzen. Und schließlich ist sie auch der Veränderungsmanager des Unternehmens: Sie muss den organisatorischen Wandel so vorantreiben, dass der Betrieb rasch auf Änderungen reagieren kann.

### Das Recruiting-Roulette

Von einem strategischen Partner ist das Personalmanagement im deutschen Mittelstand oft noch weit entfernt. Vor allem fehlt das Wissen um einen Recruiting-Prozess, der A-Mitarbeiter anzieht und

**Fordern und fördern Sie A-Mitarbeiter**

**Die Personalabteilung muss einen Mehrwert generieren**

**Das Unternehmen muss rasch auf Änderungen reagieren können**

# Neue Sichtweisen in der Personalentwicklung

In vielen Unternehmen herrscht noch die traditionelle Sichtweise der Personalentwicklung vor: strikte Hierarchien, klassische Karriere, langfristige Sicherheit. Doch das wirtschaftliche Umfeld und die Wertvorstellungen der Mitarbeiter verlangen ein Umdenken hin zu mehr Flexibilität, Leistungsorientierung und Selbstverwirklichung im Betrieb. Aufgabe der Personalentwicklung ist es, die notwendigen Rahmenbedingungen dafür zu schaffen.

Personalentwicklung gestern	Personalentwicklung heute
Wer schon lange im Betrieb arbeitet, wird automatisch befördert – egal, wie viel er leistet.	Beförderungen sind eine strategische Angelegenheit. Es wird genau geprüft, ob ein Mitarbeiter die richtigen Fähigkeiten für seine neue Position mitbringt.
Mitarbeiter brauchen eine langfristige Perspektive. Sie wollen die Sicherheit, auch in den nächsten 30 Jahren noch im Unternehmen arbeiten zu können.	Den Mitarbeitern genügt die Aussicht auf die nächsten fünf Jahre.
Mitarbeiter streben nach einem stetigen Aufstieg in einer klaren Hierarchie.	Mitarbeiter bevorzugen flache Hierarchien, in denen sie unterschiedliche Positionen einnehmen können.
Die Angestellten wollen große Budgets verwalten und möchten möglichst viele Mitarbeiter unter sich haben.	Den Mitarbeitern sind herausfordernde Aufgaben ebenso wichtig wie ausreichende Entfaltungsmöglichkeiten.

## Mitarbeiter suchen sich heute ihre Arbeitgeber aus

weniger geeignete Kandidaten rasch identifiziert. Dieses fehlende Wissen wird häufig durch verschiedene Glaubenssätze in Bezug auf die Personalauswahl ersetzt – das strategisch so bedeutsame Recruiting verwandelt sich in ein unkontrollierbares Glücksspiel. Ein paar Beispiele des Autors für diesen «küchenpsychologischen Humbug»:

- Der Kandidat ist, was er mir zeigt.
- Die äußere Erscheinung zeigt, wie sehr jemand auf sich achtet.
- Ich kann mich immer auf mein Bauchgefühl verlassen.
- Ein sympathisches Bewerbungsbild lässt auf einen kompetenten Bewerber schließen.
- Hauptsache ist doch, wir können miteinander.
- Man muss den Bewerber nur fragen, was für ein Tier er gerne wäre.

## «Halteprämien» sind in Unternehmen mittlerweile nichts Ungewöhnliches

Statt der unreflektierten Anwendung dieser Glaubenssätze ist ein solider Einstellungsprozess gefordert. Den Bewerbern muss es schwer gemacht werden, ein falsches Bild von sich zu zeichnen. Ein solches Prozedere dauert länger, ist mühsamer und anspruchsvoller. Aber es filtert zuverlässig die richtigen Kandidaten heraus.

## Leistung fordern

Für viele deutsche Unternehmer ist «Leistung fordern» immer noch gleichbedeutend mit «Ausbeutung». Knoblauch vermutet, dass diese Verknüpfung in den Anfängen der Industriegesellschaft wurzelt, wo die Fabrikanten die abhängige Arbeitermasse geknechtet hatten. Und kein Unternehmer will sich mit den macht- und geldgierigen Patronen jener Zeit vergleichen lassen.

Laut Knoblauch haben sich jedoch die Verhältnisse zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer mittlerweile umgekehrt: «Mitarbeiter suchen sich heute ihre Arbeitgeber aus, denn sie kennen ihren Marktwert. Und Arbeitgeber buhlen um die besten Kandidaten. Wenn hier überhaupt jemand abhängig ist, dann sind es eher die Unternehmer, die auf ihre Mitarbeiter angewiesen sind. Die einseitig dominierte Machtstruktur in den Unternehmen ist Vergangenheit.» Jetzt begegnen sich Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten auf Augenhöhe – aber welche Folgen hat dies für die Beteiligten?

## Fair und ethisch

Kapital und Arbeit nähern sich immer mehr an, ein Rollenwechsel vom Arbeitnehmer zum selbstständigen Unternehmer ist jederzeit möglich. Die Positionen sind nicht mehr lebenslänglich fixiert. Darüber hinaus müssen Betriebe immer öfter um ihre A-Mitarbeiter zittern – «Halteprämien» sind in Unternehmen mittlerweile nichts Ungewöhnliches. Das heißt: Das Verhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer demokratisiert sich immer stärker und deshalb lassen sich auch Themen wie Leistung und Gerechtigkeit neu bewerten. Das gleichberechtigte Geben und Nehmen der Beteiligten macht es möglich, dass das freiwillig Vereinbarte – die Leistung – auch eingefordert wird.

Dieses Einfordern ist Teil der unternehmerischen Verantwortung. Denn: «Wer seine B- und C-Mitarbeiter munter vor sich hin werkeln beziehungsweise faulenzeln lässt, ohne die vereinbarte Leistung einzufordern, verteilt die Lasten im Unternehmen ungleich», erklärt der Autor. Und wer muss den Schaden ausbügeln? Der A-Mitarbeiter. Er muss die Minderleistung seiner Kollegen wettma-

## Nur wer sich als **attraktiver Arbeitgeber** präsentiert, wird eine **Sogkraft für herausragende Mitarbeiter** entwickeln.

chen. Seine Flucht aus dem Unternehmen ist dadurch vorprogrammiert.

### Das Mitarbeiterpotenzial abrufen

Wer seine Mitarbeiter fordert, tut ihnen etwas Gutes. Er schützt sie vor Unterforderung und Langeweile und zeigt so auch seine Wertschätzung. Denn wenn die Mitarbeiter zuwenig gefordert sind, fühlen sie sich abgewertet. Außerdem gibt das Wissen, was von ihnen erwartet wird, vielen Mitarbeitern eine große Sicherheit – deshalb sind gemeinsam vereinbarte, messbare Leistungsziele so wichtig. Knoblauch fasst zusammen: «Menschen wollen und sollen sich entwickeln, und dazu brauchen sie manchmal Ansporn und Ermutigung. Wem es egal ist, ob sein Mitmensch etwas aus sich macht oder nicht, macht sich schuldig an ihm.»

### Personalarbeit in Zeiten der Krise

Die Krisenbewältigung von Unternehmen läuft oft nach dem gleichen Muster ab: Zunächst wird bei der Bank frisches Geld beschafft – doch diese kurzfristige Liquidität ändert nichts an der grundlegenden Misere. Sie macht ein Unternehmen nicht per se zukunftsfähig, sondern führt oft dazu, dass wichtige strategische Entscheidungen vertagt werden.

Dann werden Weihnachts- und Urlaubsgeld der Mitarbeiter gekappt, ebenso Lohnhöhungen. Doch auch diese Maßnahme bringt ein Unternehmen nicht auf Kurs, sondern frustriert die Mitarbeiter. Schließlich stürzen sich viele Betriebe auf Strategieänderungen und Innovation und vergessen dabei ganz, dass diese Schritte viel Geld kosten – Geld, das in einer Krise nicht vorhanden ist.

### Die Mitarbeiter als Hebel

Für Knoblauch ist die Qualität der Mitarbeiter der wirksamste Hebel in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Nur die richtigen Mitarbeiter können ein Unternehmen aus der Krise führen. Weder Kurzarbeit noch Kostenkürzung oder Prozessoptimierung nützen viel, wenn die Mannschaft hauptsächlich aus B- und C-Mitarbeitern besteht.

Auch wenn gerade kein Geld für neue A-Mitarbeiter vorhanden ist, bedeutet jeder C-Mitarbeiter, der sofort nach Hause geschickt wird, einen Gewinn für den Betrieb. Denn nun kann er nicht mehr langjährige Kundenbeziehungen sabotie-

ren, keine Maschinen oder Produkte zerstören. Der Weg ist wieder frei für Maßnahmen, die die Kundenbegeisterung fördern und deshalb Umsatz bringen. «Sicher: Abfindungen für C-Mitarbeiter kosten auch Geld», so Knoblauch. «Aber in keinem Bereich Ihres Unternehmens gelingt Ihnen ein Turnaround so schnell wie beim Personal.»

### Fit für die nächste Krise

Knoblauch empfiehlt jedem Unternehmer, sich gerade in Krisenzeiten nach neuen A-Mitarbeitern umzusehen. Denn: Viele Firmen müssen nun ihre Topleute entlassen – und umso größer ist dann der Talentepool, aus dem man hervorragende Kräfte fischen kann. Mittelständische Unternehmen können so auch an qualifizierte Fachleute gelangen, die normalerweise für ein kleineres Unternehmen unerschwinglich sind. So kann sich ein Betrieb rechtzeitig für den kommenden Aufschwung rüsten. Wichtig ist allerdings ein gelungenes Employer Branding. Nur wer sich als attraktiver Arbeitgeber präsentiert, wird eine entsprechende Sogkraft für herausragende Mitarbeiter entwickeln. Das Arbeitgeber-Marketing darf auch in Krisenzeiten nicht vernachlässigt werden.

### Der ideale Einstellungsprozess

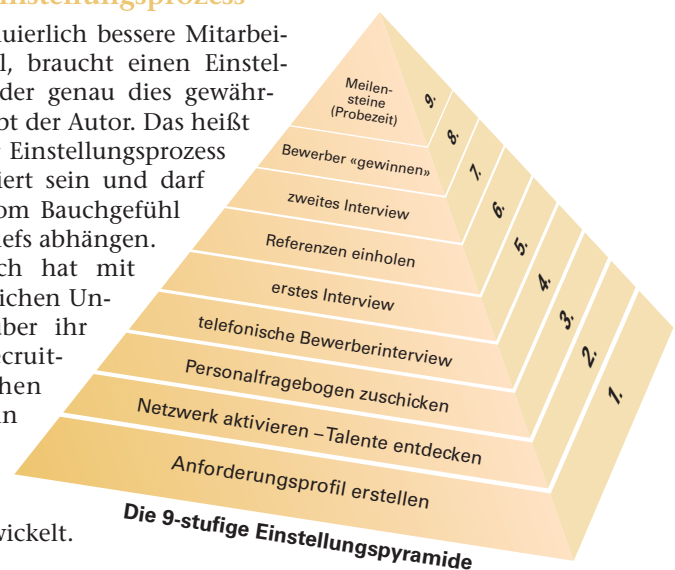
«Wer kontinuierlich bessere Mitarbeiter haben will, braucht einen Einstellungsprozess, der genau dies gewährleistet», schreibt der Autor. Das heißt vor allem: Der Einstellungsprozess muss strukturiert sein und darf nicht allein vom Bauchgefühl des Personalchefs abhängen. Jörg Knoblauch hat mit vielen erfolgreichen Unternehmen über ihr Mitarbeiter-Recruiting gesprochen und parallel ein eigenes neunstufiges Einstellungsverfahren entwickelt.

#### 1. Anforderungsprofil erstellen

«Wir brauchen einen Verkäufer, der viel bei den Kunden draußen ist und dort auch einen guten Eindruck macht. Und durchsetzungsstark soll er auch sein. Außerdem sollte er ein wenig besser Englisch können als sein Vorgänger.» Derart

Wenn Mitarbeiter zu wenig gefordert sind, fühlen sie sich abgewertet

In Krisenzeiten können auch mittelständische Unternehmen an Topleute gelangen



# Methoden der Unternehmensführung

Unternehmen und Schiffe haben einiges gemeinsam: Zum Beispiel zeigt sich erst in Krisenzeiten beziehungsweise auf rauer See, wie fähig eine Mannschaft wirklich ist. Denn so lange das Meer ruhig ist, erreicht auch eine miserable Mannschaft (= C-Mitarbeiter) irgendwann den Hafen. Doch wenn ein Sturm aufzieht und die See aufpeitscht, wird eine C-Mannschaft kläglich versagen, während ein Team aus Spitzenkräften (= A-Mitarbeiter) das Schiff sicher ans Ziel bringt. Dieses Bild lässt sich auch auf die alltägliche Unternehmensführung übertragen:

- **Wikinger-Methode:** Hier fühlen sich C-Mitarbeiter wohl, denn alles verläuft wohlgeordnet unter den Befehlen eines starken Führers. Ihm vertraut man und hofft, dass alles gutgeht. Die Aufgabe der Mannschaft ist es, in die vorgegebene Richtung zu rudern. Darüber hinaus wird nichts von ihnen verlangt. Mit dieser blinden Gefolgschaft lassen sich allerdings keine neuen Märkte erobern.

- **Titanic-Methode:** Dies ist das richtige Umfeld für B-Mitarbeiter. Hier wird geplant und an Details gefeilt – Sicherheit, exakte Organisationspläne und Stellenbeschreibungen stehen an erster Stelle. Ausufernde Ver-

waltung und Bürokratie verhindern jedoch, dass das Schiff Stürme übersteht oder Eisbergen rechtzeitig auszuweichen vermag.

- **Kolumbus-Methode:** Bei diesem Führungsansatz blühen die A-Mitarbeiter auf und manövrieren das Schiff sicher durch raue Gewässer. Sie lernen, wie man mit Wind und Wellen umgeht, und erhalten ihren eigenen Kompass. Die Mannschaft weiß, was von ihr gefordert wird und handelt eigenverantwortlich und unternehmerisch. Das Schiff steuert auf ein bestimmtes Ziel zu, der Kurs wird ständig überprüft und Abweichungen werden bewertet.

Legen Sie Anforderungsprofile auf Basis von Zielen fest

schwammig sind in vielen Unternehmen die Anforderungsprofile für neue Mitarbeiter formuliert. Ein echtes Profil jedoch wird auf Basis von Zielen festgelegt, die quantitativ messbar sowie erreichbar sein müssen. Auf den gesuchten Verkäufer bezogen könnte ein Ziel wie folgt lauten: «Der neue Verkäufer muss innerhalb von zwölf Monaten den bisherigen Umsatz verdoppeln.» Diese Vorgabe zieht sich nun wie ein roter Faden durch den gesamten Einstellungsprozess. Wer sich als Bewerber von diesem Ziel abschrecken lässt, gehört sowieso nicht zur A-Riege.

## 2. Netzwerk aktivieren, Talente entdecken

Hat ein Unternehmen vor zehn Jahren eine großformatige Stellenanzeige in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und in diversen Online-Jobbörsen geschaltet, dann hat sich in der Regel eine ganze Schar von vielversprechenden Bewerbern gemeldet. Heute funktioniert der Zugang zu diesen Talenten jedoch vorwiegend über Netzwerke. Jeder Unternehmer und jede Führungskraft ist daher aufgerufen, ihr Netzwerk zu pflegen.

Das heißt: Kontakt halten mit anderen Entscheidern, aber auch mit ehemaligen Praktikanten und Auszubildenden. Eine Lehrtätigkeit an einer Universität oder Fachhochschule ist ebenfalls äußerst nützlich – hier hat der Manager direkten Kontakt zu jungen und vielversprechenden Leistungsträgern. Sobald eine Position im Unternehmen frei wird, erweist ein solches Netzwerk gute Dienste.

## 3. Personalfragebogen zuschicken

Im nächsten Schritt wird mittels eines Personalfragebogens eine erste Auswahl unter den Bewerbern getroffen. So lassen sich die Angaben der Kandidaten standardisieren und besser vergleichen.

Ungeeignete Bewerber werden bereits hier ausgesiebt. Der Autor berichtet, dass höchstens fünfzig Prozent der Kandidaten seinen elfseitigen Fragebogen ausgefüllt zurückschicken – also zeigt sich in dieser Phase, wer ernsthaft an einer Tätigkeit im Unternehmen interessiert ist. Mit den besten Bewerbern wird dann ein Telefoninterview geführt.

## 4. Telefoninterview

Bei Jörg Knoblauch hat das telefonische Gespräch einen festgelegten Ablauf und dauert eine halbe Stunde: «20 Minuten davon nimmt eine Diskussion in Anspruch, die sich an ganz bestimmten Fragen entzündet, die ich den Bewerbern stelle. In den restlichen 10 Minuten hat dann der Kandidat die Gelegenheit, seine Fragen an mich loszuwerden.»

Knoblauchs erste Frage lautet: «Was möchten Sie langfristig erreichen? Was sind Ihre beruflichen Ziele?» Hier zeigen sich klare Unterschiede zwischen Topleuten und C-Mitarbeitern. Während die A-Mitarbeiter ihre Ziele genau kennen und gerne über sie reden, geben sich die weniger geeigneten Kandidaten unschlüssig und planlos. Für Knoblauch ein klarer Fall: Wer sein Leben nicht planen kann, wird auch seine beruflichen Aufgaben am Arbeitsplatz nicht effektiv planen und umsetzen können.

Die zweite Frage dreht sich um die beruflichen Stärken des Bewerbers. «Hier lasse ich nicht locker, bevor ich nicht zwölf Stärken des Bewerbers auf meinem Notizblock stehen habe, der während des Telefonats vor mir liegt», führt Knoblauch aus. Natürlich wird der Kandidat auch nach seinen Schwächen befragt – doch hier sollte man sich nicht mit den Antworten zufriedengeben, die sich in jedem Bewerbungsratgeber finden. Dort

Unternehmer und Führungskräfte müssen ihr Netzwerk pflegen

## Referenzen einzuholen, ist eines der aussagekräftigsten Instrumente im Einstellungsprozess.

wird den Kandidaten oft empfohlen, sich als besonders ungeduldig zu beschreiben, denn diese «Schwäche» ist eigentlich eine Stärke – man präsentiert sich damit nämlich dynamischer als die Konkurrenz.

Was Knoblauch hingegen von den Bewerbern wissen will, sind Geschichten von verpatzten Projekten, versäumten Deadlines oder falschen Entscheidungen. «Und damit kann ich genau das herausfinden, was ich erfahren will», erläutert der Autor. «Wie reflektiert geht der Bewerber mit seinen Fehlern um? Macht er immer den ›blöden Chef‹ für alles verantwortlich, was schiefgeht? Und vor allem: Zieht er seine Schlüsse daraus?» Wer hier ehrliche und reflektierte Antworten gibt, kommt in die engere Auswahl.

### 5. Erste Interviews

Beim ersten persönlichen Bewerbergespräch nutzt Knoblauch einen Interviewleitfaden im Umfang von rund 30 Seiten. Zusammen mit mehreren Mitarbeitern wird der Kandidat «durchgecheckt» – von der Schulzeit über seine Arbeitsverhältnisse bis hin zu seinen Plänen und Zielen. Anschließend finden so genannte Kompetenzinterviews statt, die von den potenziellen neuen Kollegen des Bewerbers geführt werden. – Nachdem sich der Bewerber verabschiedet hat, werden die Ergebnisse all dieser Gespräche in der Gruppe diskutiert.

### 6. Referenzen einholen

«Mit den früheren Chefs von Bewerbern zu sprechen, also Referenzen einzuholen, halte ich für eines der aussagekräftigsten Instrumente in einem Einstellungsprozess», so Knoblauch. Bei diesen Gesprächen konfrontiert er die ehemaligen Vorgesetzten der Bewerber mit deren Äußerungen über ihre früheren Arbeitsverhältnisse. Oft genug zeigt sich dabei, dass die Kandidaten die Wahrheit zu ihren Gunsten verdreht hatten, um im Bewerbungsgespräch einen guten Eindruck zu hinterlassen.

Für Knoblauch sind daher Referenzen einer der wirkungsvollsten Hebel im Einstellungsprozess. Umso verwunderlicher ist es, dass dieses Instrument nur selten genutzt wird.

### 7. Zweites Interview

In dieser Phase geht es um den Charakter des Kandidaten. Wichtig ist, sich bereits

im Vorfeld über die gewünschte Persönlichkeitsstruktur des neuen Mitarbeiters klar zu werden und dann entsprechende Fragen zu entwickeln. Der Autor nennt dafür einige Beispiele:

- Wenn ein Streich in Ihrer Schulklasse geplant wurde: Waren Sie der Rädelführer? (Die Antwort kann zeigen, ob der Bewerber angepasst war oder sich auch kritisch mit dem Lehrer auseinandergesetzt hat.)

- Was unternehmen Sie, wenn Sie sehen, dass ein gleichrangiger Kollege seine Spesenabrechnung fälscht? (Die Antwort gibt Aufschluss über das moralische Empfinden des Bewerbers.)

- Wie würden Sie Ihr persönliches Wunschbüro gestalten? (Hier zeigt sich, wie wichtig dem Bewerber Statussymbole sind.)

### 8. Den Bewerber für das Unternehmen gewinnen

In dieser Phase sind nur mehr mögliche A-Mitarbeiter im Spiel. Und da solche Spitzenleute meist mehrere Eisen im Feuer haben und auf dem Arbeitsmarkt begehrt sind, müssen sie nun für das Unternehmen gewonnen werden. Es geht darum, diesen Bewerbern Wertschätzung zu zeigen – etwa durch ein gemeinsames Abendessen mit der Geschäftsleitung. Es empfiehlt sich, jetzt auch die Familie mit einzubeziehen und ihnen beispielsweise die schulischen oder kulturellen Einrichtungen der Umgebung zu zeigen.

### 9. Die Probezeit nutzen

Diese letzte Phase des Einstellungsprozesses wird von den meisten Unternehmen unterschätzt. Sie gehen davon aus, dass sich der neue Mitarbeiter schon irgendwie einarbeiten und im Betrieb zurechtfinden wird. «Und genau in diesem Punkt unterscheiden sich exzellente von durchschnittlichen Unternehmen», erläutert Knoblauch. «Die Topfirmen vereinbaren nämlich Meilensteine mit ihren neuen Mitarbeitern», erinnert der Autor noch einmal. Und idealerweise wurden diese Meilensteine bereits im Anforderungsprofil festgelegt und werden nun mit dem neuen Mitarbeiter im Detail besprochen. Der Vorteil: Wenn die Probezeit vorbei ist, lässt sich eindeutig und objektiv feststellen, ob diese Ziele erreicht wurden. Das erleichtert die Entscheidung für oder gegen eine Fixanstellung.

**Fragen Sie Bewerber nach verpatzten Projekten und versäumten Deadlines**

**Spitzenleute haben meist mehrere Eisen im Feuer**

**Unterschätzen Sie die Probezeit nicht**

## Topkräfte finden sich in den verschiedensten Positionen und auf allen Hierarchieebenen.

### Topleute auf allen Ebenen

Manche Unternehmer setzen A-Mitarbeiter mit rücksichtslosen Karrieristen gleich, die mit Dominanzstreben und Killerinstinkt nach oben streben. Aber es geht um etwas ganz anderes: Spitzenleute verrichten ihre Arbeit mit Leidenschaft und bringen überdurchschnittlich viel Leistung. Und diese Topkräfte finden sich nicht nur im Management, sondern in den verschiedensten Positionen und auf allen Hierarchieebenen.

Sie zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie ihre Aufgaben als sinnvoll empfinden. So definiert die Reinigungskraft ihren Job nicht länger als: «Ich mache hier den Dreck weg», sondern wie folgt: «Ich trage entscheidend dazu bei, dass sich alle Menschen, die sich hier im Haus bewegen, jederzeit wohlfühlen.»

### Praktikanten besser behandeln


Schulabgänger und Praktikanten werden in vielen Unternehmen so behandelt, als würden sie nichts wissen und nichts können. Doch auch unter Azubis und Praktikanten finden sich wertvolle A-Mitarbeiter. Und die gilt es, herauszufiltern und an das Unternehmen zu binden. Jörg Knoblauch setzt bei der Rekrutierung dieser jungen Menschen einen achtstufigen Prozess ein, inklusive Assessmentcenter und Einladung der Eltern in das Unternehmen.

Wenn dann das Praktikum oder die Ausbildung beendet sind, wird der Kontakt aufrechterhalten, zum Beispiel durch Geburtstagswünsche. So wächst nach und nach ein weites Netzwerk, auf das Knoblauch bei der Suche nach A-Mitarbeitern zurückgreifen kann.

### Mit dem ABC-System wachsen

«Wenn man nun so jahrein, jahraus das ABC-System anwendet und ganz konsequent A-Mitarbeiter einstellt und parallel B-Mitarbeiter so fordert und fördert, dass aus ihnen A-Mitarbeiter werden, setzt sich die Belegschaft schon nach relativ kurzer Zeit zu 70 bis 80 Prozent aus A-Mitarbeitern zusammen», schreibt Knoblauch. Und das schlägt sich unmittelbar auf den wirtschaftlichen Erfolg nieder: Man gehört zu den Topunternehmen der Branche, die Marktführerschaft rückt in greifbare Nähe.

Eines darf man dabei nicht vergessen: Die wichtigste Person im Unternehmen ist diejenige, die Verantwortung für die Mitarbeiter trägt. Also entweder der Chef selbst oder – in größeren Unternehmen und Organisationen – das Personalmanagement. Für Personalagenden dürfen ausschließlich Topleute zuständig sein, denn nur diese stellen andere A-Mitarbeiter ein. Wer das Personalrecruiting in die Hände von mittelmäßigen Managern gibt, darf sich auch nicht wundern, wenn nur durchschnittliche Bewerber eingestellt werden.

Zu diesem «neuen» Personalmanagement gehört auch ein funktionierendes Talentemanagement: vielversprechende Mitarbeiter finden, sie einstellen, führen und entwickeln. Ziel ist ein Talente-Pool, der sich aus zukünftigen A-Mitarbeitern zusammensetzt. Diese Mitarbeiter lieben eine Unternehmenskultur, in der sie gefordert und gefördert werden, und sie ziehen weitere Talente an. Entsprechend stark ist auch die Bindung an den Betrieb. Wer als Unternehmen ein durchdachtes Talentemanagement aufbaut, investiert in seine Zukunft. 

Topkräfte empfinden Ihre Aufgabe als sinnvoll

A-Mitarbeiter ziehen weitere Talente an

### Wertung

Informationswert



Neuigkeitswert



Praxisorientierung



Gliederung



Verständlichkeit



Lesefreude



### Kommentar

Jörg Knoblauch schreibt als Praktiker für Praktiker – das ist wohl die größte Stärke dieses Buches. Abseits von abstrakten theoretischen Überlegungen zum Erfolgsfaktor Personal plädiert er für Hausverstand und Zielorientierung. Er liefert ein leidenschaftliches Bekenntnis für ein starkes Personalmanagement, das Topmitarbeiter fördert und sich von unfähigen Leuten trennt. Damit mag er polarisieren, aber der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen, die fast ausschließlich Topleute beschäftigen, gibt ihm Recht.

### Kaufempfehlung

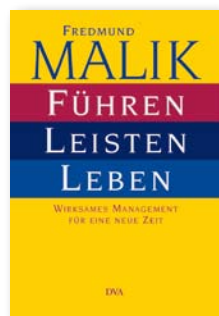
Ein Buch für Unternehmer, die ihren Fokus (wieder) auf die Ressource Mitarbeiter richten wollen und offen für wirksame Motivation und brauchbare Anleitungen sind.



# Ihr Informationsgewinn ohne Zeitverlust

jetzt  
mit einem  
aktuellen  
Bestseller  
GRATIS!

«Wir ertrinken  
in Informationen  
und hungern  
nach Wissen.»  
John Naisbitt



399 Seiten



8 Seiten

business bestseller VerlagsgmbH, Europahaus, 6020 Innsbruck, Tel. ++43-(0)512-56 17 40, Fax ++43 (0)512-56 17 41, abo@business-bestseller.com

**Fax A: (0512) 56 17 41 D: (040) 4325-2187 CH: 0043-512-56 17 41**

## 1-JAHRES-ABO ZUM VORTEILSPREIS (=2 MONATE GRATIS)

**Ja,** ich entscheide mich für eine Fortsetzung meines Abos der **business bestseller summaries** zum Vorteilspreis von monatlich EUR **16,50/sfr 30,-** statt EUR 19,80/sfr 36,- inkl. Porto und MwSt. (= EUR 198,-/sfr 360,- für 12 Monate bzw. 36 Ausgaben) plus dem Bestseller meiner Wahl\*). Das Abo verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr zum Vorteilspreis, wenn es nicht spätestens 6 Wochen vor Ablauf schriftlich gekündigt wird.

Ich möchte  die Print-Ausgabe mit der Post  die digitale Ausgabe via E-Mail (**max. 1 Nutzer!**)  
PDF zu lesen mit Adobe Acrobat Reader

## MEIN GEWÄHLTES BUCH\*):



**Simon: Gemeinsam sind wir blöd?!  
Die Intelligenz von Unternehmen,  
Managern und Märkten**  
Carl Auer Verlag, 333 Seiten



**Stephen R. Covey:  
Der 8. Weg  
Mit Effektivität zu wahrer Größe**  
Gabal Verlag, 432 Seiten

\*) Bitte ein Buch ankreuzen. Buch wird nach Zahlungseingang des Abos kostenlos zugesandt. Angebot gilt nur bis 31.07.2010 und nur solange Vorrat reicht!

Meine Anschrift

Name, Vorname

Firma

Straße, Nr.

E-Mail

PLZ, Ort

Telefon (für ev. Rückfragen)

Wenn Ihre Bezugsdaten gleich bleiben, genügt  
die Angabe Ihrer Abo-Nr. (siehe Anschreiben  
rechts oben):

--	--	--	--	--	--	--	--

Datum/1. Unterschrift

**Vertrauensgarantie:** Ich kann diese Bestellung schriftlich innerhalb von 10 Tagen bei business bestseller VerlagsgmbH, Europahaus, A-6020 Innsbruck widerrufen. Rechtzeitige Absendung genügt. Tel. ++43-(0)512-56 17 40-33, Frau Mathoy: abo@business-bestseller.com

Datum/2. Unterschrift

www.business-bestseller.com