



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

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](mailto:gabal@rommert.de)

ISBN 978-3-96739-168-8

Produktion, Layout, Satz: Frank-Michael Rommert | [www.rommert.de](http://www.rommert.de)

Umschlaggestaltung: Buddelschiff, Stuttgart | [www.buddelschiff.de](http://www.buddelschiff.de)

© 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://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](http://www.rommert.de). Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

# Inhalt

<b>Was wollten Sie als Kind werden? – Vorwort</b> .....	<b>10</b>
---	-----------

## Die ABC-Personalstrategie

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

## Recruiting

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

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

### **Umgang mit Low Performern**

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

### **Mitarbeiterbindung**

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

## 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
 <b>Bonus: Tipps zum Weiterlesen</b> .....		<b>226</b>
 <b>Danke!</b> .....		<b>227</b>

# Die ABC- Personal- strategie



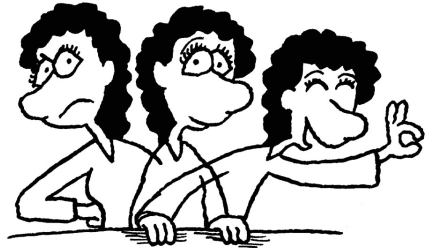
# Frage 1

## „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](http://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 Personalere 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.

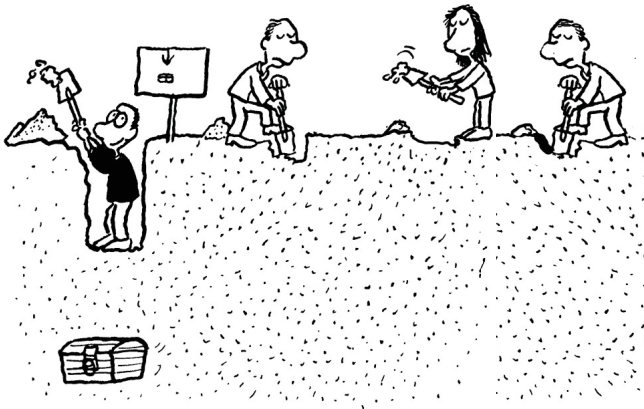
## Frage 4

### „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).



## Frage 5

### „Ist ein A-Mitarbeiter auf Dauer zu anstrengend?“

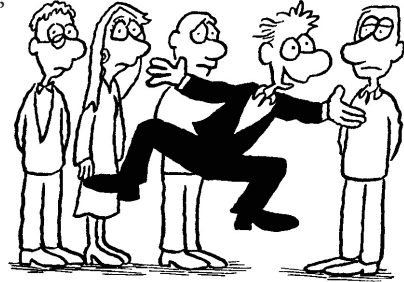
Warum sollte ich A-Mitarbeiter einstellen? Mir sind B-Mitarbeiter lieber, denn ich will keinen im Team, der alles hinterfragt und besser weiß.

„Ich will überhaupt keine A-Mitarbeiter“, gesteht mir der Geschäftsführer eines kommunalen Verkehrsbetriebs, „ich bin mit B-Mitarbeitern vollkommen zufrieden.“

Um es deutlich zu formulieren: Er hat keine Lust auf Mitarbeiter, die neue Ideen einbringen und eingefahrene Abläufe kritisieren.

Seiner Meinung nach sind B-Mitarbeiter viel pflegeleichter als A-Mitarbeiter. Was für ihn einen guten Mitarbeiter ausmacht, fasst er in einem Satz zusammen: „Ein guter Mitarbeiter ist für mich ein Mitarbeiter, der pünktlich kommt, pünktlich geht und dazwischen keinen Stress macht.“

Auch die Kollegen seien über Besserwisser nicht erfreut. Warum sollte man sich als Chef also freiwillig einen A-Mitarbeiter „aufhalsen“?



### ► Erfahrungen „Der faulste Hund, den ich je hatte.“

Bei einer Wanderung auf der Schwäbischen Alb erhielt eine Unternehmerfreundin eine eindrucksvolle Lektion in Sachen A-, B- und C-Mitarbeiter – von einem Schäfer.

Die Unternehmerin kam an seiner Herde vorbei. Zwei prächtige Hirtenhunde kontrollierten die Schafe. Einer der Hunde beeindruckte die Wanderin ganz besonders: Ein Pfiff und ein Wink des Hirten reichten aus, schon rannte der Hund los, um ein

ausgebüxtes Schaf zurückzutreiben.

Ein Wink nach rechts und der Hund spurtete zum nächsten Problemschaf.

Die Unternehmerin gratulierte dem Hirten zu diesem gut erzogenen Hund.

Doch der Schäfer lachte über das Kompliment. „Das ist das faulste Tier, das ich je hatte!“, stellte er klar: „Der tut nur, was er muss. Ich bin den ganzen Tag damit beschäftigt, ihn zu beschäftigen. Schauen Sie sich den anderen Hund an. Der liebt, was er tut und er

# Antwort

## „Für B- und C-Chefs: Ja. Für A-Chefs: Nein.“

*Für bequeme Führungskräfte sind A-Mitarbeiter tatsächlich ein Albtraum. Denn A-Mitarbeiter bedrohen die Routine mit neuen Ideen und Initiativen.*

In meiner Beratertätigkeit stelle ich oft fest, dass viele Betriebe offiziell zwar eigenverantwortlich handelnde und mitdenkende Mitarbeiter suchen. Doch die Praxis sieht anders aus. Da treffen motivierte A-Mitarbeiter dann auf Vorgesetzte, die jeden Verbesserungsvorschlag als persönlichen Angriff empfinden.

Üblicherweise stecken zwei Motive hinter der Abneigung solcher Führungskräfte gegen A-Mitarbeiter: Motiv Nummer 1 ist **Macht**. Diese Führungskräfte brauchen es für ihr Ego, „Untergebene“ herumzukommandieren und zu kontrollieren. Außerdem fürchten sie, A-Mitarbeiter

könnten an ihrem Chefstuhl sägen. Das zweite Motiv trifft auf den Verkehrsbetriebs-Geschäftsführer zu. Er will einfach nur eins: seine **Ruhe**. Mitarbeiter mit neuen Vorschlägen sind ihm zu stressig.

Dabei sind es gerade A-Mitarbeiter, die langfristig Führungskräften den Rücken freihalten. B-Mitarbeiter hingegen erledigen nur das, was ihnen aufgetragen wird. Sie übernehmen keine Eigenverantwortung und zeigen keine Eigeninitiative. Deshalb müssen Vorgesetzte einen großen Teil ihrer Zeit investieren, um sie „zu beschäftigen“ und zu kontrollieren.

weiß genau, wann er wohin laufen muss. Dem muss ich nicht sagen, worauf es ankommt.“

Treffender kann man wohl nicht beschreiben, was gute Teamarbeit ausmacht – ob auf der Heide oder im Unternehmen. Die A-Mitarbeiter wissen, worauf es ankommt. Sie brauchen und wollen keinen Chef mit Hundepfeife. Solche Spitzenleute, die auf Erfolg brennen und nicht nur fleißig sind, sondern auch unterneh-

merisch denken, muss man nicht kontrollieren. Man muss sie höchstens bremsen, damit ihr Einsatz für die Firma nicht auf Kosten ihrer Familie oder ihrer Gesundheit geht.

B- und C-Mitarbeiter hingegen tun nur das, was unbedingt sein muss. Und auch nur dann, wenn der Chef das Kommando dazu erteilt. Was zur Folge hat, dass manche Chefs dann lieber gleich selbst den Schafen hinterherrennen ...

## Frage 6

### „Ist der Neue ein Genie oder eine Nervensäge?“

*Der Neue tanzt ständig aus der Reihe und weiß alles besser. Entweder ist er genial oder nur eine Nervensäge. Wie erkenne ich den Unterschied?*

Die Kollegen beschwerten sich schon. „Der Neue ist nicht teamfähig“, heißt es. Er macht seinen Job, arbeitet gut und zuverlässig. Aber er stört ständig den Betriebsfrieden mit verrückten Ideen und ständigem Genörgel. Dabei lässt er sich auch von erfahrenen Kollegen nichts sagen.

„Der muss wieder weg“, fordert nun der direkte Vorgesetzte. Die Probezeit läuft nur noch zwei Wochen.



### ► **Schon gewusst?** Verborgene Potenziale

Die Explosion war gewaltig. Der junge Chemiker hatte mit einer neuen Mischung experimentiert und sich dabei ein bisschen verrechnet. Eigentlich wollte er Plastik herstellen. Doch der Messfehler sorgte dafür, dass nun die Fabrik seines Arbeitgebers in die Luft flog. Wie durch ein Wunder wurde niemand verletzt, aber das Dach war weg, alle Fenster zersplittert.

So geschehen an einem Frühlingmorgen des Jahres 1960 bei General Electric, kurz GE. Der neue Mitarbeiter, der in diesem Moment so gar nicht nach High Potential aussah und sich sicherlich auch nicht so fühlte, hieß Jack Welch.

Die Explosion sorgte dafür, dass der damalige GE-Manager Charlie Reed

auf den jungen Chemiker aufmerksam wurde. Der GE-Manager erkannte tatsächlich das Potenzial des zerknirschten Mitarbeiters. Statt einer Kündigung erhielt Welch eine zweite Chance – die er nutzte.

20 Jahre später war er Vorstandsvorsitzender. Unter seiner Leitung stieg der GE-Börsenwert von zwölf auf 410 Milliarden Dollar! Er war der genialste Manager aller Zeiten und wurde von Fachmagazinen ehrfurchtsvoll als „Manager des Jahrhunderts“ bezeichnet.

Ich hatte die Ehre, viel von diesem charismatischen Mann lernen zu dürfen. Er starb am 1. März 2020 im Alter von 84 Jahren in New York.

# Antwort

## „Drei Merkmale verraten den Unterschied.“

*Genies ist ihre Arbeit wichtig. Nervensägen nehmen nur sich selbst wichtig. Und in einem C-Umfeld gilt ohnehin jeder A-Mitarbeiter als Störenfried.*

High Potentials können in der Tat sehr unbequem sein. Manches Genie ist schon fälschlicherweise als Nervensäge abgestempelt worden. Den Unterschied zu erkennen, ist allerdings extrem wichtig: Denn von Nervensägen sollten Sie sich trennen, Genies hingegen müssen Sie alle Wege ebnen.

### Genie oder Nervensäge? Drei Merkmale verraten den Unterschied

#### 1. Überdurchschnittliche Qualifikation

High Potentials verfügen häufig über sehr gute Abschlüsse und ausgezeichnete Noten – möglicherweise allerdings auch nur in ihrem speziellen Fachgebiet.

#### 2. Begeisterung

High Potentials zeigen eine große Leidenschaft für ihre Arbeit. Sie sind Macher, nicht Bedenkenträger. Sie fallen nicht auf, weil sie ständig aufzählen, was alles nicht geht, sondern weil sie Neues ausprobieren und ungewöhnliche Ideen einbringen möchten. Was dann natürlich auch mal schiefgehen kann.

#### 3. Kritik- und Lernbereitschaft

High Potentials sind in der Lage, falsche Entscheidungen zu erken-

nen und zu analysieren. Sie lernen aus ihren Fehlern, statt sie zu wiederholen oder beharrlich an ihnen festzuhalten.

Um die Situation richtig einschätzen zu können, sollten Sie außerdem die Quote Ihrer A-, B- und C-Mitarbeiter kennen:

- Eine Nervensäge in einer A-Umgebung ist auf jeden Fall tatsächlich nur das: Eine Nervensäge. Denn A-Kollegen sind aufgeschlossen für Kritik an bisherigen Arbeitsabläufen und würden sich sinnvollen neuen Ideen jederzeit gerne anschließen.
- Wird ein Mitarbeiter hingegen in einer B- oder C-Umgebung als Nervensäge diffamiert, sollten Sie sehr genau hinsehen, wer und was hier wirklich das Problem ist.

## Frage 7

### „Warum kündigen A-Mitarbeiter?“

*Die Fluktuation in unserer Branche ist sehr hoch.*

*Was sind die Hauptkündigungsgründe?*

Dem Chef des jüngst gegründeten Zeitarbeitsunternehmens ist es wichtig, seinen Mitarbeitern bestmögliche Arbeitsbedingungen zu bieten. „Wir wollen weg vom Negativ-Image, das Zeitarbeit oft anhängt“, betont der Unternehmer.

Die Fluktuationsquote in seiner Branche ist enorm. Nur wer weiß, was A-Mitarbeiter zur Kündigung treibt, kann etwas dagegen tun. Deshalb betreibt der Chef nun Ursachenforschung.



### ► Schon gewusst? Nebenwirkungen

Aus den Augen, aus dem Sinn? Bei Kündigungen trifft dieses Sprichwort nicht. Denn jeder scheidende Mitarbeiter vertritt Ihre Firma noch sehr lange weiter. Je nachdem, wie gut oder schlecht die Erfahrungen waren, die der Arbeitnehmer bei Ihnen gesammelt hat und wie harmonisch oder explosiv die Trennung ablief, wird die

nächsten fünf oder zehn Jahre gut oder schlecht über Sie geredet.

Auch deshalb ist es sehr wichtig, Fehleinstellungen zu vermeiden. Denn kaum ein gekündigter Mitarbeiter wird zugeben, dass die Kündigung berechtigt war – und ein schlechtes Arbeitgeberimage haftet zäh und klebrig wie ein Kaugummi.

# Antwort

## „Weil ihre Leistung nicht anerkannt wird.“

*Mangelnde Wertschätzung steht auf Platz eins der Kündigungsgründe, gefolgt vom Ärger über Kollegen.*

Es gibt immer wieder Studien zur Frage, warum Mitarbeiter kündigen. Eine Umfrage der Karriereberatung Rundstedt, die auf Statista veröffentlicht wurde, zeigt die Rangfolge der zehn wichtigsten **Gründe** (Mehrfachangaben waren möglich):

- Kein Ausgleich für Überstunden (68 Prozent)
- Kollegiales Umfeld stimmt nicht (65 Prozent)
- Zu viel Stress und Leistungsdruck (60 Prozent)
- Keine konstruktive Feedback-Kultur (58 Prozent)
- Keine Leistungsanreize (54 Prozent)
- Schwerfälliges Arbeitsumfeld und steile Hierarchien (51 Prozent)
- Kein Handlungsspielraum (51 Prozent)
- Keine Förderung durch Vorgesetzte (43 Prozent)
- Schlechte Reputation des Arbeitgebers (42 Prozent)
- Keine Flexibilität (38 Prozent)

Erfahrungsgemäß kündigen vor allem A-Mitarbeiter. Denn B-Mitarbeiter verfügen über eine Beamtenmentalität. Sie bewegen sich nur ungern, lassen die Dinge einfach laufen und zählen die Stunden bis zum nächsten

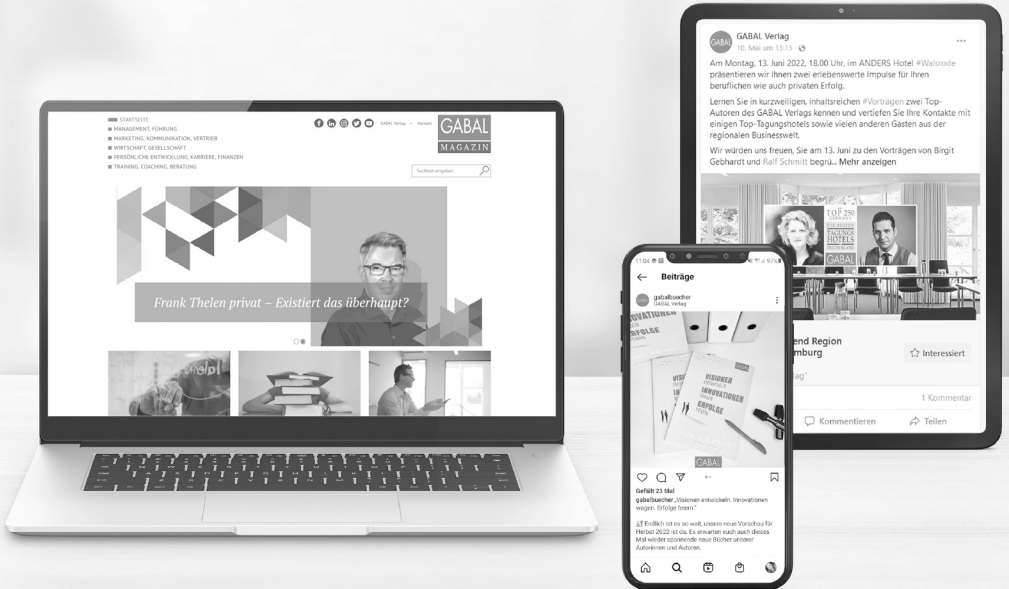
Wochenende. C-Mitarbeiter kündigen ebenfalls nicht. Denn C-Mitarbeiter werden gekündigt.

Die Umfragen zeigen: Zu den größten Ärgernissen gehört es, wenn **Leistung nicht anerkannt** wird. Sei es bei Überstunden, durch fehlende Leistungsanreize oder einen Mangel an Feedback. Wer Leistung nicht anerkennt, düpiert vor allem seine A-Mitarbeiter, denn nur sie bringen wirklich Leistung.

Auf Platz zwei der häufigsten Kündigungsgründe steht der **Stress mit Kollegen**. Auch das ist ein Problem, unter dem vor allem A-Mitarbeiter zu leiden haben. Denn sie sind das Hauptziel von Mobbing und Eifersüchteleien.

Um individuelle Unzufriedenheitsfaktoren bei Ihren Mitarbeitern rechtzeitig erkennen und beseitigen zu können, sind Mitarbeitergespräche wichtig (→ siehe Frage 90). Auch ein Kummerkasten kann nützlich sein.

# WISSEN TEILEN – MENSCHEN VERNETZEN



## → Im GABAL MAGAZIN

- Aktuelle Themen und Trends aus Wirtschaft, Business & Karriere sowie persönliche Weiterentwicklung
- Hochwertige Inhalte, praxiserprobtes Wissen und handfeste Impulse
- Mehr zu unseren Büchern und AutorInnen

## → Auf Social Media

- Spannende Einblicke in das Verlagsleben
- Alle Infos rund um unsere neuen Bücher und unsere AutorInnen
- Aktuelle Veranstaltungen, Gewinnspiele u.v.m.



Schauen Sie vorbei!  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)



Folgen Sie uns auf  
 unseren Social-Media-Kanälen!