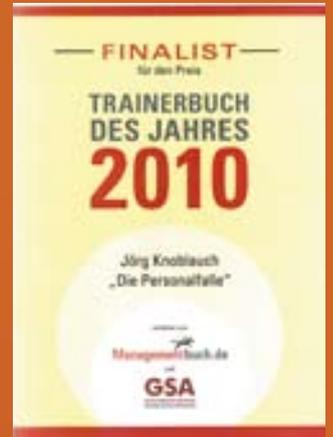


JÖRG KNOBLAUCH



# Die Personal Falle

Schwaches  
Personalmanagement  
ruiniert Unternehmen

Artikel, Rankings und Auszeichnungen  
über den Bestseller von Jörg Knoblauch

## Pressespiegel 2010



## Pressestimmen zu „Die Personalfalle“

### Neue Zürcher Zeitung:

Die Personalfalle „Jeder Unternehmer, Manager und Personalverantwortliche, der nicht nur mitreden, sondern ernsthaft die besten Mitarbeiter gewinnen möchte, muss dieses Buch lesen.“

### Impulse:

Bootcamp statt Bauchgefühl „Nach der Lektüre scheint es ein Spaziergang, das Beste aus seinen Leuten herauszuholen.“

### Hamburger Abendblatt:

Buch der Woche „Dieses Buch rüttelt kluge Personalentscheider auf.“

### Wirtschaftsblatt:

Die Besten fördern „Ein wertvoller Beitrag zum Personalmanagement.“

### GQ Magazin:

„Das Buch steckt voller Geschichten und Beispiele, anhand derer die Notwendigkeit effektiver Personalpolitik sehr gut greifbar wird. Unterhaltsam geschrieben und in ein bis zwei Abenden gut zu lesen.“

### Manager Seminare:

Die Personalfalle „Ein Buch, das aufrütteln will und mit Sicherheit jeden Leser nachdenklich macht.“

### Personalmagazin:

Die Personalfalle „Ein Plädoyer für starke Personalarbeit und ein Buch, das Personalmanager aufrütteln will.“

### Frankfurter Rundschau:

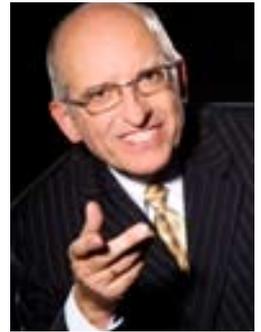
Die Besten gewinnen „Der Autor zeigt in seinem Buch auf, warum Unternehmenschefs bei der Auswahl aller Mitarbeiter vom Management bis hin zu Hausmeister und Reinigungskraft nur auf die besten Bewerber setzen sollten.“

### Berliner Zeitung:

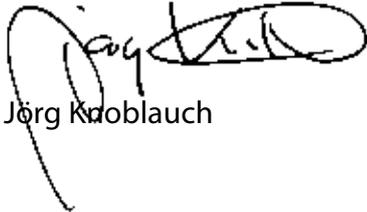
„Die Besten gewinnen - Autor Jörg Knoblauch erläutert, was gute Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg bedeuten.“

# Pressespiegel 2010

Mitarbeiter ist nicht gleich Mitarbeiter! Die Spreizung der Mitarbeiter in ihrer Leistung ist sehr viel dramatischer, als die meisten Chefs denken. Volkswirtschaftlich betrachtet geht es um Milliardenbeträge. Deshalb plädiere ich in meinem Buch „Die Personalfalle“ für einen Paradigmenwechsel nicht nur in der Personalabteilung, sondern auf allen Ebenen im Unternehmen.



Das Buch wird in den Medien ausgiebig diskutiert. Einige Eindrücke habe ich für Sie in diesem Pressespiegel zusammengefasst.



Jörg Knoblauch

## Inhalt

bds-gewerbevereine.de   5. November 2010	4
Steierische Wirtschaft   22. Oktober 2010	5
Heidenheimer Zeitung   22. Oktober 2010	6
123bildung.de   17. Oktober 2010	7
Hamburger Abendblatt online   16. Oktober 2010	8
onejournal.de   16. Oktober 2010	9
Magazin sicherführen   Oktober 2010	10
rationell reinigen   Oktober 2010	11
Frankfurter Rundschau   18. September 2010	13
Berliner Morgenpost online   15. September 2010	14
Die Welt online   11. September 2010	16
managerSeminare   Heft 150   September 2010	17
PERSONALintern   20. August 2010	23
Human Resources   Juli/August 2010	24
Hannoversche Allgemeine   24. Juli 2010   Nr. 170	25
Giengener Stadtnachrichten   Nr. 29   23. Juli 2010	26
GQ Magazin online   29. Juni 2010	27
vdi Nachrichten   18. Juni 2010	28
Süddeutsche Zeitung   12./13. Juni 2010   Nr. 132	29
Hamburger Abendblatt online   5. Juni 2010	30
Impulse   Das Unternehmer Magazin   Juni & Juli 2010	31
Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources   Juni 2010	32
Neue Zürcher Zeitung online   18. Mai 2010	33
Alpha magazine   15./16. Mai 2010	34
Hamburger Abendblatt online   8. Mai 2010	35
PERSONALFÜHRUNG   Mai 2010	36
Markt&Technik   Nr. 15   9. April 2010	38
Noch erfolgreicher!   Januar 2010	40
campus.de   2010	42
joerg-loehr.com   2010	43
businessbestseller summaries   Nr. 411   2010	48
getAbstract   2010	56
lehrstellenservice.de   2010	61
SEM RADAR   2010	62
io new management   Nr. 6   2010	63
Seminarisexpress   No. 129   2010	67
amazon Rezensionen   2010	68



**BDS-Seminar: Die besten Mitarbeiter finden und halten**
**Fachkräftemangel: Für gute Mitarbeiter Ablösesummen wie im Sport**

**Während die Politik noch diskutiert, kämpfen viele Unternehmen bereits heute hart um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei stehen nicht nur hochqualifizierte Hochschulabsolventen im Mittelpunkt, betroffen sind vielmehr breite Bereiche in Handwerk und Dienstleistung mit klassischer Ausbildung. Bei einem Tagesseminar des BDS gab Prof. Jörg Knoblauch Unternehmern Tipps, auf was sie bei der Mitarbeitersuche zukünftig noch mehr achten müssen.**

Wolfgang Becker | Geschäftsführer Mittelstandspolitik & Kommunikation

Ganz unterschiedlich waren die Motive der Teilnehmer am BDS-Seminar „Die besten Mitarbeiter finden und halten“, doch eines haben sie alle gemeinsam. Wie viele andere BDS-Mitglieder treibt sie um, wie sie vakante Stellen in Zukunft überhaupt noch mit guten Mitarbeitern besetzen können. „Wir haben seit 13 Jahren eine Stelle als Industrienernehmerin ausgeschrieben und können keine qualifizierte Mitarbeiterin dafür finden“, schilderte Sven Maier von der Maiers Bettwarenfabrik aus Leinfelden sein Leid. Und weil das Durchschnittsalter in diesem Produktionsbereich heute schon bei 60 Jahren liegt, „brennt dem Chef des schwäbischen Traditionsunternehmens bei diesem Thema der Kitzel. Ähnlich geht es Johannes Hessel, Inhaber eines Stuttgarter Sanitär-, Heizung und Solarbetriebes mit 30 Mitarbeitern. „Ältere Monteure gehen in den Ruhestand, die guten Azubis wandern ab und machen selbst den Meister, nur wenige gute Mitarbeiter bleiben“, schildert er seine Situation. Das Problem der Abwanderung haben auch Roman Buck und Berndt Schneiderhahn - aber anders. Sie sind aus Albruck an der Schweizer Grenze nach Stuttgart angereist, weil es viele gute Mitarbeiter aufgrund des hohen Lohnniveaus in die Schweiz zieht. Drei Beispiele von vielen, wie eine aktuelle BDS-Umfrage zum Fachkräftemangel zeigt. Demnach haben rund 65 Prozent der Betriebe Schwierigkeiten, gute Mitarbeiter zu finden. Und dank der erfreulicherweise zurückgehenden Arbeitslosenzahlen wird das Problem in Zukunft weiter zunehmen.


**Eine Fehleinstellung kostet 15 Monatsgehälter**

Für Seminarleiter Prof. Jörg Knoblauch ist diese Entwicklung nicht überraschend. Als Unternehmenschef und Personalexperte beschäftigt er sich seit vielen Jahren mit der Suche nach den besten Mitarbeitern. „Immer mehr größere Unternehmen legen großen Aufwand darauf, auch ältere Mitarbeiter wieder ans Unternehmen zu binden“, erzählt er. „Viele Unternehmen haben heute Silver-Hair-Beauftragte, deren Aufgabe es ist, ältere Mitarbeiter wieder ins Unternehmen zu bringen.“ Für ihn hat der „War for talents“ gerade erst begonnen. „Wir kommen zunehmend in eine Phase, in der wir für die besten Mitarbeiter wie im Sport Ablösesummen bezahlen müssen“, prognostiziert der Personalexperte. Doch wie bei den Fußballvereinen, bei denen mancher Millioneneinkauf auf der Reservebank versauert, plädiert er dafür „bei der Personalauswahl im Vorfeld noch mehr zu tun, um Fehleinstellungen zu vermeiden.“ Denn ein falsch eingestellter Mitarbeiter kostet rund 15 Monatsgehälter.

**Referenzen einholen von Chef zu Chef**

Dafür müssen Personaler heute auch ungewöhnliche Wege gehen. „Senden Sie den Bewerbern einen standardisierten Personalfragebogen zu, damit Sie besser vergleichen können“, rät Knoblauch. „Und nutzen Sie telefonische Bewerberinterviews vorab. Das spart Zeit und Kosten.“ Und nach dem ersten persönlichen Interview rät er den Unternehmerinnen und Unternehmern, Referenzen einzuholen. „Wenn ein Bewerber vier Arbeitgeber hatte, dann rufen wir alle vier an, um von Chef zu Chef zu erfahren, ob ein Bewerber passt“, erzählt er aus der eigenen Praxis. „Wir stellen Leute ein wegen ihrer fachlichen Qualifikation und entlassen sie zwei Jahre später wegen ihrem Charakter“, gibt Knoblauch eine seiner langjährigen Erfahrungen weiter. Da ist es wichtig, vorher zu wissen, wie der frühere Chef über einen Mitarbeiter denkt. Ist man dann von einem Mitarbeiter überzeugt, ist die große Schwierigkeit, diesen ans Unternehmen zu binden, denn die Besten haben meistens eine große Auswahl. Bezahlung spielt dabei nicht die entscheidende Rolle, doch sie muss stimmen. „A-Mitarbeiter können Sie gar nicht überbezahlen“, ist seine Erfahrung. Sie wollen in interessanten Projekten arbeiten, Verantwortung übernehmen, mitreden. Und sie haben keine Lust, sich mit den schlechten und unmotivierten Mitarbeitern herumzuschlagen.

**C-Mitarbeiter sind umsonst zu teuer**

In seinem aktuellen Buch „Die Personalfalle“, das derzeit in vielen Bestsellerlisten zu finden ist, empfiehlt Knoblauch daher deutlicher wie je zuvor, sich von schlechten Mitarbeitern zu trennen. „Selbst wenn er umsonst arbeiten würde, wäre ein C-Mitarbeiter zu teuer. Er entzieht der Organisation Kraft“, so die langjährige Erkenntnis des Unternehmers, der sich seit vielen Jahren beim Kongress christlicher Führungskräfte engagiert. Das ist für ihn kein Widerspruch. Er kennt die Zweifel und Gewissensbisse, vor denen Führungskräfte stehen, die jemand kündigen müssen. „Durchschnittliche oder gar ungeeignete Mitarbeiter können eine Firma ruinieren“, ist sein Gegenargument, untermauert in hunderten von Beratungsprojekten. Und sie vertreiben die Besten, die jedes Unternehmen braucht, um langfristig erfolgreich zu sein. Diese gilt es zu binden. Dabei ist die finanzielle Beteiligung (Mitbesitzen) nur einer von sieben Erfolgsfaktoren im Motivationskonzept des Unternehmers. Genau so wichtig sind immaterielle Anreize wie Mitwissen, Mitdenken, Mitlernen, Mitverantworten, Mitgenießen oder Sinn bieten. Und mit einer neuen geistgeprägten Unternehmenskultur, die Erfüllung und Wertschätzung für die Mitarbeiter bietet, ist die Grundlage für langfristigen Unternehmenserfolg gelegt. Vieles davon hat Sven Maier in seiner Bettfabrik bereits umgesetzt. Dies belegen zahlreiche Auszeichnungen wie der Zukunftspreis des Handels Baden-Württemberg oder Deutschlands Bettenfachhändler des Jahres 2010 in der Kategorie „Beispielhafter Kundenservice.“ Ob er allerdings die Stelle der Industrienernehmerin im kommenden Jahr besetzen kann, steht weiterhin in den Sternen.

# „Kampf um Mitarbeiter spitzt sich zu“

Jörg Knoblauch schrieb über 30 internationale Bestseller zu den Themen Mitarbeitermotivation und Unternehmensführung.



Foto: Hermann/Wolff/Imago-Net

**Der renommierte Unternehmensberater Jörg Knoblauch über die Wichtigkeit, das Thema Personal immer zur Chefsache zu machen.**

*Herr Knoblauch, gute Mitarbeiter zu finden ist zu einer Herausforderung für Unternehmer geworden. Wie kann ein Firmenchef sicher sein, die richtige Personalentscheidung zu treffen?*

**Jörg Knoblauch:** Es herrscht Fachkräftemangel, und der verschärft sich in einem joblosen Aufschwung. Das bedeutet: ein Aufschwung, in dem wir eigentlich Personal einstellen müssten, aber keines da ist. Der Kampf um Talente spitzt sich zu. Mein Tipp an die Chefs: Wenn Ihnen ein potenzieller A-Mitarbeiter begegnet, stellen Sie ihn ein und binden Sie ihn langfristig ans Unternehmen.

*Was ist ein A-Mitarbeiter?*

**Knoblauch:** Unter A-Mitarbeitern verstehe ich Leute, die

den Karren ziehen. B-Leute laufen neben her, C-Kräfte sitzen oben drauf und bremsen manchmal.

*Sie plädieren für einen Paradigmenwechsel in der Personalabteilung. Warum ist dieser notwendig?*

**Knoblauch:** In ganz vielen Unternehmen wurde bisher das Thema nicht wichtig genug genommen. Personal als strategisches Hauptthema für die Unternehmenszukunft muss aber jeden Chef interessieren.

*Es gibt viele Methoden zur Mitarbeiterführung. Was müssen die Verantwortlichen beachten?*

**Knoblauch:** Das Thema Personal in den Fokus stellen und auf allen Ebenen leben. A-Mitarbeiter fördern, Freiräume schaffen und Verantwortung übertragen. Man muss den Mitarbeiter zum Mitunternehmer machen. B- und C-Mitarbeiter entwickeln, herausfordern und wenn es nicht geht, eine Exitstrategie erarbeiten.

*Worauf muss ein Firmenchef besonders achten?*

**Knoblauch:** A-Mitarbeiter wollen selbständig Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen. Wenn eine solche Kraft keine Entscheidungen treffen darf, dann geht diese bald zum Mitbewerber.

*Ihre Behauptung, Führungskräfte hätten eine heimliche Angst vor Exzellenz, ist provokant.*

**Knoblauch:** Diese Aussage ist nicht allgemeingültig, aber sie trifft in sehr, sehr vielen Unternehmen zu. Exzellente Führungskräfte lieben und fordern Exzellenz. Top-Führungskräfte stellen A-Mitarbeiter ein, B-Führungskräfte dagegen C-Mitarbeiter. Mittelmaß sucht immer Leute, die nicht besser sind als man selbst.

*Wieso ist ein solches Denken für ein Unternehmen so fatal?*

**Knoblauch:** Angst vor Exzellenz haben nur zweitklassige Führungskräfte. Allerdings liegt hier auch das Problem, und hier setzen wir auch in der Beratung an. Die Dringlichkeit nimmt durch den Wandel in

der Wirtschaft zu. Heute brauchen wir keine so genannten Abarbeiter mehr, sondern eigenverantwortlich handelnde Projektmanager.

*Welche Eigenschaften zeichnet eine Führungskraft aus?*

**Knoblauch:** In der heutigen Zeit braucht es vor allem Menschen, die Situationen schnell analysieren, durchdachte Entscheidungen treffen und die Menschen im Umfeld nicht aus dem Auge verlieren.

[www.joergknoblauch.de](http://www.joergknoblauch.de)

Der Unternehmensberater und Bestsellerautor Jörg Knoblauch ist seit vielen Jahren für internationale Firmen, wie die Volkswagen AG in Wolfsburg, als Speaker und Berater tätig. Spezialgebiet: Mitarbeiterführung und -motivation. Die Gratweiner Intellekt Media GmbH bringt die von ihm begründete Temp-Methode zur Optimierung von KMU auch steirischen Unternehmen näher.

## „Personalfalle“ als Bestseller

Buch von Jörg Knoblauch zum Top-Wirtschaftsbuch erkoren

**GIENGEN.** Jörg Knoblauch ist derzeit viel unterwegs. Grund dafür ist sein im Frühjahr erschienenen Buch „Die Personalfalle“, das sich schnell zum Bestseller entwickelt hat.

Nach Köln wurde der Autor aus Giengen eingeladen, weil das im Campus-Verlag erschienene Werk vom Internetportal „Managementbuch.de“ in dessen Finalrunde für das „Trainerbuch des Jahres 2010“ gewählt wurde.

Das Buch des Professors und Personalgurus entwickelt sich aktuell zum Bestseller. Auch weil es auf der diesjährigen Frankfurter

Buchmesse unter den mehr als 100 000 Neuerscheinungen besonders hervorstach. Das findet zumindest die Jury von Getabstract, Europas führende Agentur für Buchzusammenfassungen. Sie hat „Die Personalfalle“ aus mehr als 10 000 Businessiteln ebenfalls für ihre Finalrunde nominiert. Wortüber sich Jörg Knoblauch während der Messe in Frankfurt außerordentlich freute: „Es gibt 5000 Verlage in Deutschland, dass nun ausgerechnet mein Buch unter die Top-Wirtschaftsbücher 2010 gewählt wurde, ist phantastisch“, so der Unternehmer.

„Die Personalfalle“ landete zum ersten Mal bereits im Juli dieses

Jahres auf der Bestsellerliste der Top-Wirtschaftsbücher, die das Management-Magazin „Impulse“ veröffentlicht. Aktuell rangiert der Titel auf dem siebten Platz dieser Bücher-Charts.

Auch beim Verlag Campus zeigt man sich mit der Entwicklung höchst zufrieden. Der Chef des renommierten Hauses, Thomas Carl Schwoerer, gilt als Vordenker in der Verlagsszene. Er sei außerdem stolz auf seinen Erfolgsautor, ließ er während der Buchmesse verlauten. Zu den Gratulanten gehört darüber hinaus auch Lothar Seiwert, ebenfalls Erfolgsautor und Freund von Jörg Knoblauch.



Das Foto zeigt Jörg Knoblauch (rechts) mit den Campusverlagschefs Thomas Carl Schwoerer (Mitte) und Getabstract-Chef Rolf Dobbeli (links) auf der Frankfurter Buchmesse.



## Mit ABC aus der Personal-Falle

Bonn, 17.10.2010. Eingedenk des Fachkräftemangels und demografischen Wandels müssten Arbeitgeber ihre Mitarbeiter richtig einschätzen und sich von leistungsschwachen Mitarbeitern konsequent trennen, rät Prof. Dr. Jörg Knoblauch im Interview mit dem Handbuch „SICHER FÜHREN“. Denn gute Mitarbeiter seien für ein Unternehmen wichtiger als die beste Strategie oder neueste IT.

Bestsellerautor und Dozent Knoblauch, ein Spezialist für Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation, unterscheidet – wie vor Jahren der berühmte Topmanager Jack Welch – Mitarbeiter nach A, B und C: „Der A-Mitarbeiter zieht andere mit und verdient immer zu wenig. Der B-Mitarbeiter läuft von „nine to five“ nebenher. Der C-Mitarbeiter setzt sich oben drauf und ist immer zu teuer. Wenn Sie einen B-Vorgesetzten haben, wird dieser nie einen A-Mitarbeiter einstellen. Denn B-Mitarbeiter verstehen nicht, wie A-Mitarbeiter „ticken“. Ein A-Mitarbeiter arbeitet, als wäre es seine eigene Firma, entscheidet, bringt sich ein, schaut nicht auf die Uhr, punktet bei Kollegen und Kunden gleichermaßen. Das versteht ein B-Chef nicht.“

Es gehe nicht darum, nur Topführungskräfte zu beschäftigen, so Knoblauch: „Vielmehr sollten Sie jede Position mit dem Besten oder der Besten besetzen, von der Putzfrau über den Pförtner bis hin zum Verkaufsleiter.“ Dulden Chefs schwächere Mitarbeiter, dann leide das gesamte Unternehmen. „Denn C-Mitarbeiter vertreiben A-Mitarbeiter“, sagt Knoblauch.

Um einer „Personal-Falle“ zu entkommen, sollten insbesondere Mittelständler jetzt proaktiv vorgehen, ihre Mitarbeiter über eine gemeinsame Leistungsbeurteilung richtig einschätzen und sich konsequent von C-Mitarbeitern trennen. Sehr unwahrscheinlich sei, aus einem C- einen B-Mitarbeiter zu machen. 50% dagegen lägen die Erfolgschancen dabei, einen B-Mitarbeiter zu einem A-Mitarbeiter zu entwickeln. Knoblauch: „Sie brauchen eine vernünftige Strategie zur Weiterbildung und eine gute Zielvereinbarung mit Zielen, die erreichbar, anspruchsvoll und messbar sind.“

Das Praxishandbuch SICHER FÜHREN erscheint im Verlag für die deutsche Wirtschaft AG, Bonn. Die jährlich 9 Aktualisierungsausgaben enthalten 4 bis 5 Fachartikel zum Führungsalltag. Ergänzt wird jede Ausgabe durch ein Magazin, das in kurzer Form Führungsthemen aufgreift. Jede Ausgabe enthält Experten- Interview zu einem aktuellen Führungsthema.

**KARRIERE**

## INFO

## Unternehmenssicht: "Der wächst da schon rein"

16. Oktober 2010, 07:30 Uhr

*"Viele Unternehmen unterschätzen die Wichtigkeit der Probezeit eklatant", sagt Unternehmensberater Jörg Knoblauch (Autor von "Die Personalfalle", erschienen im Campus Verlag 2010).*

*"Sie denken: 'Na ja, der neue Mitarbeiter erhält eine Einweisung in sein neues Tätigkeitsfeld, ins Tagesgeschäft wächst er so langsam rein, und der Rest findet sich schon irgendwie.'"*

*Mitarbeitergespräche* sollten während der Probezeit mehrfach geführt werden. Ideal: nach vier Wochen, nach drei Monaten sowie drei Wochen vor Ablauf.

*Ein Einarbeitungsleitfaden* gibt vor, was neue Mitarbeiter wann kennenlernen sollten: Abteilungen, Abläufe, wichtige Kollegen.

*Mentorenprogramme* haben sich zur Einarbeitung bewährt. Dabei wird dem neuen Mitarbeiter ein erfahrener Kollege zur Seite gestellt. Er ist die erste Anlaufstelle bei Fragen und Problemen, aber er ist auch dafür verantwortlich, den Neuen mit allen wichtigen Personen und Prozessen im Unternehmen bekannt zu machen. (apa)



16.10.2010 19:23 | Wirtschaft | zurück

## Die Personalfalle - Das bedeutendste Wirtschaftsbuch auf der Frankfurter Buchmesse

Jörg Knoblauch (rechts) mit dem Chef des Campus Verlags Thomas Carl Schwoerer (Mitte) und getAbstract-Chef Rolf Dobelli (links) auf der Frankfurter Buchmesse.

Das Buch Die Personalfalle von Jörg Knoblauch behauptet sich als Bestseller. Auf der Frankfurter Buchmesse gehörte es zu den fünf bedeutendsten Wirtschaftsbüchern und dies bei aktuell 100.000 Neuerscheinungen. Dies fand die Jury von getAbstract, Europas führender Agentur für Buchzusammenfassungen. Sie hat Die Personalfalle aus mehr als 10.000 Businessiteln unter die besten fünf deutschsprachigen Wirtschaftsbücher für die Finalrunde nominiert.

Über diese Entscheidung freute sich Jörg Knoblauch während der Messe: Es gibt 5.000 Verlage in Deutschland. Dass nun ausgerechnet mein Buch unter die Top-Wirtschaftsbücher gewählt wurde, ist phantastisch, so der Unternehmer.

Mit Die Personalfalle schreibt Jörg Knoblauch nun seine ganz eigene Erfolgsgeschichte. Zum ersten Mal landete sein Buch bereits im Juli dieses Jahres auf der Bestsellerliste der Top-Wirtschaftsbücher, die das Management-Magazin Impulse veröffentlicht. Aktuell rangiert der Titel auf dem siebten Platz dieser Bücher-Charts. Grund genug für zahlreiche Tageszeitungen, darunter die Frankfurter Rundschau, die Berliner Zeitung, das Hamburger Abendblatt und die Stuttgarter Zeitung, Jörg Knoblauch zu seinen Personalauswahlthemen zu interviewen. Und ihn zu befragen, warum sich deutsche Unternehmen mehr um ihre guten Mitarbeiter bemühen sollten.

Auch beim Campus Verlag zeigt man sich mit der Entwicklung höchst zufrieden. Der Chef des renommierten Hauses, Thomas Carl Schwoerer, gilt als Vordenker in der Verlagsszene. Er sei außerordentlich stolz auf seinen Erfolgsautor, ließ er während der Buchmesse verlauten. Zu den Gratulanten gehörten darüber hinaus auch Lothar Seiwert, ebenfalls Erfolgsautor und Freund von Jörg Knoblauch.

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist erfolgreicher Unternehmer, Autor, Speaker und Unternehmensberater.

Als geschäftsführender Gesellschafter leitet er die drei mittelständischen Unternehmen tempus, persolog und tempus-Consulting.

Mit Sachverstand, Weitsicht und dem Mut, auch unbequeme Wahrheiten auszusprechen, vermittelt Jörg Knoblauch seit mehr als 20 Jahren preisgekrönte Führungsmodelle und neue Strategien der Mitarbeiterbindung.

Für seine Erfolge wurde er mehrmals ausgezeichnet, unter anderem mit dem BestPersAward für exzellente Personalführung. <http://www.die-personalfalle.de/>

**Das aktuelle Interview****„Der Personaler ist der wichtigste Mann im Unternehmen“**

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist Spezialist für Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation. Er ist Inhaber der Unternehmen

„tempus“: Zeit- und Lebensplanung, tempus-Life-Coaching, „persolog“: Persönlichkeits-Profile (D-I-S-G) und „tempus-Consulting“: Unternehmensberatung. Prof. Dr. Knoblauch ist darüber hinaus Dozent an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen sowie Bestseller-Autor. Jüngst erschien im Campus Verlag: „Die Personal-Falle“.

**Warum stecken viele Unternehmen in der Personal-Falle?**

**Prof. Dr. Knoblauch:** Die meisten Unternehmen merken nicht einmal, dass sie in die Falle gestolpert sind. Besonders Mittelständler haben noch nicht realisiert, dass gute Mitarbeiter für ein Unternehmen wichtiger sind als die beste Strategie oder die neueste IT. Deshalb sage ich: Der Personaler ist der wichtigste Mann im Unternehmen. Denn er hilft Ihnen, die Besten der Besten zu erkennen, einzustellen und ans Unternehmen zu binden.

**Haben Vorgesetzte Angst, nach den Besten zu suchen?**

**Prof. Dr. Knoblauch:** Das Problem liegt woanders: Ich unterscheide – wie Jack Welch schon vor 25 Jahren – A-, B- und C-Mitarbeiter. Der A-Mitarbeiter zieht andere mit und verdient immer zu wenig. Der B-Mitarbeiter läuft von „nine to five“ nebenher. Der C-Mitarbeiter setzt sich oben drauf und ist immer zu teuer. Wenn Sie einen B-Vorgesetzten haben, wird dieser nie einen A-Mitarbeiter einstellen. Denn B-Mitarbeiter verstehen nicht, wie A-Mitarbeiter „ticken“. Ein A-Mitarbeiter arbeitet so, als wäre es seine ei-

gene Firma, entscheidet, bringt sich ein, schaut nicht auf die Uhr, punktet bei Kollegen und Kunden gleichermaßen. Das versteht ein B-Chef nicht. Deshalb ist es nicht die Angst, die ihn nicht den Top-Mitarbeiter einstellen lässt, sondern seine eigene Bedingtheit. Anders gesagt: Nur A-Chefs stellen A-Mitarbeiter ein.

**Braucht man nicht neben Hauptlingen auch genügend Indianer?**

**Prof. Dr. Knoblauch:** Dieses Argument höre ich immer wieder. Meine Antwort lautet: nein. Sie brauchen nur A-Mitarbeiter, am besten ohne Ausnahme. Das bedeutet nicht, dass Sie nur Top-Führungskräfte einstellen sollen. Vielmehr sollten Sie jede Position mit dem Besten besetzen – von der Putzfrau über den Pförtner bis hin zum Verkaufsleiter. Ein Beispiel ist die Tour de France: Lance Armstrong ist nur erfolgreich, weil er viele „Wasserflaschen-Träger“ hat. Aber diese sind nicht etwa die schlechteren Radfahrer. Im Gegenteil: Sie sind ebenso exzellent wie Armstrong – jeder auf seiner Position. Jedes Hochleistungsteam besteht aus A-Kräften.

**Was passiert, wenn Chefs schwächere Mitarbeiter dulden?**

**Prof. Dr. Knoblauch:** Dann leidet das gesamte Unternehmen. Denn C-Mitarbeiter vertreiben A-Mitarbeiter. Wenn zum Beispiel ein hochmotivierter Vertriebsmitarbeiter ständig Fehler seiner C- oder B-Kollegen ausbügeln muss, macht ihm das auf Dauer keinen Spaß. Er wird sich ein Umfeld mit A-Mitarbeitern suchen und die Firma verlassen.

**Wie können Unternehmen heute vorbauen, um in Zukunft mit Spitzenteams zu arbeiten?**

**Prof. Dr. Knoblauch:** Es wird der Tag kommen, an dem man sich um die A-Mitarbeiter reißen wird. Der demografische Wandel ist noch nicht angekommen, aber der Fachkräftemangel ist in einigen Branchen schon spürbar. Besonders Mittelständler sollten jetzt proaktiv vorgehen, ihre Mitarbeiter richtig

einschätzen und sich konsequent von C-Mitarbeitern trennen – auch wenn es der Sohn des besten Schulfreundes oder die eigene Nichte ist.

Wir empfehlen eine Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten und den Mitarbeiter. Unter dem Link [www.abc-strategie.de](http://www.abc-strategie.de) können Sie sich einen Fragebogen kostenlos ausdrucken. Diesen füllen Sie und Ihr Mitarbeiter aus. Im gemeinsamen Gespräch einigen sich beide auf ein Ergebnis. Bewertungen mit einer 1 vor dem Komma gehören zu A-Mitarbeitern, wer mit 2 abschneidet ist ein B-Mitarbeiter und mit 3 und schlechter ein C-Mitarbeiter.

**Wie entkommen Führungskräfte der Personal-Falle?**

**Prof. Dr. Knoblauch:** Das Beratungsunternehmen Gallup hat herausgefunden, dass in Deutschland 11 % der Mitarbeiter A-Mitarbeiter, 66 % B- und 23 % C-Mitarbeiter sind. Aus dem Beratungsalltag weiß ich, dass es möglich, aber sehr unwahrscheinlich ist, aus einem C- einen B-Mitarbeiter zu machen. 80 bis 90 % der C-Mitarbeiter gehen von selbst. Bei dem Versuch, aus einem B-Mitarbeiter einen A-Mitarbeiter zu machen, liegen die Erfolgchancen bei 50 %. Sie brauchen eine vernünftige Strategie zur Weiterbildung und eine gute Zielvereinbarung mit Zielen, die erreichbar, anspruchsvoll und messbar sind.

**Was raten Sie einer Führungskraft, die noch heute eine Exzellenz-Initiative starten will?**

**Prof. Dr. Knoblauch:** Erstens: Sie sollten bei Neueinstellungen die Bewerber auf deren Fachwissen und die Soft-Skills überprüfen. Zweitens: Nutzen Sie die Probezeit. Alle 4 Wochen sollte Ihr neuer Mitarbeiter einen gemeinsam vereinbarten Meilenstein erreicht haben, wenn nicht, trennen Sie sich von ihm. Drittens: Nutzen Sie unkonventionelle Rekrutierungswege: Gute Leute kennen gute Leute. Lassen Sie sich Mitarbeiter empfehlen. ■

## Wie Personaler und Chefs Stellen ideal besetzen Neun Schritte zum Erfolg

Markus Wasserle hat sich schon schwarzgeärgert. Der Chef der gleichnamigen Reinigungsfirma aus Windach bei München hat bei der Besetzung einer Führungsposition bisher dreimal daneben gegriffen. Innerhalb von eineinhalb Jahren kosteten ihn die Fehleinkäufe rund 50.000 Euro. Ärger und Zeit nicht eingerechnet. Den drei Objektmanagern, die der auf Hausverwaltungen spezialisierte Gebäudereiniger einstellte, musste noch in der Probezeit gekündigt werden.

■ Was den 29-jährigen Jungunternehmer besonders würgt: „Die Trennungsgründe waren immer unterschiedlich.“ Dem Ersten fehlten fachliche Fähigkeiten, die aber in der Bewerbung und im Gespräch angegeben wurden. Der Zweite passte charakterlich einfach nicht ins Team und die Dritte war schlicht zu faul. Jedes Mal dachte der Geschäftsführer des 2004 gegründeten Unternehmens: „Den Fehler machst du nicht mehr.“ Stattdessen tappte er in die nächste Personalfalle.

Der Hauptgrund, warum das 120 Mitarbeiter umfassende Unternehmen, das von Ingoldstadt bis Rosenheim Büros- und Verwaltungen reinigt, immer wieder schaltete, wenn es um die Stellenbesetzung ging, liegt im bislang unstrukturierten Vorgehen. Natürlich schaltete Wasserle professionelle Stellenanzeigen, sichtete Bewerbermappen und führte mit zehn Kandidaten Vorstellungsgespräche. Doch nachhaltige Schritte zur Prüfung der Bewerberqualität vernachlässigte der im Sommer 2009 mit dem Mittelstandspreis „Temp-Award“ ausgezeichnete Firmenchef.

### Stufen des Recruitings

Mit den neun Stufen zum passenden Personal hat Tempus Consulting mit Sitz im baden-württembergischen Giengen Einzelschritte des Recruitings zusammengetragen:

1. Anforderungsprofil festlegen: Was will das Unternehmen vom Bewerber?
2. Netzwerk aktivieren: Talentsuche im Umfeld der Firma.
3. Der Fragebogen: Schafft Transparenz und trennt die Spreu vom Weizen.
4. Telefoninterview: Auf den Zahn fühlen.
5. Exchefs des Bewerbers ansprechen: Wahrheit über das Vorleben herausfinden.



Welcher ist der Richtige? Wer einen neuen Mitarbeiter sucht, sollte überlegt vorgehen.

Stef. Acker

6. Fachinterview: Künftige Kollegen befragen den Bewerber.
7. Charakterinterview: Reflektion und Menschlichkeit.
8. Bewerber begeistern: Den Hochqualifizierten überzeugen.
9. Ziele fixieren: Was in sechs Monaten zu schaffen ist.

Schon der erste Schritt dieses Qualitätszirkels hilft Markus Wasserle, die Bewerberauswahl einzugrenzen. Statt üblicher Floskeln formuliert er messbare Ziele, die er an die Position hat: Das interne Dokumentenmanagement optimieren, nach vier Wochen alle Objekte, sprich Gebäude, kennen, ein Qualitätsmanagementsystem einführen und komplexe Lohnabrechnungen der Mitarbeiter fehlerfrei der Buchhaltung abliefern. Auch der Fragebogen (Schritt 3) schafft Klarheit: Zum einen, weil nur knapp die Hälfte der Bewerber ihn ausgefüllt zurückschicken, zum anderen, weil einzelne Kandidaten schneller miteinander vergleichbar werden. Abgefragt wird, was einem am Job gefällt und was nicht oder warum man ehemalige Arbeitgeber verlassen hat und wer wem den Vertrag kündigte. Oder Fragen zur Selbsteinschätzung: Wo liegen persönliche Stärken, wo Schwächen? Welche Ziele hat der Bewerber? Und ganz wichtig: Hier holt sich das Unternehmen das Einverständnis ein, ehemalige Chefs zu kontaktieren. Doch zuvor kommt das Telefoninterview (Schritt 4). In 30 Minuten wird zum ersten Mal abgecheckt, wie reflektiert der Bewerber ist. „Mit Nachfragen, welche Projekte in den Sand gesetzt wurden, oder was seine Exchefs erzäh-

len werden, erkenne ich, welche Schlüsse ein Kandidat zieht und wie er sein Verhalten reflektiert“, erklärt Wasserle. Zudem haben ihm die Ferngespräche fünf zeitraubende Vorstellungsgespräche erspart. Das für Wasserle wichtigste Werkzeug in der Personalkiste sind die Gespräche mit Vorgängern (Schritt 5). Allerdings ist es wichtig, den Exchefs die richtigen Fragen zu stellen. „Nur wer hinterfragt, in welchem Verhältnis Chef und Angestellter standen, kann Aussagen zu Leistungen einordnen“, erklärt der Betriebswirt, der seinen Umsatz mit 60 Stammkunden erzielt. „Bei einer Bewerberin saß der Chef in Ulm und sie

arbeitete in München. Seine Einschätzung, sie sei fleißig und ehrgeizig, deckte sich nicht mit meiner Beobachtung und konnte nur freundlich erfunden sein“, erinnert sich Wasserle.

Ist ein Bewerber nach Telefoninterview und Recherche noch im Rennen, lohnt es sich, ihn zu zwei Gesprächen einzuladen. Einmal fühlt der Chef oder Personalleiter ihm auf den Zahn. Das zweite Gespräch (Schritt 6) sollten seine künftigen Kollegen führen, denn hier geht es um das fachliche Wissen – und das beurteilen am besten Menschen, die den gleichen oder ähnlichen Job erledigen. Die beiden letzten Schritte sind die für das Unternehmen spannendsten. Wer das Auswahlverfahren, das Bestandteil der Temp-Methode ist, bis hierher besteht, ist ein High Potential und hat unter Garantie weitere Eisen im Feuer. Deshalb muss nun das Unternehmen „in die Bütt“ (Schritt 8). Am besten der Chef persönlich begeistert den Bewerber für das Unternehmen. Ihn zum Abendessen einzuladen, um über die Firmenphilosophie zu reden, ist ein

Baustein. Eine passende Wohnung anzubieten und Schulen für die Kinder zu suchen sowie den Umzug zu finanzieren, sind weitere.

Klappt dieser Schritt, gilt es, die Probezeit zu nutzen und aktiv zu gestalten. Topfirmen vereinbaren Meilensteine mit ihren neuen Mitarbeitern (Schritt 9). Am besten gleich am ersten Arbeitstag. Im Idealfall sind das die gleichen wie unter Schritt 1. Der neue Objektmanager von Wasserle weiß, welche Punkte auf seinem Zettel stehen: Dokumentenmanagement, QMS, Lohnabrechnungen und Objektwissen. Übrigens: Weil Markus Wasserle Schritt 2, sein persönliches Netzwerk

zu sichten, an der Stelle des Prozesses nur unzureichend beachtete, verpasste er es, seinen neuen Objektleiter direkt anzusprechen. In dessen Xing-Profil stand „Suche eine neue berufliche Herausforderung“.

Dieser Einstellungsprozess ist in seiner neunstufigen Form für die Rekrutierung von Führungskräften gedacht. Für Fachkräfte oder Sachbearbeiter reicht eine kurze Variante, bei der Fragebogen, Referenzen und ein Interview nicht fehlen sollten. ■

Jörg Knoblauch | [heike.holland@holzmann-medien.de](mailto:heike.holland@holzmann-medien.de)



**Jörg Knoblauch**

ist geschäftsführender Gesellschafter der Firma Tempus-Consulting im württembergischen Giengen. Seit mehr als 20 Jahren berät er Unternehmen in Sachen Personalführung und -rekrutierung. Der promovierte Ingenieur und Betriebswirt ist auch Professor und unterrichtet an verschiedenen Hochschulen. Zugleich hat er 30 Bücher geschrieben, die in zwei Sprachen erhältlich sind.

# Die Besten gewinnen

Autor Jörg Knoblauch erläutert, was Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg bedeuten



Das Rennen um den Erfolg eines Unternehmens bestreiten vor allem die Mitarbeiter.

LAKEEMOTION/FOTOLIA

**Herr Knoblauch, Sie sagen, gutes Personal ist wichtiger für ein Unternehmen als die Auftragslage, das Marketing oder die technische Ausstattung.**

Früher hieß es: Stell' den Kunden in den Mittelpunkt. Heute ist das Motto dagegen: Wenn du die richtigen Mitarbeiter hast, hast du begeisterte Kunden. Vor zehn Jahren hatte ich Produktionsfirmen, in denen etwas langsamere Mitarbeiter zu verschmerzen waren. Mittlerweile ist in meinen Unternehmen der Anteil der White-Collar-Jobs, also von Vertrieb und Service, viel höher. Da steht der Mensch im Mittelpunkt. Und wer keine glänzenden Augen hat, kann keine Kunden gewinnen.

**Sie teilen die Mitarbeiter je nach ihren Fähigkeiten in die Kategorien A, B und C ein. Weshalb?**

Die Unterschiede zwischen den Arbeitskräften sind offensichtlich: Die einen bauen auf, die anderen erhalten, die nächsten zerstören. Natürlich hätte ich auch von High- und Underperformern sprechen können. Doch die Einfachheit der Bezeichnung hat Vorteile: So ist die Einteilung gut merkbar.

**Der Vorteil von engagierten A-Mitarbeitern liegt auf der Hand. Warum bemühen sich die Unternehmen nicht darum, ausschließlich solche Topleute zu beschäftigen?**

Darauf habe ich keine Antwort. Ich weiß nur, dass das Thema immer wichtiger wird. Früher haben wir immer wieder B-Mitarbeiter eingestellt und gehofft, sie zu A-Leuten machen zu können. Heute glaube ich nicht mehr daran. Es ist sinnvoller, alle Kraft auf das Recruiting zu verwenden.

**Wie lässt sich denn im Auswahlprozess die Qualität eines Mitarbeiters erkennen?**

Zum Beispiel durch einen mehrstufigen Einstellungsprozess. Die

dritte Stufe zum Beispiel ist ein Telefoninterview. Da stelle ich die Frage: Was möchten Sie langfristig erreichen? Wer darauf keine Antwort hat, mit dem beende ich das Telefonat sofort. Als schärfstes Instrument greifen eingeholte Referenzen. Über sie erfährt man die Wahrheit über einen Bewerber. Doch immer noch ersparen sich viele Personaler diese Anrufe.

**Weshalb?**

Das Recruiting fällt im Tagesgeschäft oft hintenüber.

**Aber dann gibt es ja noch die Probezeit ...**

Ja, Fehler bei Einstellungen können dadurch ausgemerzt werden, dass für die Probezeit „Meilensteine“ gesetzt werden, die erreicht werden müssen. Dafür sollte am besten schon bei der Einstellung ein festes Ziel gesetzt werden, etwa dass ein neuer Außendienstmitarbeiter eine Million Euro zusätzlichen Umsatz erreichen muss. Wenn es nach einem halben Jahr erst 100 000 Euro sind, ist klar, dass er es nicht schaffen wird. Mit solchen Festschreibungen ließe sich Qualität eindeutig messen. Doch immer noch wird das zu selten gemacht.

**Wie erklären Sie sich das?**

20 Prozent der Unternehmer, die mein Buch lesen, sagen: Wow, wie konnte ich das Personalmanagement so vernachlässigen. 80 Prozent dagegen behaupten, sie bräuchten nur B-Mitarbeiter. Da gibt es das Missverständnis, dass die A's alle selbst Chef werden wollen und ständig mehr Geld verlangen. Außerdem ist es in der Regel so, dass A-Chefs A-Mitarbeiter einstellen, B-Chefs hingegen B- und C-Leute.

**Wenn es nicht das Geld ist, was reizt A-Mitarbeiter dann?**

A-Mitarbeiter lieben es, zu kämpfen, zu siegen und zu feiern. Au-

ßerdem lieben sie Werte, Kultur und Verlässlichkeit. Wenn eine Firma die Weichen entsprechend stellt, fühlen sich A-Mitarbeiter dort pudelwohl.

**Gibt es überhaupt genug A-Mitarbeiter, die man für sein Unternehmen interessieren kann?**

Ja, man kann genügend A's kriegen – das gilt vor allem, solange sich viele Unternehmer noch mit B's zufriedenen geben. Anfang des Jahres kam unsere Personalchefin mit einer guten Nachricht in mein Büro: Wir haben mittlerweile 100 Prozent A-Mitarbeiter. Doch um die zu bekommen, muss das Unternehmen Marketing für sich selbst betreiben.

**Wie kann das aussehen?**

Eine Firma braucht eine Leuchtturmfunktion. Wer auf einer „Best places to work“-Liste steht, bekommt locker 200, 300, ja mehr als 500 Bewerbungen auf eine Stelle. Die anderen müssen durch Marketing und Pressearbeit an Strahlkraft gewinnen – oder dadurch, dass sie sich in Unternehmerverbänden engagieren.

**Wann lohnt es sich für ein Unternehmen, Energie in C-Mitarbeiter zu stecken?**

Der Punkt ist, ob jemand nicht will oder nicht kann. Ein Lehrer einer Sonderschulklasse staunte, als er erfuhr, dass einer seiner Schüler einen Job gefunden hatte. Die Nachfrage beim Chef ergab: Der Junge hatte immer freundlich gegrüßt – „der will“, lautete das Urteil des Chefs. „Und was er nicht weiß, das bringen wir ihm bei“, war er überzeugt. Außerdem werde der neu Eingestellte für ein gutes Betriebsklima sorgen. Anders sieht es aus bei Mitarbeitern, die nicht zu Schulungen wollen. Da kann es nur noch heißen: Hier ist die Tür.

Interview: Christina Jaeger

## Zur Person



**Jörg Knoblauch** ist Autor, Unternehmer und Unternehmensberater. Zwölf Ratgeber hat er bereits herausgebracht. Sein jüngstes Buch heißt „Die Personalfalle“ und ist im Campus Verlag erschienen (222 Seiten, 29,90 Euro). Darin konnte er seine 30 Jahre lange Erfahrung in Personalfragen einfließen lassen. Er zeigt in seinem Buch auf, warum Unternehmenschefs bei der Auswahl aller Mitarbeiter vom Management bis hin zu Hausmeister und Reinigungskraft nur auf die besten Bewerber setzen sollten.

# Berliner Morgenpost

<http://www.morgenpost.de/wirtschaft/article1395895/Erfolg-setzt-den-richtigen-Mitarbeiter-Mix-voraus.html>

PERSONALMANAGEMENT

## Erfolg setzt den richtigen Mitarbeiter-Mix voraus

Mittwoch, 15. September 2010 13:44 - Von Axel Gloger

**Das Zauberwort heißt A-Team: Je höher die Motivation und Einsatzfreude der Kollegen, desto erfolgreicher lässt sich arbeiten. Und umgekehrt.**



Foto: picture-alliance/chromorange

Kurz vor einem Vortrag, der Veranstalter ist nervös. Es fehlen Stühle im Raum, für die Gäste ist zu wenig Platz. Draußen hat er gesehen: Es sind noch andere Räume frei. Aber als er das Hotelpersonal um einen größeren Raum bittet, kommt die Antwort: "Alle Räume sind belegt." Der Wunsch des Kunden verhallt. "Typisch", wettet Jörg Knoblauch über sein Erlebnis im Mercure-Hotel in Berlin, "da waren C-Mitarbeiter am Werk."

Ganz gleich, ob Hotels, Fluggesellschaften oder Telefonzentralen, viel zu oft würden Stellen mit dem Mitarbeiter besetzt, der gerade da sei. Das sind dann, so Personalexperte und Autor Knoblauch (Die Personalfalle. Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen, Campus, 29,90 Euro), oft genug Larifari-Typen, die sich für nichts begeistern, nicht mitdenken und keinen Einsatzwillen zeigen.

### **Mit Einsatzfreude dabei**

Darin sieht der Inhaber des Beratungsunternehmens Tempus ein Grundübel in vielen Unternehmen: Die Mischung der Mitarbeiter stimmt nicht. Es wird zu wenig auf die A-Mitarbeiter geachtet, eben jene, die die Arbeit wirklich machen, die den Karren ziehen, die flink und willig sind, die mit ihrer Einsatzfreude die Kollegen noch mitreißen. Nur wenige Vorgesetzte hätten ein klares Bild der Leistungspyramide vor Augen: "A-Mitarbeiter sichern die Zukunft, die B-Typen laufen mit. Die C-Mitarbeiter dagegen setzen sich bequem hin – und lassen sich von den anderen ziehen."

Problem dabei: Wenn C-Mitarbeiter irgendwo im Einsatz sind, ziehen sie die Leistung der Kollegen runter. Michael Ecker, Personalleiter bei Dorma, einem mittelständischen Weltmarktführer, nennt diesen Effekt die "Faule-Apfel-Theorie": "Ein Schwachleister drückt die Produktivität des ganzen Teams", sagt Ecker. Alle leiden, auch die Guten. Wenn niemand an diesem Zustand etwas ändert, sind Demotivation, Ärger und Spannungen die Folge. Deshalb sei es im Interesse jedes Vorgesetzten, dieses Thema aktiv anzugehen.

"Wenn jemand wegen einer persönlichen Krise einen Einbruch hat, ist das okay. Das geht vorbei", sagt Ecker. Wenn aber der Mitarbeiter weder etwas könne noch eine Verbesserung anstrebe, sollten Konsequenzen gezogen werden: Der Chef muss klären, ob der Mitarbeiter in einem anderen Umfeld nicht besser aufgehoben wäre. "Ein Wechsel kann für alle Vorteile bringen", sagt der Dorma-Personalleiter, "es ist besser, in der Regionalliga auf dem Spielfeld zu sein, als in der Bundesliga bei jedem Spiel auf der Ersatzbank zu sitzen." Schon mancher Schlechtleister sei durch einen Wechsel wieder zur Blüte gelangt.

"Ganz gleich, ob es sich um den Pfortner oder den Finanzchef handelt – jede Position sollte mit einem A-Mitarbeiter besetzt werden", fordert Knoblauch. "Das Besondere, der Vorsprung im Wettbewerb, gelingt nur noch, wenn alle Aufgaben von A-Mitarbeitern erledigt werden."

### **Die richtige Stellenausschreibung**

Nur: Wer die A-Mitarbeiter finden will, muss sich umtun. "Die normale Rekrutierung bringt sie nicht hervor", sagt Edmund Mastiaux vom Zentrum für Management und Personalberatung (ZfM) in Bonn. Erst wer intensiv sucht und filtert, wird auf die A-Kandidaten stoßen. "In das Suchverfahren investieren, geduldig bleiben", rät der Personalberater. Es gelte, Recherchen anzustellen und die richtige Zielgruppe anzusprechen. "Die Stellenausschreibung muss so gestaltet sein, dass sie die Leistungsfreudigen anzieht", sagt Mastiaux. "Genau hinschauen, immer wieder eine neue Perspektive wählen", weist der ZfM-Inhaber den Weg. Je besser der Filter im Bewerbungsverfahren, desto sicherer ist das Ergebnis.

"Neue Mitarbeiter sollten in einem mehrstufigen Auswahlprozess auf ihre Eignung geprüft werden", rät auch Beraterkollege Knoblauch. Ob ein Mitarbeiter Können, menschliche Bildung, Charakter, Leistungsfreude, Erfolge, Potenzial und Urteilsvermögen mitbringt, finden Vorgesetzte nicht in einem Tür-und-Angel-Gespräch heraus.

Der Suchmaschinen-Dienstleister Google wendet dieses Verfahren rigoros an. Das Credo hier lautet: "Stelle die Besten ein, entwickle ihre Talente, gewinne die Mitarbeiter als Partner." Jens Monsees von der deutschen Landesgesellschaft erläutert, wie dieses Verfahren mit Leben erfüllt wird. "Pro neuem Mitarbeiter führen wir sechs bis sieben Interviews durch", erläuterte der Manager. Jeder der an den Interviews beteiligten Mitarbeiter kann sein Veto einlegen: "Nur ein 'Nein' führt dazu, dass der betreffende Kandidat nicht eingestellt wird", so Monsees.

Die ABC-Einteilung ist aus der Sicht des einzelnen Mitarbeiters Fluch und Segen gleichzeitig. Fluch, weil sich niemand mehr hängen lassen kann. Wer aber Spaß an der Leistung hat, muss ABC nicht fürchten. Zudem kann das System auch für den Absprung in die nächsthöhere Liga genutzt werden. "Vor allem für B-Mitarbeiter kann es eine Herausforderung sein, in die A-Liga aufzusteigen", so Mastiaux.

Artikel drucken

**WELT**  **ONLINE**

KARRIEREWELT: 11.09.10

## Ein A-Team zusammenstellen

Leistungskultur pflegen: Wie Unternehmen gewinnen, die ihre Rekrutierung auf einsatzfreudige Mitarbeiter konzentrieren

Von Axel Gloger

Kurz vor einem Vortrag, der Veranstalter ist nervös. Es fehlen Stühle im Raum, für die Gäste ist zu wenig Platz. Draußen hat er gesehen: Es sind noch andere Räume frei. Aber als er das Hotelpersonal um einen größeren Raum bittet, kommt die Antwort: "Alle Räume sind belegt." Der Wunsch des Kunden verhallt. "Typisch", wettet Jörg Knoblauch über sein Erlebnis im Mercure-Hotel in Berlin, "da waren C-Mitarbeiter am Werk."

Ganz gleich, ob Hotels, Fluggesellschaften oder Telefonzentralen, viel zu oft würden Stellen mit dem Mitarbeiter besetzt, der gerade da sei. Das sind dann, so Personalexperte und Autor Knoblauch (Die Personalfalle. Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen, Campus, 29,90 Euro), oft genug Larifari-Typen, die sich für nichts begeistern, nicht mitdenken und keinen Einsatzwillen zeigen.

Darin sieht der Inhaber des Beratungsunternehmens Tempus ein Grundübel in vielen Unternehmen: Die Mischung der Mitarbeiter stimmt nicht. Es wird zu wenig auf die A-Mitarbeiter geachtet, eben jene, die die Arbeit wirklich machen, die den Karren ziehen, die flink und willig sind, die mit ihrer Einsatzfreude die Kollegen noch mitreißen. Nur wenige Vorgesetzte hätten ein klares Bild der Leistungspyramide vor Augen: "A-Mitarbeiter sichern die Zukunft, die B-Typen laufen mit. Die C-Mitarbeiter dagegen setzen sich bequem hin - und lassen sich von den anderen ziehen."

Problem dabei: Wenn C-Mitarbeiter irgendwo im Einsatz sind, ziehen sie die Leistung der Kollegen runter. Michael Ecker, Personalleiter bei Dorma, einem mittelständischen Weltmarktführer, nennt diesen Effekt die "Faule-Apfel-Theorie": "Ein Schwachleister drückt die Produktivität des ganzen Teams", sagt Ecker. Alle leiden, auch die Guten. Wenn niemand an diesem Zustand etwas ändert, sind Demotivation, Ärger und Spannungen die Folge. Deshalb sei es im Interesse jedes Vorgesetzten, dieses Thema aktiv anzugehen. "Wenn jemand wegen einer persönlichen Krise einen Einbruch hat, ist das okay. Das geht vorbei", sagt Ecker. Wenn aber der Mitarbeiter weder etwas könne noch eine Verbesserung anstrebe, sollten Konsequenzen gezogen werden: Der Chef muss klären, ob der Mitarbeiter in einem anderen Umfeld nicht besser aufgehoben wäre. "Ein Wechsel kann für alle Vorteile bringen", sagt der Dorma-Personalleiter, "es ist besser, in der Regionalliga auf dem Spielfeld zu sein, als in der Bundesliga bei jedem Spiel auf der Ersatzbank zu sitzen." Schon mancher Schlechtleister sei durch einen Wechsel wieder zur Blüte gelangt.

"Ganz gleich, ob es sich um den Pförtner oder den Finanzchef handelt - jede Position sollte mit einem A-Mitarbeiter besetzt werden", fordert Knoblauch. "Das Besondere, der Vorsprung im Wettbewerb, gelingt nur noch, wenn alle Aufgaben von A-Mitarbeitern erledigt werden."

Nur: Wer die A-Mitarbeiter finden will, muss sich umtun. "Die normale Rekrutierung bringt sie nicht hervor", sagt Edmund Mastiaux vom Zentrum für Management und Personalberatung (ZfM) in Bonn. Erst wer intensiv sucht und filtert, wird auf die A-Kandidaten stoßen. "In das Suchverfahren investieren, geduldig bleiben", rät der Personalberater. Es gelte, Recherchen anzustellen und die richtige Zielgruppe anzusprechen. "Die Stellenausschreibung muss so gestaltet sein, dass sie die Leistungsfreudigen anzieht", sagt Mastiaux. "Genau hinschauen, immer wieder eine neue Perspektive wählen", weist der ZfM-Inhaber den Weg. Je besser der Filter im Bewerbungsverfahren, desto sicherer ist das Ergebnis.

"Neue Mitarbeiter sollten in einem mehrstufigen Auswahlprozess auf ihre Eignung geprüft werden", rät auch Beraterkollege Knoblauch. Ob ein Mitarbeiter Können, menschliche Bildung, Charakter, Leistungsfreude, Erfolge, Potenzial und Urteilsvermögen mitbringt, finden Vorgesetzte nicht in einem Tür-und-Angel-Gespräch heraus.

Der Suchmaschinen-Dienstleister Google wendet dieses Verfahren rigoros an. Das Credo hier lautet: "Stelle die Besten ein, entwickle ihre Talente, gewinne die Mitarbeiter als Partner." Jens Monsees von der deutschen Landesgesellschaft erläutert, wie dieses Verfahren mit Leben erfüllt wird. "Pro neuem Mitarbeiter führen wir sechs bis sieben Interviews durch", erläuterte der Manager. Jeder der an den Interviews beteiligten Mitarbeiter kann sein Veto einlegen: "Nur ein ‚Nein‘ führt dazu, dass der betreffende Kandidat nicht eingestellt wird", so Monsees.

Die ABC-Einteilung ist aus der Sicht des einzelnen Mitarbeiters Fluch und Segen gleichzeitig. Fluch, weil sich niemand mehr hängen lassen kann. Wer aber Spaß an der Leistung hat, muss ABC nicht fürchten. Zudem kann das System auch für den Absprung in die nächsthöhere Liga genutzt werden. "Vor allem für B-Mitarbeiter kann es eine Herausforderung sein, in die A-Liga aufzusteigen", so Mastiaux.

Im Internet: [www.die-personalfalle.de](http://www.die-personalfalle.de)

# Minderleister raus!

UMGANG MIT C-MITARBEITERN

Leistungsschwache oder unmotivierte Mitarbeiter schädigen Unternehmen langfristig. In Deutschland verharren die Low Performer dennoch meistens auf ihren Arbeitsplätzen: Sie werden durchgeschleppt oder erst nach langer Geduldsprobe freigesetzt. Das ist ein großer Fehler, meint Jörg Knoblauch. Der Personalguru mit einem Aufruf zu mehr Härte im Personalmanagement.

# 10 Tipps für den Umgang mit C-Mitarbeitern

## 1. Mehrstufigen Einstellungsprozess durchführen:

Jeder falsch eingestellte Mitarbeiter kostet 15 Monatsgehälter. Nehmen Sie sich daher Zeit für ein mehrstufiges Bewerbungsverfahren. Erfolgt die Einstellung bereits nach einem einzigen Gespräch, läuft man oft in die Falle: Der Bewerber wird eingestellt aufgrund seiner fachlichen Qualifikation, aber irgendwann entlassen aufgrund charakterlicher Schwächen.

## 2. Referenzen einholen:

Ein gutes Arbeitszeugnis bedeutet nicht viel. Deshalb: Holen Sie sich Referenzen bei jedem einzelnen vorherigen Arbeitgeber ein. Am Telefon konfrontieren Sie die bisherigen Vorgesetzten mit Aussagen des Bewerbers.

## 3. Aktive Probezeit durchführen:

Vereinbaren Sie mit Ihrem neuen Mitarbeiter Meilensteine, die er innerhalb der Probezeit erreichen soll. So weiß er, was von ihm erwartet wird, und Sie haben eine Messlatte, an der Sie Ihren Neuen bewerten und vergleichen können.

## 4. Rechtzeitig trennen:

Schützen Sie Ihre Belegschaft vor dem C-Mitarbeiter. Auch wenn es schwer ist, trennen Sie sich vom Arbeitnehmer, wenn seine Leistung nicht Ihren Erwartungen entspricht. In der Probezeit müssen Sie keine Gründe nennen, die Kündigungsfristen sind kurz.

## 5. Leistungskultur etablieren:

Fordern Sie Leistung! Der A-Mitarbeiter wird sich freuen, wenn er einmal zeigen darf, was er kann. Vereinbaren Sie Ziele mit jedem Mitarbeiter und vergüten Sie leistungsgerecht. Werden Sie Magnet für qualifizierte Mitarbeiter.

## 6. Leistung bewerten:

Geben Sie jedem Angestellten einmal jährlich Rückmeldung über seine Performance. Betrachtet werden 14 Kriterien wie Fachkenntnis und Einsatzbereitschaft. Zuerst bewertet der Arbeitnehmer sich selbst, dann bewertet ihn der Vorgesetzte.

## 7. Einzelfall betrachten:

Ist der C-Mitarbeiter nicht wilens oder ist er nicht fähig zu besserer Performance? Muss der Angestellte eher gefördert werden, weil er zwar will, aber nicht kann? Dann tun Sie es und honorieren Sie Fortschritte und Erfolge. Wenn sich herausstellt, der Mitarbeiter will nicht, dann gilt: „My way or the highway“.

## 8. Rote Karte zeigen:

Wenn sich die Leistung von C-Mitarbeitern nicht verbessern lässt, schnell an der Trennung arbeiten. Rechtlich einwandfreie Abmahnungen sind schwierig, machen Sie dem Under Performer mündlich klar, dass er gefährdet ist. Gemeinsam mit einem Fachanwalt für Arbeitsrecht gilt es, eine Exitstrategie zu erarbeiten. Eine großzügige Abfindung ist immer gut investiertes Geld: Je kürzer der C-Mitarbeiter Ihrer Firma schadet, desto besser. So können Sie eine gütliche Trennung veranlassen, ohne dass der Mitarbeiter vors Arbeitsgericht zieht.

## 9. Auf Augenhöhe verabschieden:

Bleiben Sie fair und freundlich. Ziehen Sie nicht erreichte Ziele als Begründung heran. Konsequenz hilft auch dem Mitarbeiter. Verdeutlichen Sie ihm: Eine Stelle in einem anderen Unternehmen könnte besser zu ihm passen.

## 10. Keine Selbstvorwürfe machen:

Begreifen Sie Kündigungen als Teil Ihres Personalmanagements. Die Tatsache, dass ein Mitarbeiter seine Arbeit nicht gut macht, zeigt, dass er am falschen Platz ist. Sie vertreten die Interessen Ihres Unternehmens und handeln situationsorientiert. Übernehmen Sie Verantwortung für die gesamte Belegschaft, nicht für Einzelschicksale.

Markt bestehen können. Zumal mit Blick in die Zukunft die Bedeutung der Angestellten gegenüber Produkten und Dienstleistungen noch steigen wird.

Vielleicht fragen Sie sich jetzt empört: Ist es in Ordnung, Menschen in A, B und C einzuteilen? In meinem Freundeskreis jedenfalls hat diese Unterscheidung für viel Aufschreien gesorgt. Die Einteilung von Menschen in Kategorien löst einerseits erst einmal ein Erdbeben aus. Andererseits ist eine Differenzierung der Mitarbeiter heute in weiten Bereichen Konsens. Sicher: Nicht alle Unternehmen nennen diese Kategorien A, B und C. Stattdessen ist die Rede von Mitarbeitern mit „hoher, geringer oder keiner emotionalen Bindung zum Arbeitsplatz“ (Engagement-Index von Gallup, s. S. 74), man spricht über „High Potentials, Top Performer, Achiever und Under Performer“ (SAP) oder auch über „Mitreißer, Mitmacher, Zaungäste und Schon-weg-Mitarbeiter“ (Jörg Löhr). Jedes Unternehmen nimmt in irgendeiner Form eine Differenzierung vor, ob bewusst oder unbewusst, ob systematisch oder aus dem Bauch heraus.

Die entscheidende Frage ist also nicht, wie man die einzelne Kategorie nennt, sondern was die Mitarbeiter der jeweiligen Kategorie auszeichnet.

► Der **A-Mitarbeiter** ist motiviert, selbstständig und engagiert. Er hat Biss, sucht die Herausforderung, verbessert in Eigenregie Prozesse, setzt sich Ziele und übertrifft diese dann sogar.

► Der **B-Mitarbeiter**, auch „nine to five“ genannt (kommt um 9.00 Uhr, geht um 17.00 Uhr), macht Dienst nach Vorschrift.

► Der **C-Mitarbeiter** erledigt seine Aufgaben unzuverlässig und ist nicht daran interessiert, sich weiterzubilden. Ein waschechter C-Mitarbeiter leistet nicht nur wenig – er will auch gar nicht mehr leisten. Er ist nicht ernsthaft bemüht und motiviert, den gestellten Erwartungen gerecht zu werden. Stattdessen verlangt er regelmäßig mehr Gehalt, ohne sich aber mit seinem Arbeitgeber oder dessen Werten zu identifizieren. Als extrinsisch orientierter Mensch ist er zwar durch eine Lohnerhöhung motivierbar, jedoch verpufft dieser Effekt schon nach etwa zwei Wochen.

## Die Guten gehen: Welche Schäden C-Mitarbeiter anrichten

Anders formuliert: A-Mitarbeiter sprechen über Ideen, B-Mitarbeiter reden über Vorgänge und C-Mitarbeiter ziehen über ihre Kollegen her. Das heikelste Problem: Der faule Apfel im Korb verschlechtert die Performance jedes einzelnen Teammitglieds, weil die Kollegen die Unzulänglichkeiten des C-Mitarbeiters auffangen müssen und seine Fehler ausbaden. Der C-Mitarbeiter nutzt ein Unternehmen und seine Kollegen zu seinen Gunsten aus und ist für enormen volkswirtschaftlichen Schaden verantwortlich. Er leistet nichts, sondern kostet Geld und verursacht weitreichende Folgeschäden. Denn die A-Mitarbeiter tragen die auf ihre Schultern abgewälzte Mehrlast zwar eine Weile, aber irgendwann fühlen sie sich ausgebeutet und suchen das Weite. Im Klartext: Ist die C-Quote in Ihrer Belegschaft zu hoch, verlieren Sie die besten Ihrer Mitarbeiter. Und das ist das Schlimmste, was einem Unternehmen passieren kann.

fest. Wer die Kraft aufgebracht hat, gleich am Anfang eine Messlatte aufzulegen, schafft es auch, sich von einem Mitarbeiter noch in der Probezeit wieder zu trennen, wenn er nicht das bringt, was von ihm erwartet wird.

Ein positives Beispiel ist der amerikanische Produzent der Gore-Tex-Bekleidung, W. L. Gore. Er stellt jedem Starter in seinen Werken zwei Mentoren an die Seite, die ihn fachlich und persönlich durch die Probezeit begleiten. Können gemeinsam festgesetzte Ziele oder Margen nicht erreicht werden, trennt sich das Unternehmen noch innerhalb des ersten halben Jahres.

### Fest angestellte C-Laister: So werden faule Äpfel erkannt und bonannt

Wie aber gehen Sie mit C-Mitarbeitern um, die bereits fest im Unternehmen sitzen? Auch hier gilt: konsequent und klar bleiben. Sorgen Sie zunächst für Transparenz. Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, wo sie stehen, wie Sie sie einschätzen und dass sie als C-Mitarbeiter gefährdet sind. Benennen Sie die Minderleistung. Hierzu hat sich bewährt, mit einem Leistungsbeurteilungsbogen zu arbeiten. Mithilfe eines solchen Formulars ermitteln Sie, welchem Mitarbeiter Sie welche Leistung abverlangen können. So zeigt sich, wer überhaupt die einzelnen A-, B- und C-Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen sind (zum Beurteilungsbogen s. Linktipp, S. 75).

Auf dem Bogen geben zunächst die Mitarbeiter eine Einschätzung ihrer Leistungsfähigkeit ab, unterteilt in Kriterien wie: Fach-

kenntnis, Einsatzbereitschaft, Zusammenarbeit, Arbeitstempo und -qualität, Selbstständigkeit, Kundenbezug. Die Leistungsbeurteilung erfolgt dann anhand von Noten, wobei die Kriterien für die Noten genau beschrieben sind. Für den Bereich Selbstständigkeit sehen sie in dem von uns verwendeten Bogen z.B. so aus:

- ▶ Braucht wiederholte Erläuterungen und Berichtigungen (Note 5).
- ▶ Versteht seine Arbeit und erfüllt sie zweckmäßig (Note 4).
- ▶ Versteht weitgesteckte neue Pläne und erledigt sie zielstrebig (Note 3).
- ▶ Erkennt selbst neue Ziele und setzt sie unter Anleitung um (Note 2).
- ▶ Erkennt selbst neue Ziele, stellt realistischen Plan auf und verwirklicht ihn (Note 1).

Der Vorgesetzte des jeweiligen Mitarbeiters füllt den Bogen ebenfalls aus und bewertet damit die Leistung des Mitarbeiters. Anschließend setzen sich beide zusammen und besprechen ganz gezielt, worin nun die nächste Herausforderung besteht.

Diese Vorgehensweise ist nicht nur gut dazu, C-Mitarbeiter zu identifizieren. Sie ist auch wunderbar geeignet, insgesamt im Unternehmen ein Stück in Richtung „mehr Leistung“ weiterzu-

kommen. Hier stürmt nämlich kein Chef durch die Flure und brüllt „Leistung! Leistung! Leistung!“ wie Puma-Chef Jochen Zeitz einst „Umsatz! Umsatz! Umsatz!“ gebrüllt haben soll – nein Leistung wird nicht angeordnet, sondern sie wird gemeinsam definiert. Es wird gemeinsam überlegt: Wie werden wir besser, jeden Tag, Stück für Stück?

Umso wichtiger ist es, Mitarbeiter schon vor einem Gespräch über den Bewertungsbogen zu bitten, sich zu überlegen, wo aus ihrer Sicht Ansatzpunkte für eine Leistungsverbesserung liegen. Wenn der Termin für das Gespräch dann gekommen ist, sind die A-Mitarbeiter meist glänzend vorbereitet. Sie haben Unterlagen dabei und wissen genau, welche vier oder fünf Ziele sie sich stecken wollen, die auch messbar und machbar sind. Die B-Mitarbeiter haben vielleicht noch ihren Bewertungsbogen ausgefüllt – aber Ziele? Verbesserungsvorschläge? Fehlanzeige. Der C-Mitarbeiter hat derweil schon den Betriebsrat verständigt und sich erkundigt, ob es überhaupt rechtens ist, dass man ihm so etwas abverlangt ...

### Immer überprüfen: Ist es Nicht-Können oder Nicht-Wollen?

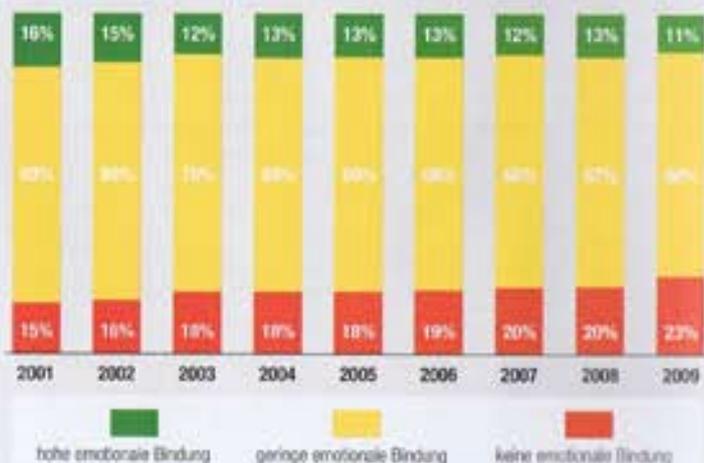
Anhand eines Leistungsbeurteilungsbogens wird also schnell deutlich, wer sich fordern und fördern lässt und wer sich ganz einfach verweigert. Zur Klarstellung: Wer leisten will, aber nicht kann, sollte erstmal gefördert werden. Wer aber weder Können noch Wollen zeigt, der sollte gehen. Sagen Sie dem C-Mitarbeiter also deutlich, wie Sie ihn sehen und womit Sie nicht zufrieden sind. In unserem Haus schreiben wir nach der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung Briefe an unsere Mitarbeiter. Der A-Mitarbeiter bekommt einen A-Brief, der B-Mitarbeiter erhält einen B-Brief und der C-Mitarbeiter einen C-Brief. So weiß der C-Mitarbeiter klipp und klar, wo er steht, und fällt nicht aus allen Wolken, wenn die Kündigung kommt.

Setzen Sie nicht darauf, dass sich die Dinge von selbst regeln werden und alles mit der Zeit schon irgendwie gut ausgehen wird. Die Erfahrung zeigt: Auch nach kostenintensiven Weiterbildungen, ernsthaften Gesprächen oder schriftlichen Abmahnungen bleiben leistungsschwache Arbeitnehmer oft zu 80 Prozent C-Mitarbeiter ... Sind von Anfang an Ziele vereinbart und ist ein messbarer Leistungshorizont gesteckt, kann der Mitarbeiter die Entscheidung zu einer Entlassung besser nachvollziehen. Und Sie als Führungskraft haben die Möglichkeit, Ihre Vorgehensweise ökonomisch zu begründen.

Um die Kündigungsentscheidung zu treffen, hilft die Fragestellung: Ist es beim Mitarbeiter ein schlichtes „Nicht-Können“ oder ist es ein „Nicht-Wollen?“ Wenn der Mitarbeiter nicht will, heißt es: Trennung ohne Umschweife. Wir nennen dies „My way or the highway“.

Wichtig dabei: Vereinbaren Sie, die Angelegenheit friedlich zu regeln. Versuchen Sie alles, damit der direkte Draht zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter nicht abreißt. Sobald Sie beginnen, sich per Abmahnungen vermeintlich abzusichern und sich hinter Anwälte und

## Engagement-Index



Quelle: Gallup; Basis: Arbeitnehmer ab 18 Jahre.



**Preview:** ▶ Leistung verpönt: Wie sich die Deutschen mit etwas Selbstverständlichem schwertun ▶ Keiner will es, alle tun es: Wie Mitarbeiter kategorisiert werden ▶ A-/B-/C-Mitarbeiter: Was Minderleister von ihren besser performenden Kollegen trennt ▶ Die Guten gehen: Welche Schäden C-Mitarbeiter anrichten ▶ Teurer Recruiting-Irrtum: Was jede Fehlbesetzung kostet ▶ Musterbeispiel W. L. Gore: Wie sich Minderleister schon im ersten halben Jahr identifizieren und kündigen lassen ▶ C-Mitarbeiter benennen: So gelingt die Transparenz ▶ My way or the highway: Wann Schlechtleister gehen müssen ▶ Alles andere als menschenverachtend: Warum die harte Tour der faire Weg ist

■ Wenn eine Produktionslinie mehr Geld kostet als sie einbringt und das über Jahre hinweg, schafft der Controller sie ab. Wenn Rohstoffe oder Arbeitskräfte zu teuer werden, wechselt der Strategie sie aus oder verlagert die Produktion ins kostengünstige Ausland. Das ist unternehmerisches Denken. Um das eigene Überleben zu sichern,

müssen Strukturen schlank und Kosten niedrig ausfallen. Diesen Punkten stimmt jeder Manager zu.

Wie kommt es dann aber, dass hierzulande unproduktive Angestellte, sogenannte C-Mitarbeiter, in vielen mittelständischen Unternehmen laut dem internationalen Marktforschungsinstitut Gallup im Durchschnitt 23 Prozent der Betriebsangehörigen stellen? Eine Antwort liegt in unserer Sozialisation. In Deutschland ist es verpönt, Leistung offensiv in den Vordergrund zu stellen. Das erfahren wir bereits im Schulalter: Während in den USA schon gute Schüler mit Auszeichnungen und Anerkennung belohnt werden, fürchten sich laut dem Magazin Focus zwei Drittel der Einserschüler der Bundesrepublik davor, von den Klassenkameraden wegen ihrer Leistungen gemieden zu werden.

Wer Leistung fordert, macht sich verdächtig. Der im 19. Jahrhundert aufgekommene, bis heute anhaltende Irrtum, Leistungsforderung ginge Hand in Hand mit

Ausbeutung, ist der Grund dafür, dass Betriebsräte und Arbeitsgerichte heutzutage alle Hände voll zu tun haben. Ständig wird geprüft, ob dieser oder jener Arbeitnehmer auch angemessen behandelt worden ist. Das schüchtert Vorgesetzte ein – mit dem Ergebnis: Vorgesetzte stellen leistungsschwache Mitarbeiter nicht nur ein, sondern beschäftigen diese auch jahrelang weiter.

#### **Schlechte Mitarbeiter kann sich keiner leisten**

Sollten auch Sie so handeln, werden Sie Ihrer Pflicht als Unternehmer, die Wirtschaftlichkeit Ihres Betriebs zu erhalten, nicht gerecht. Denn erwiesenermaßen ist Unternehmenserfolg in erster Linie auf richtiges Personalmanagement zurückzuführen. Nur wem es gelingt, möglichst viele Top-Leute (A-Mitarbeiter) ans Unternehmen zu binden und wer möglichst wenig Mitläufer (B-Mitarbeiter) oder gar Under Performer (C-Mitarbeiter) in seinen Reihen hat, wird dauerhaft am



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

Umso wichtiger ist es, sich konsequent von den Minderleistern zu trennen – oder besser noch: sie gar nicht erst einzustellen. Doch in dieser Hinsicht ist das Personalmanagement in Deutschland leider noch unzureichend. Insbesondere bei der Rekrutierung und Einarbeitung neuer Leute werden leichtfertig Fehler gemacht und Chancen vertan.

Gerade Mittelständler widmen der Auswahl ihrer Arbeitnehmer zu wenig Aufmerksamkeit. Führungskräfte sind unmittelbar in das Tagesgeschäft eingebunden und nehmen sich für Bewerbungsverfahren wenig Zeit. Oft ist kein ausgefeiltes Anforderungsprofil vorhanden. So kommt es, dass regelmäßig C-Mitarbeiter eingestellt werden. Aus Faulheit oder Zeitmangel begleitet der Vorgesetzte den Neuen in den ersten Monaten zu wenig, und so übersteht der Under Performer die Probezeit. Einmal fest angestellt, ist es schwer, ihn wieder loszuwerden.

#### **Teurer Irrtum: Jede Fehlbesezung kostet 1,2 Millionen Euro**

Und das ist richtig teuer: Neben den Kosten des Einstellungsverfahrens von etwa 30.000 Euro bekommt der C-Mitarbeiter außerdem ein Gehalt, das er nicht einspielt. Verluste, die das Abwandern von Kunden oder das zerrüttete Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten betreffen, lassen sich nur schwer ermitteln. Zusammen mit der Abfindung, die das Unternehmen im Rahmen einer Kündigung zahlen muss, um zermürbende Streitereien und Gerichtsverfahren zu umgehen, ergeben Erfahrungswerte: In eine jede Fehleinstellung investieren Unternehmen rund 1,2 Millionen Euro.

Einen C-Mitarbeiter bereits im Vorstellungsgespräch zu erkennen, ist jedoch extrem schwierig. Deshalb sollten Sie das Auswahlverfahren über mehrere Stufen erstre-



**Der Autor:** Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist Unternehmer, Autor, Speaker und Unternehmensberater. Spezialisiert auf Mitarbeiterführung und -motivation leitet er drei mittelständische Unternehmen. Mit Weitsicht und dem Mut, auch unpopuläre Wahrheiten auszusprechen, vermittelt er seit über 20 Jahren preisgekrönte Führungsmodelle und Strategien der Mitarbeiterbindung. Mehrfach wurde er für seine Erfolge ausgezeichnet, u.a. mit dem BestParsAward für exzellente Personalführung. Der engagierte Christ ist sich nach vielen Diskussionen sicher: Seine Haltung zum Umgang mit Minderleistern steht durchaus im Einklang zu den Grundsätzen und Werten der Bibel. Kontakt: [www.joergknoblauch.de](http://www.joergknoblauch.de)

cken, in denen Sie sich Schritt für Schritt absichern (vgl. Tools- und Linktipp, S. 75).

Wenn ein potenzieller neuer Mitarbeiter zum Vorstellungsgespräch erscheint und sich intensiv – vielleicht mithilfe der einschlägigen Ratgeberliteratur oder gemeinsam mit einem Bewerbercoach – darauf getrimmt hat, eine gute Vorstellung abzuliefern, liegt es auf der Hand, erst einmal zu glauben, mit dem ansprechend aufgetretenen Bewerber den idealen Kandidaten gefunden zu haben. Das ist kein Fehler. Ein Fehler ist es aber, sich auf die erste eigene Einschätzung zu verlassen. Um Überraschungen zu vermeiden, sollten Sie daher vor allem eines tun: nach einem Bewerbungsgespräch, aber noch vor der Anstellung des Kandidaten Referenzen einholen. Voraussetzung ist natürlich, dass der Kandidat nicht in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis steht.

Konkret heißt das: Rufen Sie die früheren Arbeitgeber des Kandidaten an – und sagen Sie dem Bewerber schon im Vorstellungsgespräch, dass Sie dies tun werden. Fragen Sie direkt beim ersten Kontakt mit dem Bewerber, was seine früheren Chefs über ihn sagen

werden. Nicht sagen „würden“, sondern tatsächlich sagen „werden“! Bitten Sie den Bewerber, mit seinem früheren Vorgesetzten einen Gesprächstermin mit Ihnen zu vereinbaren. Bei diesem Termin zitieren Sie dann wörtlich, was der Bewerber über die Zusammenarbeit mit seinem früheren Arbeitgeber gesagt hat.

#### **Die Probezeit – eine selten genutzte Kündigungschance**

Genauso entscheidend ist die Gestaltung der Probezeit. Wer denkt „Das wird schon!“, schaut schnell in die Röhre. Ein exzellent agierendes Unternehmen legt Meilensteine fest. Es vereinbart mit dem Neueinsteiger: „Nach vier Wochen haben Sie sich in unsere Software eingearbeitet!“ Oder: „Nach acht Wochen haben Sie den Umsatz bei mindestens zehn Kunden um mehr als zehn Prozent erhöht.“ Solche Vereinbarungen gehören bereits ins Vorstellungsgespräch. Ziehen Sie sich also vor einem Bewerbungsgespräch ein bis zwei Stunden zurück, denken Sie konzentriert nach, was der Bewerber überhaupt leisten soll und machen Sie das an Zahlen

## Service

### Literaturtipps

► **Jörg Knoblauch: Die Personalfalle – Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen.** Campus, Frankfurt a.M./New York 2010, 29,90 Euro.

Nach seinen zwölf sachlichen Ratgeber-Büchern lässt es Personalguru Jörg Knoblauch in seiner aktuellen Publikation krachen: Schonungslos zeigt er auf, was passiert, wenn Chefs im Kampf um Talente kopflos agieren, wenn sie das Einstellungsverfahren auf die leichte Schulter nehmen und die so eingehandelten Low Performer durchziehen statt rechtzeitig vor die Tür zu setzen. Das Buch enthält strategische Ratschläge sowohl zum Umgang mit Minderleistern als auch zum Finden und Binden von High Performern. Noch mehr als Anleitungen und Tipps liefert es jedoch Anschauungsmaterial: skurrile und spannende Personalgeschichten aus Unternehmen. Dabei macht Knoblauch nicht halt vor Beispielen, die sich in seinem eigenen Unternehmen ereignet haben. Ein sehr persönlich gehaltenes Buch, das aufrütteln will und mit Sicherheit jeden Leser nachdenklich macht.

► **Jörg Knoblauch, Jürgen Kurz: Die besten Mitarbeiter finden und halten. Die ABC-Strategie nutzen.** 2. Auflage. Campus, Frankfurt a.M./New York 2009, 34,90 Euro.

Das Buch gliedert sich in Teil 1 mit sieben Kapiteln zur Mitarbeiterauswahl und Teil 2 mit ebenfalls sieben Kapiteln zum Thema Mitarbeiter halten. Die Autoren zeigen, wie es gelingt, aus Mitarbeitern Mit-Unternehmer zu machen, wie Mitwissen zur schnellen Integration und guter Arbeitsleistung führt und wie sich eine Kultur des Lobens und Dankens entwickeln lässt.

### Tools

► **Die Personalfoolbox – Nie wieder C-Mitarbeiter einstellen.**

Die Toolbox von Jörg Knoblauch enthält den kompletten neunstufigen Einstellungsprozess mit neun Werkzeugen (Fragebögen, Interview-Leitfäden, Beurteilungsbögen und Checklisten), die man direkt in der Praxis anwenden kann. Für 698 Euro zu beziehen unter [www.abc-strategie.de](http://www.abc-strategie.de).

### Linktipp

► [www.die-personalfalle.de/managerSeminare](http://www.die-personalfalle.de/managerSeminare)

Zahlreiche Downloads, u.a.: der von Jörg Knoblauch verwendete Leistungsbeurteilungsbogen zum Identifizieren sowie Fordern und Fördern von herausragenden Mitarbeitern, Müllern und Under Performern; für Transparenz sorgende Musterbriefe für A-, B-, und C-Mitarbeiter; ein Artikel mit Vertiefungsinfos zu dem vom Autoren praktizierten neunstufigen Recruitingprozess.

Richtern zu verschätzen, wird es unschön und kostet zu viel Zeit und Energie. Begegnen Sie Ihrem Mitarbeiter bei der Kündigung auf Augenhöhe. Was auch immer vorgefallen sein mag – machen Sie sich bewusst: Jeder Mensch ist ein einzigartiges Wesen und deshalb mit Würde zu behandeln. Gehen Sie davon aus und sagen Sie Ihrem Mitarbeiter, dass Sie beide auf jeden Fall eine Einigung finden werden, die ihm weitestmöglich entgegenkommt. Am besten, Sie bieten dem Mitarbeiter eine faire Abfindung an. Nimmt er sie an, ist das Thema schnell erledigt. Das wars. Ende. Aus.

### Die harte Tour ist der faire Weg

Dieser Weg ist vermeintlich hart, aber letztlich nur fair. Fairer als die falsch verstandene Menschenfreundlichkeit, aufgrund derer so viele Arbeitgeber ihre Minderleister bei sich verweilen lassen – mit am Ende überhaupt nicht mehr menschenfreundlichen

Folgen. Nachsicht hilft nicht, im Gegenteil: Wenn das Unternehmen am Ende wegen unfähiger Mitarbeiter insolvent wird, verlieren auch die Leistungsstarken ihren Job.

Und auch dem C-Mitarbeiter nützt die Kompromisslosigkeit. Denn die Tatsache, dass er seinen Job nicht gut macht, zeigt ja, dass er dort auf dem falschen Platz ist. Seine persönlichen Stärken passen nicht zu der Situation, in der er sich befindet. Die Botschaft, die er bekommt, wenn er aussortiert wird: Such dir etwas anderes, was dir mehr liegt, was dich motiviert und dir Spaß macht und was du daher auch besser kannst. Nur dort wirst du echte Leistung bringen können und andere Menschen glücklich machen.

Mit anderen Worten: Jemandem zu kündigen kann asozial sein. Jemandem *nicht* zu kündigen, dem eigentlich gekündigt werden müsste, ist asozial.

Jörg Knoblauch ■

## PERSONALLEKTÜRE

---

### EIN RIESIGER PERSONAL-WERKZEUG-KOFFER

Jörg Knoblauch, Multitalent, Professor, Unternehmer (tempus/persolog), Trainer, Berater und Redner sowie Autor von über 20 Fachbüchern ("Die Personalfalle"), hat ein Instrumentarium in einem Koffer voller Arbeitshilfen geschaffen, das Personalchefs und Personalentwicklern das Leben erleichtern soll: Die **Personal-Toolbox**. Die große Kiste enthält eine Vielzahl an DVDs, CD-ROMs, Schulungsunterlagen, Motivationshilfen, Begleithefte, Aktenmappe und Buch-Bestseller („Das 1x1 der Persönlichkeit“, „Die besten Mitarbeiter finden und halten“). Die einzelnen Tools (gedruckt und elektronisch) in dem Koffer behandeln Themen wie: Der Krieg um die Talente ist voll entbrannt. Der 9-stufige Auswahl- und Einstellungsprozess. Das 33 Rosen-Motivationskonzept für die Mitarbeiterbindung. Die besten Auszubildenden gewinnen. Die wichtigsten Beurteilungstools. Broschüren für die Temp-Methode und den DISG Persönlichkeitstest. Wer den Koffer für 365 Euro bestellt, erspart sich fast ein teures Seminar für Mitarbeiterdiagnostik, -gewinnung und -motivation. Käufer der Toolbox erhalten auch einen Gutschein über 200 Euro für einen Praktiker-Workshop, der sonst 499 Euro kostet. Tel. 073 22/950 200, [www.tempus.de](http://www.tempus.de), [info@tempus-consulting.de](mailto:info@tempus-consulting.de)



Jörg Knoblauch, Autor von *Die Personalfalle*

## „ES SETZT EIN MASSIVES UMDENKEN EIN“

Herr Knoblauch, in Ihrem neuen Buch teilen Sie Mitarbeiter in A-, B- und C-Kategorien ein. Die A sind dabei leistungsorientierte Mit-Unternehmer, die B Mitläufer und die C absolute Low-Performer. Wie kommt man dazu, Beschäftigte zu kategorisieren? So mancher hat diese Einteilung ja als unsozial kritisiert.

Also, ich bin einfach Unternehmer und habe mir nach 30 Jahren mal Gedanken darüber gemacht, was eigentlich den Erfolg eines Unternehmens ausmacht. Mir wurde schnell klar, dass unternehmerischer Erfolg abhängig ist von der Frage: Wie finde ich und wie halte ich den richtigen Mitarbeiter. Je mehr ich dann in Firmen reingeleuchtet habe, konnte ich eine enorme Sprünge der Leistungsfähigkeit feststellen, die krasser war, als ich mir das zuerst gedacht hatte. Das hat mich zu meiner Aussage veranlasst, dass einige wenige A den Karren ziehen, die B laufen nebenher und die C lassen sich ziehen.

Und das ist der Regelfall in deutschen Unternehmen?

Ja. A-, B- und C-Mitarbeiter gibt es in jeder Firma. Aber, man spürt auch: Es ist etwas im Umbruch momentan. Alle wollen Talente, alle jagen den A. Die Jagd nach den exzellenten Mitarbeitern ist voll im Gange. Es geht um die Frage: Wie mache ich meine Company so attraktiv, dass ein A-Mitarbeiter auf sie aufmerksam wird.

Was muss ich ihm bieten?

Lassen sie mich voraus schicken. Es gibt A auf jeder Ebene. Es gibt die A-Führungskraft, aber auch die A-Putzfrau. Diese Leute suchen ein Umfeld, in dem sie große Freiheiten haben, wo ihnen niemand Vorschriften macht, wo sie sich selbst verwirklichen können, wo man mit Zielen arbeitet und ihnen die Umsetzung selbst überlässt. Das Geld muss zwar stimmen, aber man bekommt diese Leute nicht ausschließlich darüber. Das wäre ein Irrtum. Der A-Mitarbeiter fragt, was verdient mein Kollege neben mir, was verdient der Kollege über mir und der unter mir. Wenn das halbwegs in Ordnung ist, dann ist die Bezahlung auch in Ordnung. In meiner eigenen Firma gehen wir sogar noch weiter. Bei uns geben sich über 90 Prozent der Mitarbeiter ihr Gehalt selbst. Der A-Mitarbeiter weiß, was er Wert ist. Dann brauchen wir nur noch darüber reden, welche Leistung dafür kommen muss.

Ich würde gerne zu den Personalern kommen. Sie sagen: Die müssen heute eine Schlüsselstellung im Unternehmen einnehmen, vor allem wenn es um die Frage der Rekrutierung der A-Mitarbeiter geht. Tatsächlich sei es jedoch meistens so, schreiben Sie, dass die Perso-

nalverantwortlichen in den Unternehmen ein Schattendasein fristen. Woran liegt das?

Das hat sehr viel damit zu tun, dass das Personalcontrolling häufig noch unterentwickelt ist. In allen anderen Bereichen sehen sich Führungskräfte mit Zielvorgaben konfrontiert. Die Personalchefs sind da häufig noch unberührt von diesen Dingen. Doch es beginnt sich etwas zu ändern. Modern geführte Betriebe machen nun auch beispielsweise im Recruiting bestimmte Vorgaben. Das kommt jetzt mit Macht. Diese Herausforderung trifft allerdings eine Profession, die noch eine ziemlich verschlafene Crew ist.

Sie fragen sich in Ihrem Buch selbst, warum in Deutschland beispielsweise immer noch die Marketing-Abteilungen im Vergleich zu den Personalabteilungen so sehr im Fokus stehen. Und „warum gibt es keine Vorbilder, keine Leitfiguren und keine Business-Gurus zu dem Thema?“. Leider geben Sie auf die Frage keine Antwort.

Die Antwort ist eindeutig. Die Chefs haben noch nicht verstanden, welche Schlüsselrolle das Personal hat. Sie haben noch nicht verstanden, dass, wenn die Personalabteilung die A-Mitarbeiter herbeibringt, alle anderen Probleme gelöst sind. Und wenn sie es nicht schafft, geht das Unternehmen unter.

Große Unternehmen haben die Bedeutung des HR-Bereich doch erkannt...

Ja, da ist wirklich ein großes Gefälle. Die großen Unternehmen haben schon ganz viel verstanden. Bosch zum Beispiel ist hier bei uns in Süddeutschland ein wichtiger Arbeitgeber. Der alte Bosch-Chef Hans Merkle sagte schon früher: „Ich habe mein Geld nicht mit vielen Mitarbeitern verdient, denen ich wenig bezahlt habe, sondern mit wenigen, denen ich viel bezahlt habe.“ Was er damit sagen wollte: Ich habe nach A-Leuten Ausschau gehalten und es war mir egal, welche Forderungen die hatten. Ich wollte die und ich habe sie gewonnen.

Wenn ich eine Menge A-Mitarbeiter habe, denen ich zahle, was sie wollen, wird es aber teuer...

Nein, es kann gar nicht teuer werden. Egal, was man ihnen zahlt, man zahlt ihnen immer zu wenig. Das haben auch viele mittelständische Firmen mittlerweile verstanden. Da setzt ein massives Umdenken ein. Wir gehen Zeiten entgegen, in denen der durchschnittliche Mitarbeiter am Hungertuch nagt und der exzellente Mitarbeiter wird mit Angeboten überhäuft.

Finde ich aber nicht genug A-Mitarbeiter, tun es B-Mitarbeiter doch erstmal auch...

Das sagen vieler meiner Unternehmer-Kollegen. In ihrem Herzen aber wissen sie, dass der Aufstieg in die nächste Liga mit dieser Einstellung nicht möglich ist. Denn es gibt die andere Mannschaft, die nur A hat und deswegen immer schneller ist und mehr Siege einfährt. Hinzu kommt auch ein anderes Problem. Wenn Sie zu viele B- und C-Mitarbeiter haben, dann verlassen die A das Schiff, weil die sich ein Umfeld suchen, in denen sie sich unter A bewegen können. Das verschärft die Situation noch.

Wenn jetzt jede Firma A-Mitarbeiter hat. Was macht eine Gesellschaft dann mit den ganzen C-Mitarbeitern?

Das ist eine sehr berechtigte Frage. Wenn uns etwas schlaflose Nächte bereitet, dann diese Entwicklung. Das ist ein zukünftiges Problem, das wir haben werden. Noch ist es aber nicht so weit. Momentan gibt es noch das Phänomen des Brain Drain. Wir verlieren eine Menge gute Beschäftigte, weil wo anders die A viel konsequenter gesucht werden als in Deutschland. Die Schweiz ist da beispielsweise ganz stark.

Das Interview führte Joe C. Weißböcker

Jörg Knoblauch, *Die Personalfalle*. Campus-Verlag 2010, 29,90 Euro. Knoblauch ist Geschäftsführender Gesellschafter von drei Firmen und war bis Ende 2006 Dozent für Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Unter anderem hat er einen Lehrauftrag an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen.

Hannoversche Allgemeine

# Beruf & Bildung

SEITE III/1 - SONNABEND, 24. JULI 2010 - NR. 170

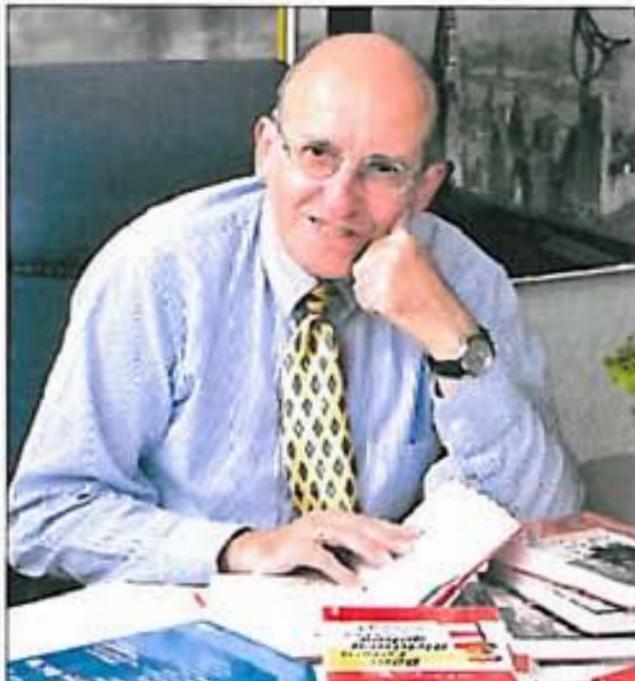
## „Der faule Apfel steckt alle anderen an“

**Autor Jörg Knoblauch ist sich sicher: Die meisten Unternehmenspleiten haben nichts mit Kreditproblemen zu tun. Der Erfolg hängt vielmehr von einer guten Personalpolitik ab.**

**In Ihrem Buch „Die Personal-Falle“ beschreiben Sie, dass schwaches Personalmanagement Unternehmen ruiniert – können Sie das kurz erklären?**

40 000 Firmenspleiten sprechen eine deutliche Sprache: Was allerdings nicht bekannt ist: Diese hohe Anzahl von Insolvenzen haben sehr oft nichts mit fehlender Liquidität, der sogenannten Kreditklemme, zu tun, auch nicht mit der asiatischen Konkurrenz. Der Grund ist ein anderer. Es gibt zu wenige Mitarbeiter, die eigenverantwortlich und engagiert handeln. Im Buch unterscheiden wir zwischen A-, B- und C-Mitarbeitern: A zieht den Karren, B geht nebenher, und C setzt sich überdrüht und lässt sich ziehen. Laut einer Gallup-Studie haben wir in Deutschland zwölf Prozent A-Mitarbeiter und sind damit nicht gut aufgestellt. In der Schweiz sind es immerhin 19 und in Amerika gar 29 Prozent.

**Sie warnen vor falsch verstandener Menschenfreundlichkeit. Wollen Sie eine Hire-and-fire-Mentalität wie in den USA? Gerade mittelständische Unternehmen sind dafür bekannt, dass sie Probleme ausmitzen. Soll heißen: Da ist jemand, der seinen Job nicht ordentlich macht, aber der Unternehmer findet nicht die Kraft, das Problem zu lösen oder sich zu trennen. Es ist der berühmte faule Apfel, der, wenn man ihn in die Schale zu den anderen Äpfeln legt, alle anderen ansteckt. Man muss wirklich unterscheiden zwischen „nicht wollen“ und „nicht können“. Wenn der Mitarbeiter nicht will, egal wel-**



„Das Geheimnis heißt: nicht einstellen, sondern auswählen“: Personalguru Jörg Knoblauch. Privat

che verlockenden Angebote Sie ihm machen – dann können Sie nur sagen: „Tschüss, und hier ist die Tür.“

**Sie behaupten, wer neun von zehn Stellen richtig besetzt, wird Marktführer. Wie das?**

Stellen Sie sich vor, eine Firma hat nicht nur zwölf Prozent A-Mitarbeiter, sondern 90 – ein dramatischer Unterschied. Ein solches Unternehmen ist schnell und kundenorientiert. Nehmen Sie Chick-Fil-A, eine amerikanische Fast-Food-Kette, die

rasant wächst. Sie lässt die Anzahl der ABC-Mitarbeiter jedes Jahr von Gallup messen. Das Ergebnis: 93 Prozent A-, 7 Prozent B- und keine C-Mitarbeiter. So kann das Unternehmen Dinge tun, die in der Gastronomie so gut wie nie vorkommen, zum Beispiel dass die fast 700 Restaurants sonntags geschlossen haben, weil der Inhaber aufgrund seines christlichen Hintergrunds es so will. Softwarefirma SAP ist ein anderes Beispiel. Eine rigorose Personalauswahl sorgt dafür, dass 95 Prozent „Top Performers“ und nur

fünf Prozent „Under Performers“, also C-Mitarbeiter, sind.

**Wie wird sich Personalmanagement verändern?**

Noch vor 20 Jahren machten die Menschen eine Ausbildung und waren teils bis zu ihrer Rente bei einer Firma angestellt. Das galt für Konzerne wie für Handwerksbetriebe. Heute suchen gute Leute Jobs, die sie weiterbringen, sie wollen Entwicklungsmöglichkeiten sehen – auch eine wertvolle Unternehmenskultur steht hoch im Kurs. Alle vier Jahre die Arbeitsstelle zu wechseln ist in vielen Branchen durchaus üblich. Früher wurden Mitarbeiter aufgrund von Betriebszugehörigkeit befördert. Heute schauen Chefs genau hin, ob einer die Fähigkeiten für eine Führungsposition hat.

**Was bedeutet das für den Arbeitsmarkt?**

Die Menschen, die während der Wirtschaftskrise ihren Job verloren haben, finden in Zukunft immer schlechter eine neue Stelle. Die Unternehmen haben gelernt, mit weniger Personal effektiver zu arbeiten. Die Arbeitslosenquote wird dieses Jahr nicht signifikant steigen, aber auch nicht sinken. Veränderungen gibt es bei den Gehältern. Firmen bezahlen Halbtageprämien und sprechen gleichzeitig Kündigungen aus. Topleute verdienen mehr, während das Mittelmaß bei der Lohnentwicklung stagniert.

**Wie findet man die guten Angestellten?**

Das Geheimnis heißt: nicht einstellen, sondern auswählen. Typischerweise werden solche Personalentscheidungen in Interviews getroffen, die ein oder zwei Stunden dauern. Das ist eindeutig zu wenig. Wer sicherstellen will, dass er einen exzellenten Mitarbeiter oder Angestellten einstellt, braucht einen mehrstufigen Einstellungsprozess. Soll heißen: Telefoninterview, Präsenzinterview und Referenzen einholen.

Interview: Jens Gieseler

„Die Personal-Falle. Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen“, Campus-Verlag, 29,90 Euro, ISBN 3541190892

## Knoblauch auf Platz drei der Impulse-Bestsellerliste

# Mit „Personalfalle“ erfolgreich

Erfolgsautor Jörg Knoblauch hat mit seinem neuen Buch „Die Personalfalle – Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen“ einen Bestseller geschrieben. In dem im Impulse-Juliheft veröffentlichten Ranking „Top Ten der Wirtschaftsbücher“ landet der Giengener auf Anhieb auf dem dritten Platz. Die im Campus-Verlag erschienene 222-Seiten umfassende Fibel für Chefs und Personalverantwortliche ist das bislang erfolgreichste Buch Knoblauchs.

Nach seinen bisher erschienenen zwölf sachlichen Ratgeber-Büchern lässt es der Personalguru diesmal richtig krachen. Schonungslos zeigt er auf, was passiert, wenn Personalabteilungen ausschließlich sich selbst verwalten und Chefs kopflös im Kampf um Talente agieren. Weil er seit 30 Jahren als Unternehmer aktiv ist und in ganz Deutschland beratend tätig, kann Knoblauch in „Die Personalfalle“ skurrile und spannende Geschichten erzählen: Etwa vom Mythos der Mitarbeiterbindung oder warum auch Putz-



Pro. Jörg Knoblauch ist mit seinem Buch „Die Personalfalle“ auf Platz 3 der Impulse-Bestsellerliste.

frauen und Hausmeister Topleute sein sollten.

Die im Wirtschaftsmagazin Impulse, veröffentlichte Bestsellerliste basiert auf drei Kriterien: Verkaufsrang bei amazon.de, Anzahl der Down-

loads und Buchbewertungen bei getAbstract, einem kommerziellen Schweizer Referatendienst, der sich auf Zusammenfassungen von Wirtschaftsbüchern spezialisiert hat.



## Die Personalfalle

**Mit Ackergäulen gewinnt man keine Pferderennen. Warum Personalmanagement so wichtig ist: Jörg Knoblauch über die Personalfalle - unser Buchtipp der Woche**

Dieses Buch bitte nur unter der Bettdecke lesen! Denn es enthält haufenweise politisch unkorrekte Ratschläge. Und es löst ein großes Problem mit einem unverschämten einfachen Mittel. Jörg Knoblauch, Mittelstandsberater und Bestsellerautor, fordert Chefs dazu auf, die besten Mitarbeiter zu hätscheln, die Guten zu fördern und die Schlechten zu feuern. „Nur wer neun von zehn Stellen richtig besetzt, wird Marktführer“, heißt es im aufrüttelnden Führungsbuch „Die Personalfalle“. Es ist eine Anleitung, die Besten zu finden und zu halten.

### **HIER SPRICHT LEHRMEISTER JACK WELCH**

Es war Jack Welch, der in den 80er und 90er Jahren General Electric auch durch seine rigorose Personalpolitik so erfolgreich gemacht hat. Kern seines Systems war es, Mitarbeiter in die drei Kategorien A (zeigen vollen Einsatz), B (verbesserungsfähig) und C (schlecht geeignet) einzuteilen. Wobei die Einstufung in Kategorie C für den Mitarbeiter bedeutete: „My way or Highway!“, also die ultimative Aufforderung, sich am Riemen zu reißen oder zu gehen. Jetzt greift Jörg Knoblauch dieses Prinzip in seinem neuen Buch „Die Personalfalle“ auf und passt es an deutsche Gegebenheiten an.

### **VORSICHT VOR MITARBEITERN, DIE NICHT MITARBEITEN**

„Die Personalfalle“ ist aus der Perspektive und mit dem Blick auf den Mittelstand geschrieben. Keine Formeln, keine Wissenschaft, sondern die Aufforderung, das Personalmanagement endlich ernst zu nehmen. Knoblauch beschreibt zuerst schmerzhaft detailliert die Schäden, die indisponierte Mitarbeiter nicht nur in der Bilanz, sondern auch in der Unternehmenskultur anrichten (wenn Leistungsträger z.B. von C-Mitarbeitern als „Streber“ verhöhnt werden, steht das Unternehmen am Abgrund). Dann zeigt er, wie auch kleinere und unbekanntere Unternehmen für A-Mitarbeiter attraktiv werden. Und im 12. Kapitel skizziert er einen einfachen, leicht nachvollziehbaren und sofort umsetzbaren 12-stufigen idealen Einstellungsprozess.

### **DIREKT AUS DER PRAXIS**

Ein großer Vorzug des Buches ist, dass sich der Autor Jörg Knoblauch im Unternehmeralltag bestens auskennt. Zum einen, weil er als Berater viele mittelständische Unternehmer und deren Sorgen aus nächster Nähe kennt, zum anderen weil er selbst erfolgreicher Unternehmer ist. Deshalb steckt das Buch auch voller Geschichten und Beispiele, anhand derer die Notwendigkeit effektiver in ein bis zwei Abenden gut zu lesen.

# A-Mitarbeiter für alle Ebenen suchen und finden

**PERSONALSUCHE:** Viele Geschäftsführer und Personalchefs behaupten, sie seien auf der Suche nach Talenten. Die meisten der neuen Mitarbeiter erweisen sich dann aber doch eher als mäßiger Durchschnitt. Jörg Knoblauch, Personalexperte und langjähriger Inhaber eines Industriebetriebes, sagt, warum die Personalsuche so oft schief geht – und was Unternehmen tun sollten, um bessere Mitarbeiter zu finden.

© Vdi Nachrichten, Juni 18. 6. 10. 08

**VDI NACHRICHTEN:** Weiß der typische Unternehmenschef eigentlich, wer von seinen Mitarbeitern die Arbeit macht?

**JÖRG KNOBLAUCH:** In Einzelfällen ja, aber vor allem im Mittelstand beobachte ich, dass die Erkenntnis eher unterentwickelt ist.

Jeder hat zwar ein ungefähres Bild davon, dass es die A-, B- und C-Einteilung auch unter Mitarbeitern gibt. Aber das wird einfach hingenommen, die meisten Vorgesetzten halten es für vorgegeben. Wie ein

uns die Lage an, in der die meisten Unternehmen stehen: Der Wettbewerb nagt mit guten Produkten allein lässt sich auf Hyperkompetitiven Märkten kein Blumentopf gewinnen. Vorsprung entsteht nur noch durch intelligente, treffsichere Dienstleistungen. Für die braucht jedes Unternehmen die passenden Mitarbeiter. Die Schlussfolgerung liegt auf der Hand: Wer Erfolg haben will, braucht auf jeder Ebene A-Mitarbeiter.

**Moment. Das haben wir aber auch schon anders gehört. Die gängige Unternehmer-Meinung lautet doch: „In meinem Geschäft brauche ich nicht nur Hauptlinge, sondern vor allem Indianer.“**

Und genau das ist falsch. Mit dieser Einstellung gewinnt in Zukunft keiner mehr. Das Besondere, das Vorsprung im Wettbewerb schafft, gelangt nur noch, wenn alle Aufgaben von A-Mitarbeitern erledigt werden. Wir wollen doch keinen Pförtner mehr, der nur seine acht Stunden unwesentlich ist. Auch Pförtner, Lagerarbeiter oder Auslieferungsfahrer sind heute Wissensarbeiter. Von ihnen wird zu Recht erwartet, dass jeder in seiner Rolle die Extrameile geht.

Flexibel sein, sich an den Wünschen der Kunden ausrichten, seinen Arbeitsbereich selbst weiterentwickeln, neue Beiträge zum Gelingen des Ganzen leisten, all das gehört nicht nur in die Stellenbeschreibung von Geschäftsführern und Abteilungsleitern. So etwas muss heute auf jedem Arbeitsplatz geleistet werden. Dafür brauchen wir A-Kandidaten – auch für den Job einer Putzfrau!

**Klar träumt jeder Unternehmer von einer Belegschaft dieses Typs. Aber**

anzeige, Lebensläufe sortieren, ein paar Gespräche führen, Arbeitsvertrag unterschreiben – das war's. Mit dieser geringen Sorgfalt gelangt man nur an B- und C-Kandidaten. A-Leute sind mit dieser Vorgehensweise allenfalls Zufallsstreffer.

**Was schlagen Sie vor, damit es besser wird, also mehr A-Leute im Netz des Rekrutierers hängen bleiben?**

Bei der Auswahl von Mitarbeitern sollte dieselbe Sorgfalt angewendet werden wie beim Kauf einer Maschine. Hier werden doch auch mühsam Angebote geprüft, Spezifikationen untersucht und immer neue Tests durchgeführt. Übertragen auf die Rekrutierung heißt das: Bewerber sollten in einem mehrstufigen Auswahlprozess auf ihre Eignung geprüft werden. Ob ein Mitarbeiter Können, menschliche Bildung, Charakter, Leistungsfreude, nachgewiesene Erfolge, Potenzial und Urteilsvermögen mitbringt, findet niemand in einem 40-minütigen Gespräch heraus. Die begehrten A-Mitarbeiter findet ein Unternehmen nur, wenn es richtig in seinen Such- und Auswahlprozess investiert.

**Aber das macht doch keiner in Zeiten angespannter Budgets ...**

Es gibt kaum eine Investition, die so eine gute Rendite hat wie die Schaffung eines leistungsfähigen Auswahlprozesses. Deshalb sollten wir bei diesem Thema nicht an die Kosten denken, sondern an den enormen Nutzen, den dieses Vorhaben einbringt, jeder von uns kennt doch diese A-Typen: Sie leisten nicht zehn oder zwanzig Prozent mehr als der Durchschnitt – sondern doppelt oder dreimal so viel. Dafür lohnt sich fast jede Investition! AXEL GLOGER



**Jörg Knoblauch:** Bei der Auswahl von Mitarbeitern sollte dieselbe Sorgfalt angewendet werden wie beim Kauf einer Maschine. Photo: dpa

**am Ende entscheidet doch der graue Alltag – es gibt doch gar nicht genug von diesen A-Typen.**

Doch, es gibt sie, und zwar für jeden Job. Man muss nur intensiv genug danach suchen.

**Das müssen Sie erklären!**

Die meisten Rekrutierungsverfahren taugen nichts. Das sagt mir meine langjährige Erfahrung als Unternehmer und Berater speziell für Personalthemen. Die Mitarbeitersuche läuft im Mittelstand immer neben dem Tagesgeschäft. Eine Stellen-



## Das Buch

Seine Empfehlungen zum Thema Personalauswahl und -bewertung hat Jörg Knoblauch in seinem neuen Buch zusammengefasst. Titel: „Die Personalfalle. Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen“ (Campus Verlag, Frankfurt a.M. 2010, 222 S., 29,90 €). Es zeigt, wie Unternehmen gewinnen, die ihre Rekrutierung auf A-Mitarbeiter konzentrieren, und

erläutert, wie der dafür nötige Auswahlprozess gestaltet werden sollte. Informationen zum Buch im Netz: [www.diepersonalfalle.de](http://www.diepersonalfalle.de)

• Buchkauf im Internet mit Sochmaschine: [www.vdi-nachrichten-shop.com](http://www.vdi-nachrichten-shop.com)

# BERUF UND KARRIERE

Süddeutsche Zeitung

## Die heimliche Angst vor Exzellenz

Führungskräfte scheuen sich, von Mitarbeitern mehr Leistung zu fordern. Damit schaden sie den Engagierten ebenso wie den Faulen

Von Jörg Knoblauch

Auf der Führungskräftetagung eines Nahverkehrsunternehmens platzte es aus einem der Geschäftsführer heraus: „Ich will gar keine exzellenten Mitarbeiter! Ich bin mit mittelmäßigen Leuten vollkommen zufrieden.“ Wie kann es sein, dass ein Vorgesetzter sich keine besseren Mitarbeiter wünscht? „Meine Leute sollen pünktlich kommen und gehen und dazwischen einfach nur ihre Arbeit machen“, sagt der Geschäftsführer.

Aber mal angenommen, jeder Busfahrer würde Ortsunkundigen von sich aus Bescheid geben, wo sie aussteigen müssen. Wenn nötig auch auf Englisch. Wäre das nichts? Nein, dieser Geschäftsführer will einfach nicht mehr Leistung fordern. Und damit ist er kein Einzelgänger.

Die bestmögliche Bildung und Qualifikation ist ein Dauerthema in Debatten, doch die Realität in vielen Unternehmen steht dem vollkommen entgegen. Es herrscht eine heimliche Angst vor Exzellenz. Jede freie Stelle mit dem bestmöglichen Kopf zu besetzen, ist eben kein klares Ziel in den Führungsetagen. Das ist für die Wirtschaft auf Dauer gefährlicher als jede Finanzkrise und jedes neue Billigprodukt aus Asien.

Sicher, nicht alle Personalverantwortlichen machen es sich so einfach wie der zitierte Geschäftsführer. Er will schlicht seine Ruhe haben. Er möchte seine Leute weder fordern noch von ihnen herausgefordert werden. Mitarbeiter, die permanent mit guten Ideen ankommen, würden in seinem Betrieb nur stören. Doch das wäre für ihn vielleicht nicht einmal das Schlimmste. Hinter dem Desinteresse an besseren Leistungen steckt bei Führungskräften oft die Angst, sich unbeliebt zu machen. In Fortbildungen haben sie gelernt, sich von ihrer menschlichen Seite zu zeigen und für ein gutes Betriebsklima zu sorgen. Jetzt fürchten sie, als unsozial und kalt dazustehen, wenn sie ihre Ansprüche an Mitarbeiter erhöhen.

**Wer sich nur mit den Besten zufriedengibt, gilt als unsozial und kalt**

Wir fördern zu wenige Top-Leute und tolerieren zu viele Mittelmaß. Diese Nachlässigkeit können wir uns im globalen Wettbewerb nicht leisten. Und wir tun auch den Schwachen keinen Gefallen, wenn wir ihre Schwäche hinnehmen statt sie stark zu machen. Doch wer diesen Standpunkt vertritt, dem schlagen immer wieder Unverständnis und Ablehnung entgegen. Unternehmer und Führungskräfte scheinen sich mit der Misere abgefunden zu haben. Und sie fürchten, moralisch an den Pranger gestellt zu werden, wenn sie eine Kehrtwende einleiten.

Manchmal kommt sogar die Frage auf, ob man es als Christ es mit seinem Gewissen vereinbaren könne, A-Mitarbeiter von B- und C-Mitarbeitern zu unterscheiden. Und zu verlangen, dass neun von zehn Mitarbeitern in einer Firma A-Mitarbeiter sein sollen. Ist das nicht menschenverachtende Auslese? „Weiterbildung“ geht ja in Ordnung, aber Worte wie „Leistung“ und „Exzellenz“ wirken auf manche wie ein rotes Tuch. Dabei hat auch die Bibel durchaus etwas Forderns. Im Gleichnis von den Talenten verlangt Jesus, dass jeder aus seinen Begabungen etwas macht. Jeder nach seiner Kraft. Mit demjenigen, der „sein Talent vergräbt“ und die anderen für sich arbeiten lässt, geht Jesus hart ins Gericht. Denn Fordern ist fair und angemessen. Auch für diejenigen, von denen etwas gefordert wird.



Von der Putzfrau bis zum Abteilungsleiter – wer neun von zehn Stellen richtig besetzt, wird Marktführer, behauptet Managementberater Jörg Knoblauch. Foto: AP

Führungskräfte, die aus falsch verstandener Solidarität schlechte Mitarbeiter schützen, frustrieren nicht nur ihre guten Leute. Sie schicken vor allem die ohnehin schlechten Mitarbeiter in eine Abwärtsspirale. Sie sind nicht mehr gefordert zu wachsen und sich zu entwickeln. Sie sind in der Krise die ersten, die gehen müssen. Sie landen in der Dauerarbeitslosigkeit oder im Heer der Zeitarbeiter.

Wenn sich Unternehmen weiter mit Mittelmaß zufriedengeben, werden sie bald nur noch zwei Sorten Mitarbeiter haben: unqualifizierte Zeitarbeiter, die wie Freiwild behandelt werden. Und frustrierte Vollzeitkräfte, die von den Zeitarbeitern lernen, mit wie wenig Einsatz man auskommen kann. Diese Entwicklung führt ins Abseits. Denn das Kapital steckt heute in den Köpfen. Unternehmen mit schlechten Mitarbeitern können auf die Dauer nicht überleben.

Viele Unternehmen haben sich bereits in eine höchst riskante Situation gebracht. Ich nenne sie die „Personalfalle“. Wer in der Personalfalle sitzt, investiert in alles Mögliche – nur nicht in durchweg exzellente Mitarbeiter. Und damit ist der Abstieg programmiert. Dabei ist es im Grunde ganz einfach, das Ruder herumzureißen.

Zunächst müssen Führungskräfte ihre heimliche Angst vor Exzellenz überwinden. Jedes Unternehmen sollte den Anspruch haben, neun von zehn Stellen mit

Top-Leuten zu besetzen. „Wir brauchen nicht nur Häuptlinge, sondern auch Indianer“ – dieser Satz ist ebenso dumm wie fatal in seiner Konsequenz. Wo nicht auch der Pförtner und die Putzfrau auf ihre Art Top-Leute sind, da starrt einen der Schliendrian schon beim Betreten des Unternehmens an. Mit negativen Auswirkungen auf das gesamte Betriebsklima.

Als nächstes muss Personalmanagement endlich überall Chefsache sein. Das ist der wichtigste Schritt aus der Personalfalle. Zu lange haben Unternehmer und Spitzenmanager Personalentscheidungen entweder aus dem Bauch heraus

**Personalmanager sind nicht dazu da, Akten zu verwalten oder Events zu veranstalten**

getroffen oder an bürokratische Personalabteilungen delegiert. Gute Leute sind aber heute das wichtigste Kapital einer Firma. Deshalb kann sich die Unternehmensleitung gar nicht intensiv genug mit den Themen Rekrutierung und Fortbildung befassen. Ein strukturierter, mehrstufiger Einstellungsprozess sollte auch für jeden Mittelständler selbstverständlich sein.

Unternehmen müssen dann auch erkennen, dass Personalmanager ihre wichtigsten Führungskräfte sind. Die jüngste Krise hat es deutlich gezeigt: Eben nicht Spekulation und Finanzakrobatik, sondern kontinuierliche Investition in Menschen und ihre Fähigkeiten führt Unternehmen auf Dauer an die Spitze.

Personalmanager sollten mit neuer Selbstsicherheit aus ihrem Schattendasein heraustreten. Sie sind nicht dazu da, Personalakten zu verwalten oder spaßige Events zu organisieren, die mancherorts als Weiterbildung durchgehen. Sondern sie sind dazu da, die Weichen in Richtung Exzellenz zu stellen. Es muss ihr

Ziel sein, dass eine Firma nur noch aus A-Mitarbeitern besteht. Gerade weil wir einen Fachkräftemangel haben, sollten Unternehmen sich dieses Ziel setzen. Denn nur so kann der Mangel behoben werden. Und nur so kann die deutsche Wirtschaft Spitze bleiben. Ganz allein werden es die Unternehmen aber nicht schaffen. Auch die Politik ist in der

Pflicht: Sie muss Chancengerechtigkeit schaffen und allen den Zugang zu bestmöglicher Bildung eröffnen.

Der Autor ist Unternehmer, Buchautor und Entwickler des Tempus-Zeitplanungssoftware. Nach Ingenieurstudium, MBA und Promotion lehrte er Personalmanagement unter anderem an der Universität St. Gallen.



Was es mit A- und B-Mitarbeitern auf sich hat und mit welchen Recruitingmethoden Unternehmen ihre Idealbesetzung finden, kann man in dem Buch „Die Personalfalle“ (Campus-Verlag 2010, 29,90 Euro) nachlesen.

**KARRIERE****BUCH DER WOCHE****Die Personalfalle**

VON MARK HÜBNER-WEINHOLD

5. Juni 2010, 08:12 Uhr

**Inhalt: +++++**

Die Fehlbesetzung einer Stelle kostet Unternehmen mindestens 15 Monatsgehälter, selbst wenn man sich innerhalb der Probezeit vom Kandidaten trennt. Meistens wursteln sich die verantwortlichen Chefs aber so durch, weil sie die Stelle partout besetzt haben wollen und den Aufwand der Suche nach einem geeigneteren Bewerber fürchten. Die Entscheidung für einen mittelmäßigen oder gar ungeeigneten Kandidaten ist eine Entscheidung gegen das Unternehmen. Jörg Knoblauch streut in diesem Buch schonungslos Salz in die offene Wunde: Gerade mittelständische Betriebe ruinieren sich auf lange Sicht selbst, weil die Chefs der Suche nach und der Einstellung von neuen Mitarbeitern zu wenig Bedeutung beimessen. Knoblauch zeigt, warum das Personalmanagement in die Unternehmensführung gehört und wie optimale Einstellungsprozesse aussehen.

**Präsentation: +++++**

Knoblauch schreibt provokant und persönlich. Selbst Geschäftsführer von drei Unternehmen, schildert er seine eigenen Erfahrungen mit ungeeignetem Personal, beschreibt, wie zu freundlicher Umgang von schlechten Mitarbeitern ausgenutzt wurde. Angereichert mit humorvollen Illustrationen von Dirk Meissner, Tabellen und weiterführenden Online-Verweisen bereitet dieses Buch viel Vergnügen bei der Lektüre. Und welcher Titel zum Thema Personalmanagement kann das schon von sich behaupten?

**Praxiswert: ++++-**

Aus der Praxis für die Praxis. Nicht jeder Vorschlag lässt sich umsetzen, aber dieses Buch rüttelt kluge Personalentscheider auf. Die anderen können ja gern weiterwursteln.

**Verlosung:**

Vom Buch der Woche verlost das Abendblatt fünf Exemplare. Und so sind Sie dabei:

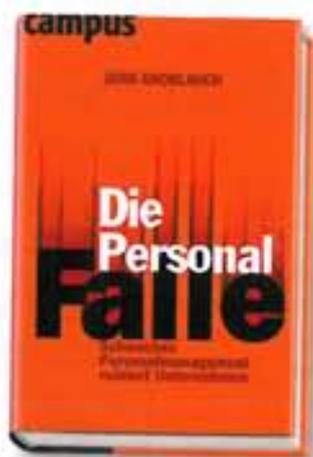
Wählen Sie unsere *Gewinnhotline* (01378) 40 34 67 (50 Cent pro Anruf aus dem Festnetz, Mobilfunkpreise können abweichen), und geben Sie das Stichwort "Falle" an. Oder schreiben Sie eine Postkarte an: Hamburger Abendblatt, Beruf & Erfolg, Stichwort "Falle", 20644 Hamburg. Teilnahmechluss ist der 8. Juni.

*"Die Personalfalle"* von Jörg Knoblauch. Campus-Verlag, 222 Seiten, 29,90 Euro.

## BOOTCAMP STATT BAUCHGEFÜHL

Die Falle, vor der Jörg Knoblauch warnt, funktioniert so: Prozesse, Liquidität und IT-Einsatz sind durchoptimiert – um gute Mitarbeiter kümmert sich keiner. Ohne die aber läuft nichts, und darum gilt es, die Besten zu finden, und zwar mit geeigneten Werkzeugen. „Ein kurzes Gespräch und Bauchgefühl sind kein Weg, mit dem man A-Bewerber findet“, kritisiert der Unternehmer und Berater. Chefs sollten lieber genau hinschauen und kräftig sieben. Ein Instrument ist das Telefoninterview. Hier lässt sich Knoblauch Stärken und Schwächen nennen. Antwortet der Kandidat „Ich arbeite zu hart“, kontert er: „Das ist eine Stärke. Ich will Ihre Schwächen wissen!“ Wer diese Hürde passiert, wird zum persönlichen Gespräch geladen, einem dreistündigen, durchgeplanten Fragenmarathon. Wer das übersteht, wird in der Probezeit so geführt, dass er seine Leistung entfalten kann, erst dann war die Neueinstellung ein Erfolg. Hört sich an wie ein hartes Trainingslager, doch weil der Autor mit Anekdoten und Beispielen glänzt, scheint es nach der Lektüre ein Spaziergang, das Beste aus seinen Leuten herauszuholen.

Axel Gloger



### DIE PERSONALFALLE

Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen, Jörg Knoblauch, Campus, 222 S., 29,90 Euro

## TOP TEN DER WIRTSCHAFTSBÜCHER

### 1. Exit

Wie sichern wir Wohlstand, wenn die Wirtschaft nicht mehr wächst? Meinhard Miegel, Propyläen, 304 Seiten, 22,95 Euro

### 2. Die Inflation kommt!

Das Gebot der Stunde: Sachwerte statt Geldwerte, Stefan Riß, Finanzbuch Verlag, 304 Seiten, 19,90 Euro

### 3. Die Personalfalle

Schwaches Personalmanagement kann Firmen ruinieren, Jörg Knoblauch, Campus, 222 Seiten, 29,90 Euro

### 4. Die Ich-Sender

Über die kommerzielle Nutzung von Facebook, Twitter oder Xing, Wolfgang Hünnekens, Business Village, 156 Seiten, 17,90 Euro

### 5. Sprengsatz Inflation

Die schlechte Nachricht: Wir haben zu viel Geld, Henrik Müller, Campus, 192 Seiten, 17,90 Euro

### 6. Payback

Fürchten Sie auch manchmal, in der digitalen Datenflut zu ersaufen? Der „FAZ“-Herausgeber beleuchtet die kognitive Krise, Frank Schirmacher, Blessing, 240 Seiten, 17,95 Euro

### 7. Emotional Boosting

(Neuro-)Marketing – aber jetzt bitte einmal mit Gefühl! Hans-Georg Häusel, Haufe, 205 Seiten, 29,80 Euro

### 8. Warum die Welt immer kleiner wird

Stiegende Ölpreise machen der Globalisierung ein Ende und führen zu einer neuen Blüte lokaler Märkte, Jeff Rubin, Hanser Verlag, 282 Seiten, 19,90 Euro

### 9. Das Arroganz-Prinzip

Die Sprache der Männer ist nur eine Fremdsprache unter vielen – für Karrierefrauen also ein Kinderspiel, Peter Modler, Krüger, 240 Seiten, 16,95 Euro

### 10. Unternehmen 2010

Wie sich Unternehmen fit für die digitale Zukunft machen, Tim Cole, Hanser Verlag, 242 Seiten, 24,90 Euro

Quelle: [www.getabstract.com](http://www.getabstract.com); die Bestenliste basiert auf drei Kriterien: Verkaufsrang bei Amazon.de, Anzahl der Downloads und Buchbewertung bei getAbstract.

getAbstract  
comprovid knowledge



Knoblauch, Jörg, Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruinert Unternehmen, Campus Verlag 2010, 222 Seiten, 25,90 Euro.

## Management Die Personalfalle

Einen entscheidenden Faktor für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens, auch im internationalen Vergleich, stellen die Mitarbeiter dar. Nach Ansicht des Autors Professor Dr. Jörg Knoblauch lassen sich Mitarbeiter in Anlehnung an Jack Welch, Ex-CEO von General Electric in die Kategorien A, B und C einteilen. Seiner Einschätzung zufolge wird der Unternehmenserfolg vor allem von A-Mitarbeitern bestimmt, die sich auf allen Hierarchieebenen und in allen Funktionen finden lassen.

Die Konsequenz aus dieser Erkenntnis ist, dass es Aufgabe der Vorgesetzten und des Personalmanagements sein muss, B-Mitarbeiter zu A-Mitarbeiter zu entwickeln und sich von C-Mitarbeitern zu trennen, gegebenenfalls auch in der Probezeit, oder sie idealerweise durch passgenaues Recruiting erst gar nicht erst einzustellen. Der Autor zeigt auf, dass C-Mitarbeiter zu teuer sind, um sie auf Dauer zu beschäftigen. Durch zielgerichtetes Employer Branding und eine entsprechende Unternehmenskultur ließen sich selbst in Zeiten des Fachkräftemangels genügend A-Mitarbeiter ansprechen. Offen bleibt allerdings, dass es arbeitsrechtlich nicht immer einfach ist, C-Mitarbeiter zu entlassen oder sich auf anderem Wege von ihnen zu trennen. Hier werden keine Möglichkeiten gezeigt, diesen Ansatz umzusetzen. Auch bleibt der Autor eine Antwort

auf die Frage schuldig, anhand welcher Kriterien die Mitarbeiter kategorisiert werden. Kritisch ist weiterhin zu sehen, dass Mitarbeiter mit völlig verschiedenen Stärke-/Schwächeprofilen gleichermaßen zum Unternehmenserfolg beitragen können; dies wird ebenfalls nicht thematisiert.

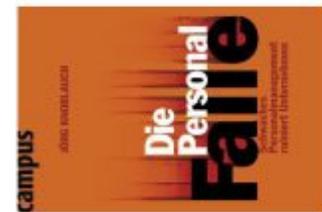
Die Schlüsselposition in Knoblauchs Modell nimmt die Personalabteilung ein. Jörg Knoblauch legt mit diesem Buch ein engagiertes Plädoyer vor, warum das Personalmanagement in die Unternehmensführung gehört und weshalb es ein entscheidender Wettbewerbsvorteil ist, wenn Personalthemen oberste Priorität bekommen. Nur ein starkes Personalmanagement mit klar herausgearbeitetem Profil kann helfen, dieses Potenzial für den Unternehmenserfolg zu heben.

Wünschenswert wäre gewesen, wenn der Autor einige Teile des Werkes weniger pointiert, sondern statt dessen etwas stärker differenziert dargestellt hätte, um konkrete Hinweise für die Umsetzung in Praxis zu liefern. Als Fazit lässt sich daher festhalten, dass der Autor es versteht, ein spannendes und gut lesbares Buch zu präsentieren, welches sich vor allem für Fach- und Führungskräfte als ersten Gedankenstoß empfehlen lässt.

Julia Roth, Personal- und Organisationsleiterin, Galeria Kaufhof Mainz

## Die Personalfalle

### Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen



Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen.  
(Bild: PD)

Über den richtigen Weg zu den fähigsten Fachkräften zerbrechen sich seit Jahren Firmenchefs und Experten die Köpfe. Jörg Knoblauch hat sich daher an eines der aktuell drängendsten und gleichzeitig umstrittensten Themen gewagt. Und seine These der strengen Leistungs differenzierung der Belegschaft wird die Diskussion sicherlich weiter anheizen. Anhand zahlreicher Praxisbeispiele stellt der Unternehmer die von vielen seiner Kollegen praktizierte Fürsorgepflicht gegenüber Mitarbeitern radikal infrage. Stattdessen plädiert er in seiner gewohnt witzigen und mitreißenden Art dafür, die besten Leute konsequent zu fördern und sich von Leistungsverweigerern ebenso konsequent zu trennen. Knoblauch entlarvt schonungslos die negative Einstellung vieler deutscher Unternehmer in puncto Personalarbeit und ihre Doppelzüngigkeit, wenn es darum geht, den Menschen wirklich in den Mittelpunkt des Alltagsgeschäfts zu rücken. [getAbstract](http://www.getabstract.com/services/Affiliate?u=nzzOnline&dataId=13713) [http://www.getabstract.com/services/Affiliate?u=nzzOnline&dataId=13713] ist der Meinung: Jeder Unternehmer, Manager und Personalverantwortliche, der nicht nur mitreden, sondern ernsthaft die besten Mitarbeiter gewinnen möchte, muss dieses Buch lesen.

Die Personalfalle

Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen

von Jörg Knoblauch

Verlag: Campus

Publikationsdatum: 2010

ISBN: 9783593390895

Anzahl Seiten: 222

## Buch der Woche

## Das ABC des Personalwesens



Jörg Knoblauch buchstabiert das ABC des Personalwesens folgendermassen: A-Leute hätscheln, B-Leute fördern, C-Leute rausschmeissen. Ziemlich kompromisslos, keine Frage. Doch dies nicht ohne Grund: Im Streben nach optimierten Prozessen, niedrigen Kosten und steigenden Umsätzen verlieren die führenden Köpfe der Wirtschaft gemäss dem

Autor den entscheidenden Wettbewerbsfaktor aus den Augen: die Belegschaft. Gemeint ist damit allerdings nicht, dass sich die Manager gar nicht um ihre Leute kümmern würden. Im Gegenteil, das tun sie sehr wohl. Die Missachtung der Ressource Mensch findet laut Knoblauch ihren Ausdruck darin, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter viel zu fürsorglich, nachsichtig und damit letztlich inkonsequent behandeln. Im Klartext: Die Chiefs scheuen davor zurück, ihre Leute streng nach Leistung sowie den Anforderungen des Betriebs zu differenzieren. Und das rächt sich irgendwann. Wer die Tatsache ignoriert, dass eine Belegschaft immer aus guten und weniger geeigneten Mitarbeitern besteht, zahlt im Alltagsgeschäft drauf. Laut Umfragen verfügen die meisten Unternehmen im Durchschnitt nur über rund 20% Topleute, so genannte A-Mitarbeiter. Dagegen schleppen sie 80% B- oder C-Kräfte durch. Schlechte Mitarbeiter leisten jedoch nicht nur weniger, sie hindern auch die besseren Kollegen daran, ihre optimale Leistung abzurufen.

Über den richtigen Weg zu den fähigsten Fachkräften zerbrechen sich seit Jahren Firmenchefs und Experten die Köpfe. Der Unternehmer und Unternehmensberater Knoblauch hat sich daher an eines der aktuell drängendsten Themen gewagt. Seine These der strengen Leistungsdifferenzierung der Belegschaft wird die Diskussion sicherlich weiter anheizen. In seiner gewohnt witzigen und mitreissenden Art plädiert Knoblauch dafür, die besten Leute konsequent zu fördern und sich von Leistungsverweigerern ebenso konsequent zu trennen. Knoblauch entlarvt schonungslos die negative Einstellung vieler Unternehmer punkto Personalarbeit und ihre Doppelzüngigkeit, wenn es darum geht, den Menschen wirklich in den Mittelpunkt des Alltagsgeschäfts zu rücken. getAbstract ist der Meinung: Jeder Unternehmer, Manager und Personalverantwortliche, der nicht nur mitreden, sondern ernsthaft die besten Mitarbeiter gewinnen möchte, muss dieses Buch lesen.

*Fünfseitige Zusammenfassung des Buches «Die Personalfälle» von Jörg Knoblauch. Campus 2010, 222 Seiten, Rating 8 (max. 10 Punkte), [www.getAbstract.ch](http://www.getAbstract.ch)*

} getAbstract  
compress knowledge

## Falsch gepuzzelt, Millionen versenkt

VON MARK HÜBNER-WEINHOLD

8. Mai 2010, 08:12 Uhr

**Zu wenig Top-Leute, zu viel Mittelmaß: Wie schwache Personalauswahl Unternehmen ruiniert**



"Weil eine Stelle, gerade in Wachstumsphasen, dringend besetzt werden muss, werden in drei von vier Fällen Kandidaten eingestellt, die schon "irgendwie" passen werden."  
Foto: Jörg Dommel

oder das richtige Sternzeichen haben. Selbst wenn die Auslese Kriterien weniger dubios sind, "befindet sich die gängige Auswahlpraxis in einem jämmerlichen Zustand. Sie ist ein Milliardengrab", bestätigt der Hamburger Unternehmensberater Torsten Schumacher von Schumacher & Baumann.

"Nicht nur in kleinen und mittelständischen Unternehmen wird dem Rekrutierungsprozess zu wenig Bedeutung beigemessen. Auch in Großunternehmen geht es diesbezüglich mitunter zu, als sei Personalrekrutierung mal ebenso nebenher zu bewerkstelligen wie ein Wochenendeinkauf im Supermarkt", kritisiert Prof. Jörg Knoblauch, geschäftsführender Gesellschafter von drei mittelständischen Unternehmen.

Torsten Schumacher macht sechs Kardinalfehler aus, die bei der Auswahl neuer Mitarbeiter immer wieder gemacht werden - sowohl bei kleinen Mittelständlern als auch bei Konzernen.

### Zu wenig Zeit, zu unprofessionell: Es sind immer die gleichen Fehler

Fehler eins: zu wenig Zeit. Auswahlgespräche werden zwischen die Termine des sogenannten Tagesgeschäftes gepresst. "Das ist so, als würde sich der Lufthansa-Pilot beim Landeanflug auf Hamburg im letzten Moment überlegen, die Räder doch noch auszufahren - und hoffen, dass die kurze Zeit dafür reichen möge", sagt Schumacher. Ein professionelles Auswahlgespräch brauche nicht nur mentale Präsenz, sondern auch mindestens eineinhalb Stunden plus jeweils eine Stunde für eine vernünftige Vor- und Nachbereitung.

Fehler zwei: zu weit unten. "Wegen Zeitmangel werden die Auswahlgespräche in der Hierarchie oft nach unten weitergereicht und dann sitzen den Kandidaten die falschen Gesprächspartner gegenüber", erklärt Schumacher. Der Führungskräfte-Coach und ehemalige Bankvorstand Klaus Schuster bestätigt das: "Wer die Rekrutierung der Mitarbeiter delegiert, begeht eine Managementsünde, die sich bitter rächt: Zwangsläufig werden dann die falschen Mitarbeiter angestellt."

Fehler drei: zu allgemein. Bewerbungsgespräche würden "irgendwie erledigt", kritisiert Torsten Schumacher. "Es fehlt an Ausbildung und Kenntnissen, was eine wirkungsvolle Auswahlpraxis auszeichnet. So werden oft die Lebensläufe einfach chronologisch abgearbeitet. Konzentrieren Sie sich in den Auswahlgesprächen auf die Kompetenzen, die eine Aufgabe verlangt."

Fehler vier: zu einseitig. Kandidaten werden einseitig ausgepresst, es findet kein Dialog mit dem Bewerber statt. "Wir müssen akzeptieren, dass sich die Unternehmen um die besten Leute bewerben - und nicht anders herum", sagt Schumacher.

Fehler fünf: zu langsam. Der Auswahlprozess verläuft zäh und schleppend, manchmal über ein halbes Jahr lang. Schumacher: "Insbesondere nachdem Auswahlgespräche stattgefunden haben, ist es wichtig, Rückmeldungen innerhalb von drei Arbeitstagen zu geben."

Fehler sechs: falsche Anreize. "Steile Wachstumskurven und dicke finanzielle Pakete sind nicht alles, wenn man das eigene Unternehmen den besten Leuten schmackhaft machen will. Beantworten Sie die Frage „Wozu?“, vermitteln Sie den Kandidaten den Sinn und die Herausforderungen der Aufgaben", mahnt Schumacher.

### Es werden Kandidaten eingestellt, die schon "irgendwie" passen

Dieser Befund aus der gängigen Einstellungspraxis macht deutlich, warum in vielen Firmen das Mittelmaß zementiert wird. Und weil eine Stelle, gerade in Wachstumsphasen, dringend besetzt werden muss, werden in drei von vier Fällen Kandidaten eingestellt, die schon "irgendwie" passen werden. Die Hoffnung stirbt zuletzt. Aber sie stirbt oft. "Im Zweifel gegen den Kandidaten", lautet deshalb Schumachers Credo.

"Es ist schlimm, die Falschen einzustellen. Aber noch schlimmer ist es, sie nicht schleunigst wieder loszuwerden", sagt der Coach und Autor Klaus Schuster. Rund 15 Monatsgehälter koste in mittelständischen Unternehmen die Einstellung eines ungeeigneten Mitarbeiters, von dem man sich innerhalb der Probezeit trenne, erklärt Jörg Knoblauch. In einem Großkonzern können das auch zwei bis drei Jahresgehälter sein, wie die Personalberatung Kienbaum ermittelt hat. "Da summieren sich die Kosten für Anzeigenschaltung, die verlorene Arbeitszeit durch das Bewerbermanagement und die Bewerbungsgespräche, die Reisekostenübernahme. Hinzu kommt die verminderte Arbeitsleistung während der Einarbeitung", rechnet Knoblauch vor. Auch die Trennung koste Geld. "Der höchste Kostenblock sind jedoch die verpassten Chancen. Das sind nicht nur mangelnde Umsätze, sondern sehr oft auch noch verärgerte Kunden und Lieferanten und nicht zuletzt ein belastetes Betriebsklima", erklärt Knoblauch.

HAMBURG. Nennen wir ihn Max. Max ist 37, Marketingleiter einer mittelständischen Spedition mit 70 Mitarbeitern. Max hat Betriebswirtschaft studiert und anschließend in zwei Konzernen gearbeitet, bevor er wegen einer Fusion den Job verlor. Von Marketing versteht Max wenig. Aber er spielt Golf. Im gleichen Klub wie der Inhaber der Spedition und dessen Tochter. Irgendwann kamen die drei ins Gespräch. Und Max konnte den Firmenchef überzeugen, dass die Spedition professionelles Marketing brauche. Seit März 2009 leitet Max eine Abteilung mit einer Assistentin und einem Praktikanten. Bewegt haben sich seither nur Max' nobler Dienstwagen und sein Gehaltskonto.

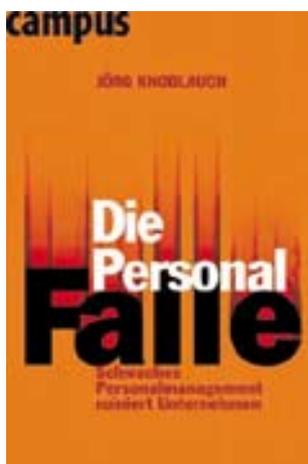
Deutschland, deine Personalauswahl. Mitarbeiter werden eingestellt oder befördert, weil sie mit dem Chef golfen oder Tennis spielen, weil sie das Kind eines guten Bekannten aus dem Rotary-Club sind

## BÜCHER | DRUCKFRISCH

Interview mit Prof. Dr. Jörg Knoblauch über „Die Personalfalle“

## „Probleme nicht aussitzen!“

„Es ist fünf vor zwölf“, warnt Jörg Knoblauch in seinem neuen Buch „Die Personalfalle“, das Mitte März 2010 im Campus Verlag erschienen ist. Darin übt er scharfe Kritik an der verfehlten Einstellungspolitik in Unternehmen. Wer der Abwärtsspirale entgegenkommen wolle, so Knoblauch, benötige ein starkes Personalmanagement und exzellente Mitarbeiter. Die PERSONALFÜHRUNG sprach mit dem Autor über Schlendrian, „faule Äpfel“ und erfolgreiche Personalauswahl.



Jörg Knoblauch; **Die Personalfalle.** Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen. Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2010, 222 Seiten, € 29,90 ISBN 978-3-593-39089-5



**Prof. Dr. Jörg Knoblauch** ist Unternehmer, Autor und Berater. Als geschäftsführender Gesellschafter leitet er die mittelständischen Unternehmen tempus, persolog und tempus-Consulting.

? Herr Professor Knoblauch, in Ihrem neuen Buch *Die Personalfalle* attestieren Sie deutschen Unternehmen zu viel Mittelmaß und Schlendrian. Ist es wirklich so schlimm?

**Professor Jörg Knoblauch:** 40 000 Firmenpleiten sprechen eine deutliche Sprache. Was allerdings nicht bekannt ist, ist, dass diese hohe Anzahl von Insolvenzen sehr oft nicht mit fehlender Liquidität, der sogenannten Kreditklemme, zu tun hat, auch nicht mit der asiatischen Konkurrenz. Der Grund liegt woanders: Es gibt zu wenige Mitarbeiter, die eigenverantwortlich und engagiert für die Firma handeln. In meinem Buch unterscheidet sich zwischen A-, B- und C-Mitarbeitern. Der A-Mitarbeiter zieht den Karren, B geht nebenher, und C setzt sich obendrauf und lässt sich ziehen. Laut einer

Gallup-Studie haben wir in Deutschland zwölf Prozent A-Mitarbeiter und sind damit nicht wirklich gut aufgestellt. In der Schweiz sind es immerhin 19 Prozent, und in Amerika sind es gar 29 Prozent.

? Die Gallup-Studie nennt als wichtigsten Grund für fehlendes Engagement von Beschäftigten „schlechtes Management“. Sie selbst warnen jedoch vor falsch verstandener Menschenfreundlichkeit...

**Knoblauch:** Gerade mittelständische und kleine Unternehmen sind dafür bekannt, dass sie Probleme aussitzen. Das soll heißen, da ist jemand, der seinen Job nicht ordentlich macht, aber der Unternehmer bringt nicht die Kraft auf, das Problem zu lösen beziehungsweise sich zu trennen. Es ist der berühmte faule Apfel, der, wenn man ihn in die Schale zu den anderen Äpfeln legt, alle anderen ansteckt. Man muss wirklich unterscheiden zwischen Nichtwollen und Nichtkönnen. Wenn der Mitarbeiter nicht will, egal welche verlockenden Angebote Sie ihm machen, dann können Sie nur sagen: „Tschüss, und hier ist die Tür.“

**? Wer neun von zehn Stellen richtig besetzt, wird Marktführer – so wirbt Ihr Verlag für Ihr Buch. Das klingt recht vollmundig.**

**Knoblauch:** Wir sprachen bereits über die zwölf Prozent A-Mitarbeiter. Stellen Sie sich vor, eine Firma hat nicht nur diesen Prozentsatz an A-Mitarbeitern, sondern 90 Prozent, dann macht dies natürlich einen dramatischen Unterschied. Eine solche Firma ist extrem schnell und extrem kundenorientiert.

Nehmen Sie zum Beispiel Chick-Fil-A, eine amerikanische Fastfood-Kette, die dramatisch schnell wächst. Das Unternehmen lässt die Anzahl der A-, B- und C-Mitarbeiter jedes Jahr von Gallup messen. Das aktuelle Ergebnis lautet: 93 Prozent A-Mitarbeiter, sieben Prozent B- und keine C-Mitarbeiter. Letztlich kann Chick-Fil-A Dinge tun, die in der Gastronomie so gut wie nie vorkommen, wie zum Beispiel die fast 700 Restaurants ausnahmslos sonntags zu schließen, weil der Inhaber aufgrund seines christlichen Hintergrunds will, dass seine Angestellten einen freien Sonntag haben. Die SAP AG, der größte europäische Softwarehersteller ist ein anderes Beispiel. Eine rigorose Personalauswahl sorgt dafür, dass 95 Prozent der Mitarbeiter High Potentials und Top Performer sind. Nur fünf Prozent bringen unterdurchschnittliche Leistungen!

**? Herr Professor Knoblauch, vielen Dank für das Gespräch!**

Das Gespräch führte Marita Schönhals, Redaktion PERSONALFÜHRUNG.

Neuerscheinung »Die Personalfälle«

## »Schwachtes Personalmanagement ruiniert Unternehmen«

Als überzeugter Fan von GE-Veteran Jack Welch («Von Low Performern muss man sich trennen») hat der Unternehmer und ehemalige Dozent für Personalmanagement an der Universität St. Gallen, Prof. Dr. Jörg Knoblauch, das Buch »Die Personalfälle« geschrieben. Sein Fazit: Es kommt Unternehmen teuer zu stehen, sich gerade in schlechten Zeiten mit C-Mitarbeitern (= Low Performer) statt A-Angestellten (= Mit-Unternehmer) zu begnügen. Doch wie bekommt man die?

Die Karriereberaterin Svenja Hofert ließ sich kürzlich in Spiegel-Online mit den Worten zitieren: »Lieber die Uschi aus Herne als die Ulrike aus Harvard«. Sie umschrieb damit einen angeblichen Trend, wonach mittelständische Unternehmen lieber mittelmäßige Bewerber einstellen würden als Überflieger. Angeblich würden im Mittelstand die internationalen Lebensläufe von modernen Jungakademikern wenig geschätzt, vielleicht, weil solche Top-Kandidaten ohnehin nicht lange »sesshaft« bleiben würden. Hofert behauptet, dass sehr gut qualifizierte Bewerber derzeit oft mehr Absagen kassieren als mitteilgute.

»Ich bin jedes Mal überrascht und entsetzt, wenn ein Unternehmen ganz bewusst einen B-Mitarbeiter sucht.«, sagt Jörg Knoblauch. »Die Definition für A-B-C ist ganz einfach: Der A zieht den Karren, der B geht neben her und der C setzt sich oben drauf und lässt sich ziehen. Es ist doch völlig klar, dass ein Mitarbeiter, der Ziele nicht nur liebt, sondern sie auch erreicht und übertrifft, der die Tore für seinen Chef schließt und der mit ganzer Begeisterung und Herzblut die Kunden täglich verblüfft, erste Wahl ist. Ein solcher Mitarbeiter, ganz egal, was Sie ihm bezahlen, ist nie überbezahlt. Dass in manchen Firmen an einem und demselben Tag viele Mitarbeiter den »blauen Brief« bekommen und andere durch Halteprämien zum Bleiben im Unternehmen überzeugt werden, zeigt wie sehr Talentmanagement bei großen Firmen

geschätzt wird. Umso erstaunlicher, dass viele mittlere und kleine Firmen den B-Mitarbeiter bevorzugen, der angeblich so verlässlich ist, aber letztlich sehr oft nur ein 9-to-5er ist (kommt um 9:00 Uhr, geht um 17:00 Uhr).«

Tun sie das wirklich, den B-Kandidaten bevorzugen? Gespräche mit Personalberatern aus der Elektronikbranche ergeben viel mehr, dass eine ausgeschrie-

schäftigen. Hier lägen die großen Marken wie Siemens, Google oder Apple durch ihr Image als Arbeitgeber im Vorteil. Schlimmer dran sind laut Knoblauch die »unsichtbaren Unternehmen« - »No-name« Firmen ohne größere Bekanntheit und »Strahlkraft« auf dem Arbeitsmarkt. »Solche gibt es zu Tausenden«. Dass sich auf die Stellenanzeigen von solchen mittelständischen Unternehmen fast nur C-Mitarbeiter meldeten, liege keinesfalls nur am Fachkräftemangel - sondern an einem ineffektiven bzw.



**»Bei den meisten Personalabteilungen handelt es sich um ein sich selbst entsorgendes System«**

bene Stelle viel eher unbesetzt bleibt, als dass Personaler bereit sind, bei der Kandidatenqualifikation Abstriche zu machen. »120 Prozent Passgenauigkeit, und sofort einsetzbar.«, so lautet das gewünschte Profil.

Der VDI meldet derzeit eine Ingenieurlücke von 26.200 Personen. Für den Februar 2010 hat er 52.500 offene Ingenieurstellen errechnet. Viel wahrscheinlicher scheint es demnach, dass

nicht vorhandenen Bewerbungs- und Einstellungsprozess.

»Zu mir kommen doch nur C-Mitarbeiter« und »Wir nehmen jeden, der zwei Hände hat« - diese Haltung sei fatal und komme ein Unternehmen teuer zu stehen, sagt Knoblauch. Wer dagegen neun von zehn Stellen richtig besetzen könne, habe das Zeug zum Marktführer.

Deswegen hält Knoblauch auch Talentmanagement für so

**»In der Krise ist genau die richtige Zeit, um A-Leute einzustellen«**

in bestimmten Bereichen für hochqualifizierte Ingenieure der Nachwuchs schlicht so knapp ist, dass Personalverantwortliche - gemessen an ihren Ansprüchen - nur eine sehr beschränkte Auswahlmöglichkeit haben.

Umso mehr propagiert Knoblauch, alles dafür zu tun, um nur A-Kräfte einzustellen und zu be-

wichtig, gerade für vermeintlich »unattraktive« Branchen oder unbekanntere Unternehmen.

Knoblauch schreibt eindringlich, dass »nur die besten Mitarbeiter für den jeweiligen Job (...) ein Garant für das dauerhafte Überleben eines Unternehmens sein können« und »unfähige Mitarbeiter Ihre Firma ruinieren«.

Die erste Hälfte des Buches rechtfertigt die Klassifikation in A-, B- und C-Mitarbeiter. Warum Knoblauch es als Christ nicht unmenschlich findet, sich von C-Mitarbeitern zu trennen, warum C-Mitarbeiter Unternehmenskulturen zerstören (»Sie vertreiben A-Mitarbeiter«, »A-Mitarbeiter müssen Fehler ihrer B- und C-Kollegen ausbügeln«), etc.

Richtig interessant und handfest wird Knoblauch jedoch später, wenn er darauf eingeht, wie man Einstellungsfehler vermeidet und A-Mitarbeiter anzieht. Dazu sei als erstes der Stellenwert des eigenen Personalmanagements zu überprüfen. Denn wer etwas ändern wolle, brauche ein herausragendes Personalmanagement, verlangt Knoblauch und führt als Beispiel Jack Welch an, der sich die meiste Zeit seiner Arbeit dem Thema Mitarbeiter gewidmet habe. »Das Top-Management weist die Richtung, aber die Personalabteilung muss das Rüstzeug haben, um in diese Richtung zu marschieren. Die Personalabteilung muss eine Schlüsselstellung in der Geschäftsführung haben.« In der Regel sei sie aber zur reinen Verwaltungseinheit degradiert - wie ▶

man die besten Mitarbeiter finden könnte, spiele keine Rolle. Somit handele es sich bei den meisten Personalabteilungen um ein sich selbst entsorgendes System: steigende Outsourcing-Zahlen (Shared Services) sprächen für sich.

Fälschlicherweise dächten die meisten Firmenlenker in Krisen-

ternehmen und wahrhaft traurig!«, so Knoblauch.

In der Krise sei genau die richtige Zeit, um Talente zu suchen. »Wer schlau ist, geht gerade in unruhigen Zeiten auf A-Mitarbeiter-Ffang!« Denn in solchen Phasen seien mehr Menschen bereit zu wechseln, »und das auch noch zu günstigeren Konditionen.«



Prof. Dr. Jörg Knoblauch

» Exzellente Mitarbeiter sind wichtiger als die beste Strategie. Denn A-Mitarbeiter sind Mit-Unternehmer und „können Strategie“, wenn man sich vorher auf ein Ziel einigt! «

zeiten zuallererst an neue Produkte, Strategien oder Innovationen. Dabei liege das Gute so nah: »In keinem Bereich ihres Unternehmens gelingt Ihnen ein Turnaround so schnell wie beim Personal!«

Dazu müsse man Leistungsbeurteilungen einführen. Wie man das macht: Man sensibilisiere die Belegschaft, etwa durch A-, B- und C-Mitarbeiterbriefe. C-Mitarbeiter ließen sich per Leistungsbewertungsbogen identifizieren – so könne man Minderleistung klar benennen und Leistung fordern. Dies sei, so Knoblauch, keine fragwürdige Kontrolle, sondern Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und allen seinen Mitarbeitern und in den USA (vgl. GE) akzeptiert. Bei erneuter, wiederholter Zielverfehlung müsse man handeln und entlassen. Und die Angst vor dem Betriebsrat? »Da bleibt eben mal ein C-Mitarbeiter im Unternehmen, wenn man dafür im Gegenzug durchsetzen kann, dass der Rest der Belegschaft Überstunden machen darf: Alltag in unseren Un-

Wie man A-Mitarbeiter identifizieren könne? Hier gelte es, unkonventionell zu sein. Beispiel Auszubildende: »Wir schreiben einen Brief, und zwar an die Lehrer der oberen Klassen an den umliegenden Schulen. Wir bitten diese, uns die Namen und Adressen ihrer fünf besten Schülerinnen und Schüler zu nennen.« Oder: »Die eigenen Auszubildenden in die Schulen schicken, um Werbung für das Unternehmen zu machen. Das ist glaubwürdiger als farbige Broschüren«, so Knoblauch.

Der ideale Einstellungsprozess, kurzgefasst nach Knoblauch: Bedarf vorhersehen (nicht erst einstellen, wenn auch Positionen frei sind!), die Stelle klar beschreiben (inkl. spezieller Anforderungen!), den Bewerberpool zusammenstellen (dazu Netzwerk aktivieren, Personalfragebogen zuschicken), die Bewerber beurteilen (nicht nur Bauchgefühl! 30 Minuten strukturiertes Telefoninterview, Referenzen einholen – »Lieber einmal mehr telefonieren und echte

Referenzen einholen, als Bewerbungsmappen blind vertrauen« – , dann weitere Einstellungsverfahren, Bewerber für das Unternehmen gewinnen, den Vertrag schließen (Interessen des Bewerbers aktiv unterstützen!), den neuen Mitarbeiter integrieren (Probezeit nutzen: alle erforderliche Unterstützung geben!), zum Schluss Effektivität der Verfahren prüfen.

Zu einem mehrstufigen Einstellungsverfahren, in dem der Chef involviert sein müsse, rät Knoblauch dringend. Denn: »Ein solches bringt die beteiligten Personen an einen Tisch und zwingt sie dazu, sich der Situation zu stellen.« Sei dagegen ein Head-

hunter vorgeschaltet, richteten sich wichtige Zwischentöne, intuitive und emotionale Eindrücke, persönliche Werte und Charaktereigenschaften an die falsche Adresse. Aber: »Sie glauben gar nicht, wie viele Chefs damit überhaupt nichts zu tun haben wollen!«

Mehr Infos und Checklisten hat Dr. Jörg Knoblauch ([www.joergknoblauch.de](http://www.joergknoblauch.de)) auf [www.die-personalfalle.de](http://www.die-personalfalle.de) zusammengestellt. (sc)

Jörg Knoblauch, Die Personalfalle, Campus-Verlag 2010, 29,90 Euro. Knoblauch war bis Ende 2006 Dozent für Personalmanagement an der Universität St. Gallen und hat Lehraufträge an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen und an der Technischen Akademie Esslingen.

**Erfolgsstrategien**

# Die besten Mitarbeiter finden – und halten!

Ob Sie es glauben oder nicht: Die Trefferquote der Personalauswahl für Neueinstellungen liegt bei lächerlichen 30 Prozent. Wenn Sie beruflichen Erfolg haben wollen, müssen Sie das ändern. Dieses Praxisbeispiel zeigt Ihnen, wie man zu einer effizienteren Einstellungs- und Personalpolitik kommt.

Markus Wasserle hat sich mehrfach »schwarz geärgert«. Der Chef der gleichnamigen Reinigungsfirma aus Windach bei München hat bei der Besetzung einer offenen Führungsposition bisher dreimal »ins Klo gegriffen«. Innerhalb von eineinhalb Jahren kosteten den 29-jährigen Jungunternehmer die Fehleinkäufe rund € 50 000. Ärger und Zeitverlust sowie verpasste Chancen und ein beschädigtes Firmenimage kosteten ihn allerdings obendrein noch ein Mehrfaches. Alle drei Objektmanager, die der Gebäudereiniger einstellte, mussten noch in der Probezeit gekündigt werden.

Was Wasserle besonders wurmt: »Die Trennungsgründe waren immer unterschiedlich.« Dem Ersten fehlten fachliche Fähigkeiten, die aber in der Bewerbung und im Gespräch als angeblich vorhanden genannt wurden. Der Zweite passte charakterlich einfach nicht ins Team, und

der Dritte war schlicht zu faul. Jedes Mal dachte der Geschäftsführer des 2004 gegründeten Unternehmens: »Diesen Fehler machst du nicht mehr!« Stattdessen tappte er in die nächste Personalfalle.

Der Hauptgrund, warum das 120 Mitarbeiter beschäftigende Unternehmen immer wieder scheitert, wenn es um die Stellenbesetzung geht, liegt im bislang un-

strukturierten Vorgehen. Natürlich schaltete Wasserle professionelle Stellenanzeigen, sichtete Bewerbermappen und führte mit zehn Kandidaten Vorstellungsgespräche. Doch nachhaltige Schritte zur Prüfung der Bewerberqualität vernachlässigte der im Sommer mit dem TEMP-Award ausgezeichnete Firmenchef.

**Neun Stufen zum Erfolg**

Mit den neun Stufen zum passenden Personal hat *tempus-Consulting* erstmals Einzelschritte des Recruitings zusammengetragen und strukturiert:



# Erfolgsstrategien

1. Anforderungsprofil festlegen: Was will das Unternehmen vom Bewerber?
2. Netzwerk aktivieren: Talentsuche im Umfeld der Firma.
3. Der Fragebogen: Schafft Transparenz und trennt Spreu vom Weizen.
4. Telefoninterview: Auf den Zahn fühlen und Schattenseiten aufdecken.
5. Fachinterview: Künftige Kollegen befragen den Bewerber.
6. Ex-Chefs ansprechen: Die Wahrheit über das »Vorleben« herausfinden.
7. Charakterinterview: Reflexion und Menschlichkeit.
8. Bewerber begeistern: Den Hochqualifizierten überzeugen.
9. Ziele fixieren: Was in sechs Monaten zu schaffen ist.

Dazu nun im Einzelnen:

## Anforderungsprofil

Schon der erste Schritt dieses strukturierten Einstellungsprozesses hilft Wasserle, die Bewerberauswahl einzugrenzen. Statt üblicher Floskeln formuliert er messbare Ziele, die er mit der Position verbindet: Das interne Dokumentenmanagement optimieren, nach vier Wochen alle Objekte, also Gebäude, kennen, ein Qualitätsmanagementsystem einführen und komplexe Lohnabrechnungen der Mitarbeiter fehlerfrei der Buchhaltung abliefern.

## Personalfragebogen

Auch der Fragebogen schafft Klarheit: Zum einen, weil nur knapp die Hälfte der Bewerber ihn ausgefüllt zurückschickt (wer ihn ignoriert, signalisiert: kein Interesse!), zum anderen, weil man damit die einzelnen Kandidaten schneller miteinander vergleichen kann. Möchten Sie auch

so ein wichtiges Tool nutzen, dann finden Sie kostenlos unter [www.abc-strategie.de/rusch](http://www.abc-strategie.de/rusch) diese Personalfragen.

## Telefoninterview

Doch zuvor kommt das Telefoninterview. In 30 Minuten wird zum ersten Mal abgeprüft, wie reflektiert der Bewerber ist. »Durch meine nachhakenden Fragen, welche Projekte vormals in den Sand gesetzt wurden oder was einem Ex-Chefs wohl erzählen würden, erfahre ich, welche Schlüsse ein Kandidat zieht und wie er sein Verhalten reflektiert«, erklärt neuerdings Wasserle. Zudem haben ihm die Ferngespräche fünf zeitraubende und langatmige Vorstellungsgespräche erspart.

## Referenzgespräche

Das für Wasserle jetzt wichtigste Werkzeug in der Personalkiste sind die Anleitungen für Referenzgespräche. Da war zum Beispiel die Bewerberin, die ihre Flexibilität im Umgang mit den Arbeitszeiten hervorhob. Ihr ehemaliger Chef war da aber ganz anderer Meinung: Sie habe nie auch nur fünf Minuten länger gearbeitet.

## Zwei Interviews

Ist ein Bewerber nach Telefoninterview und Recherche noch im Rennen, lohnt es sich, ihn zu zwei Gesprächen einzuladen. Einmal führt ihm der Chef oder Personalleiter auf den Zahn. Das zweite Gespräch sollten allerdings die künftigen Kollegen führen, denn hier geht es um das fachliche Wissen – und das beurteilen die Menschen am besten, die den gleichen oder einen ähnlichen Job erledigen.

## Bewerber begeistern

Die beiden letzten Stufen sind die für das Unternehmen spannendsten.

Wer das Auswahlverfahren, das Bestandteil der TEMP-Methode® ist, bis hierher besteht, ist ein hochinteressanter Bewerber und hat unter Garantie weitere Eisen im Feuer. Deshalb muss nun das Unternehmen rasch zugreifen.

## Probezeit nutzen

Jetzt gilt es, die Probezeit zu nutzen und aktiv zu gestalten. Top-Firmen vereinbaren Meilensteine mit ihren neuen Mitarbeitern. Am besten gleich am ersten Arbeitstag. Im Idealfall sind das die gleichen wie unter Schritt eins, dem Anforderungsprofil. Ein Meilenstein sind die fünf Jas. Diese erhalten Sie kostenlos unter [www.abc-strategie.de/rusch](http://www.abc-strategie.de/rusch). Der neue Objektmanager von Wasserle weiß, welche Punkte auf seinem Zettel stehen: Dokumentenmanagement, QMS, Lohnabrechnungen und Objektwissen.

Sie denken, dieser Einstellungsprozess sei zu aufwändig? Fachleute haben sich darauf geeinigt, dass die Kosten für einen falsch eingestellten Mitarbeiter bei 15 Monatsgehältern liegen. Wenn man das berücksichtigt, investiert man gerne ein paar zusätzliche Stunden in die Personalauswahl.

## Autoren-Kurzbiografie

Prof. Dr. Jörg Knoblauch

ist als »Unternehmer-Berater« und Bestellerberater international unterwegs. Er ist geschäftsführender Gesellschafter von drei Firmen und gilt als der führende Managementvordenker für den Mittelstand. Kürzlich erschien bei ihm im Eigenverlag die »Personal-Toolbox«.

Informationen:  
Telefon: +49 (0)7322 950-110  
[j.knoblauch@tempus.de](mailto:j.knoblauch@tempus.de)  
[www.joerg-knoblauch.de](http://www.joerg-knoblauch.de)



**campus informiert campus informiert campus informiert campus**

Jörg Knoblauch

**Die Personalfalle**

Schwachtes Personalmanagement ruiniert Unternehmen

2010, geb., 222 Seiten

D 29,90 € / A 30,80 € / CH 48,90 Fr.\*

ISBN 978-3-593-39089-5

**Erscheinungstermin/Sperrfrist: 8. März 2010**

**Ein optimales Personalmanagement ist der entscheidende Erfolgsfaktor und sollte oberste Priorität haben. Doch in den meisten Unternehmen wird die Personalauswahl immer noch halbherzig gehandhabt. Jörg Knoblauch stellt klar: Nur Top-Mitarbeiter sorgen für Top-Ergebnisse, durchschnittliche oder gar ungeeignete Mitarbeiter können eine Firma ruinieren.**

»Der Faktor Mensch entscheidet über den Unternehmenserfolg« – diese zentrale Managementerkennntnis wird in den Vorstandsetagen und Führungskreisen permanent gepredigt. Seit Jahren wird in Managementkreisen darauf hingewiesen, dass in der Wissensökonomie Kreativität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter über den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens entscheiden. Doch diese zentralen Erkenntnisse werden immer noch unterschätzt und in kaum einer Firma konsequent umgesetzt.

Der Führungsexperte Jörg Knoblauch findet in seinem neuen Buch deutliche Worte für die herrschenden Missstände bei der Personalauswahl: In den meisten Unternehmen gibt es zu wenige Topleute und zu viel Mittelmaß. Stellen werden ohne klares Anforderungsprofil ausgeschrieben, neue Mitarbeiter aus dem Bauch heraus ausgewählt, unter Personalentwicklung wird das jährliche Mitarbeitergespräch verstanden. Ein solch schwaches Personalmanagement ruiniert ein Unternehmen, denn Fehlbesetzungen sind teuer.

Der Autor zeigt, dass das Personalmanagement in die Unternehmensführung gehört, und dass es ein entscheidender Wettbewerbsvorteil ist, wenn Mitarbeiterauswahl, -förderung und -führung oberste Priorität bekommen. Denn wer neun von zehn Stellen richtig besetzt, wird Marktführer. Jörg Knoblauch illustriert seine Thesen mit vielen Beispielen aus seiner Beratungspraxis und gibt Tipps, wie man Topleute findet und wie der ideale Einstellungsprozess aussieht.

**Der Autor**

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist erfolgreicher Unternehmer und Autor. Mit Sachverstand, Weitsicht und Mut, auch Unbequemes auszusprechen, vermittelt er seit mehr als 20 Jahren preisgekrönte Führungsmodelle und neue Strategien der Mitarbeiterbindung. Für seine Erfolge wurde er mehrmals ausgezeichnet, unter anderem mit dem »BestPersAward« für exzellente Personalführung.

**Kontakt**Kathrin Schieferstein, 069-976516-25, [schieferstein@campus.de](mailto:schieferstein@campus.de)

Campus Verlag GmbH  
Presseabteilung  
Kurfürstenstraße 49  
60486 Frankfurt/Main  
Tel. 069 976516-20  
Fax 069 976516-78  
[presse@campus.de](mailto:presse@campus.de)  
[www.campus.de](http://www.campus.de)

## A, B oder C? Warum es so wichtig ist, Mitarbeiter richtig zu beurteilen

**von Prof. Dr. Jörg Knoblauch**

Jack Welch gilt als Vorreiter der ABC-Thematik im Personalwesen. Er hatte Anfang der 1980er-Jahre als frisch gekürter CEO von General Electric 118.000 Jobs gestrichen. Jeder vierte Mitarbeiter, darunter viele Manager, mussten gehen. In Welchs Einschätzung waren dies unmotivierte Mitarbeiter, die bereits innerlich gekündigt hatten, C-Mitarbeiter also. Seither trägt Welch den Spitznamen „Neutronen-Jack“ – weil er so schnell redet und handelt, aber auch, weil die Neutronenbombe die schreckliche Eigenschaft hat, alles menschliche Leben auszulöschen, während die Bausubstanz intakt bleibt.

Auch früher schon haben Chefs nicht unbesehen Leute eingestellt. Oft war es jedoch ein sehr einfacher und schneller Prozess. Heute wissen die meisten Chefs um die immense Spreizung, wenn es um die Qualität der Mitarbeiter geht. In anderen Worten: Sie denken in A-, B- und C-Kategorien.

**Zu A gehört derjenige, der den Karren zieht.  
Zur B-Kategorie derjenige, der nebenher läuft.  
Der C-Mitarbeiter sitzt obendrauf und lässt sich ziehen.**

Die Gallup-Studie wird Land für Land rund um den Globus durchgeführt. Wenn man als Vergleich einmal die Schweiz heranzieht, dann muss man neidlos anerkennen, dass es dort deutlich mehr A-Mitarbeiter gibt und dafür extrem wenig C-Mitarbeiter.

Jack Welch hat seinen Erfolg darauf zurückgeführt, dass er ruhelos damit beschäftigt war, die besten Mitarbeiter einzustellen. Und aus den Besten die Richtigen auszuwählen im Sinne von „Passen diese Mitarbeiter zur Unternehmenskultur? Zu den Produkten usw.?“

## A-Mitarbeiter

A-Mitarbeiter sind die Mitarbeiter, die eine Firma voranbringen. Sie sind nicht notwendigerweise Führungskräfte. Man trifft sie auf allen Ebenen des Unternehmens. Was sie kennzeichnet:

- »» Sie denken voraus und handeln proaktiv.
- »» Sie betreiben das Geschäft, als ob es ihnen gehören würde.
- »» Sie sind flexibel in Bezug auf Arbeitsplatz und -zeit.
- »» Sie haben exzellente Ideen und großes Interesse an Weiterbildung.
- »» Sie übertreffen gesetzte Ziele und Aufgaben durch ein ungewöhnliches Maß an Engagement und Erfolg.



Zusammenfassend: Sie geben dem A-Mitarbeiter eine Schale mit Dreck. Er legt seine Hand drauf, und es wird zu Gold.

## B-Mitarbeiter

B-Mitarbeiter stellen die größte Gruppe der Mitarbeiter dar. In Amerika nennt man B-Mitarbeiter auch „Nine-to-Fiver“. Sie kommen um 9.00 Uhr und gehen um 17.00 Uhr. Dazwischen machen sie eine gute Arbeit, ohne kontrolliert werden zu müssen.

- »» Bei manchen Aufgabenstellungen erreichen B-Mitarbeiter durchaus Ergebnisse der A-Kräfte.
- »» Sie erreichen meistens die vorgegebenen Ziele und erfüllen dadurch die dazugehörigen Aufgaben in allen Bereichen.

In den meisten Betrieben werden B-Mitarbeiter als nicht wegzudenkende, die Firma stabilisierende Masse gesehen. Viele Betriebe jedoch haben erkannt, dass ausschließlich A-Mitarbeiter die Kunden verzaubern.



Zusammenfassend: Sie geben dem Mitarbeiter eine Schale mit Dreck. Er legt seine Hand drauf, und es bleibt Dreck. Umgekehrt gilt dies genauso: Sie geben dem Mitarbeiter eine Schale mit Gold. Er legt seine Hand drauf, und es bleibt Gold.

### **C-Mitarbeiter**

In der Vergangenheit war es doch so: Wir haben dem C-Mitarbeiter 10 bis 20 Prozent weniger bezahlt. Wer jedoch über den C-Mitarbeiter nachdenkt, wird erkennen, dass Jack Welch durchaus recht hat, wenn er sagt: „Der C, selbst wenn er umsonst arbeiten würde, er wäre zu teuer!“

Was C-Mitarbeiter kennzeichnet:

- »» Sie legen wenig bis keine Kundenorientierung an den Tag und vertreiben damit den Kunden, das Wertvollste, was eine Firma hat.
- »» Sie haben nur wenig Bereitschaft zur Weiterbildung.
- »» Sie erledigen zwar viele Aufgaben ordentlich, aber es gibt mindestens ein Gebiet, in dem die Qualität ihrer Arbeit mangelhaft ist.



Zusammenfassend: Sie geben dem C-Mitarbeiter eine Schale mit Gold. Er legt seine Hand drauf, und es wird Dreck.

## Eine jährliche Mitarbeiterbeurteilung ist fair

Sie fragen sich zu Recht: Wie kann man Mitarbeiter nun in A, B und C fair und gerecht einteilen? Eine Möglichkeit ist, dies mit einem Leistungsbeurteilungsbogen zu erreichen.

<b>Fachkönnen, Fachkenntnis</b>	Unzureichendes Können. Bleibt trotz Unterstützung unfähig	Erfüllt nicht voll den Anforderungen, braucht Hilfe und Unterstützung	Ausreichend, normaler Durchschnitt	Gutes Können, selbstständig und sicher	Großes Können, mehr als Position erfordern. Schweres Urteil in schwierigen Fragen.
<b>Weiterbildung</b>	Gleichgültig, lehnt Weiterbildung ab	Nimmt nur nach Aufforderung an Weiterbildung teil	Nimmt teil an Weiterbildungsmaßnahmen	Ist bemüht um Weiterbildung, nimmt gerne daran teil	Hält sich selbstständig durch Weiterbildung fit.
<b>Einsatzbereitschaft</b>	Sehr träge, versucht sich zu drücken, mehrfach ausgefallen	Etwas träge, gleichgültig, uninteressiert	Bei Aufforderungen gern und stets bereit, mehr zu tun	Erfolgt Arbeit selbstverantwortlich	Leistet von sich aus mehr als nötig. Muss gelegentlich gebermt werden.
<b>Zusammenarbeit</b>	Wird abgelehnt, unentwäglich, überempfindlich, unkooperativ	Kontaktschwer, geht seine eigenen Wege, wenig beliebt	Ordnet sich ein, macht mit	Kooperativ, auf gute Zusammenarbeit bedacht	Mitteilend, hilfsbereit, sehr bemüht um reibungslose und gute Zusammenarbeit
<b>Einstellung zu Firma und Vorgesetzten</b>	Beeinträchtigt andere bewusst negativ, rebellisch	Persönlich widerspenstig, betont repressiv, unkooperativ	Lässt sich unter normalen Bedingungen gut leiten, kooperativ	Sucht persönlich auch bei Schwierigkeiten nach Verständnis für Vorgesetzte und Firma	Übt einen bemerkenswert guten Einfluss auf andere und das Betriebsklima aus
<b>Bereitschaft, flexibel zu arbeiten</b>	Keine Bereitschaft bzw. Möglichkeit, flexibel zu arbeiten	Widerstrebende Bereitschaft, flexibel zu arbeiten	Bedingte Bereitschaft, flexibel zu arbeiten	Breit, flexibel zu arbeiten	Stimmt selbstständig Arbeitszeit auf Arbeitsanfall ab (auch abteilungsübergreifend)

Dieser Ausschnitt zeigt wie ein Leistungsbeurteilungsbogen funktioniert. Hier sind 6 der 14 Kriterien erkennbar. (Den ganzen Musterbogen finden Sie [hier](#).)

Der hier vorgestellte Beurteilungsbogen hat 14 Beurteilungskriterien. Dabei ist der Prozess wie folgt:

1. Der Mitarbeiter füllt sowohl Vorderseite als auch Rückseite dieses Bogens aus (Selbstbeurteilung).
2. Der Vorgesetzte füllt den gleichen Bogen aus (nur die Vorderseite) und bewertet damit den Mitarbeiter.
3. Mitarbeiter und Vorgesetzter setzen sich zusammen und vergleichen ihre Werte. Es ist wichtig, sich jetzt auf eine Note zu einigen, da diese Beurteilung möglicherweise in die Gehaltsfindung eingeht.
4. Die selbst errechnete Durchschnittsnote bestimmt, wer A-, B- oder C-Mitarbeiter ist.

**Leistungsbeurteilungsbogen Mitarbeiter**

Seite 4

**Nur vom Mitarbeiter auszufüllen!**

Wie lange möchten Sie noch im Unternehmen bleiben?

\_\_\_\_\_

Sind Sie zufrieden mit Ihrer Position?

\_\_\_\_\_

Denken Sie, dass Ihre Aufgaben Ihren Stärken entsprechen?

\_\_\_\_\_

Stellen Sie in Ihrer Abteilung eine andere Position/Aufgabe an?

\_\_\_\_\_

Könnten Sie sich vorstellen, innerhalb des Unternehmens zu wechseln?

\_\_\_\_\_

Welche Maßnahme zur Fortbildung wäre für Sie und das Unternehmen wichtig?

\_\_\_\_\_

Sonstiges:

\_\_\_\_\_

Dies ist ein Teil der Rückseite des Leistungsbeurteilungsbogens. Natürlich können Sie Fragen einsetzen, die zu Ihrer Firma und Wertekultur passen.

Nach erfolgter Beurteilung können Sie jedem Mitarbeiter die Ergebnisse schriftlich mitteilen. Ein gut gemachter A-, B- und C-Brief hat eine hohe motivierende Wirkung beziehungsweise bringt die Notwendigkeit der Veränderung klar auf den Punkt. Doch gut gemeinte Aktionen können auch einen nicht wieder gutzumachenden Flurschaden anrichten. Darum ist es hilfreich, sich vorab Rat von Experten einzuholen.

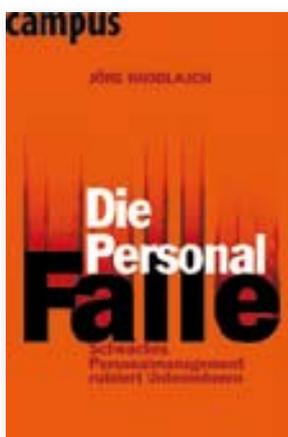
### Über den Autor

Prof. Dr. Jörg Knoblauch (Jahrgang 1949) ist geschäftsführender Gesellschafter verschiedener mittelständischer Firmen. Seine Unternehmensgruppe wurde mit zahlreichen Preisen ausgezeichnet. Sie ist Gewinnerin des „Best Factory Awards“, einer Auszeichnung für das bestgeführte Kleinunternehmen Deutschlands, sowie des Ludwig-Erhard-Preis-Wettbewerbs 2002. Das Fernsehen berichtete immer wieder über die pragmatische und erfolgreiche Unternehmensführung. Als Referent vermittelt Knoblauch komplexes Wissen einfach, praxisnah sowie humorvoll und versteht es, bei Vorträgen zu begeistern. Jörg Knoblauch ist Buchautor mit über 300.000 verkauften Büchern, die mittlerweile in ein Dutzend Sprachen übersetzt wurden.

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.

**F**rüher 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

## 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 Talentmanagement: 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 Talentmanagement aufbaut, investiert in seine Zukunft. 

Topkräfte empfinden Ihre Aufgabe als sinnvoll

A-Mitarbeiter ziehen weitere Talente an

## 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 faulenz 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 Lohnerhöhungen. 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

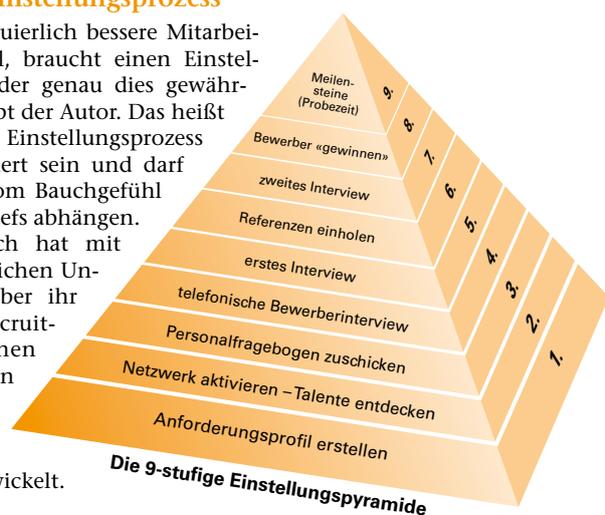
«Wer kontinuierlich bessere Mitarbeiter haben will, braucht einen Einstellungsprozess, der genau dies gewährleistet», schreibt der Autor. Das heißt vor allem: Der Einstellungsprozess muss strukturiert sein und darf nicht allein vom Bauchgefühl des Personalchefs abhängen. Jörg Knoblauch hat mit vielen erfolgreichen Unternehmern 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

## 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**

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

Ein B-Mitarbeiter fällt weder positiv noch negativ auf

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.

Investieren Sie kein Geld in C-Mitarbeiter

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

Der Suche und Einstellung von Mitarbeitern wird zu wenig Bedeutung beimessen

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

A-Mitarbeiter suchen sich herausfordernde Aufgaben

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.

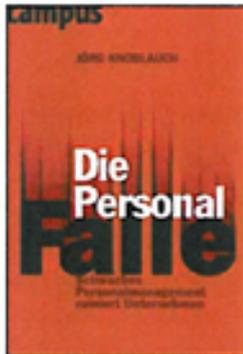
Ein B-Mitarbeiter fällt weder positiv noch negativ auf. In der Welt dieser «nine to five» sind keine Überstunden vorgesehen; typisch ist der Dienst nach Vorschrift. Der C-Mitarbeiter hingegen hat innerlich bereits gekündigt. Er bemüht sich nicht, handelt entgegen der Firmenphilosophie und hält seine 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



# Die Personalfalle

Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen  
 Von Jörg Knoblauch  
 Campus © 2010, 222 Seiten

## Fokus

- Führung & Management
- Strategie
- Marketing & Verkauf
- Finanzen
- Personalwesen
- IT, Produktion & Logistik
- Karriere
- KMU
- Wirtschaft & Politik
- Branchen
- Interkulturelles Management
- Verwandte Themen

## Take-Aways

- Führungskräfte behandeln ihre Mitarbeiter zu nachsichtig und inkonsequent.
- Es gibt A-, B- und C-Mitarbeiter: Leistungsträger, Mittelmäßige und Versager.
- Ungeeignete Mitarbeiter verursachen hohe Kosten.
- Unternehmen investieren zu wenig Zeit und Ressourcen in die Personalarbeit.
- A-Mitarbeiter werden für jede Tätigkeit benötigt, vom Pförtner bis zum Topmanager.
- Wer ethisch korrekt führen will, muss Leistung fordern.
- Unternehmen müssen Arbeitnehmern Werte und Sinn bieten; das Gehalt allein ist nicht entscheidend.
- Die Suche nach A-Mitarbeitern muss global und laufend erfolgen.
- Effektive Personalarbeit ist Chefsache.
- Der erfolgreiche Einstellungsprozess umfasst neun Stufen. Dazu zählen ein Anforderungsprofil, mehrere Gespräche, Referenzen und die Probezeit.

## Rating (bestler Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
8	8	7	9

## Relevanz

### Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieses Abstracts wissen Sie: 1) weshalb falsch verstandene Personalarbeit Unternehmen schwächt, 2) warum die Mitarbeiter nach Leistung differenziert werden müssen und 3) wie Sie die besten Arbeitnehmer gewinnen und an Ihre Firma binden.

### Empfehlung

Über den richtigen Weg zu den fähigsten Fachkräften zerbrechen sich seit Jahren Firmenchefs und Experten die Köpfe. Jörg Knoblauch hat sich daher an eines der aktuell drängendsten und gleichzeitig umstrittensten Themen gewagt. Und seine These der strengen Leistungsdifferenzierung der Belegschaft wird die Diskussion sicherlich weiter anheizen. Anhand zahlreicher Praxisbeispiele stellt der Unternehmer die von vielen seiner Kollegen praktizierte Fürsorgepflicht gegenüber Mitarbeitern radikal infrage. Stattdessen plädiert er in seiner gewohnt witzigen und mitreißenden Art dafür, die besten Leute konsequent zu fördern und sich von Leistungsverweigerern ebenso konsequent zu trennen. Knoblauch entlarvt schonungslos die negative Einstellung vieler deutscher Unternehmer in puncto Personalarbeit und ihre Doppelzüngigkeit, wenn es darum geht, den Menschen wirklich in den Mittelpunkt des Alltagsgeschäfts zu rücken. *getAbstract* ist der Meinung: Jeder Unternehmer, Manager und Personalverantwortliche, der nicht nur mitreden, sondern ernsthaft die besten Mitarbeiter gewinnen möchte, muss dieses Buch lesen.

## Abstract

### Erfolgsfaktor Leistungsdifferenzierung

Im Streben nach optimierten Prozessen, niedrigen Kosten und steigenden Umsätzen verlieren die führenden Köpfe der deutschen Unternehmen zunehmend den entscheidenden Wettbewerbsfaktor aus den Augen: die Belegschaft. Gemeint ist damit allerdings nicht, dass sich Deutschlands Manager gar nicht um ihre Leute kümmern würden. Im Gegenteil, das tun sie sehr wohl. Die Missachtung der Ressource Mensch findet ihren Ausdruck eher darin, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter viel zu fürsorglich, nachsichtig und damit letztlich inkonsequent behandeln. Um es konkret zu sagen: Deutschlands Chefs scheuen davor zurück, ihre Leute streng nach Leistung sowie den Anforderungen des Betriebs zu differenzieren. Und das rächt sich. Wer nämlich die Tatsache ignoriert, dass eine Belegschaft immer aus guten und weniger geeigneten Mitarbeitern besteht, zahlt im Alltagsgeschäft drauf. Laut Umfragen verfügen die meisten Unternehmen im Durchschnitt nur über rund 20% Topleute, sogenannte A-Mitarbeiter. Dagegen schleppen sie 80% B- oder C-Kräfte durch. Schlechte Mitarbeiter leisten jedoch nicht nur weniger, sie hindern auch die besseren Kollegen daran, ihre optimale Leistung abzurufen. Nach Schätzungen verliert ein Hundertmannbetrieb auf diese Weise pro Jahr rund 1,5 Millionen Euro.

Wer sich die realen Leistungsunterschiede vor Augen führt, muss die Konsequenzen ziehen. Im Geschäftsalltag bedeutet das, leistungsschwache C-Mitarbeiter zu erkennen, sie mit höheren Leistungsanforderungen zu konfrontieren und ggf. weiterzuqualifizieren oder sie zu entlassen: Ideal ist es natürlich, ungeeignete Leute gar nicht erst einzustellen.

*„Es gibt A-, B- und C-Mitarbeiter. Diese Art von Differenzierung ist für mich nicht menschenverachtend.“*

*„C-Mitarbeiter gibt es auf allen Hierarchieebenen in den Unternehmen – nicht nur in Produktions- oder Lagerhallen, sondern auch auf dem Sessel des Vorstandsvorsitzenden.“*

*„Wenn alle Führungskräfte konsequent wären und C-Mitarbeiter gar nicht erst einstellen oder sie wenigstens nach Enttarnung an die Luft setzen, dann gäbe es entschieden weniger betriebswirtschaftliche Probleme und daraus resultierende volkswirtschaftliche Schäden.“*

*„Noch etwas sollten Führungskräfte tun, um Überraschungen zu vermeiden – und zwar nach einem Bewerbungsgespräch, aber noch bevor sie einen neuen Mitarbeiter einstellen: Referenzen einholen.“*

*„Dass eine konsequente und mit hoher Priorität betriebene Einstellungspolitik die größte Wertschöpfung im Unternehmen darstellt, sehen die Führungskräfte nicht.“*

*„Ein einzelner C-Mitarbeiter schafft es, die Leistung seiner vielen Kollegen zu konkurrenzieren.“*

Voraussetzung dafür ist eine konsequente Personalarbeit, die im gesamten Unternehmen oberste Priorität und hohes Ansehen genießt.

### **Ungenutzte Potenziale**

Viele Unternehmer finden sich damit ab, dass sich ein Großteil ihrer Mitarbeiter nicht mit voller Energie und Begeisterung ihren Aufgaben widmet. Oft erkennen die Führungskräfte zwar die Defizite, unternehmen aber nichts dagegen. Stattdessen klagen sie über fehlende Fachkräfte und zu wenig Bewerber. Das große Heer der C-Mitarbeiter in vielen Firmen ist jedoch nicht einfach die Folge der Marktmechanismen. Die Firmenchefs haben ihren eigenen gewichtigen Anteil an dieser Entwicklung. Denn gerade im Mittelstand ist ein sorgfältiger Einstellungsprozess noch immer eine Seltenheit. Weil das Tagesgeschäft an erster Stelle steht, werden für die Auswahl geeigneter Mitarbeiter nicht ausreichend Zeit und Ressourcen zur Verfügung gestellt. C-Mitarbeitern offenbart sich somit ein ideales Umfeld für ihre Leistungsverweigerung. Nicht nur im Rekrutierungsprozess harzt es, sondern in vielen Firmen fehlt auch eine sorgfältige Begleitung der Neueinstellungen. Es reicht nicht, einfach eine Probezeit zu vereinbaren. Diese muss so gestaltet sein, dass die Eignung des neuen Mitarbeiters schnell deutlich wird. So sollten bereits in der Probezeit Ziele vereinbart werden, die natürlich auch kontrolliert werden müssen. Das gilt für alle Tätigkeiten. Schließlich gibt es C-Mitarbeiter nicht nur in Niedriglohnjobs oder für einfache Aufgaben. Erfolgreiche Unternehmen setzen in allen Positionen – von der Putzfrau bis zum Vorstandsvorsitzenden – auf A-Mitarbeiter.

### **A-Mitarbeiter wollen mehr als nur Geld**

Ein weiterer Grund für die in der gesamten deutschen Wirtschaft verschwendeten Potenziale ist die noch immer vorherrschende Meinung, Geld allein motiviere zu hoher Leistung. Ein Irrtum! In der Regel verlangen nur B- und C-Mitarbeiter höhere Löhne, ohne jedoch wirklich mehr Leistung zu bieten. A-Mitarbeiter lassen sich dagegen mit Geld allein nicht auf ein Unternehmen einschwören. Hier muss die Führung schon mehr bieten – etwa ein eigenverantwortliches, transparentes Arbeitsumfeld, Entwicklungsperspektiven, eine vertrauensvolle Beziehung und einen kooperativen Führungsstil.

Ein Vorbild für die konsequente Ausrichtung eines Unternehmens auf A-Mitarbeiter ist der US-Textilhersteller W. L. Gore, der Entwickler des wasserabweisenden Materials Gore-Tex. Die Mitarbeiter des Unternehmens suchen sich ihre Tätigkeiten selbst aus, und Führungskräfte werden nicht von oben bestimmt, sondern von den entsprechenden Teams gewählt. Und noch ein Punkt ist entscheidend, um A-Mitarbeiter zu gewinnen: Wer die besten Leute haben will, muss auch bereit sein, sie wieder ziehen zu lassen. Dies praktiziert etwa Klaus Kobjoll, Gründer des renommierten Nürnberger Tagungshotels Schindlerhof. Immer wieder erlebt er, dass ehemalige Mitarbeiter erneut bei ihm anheuern.

Wenn Führungskräfte auf die Anforderungen der Topleute nicht eingehen, wird die Zahl der A-Mitarbeiter, die Deutschland den Rücken kehren, weiter rasant steigen. Schon heute suchen jährlich rund 160 000 von ihnen ihr Glück im Ausland. Diese Entwicklung schwächt die deutsche Wirtschaft erheblich und droht, die führende Industrienation ins Mittelmaß abrutschen zu lassen.

### **Effizientes Personalwesen: Gestalten statt verwalten**

Der Schlüssel zu den A-Mitarbeitern liegt in allen Unternehmen offen auf dem Tisch. Die Führungskräfte ergreifen ihn allerdings nicht. Nahezu jeder Betrieb verfügt zwar

*„Über ein stetig steigendes Gehalt kann man die eigene Motivation bzw. die der Mitarbeiter nicht unbegrenzt steigern.“*

*„Verfehlte Einstellungsprozesse, weiterbildungswillige Führungskräfte, zu wenig Leistungsorientierung, fragwürdige Motivation – darauf lassen sich die Probleme der meisten unserer heimischen Unternehmen zurückführen.“*

*„Personaler werden in Zukunft immer mehr gestalten statt verwalten. Das schaffen sie aber nur, wenn Unternehmer, wenn das Topmanagement die Bedeutung des Personalmanagements erkennt und es in den Mittelpunkt seiner Bestrebungen rückt.“*

über eine Personalabteilung, aber sie wird nicht ernsthaft genutzt. Meist sind Personaler nur Verwalter, die Urlaubszeiten planen, an Jubiläen erinnern oder Weiterbildung abrechnen. Erhielten sie jedoch die Bedeutung, die ihnen angesichts der globalen Herausforderungen zusteht, würden sie das Alltagsgeschäft aktiv prägen. Sie würden den Rekrutierungsprozess so gestalten, dass der Fokus auf den A-Mitarbeitern liegt. Sie würden sich für eine Firmenkultur einsetzen, in der Leistung einen guten Ruf genießt. Sie würden Qualifizierungsmaßnahmen individuell vorantreiben. Alles in allem: Die Personaler würden nicht einfach Geld kosten, sondern Profit erwirtschaften.

Damit die Personalabteilung endlich die Aufgaben erledigt, für die sie eigentlich da ist, müssen nicht nur die Unternehmenschefs umdenken. Die Personaler selbst müssen sich von vielen falschen Glaubenssätzen, vor allem was den Einstellungsprozess betrifft, verabschieden. Dazu zählen z. B. die Fehlannahmen, dass Kandidaten sich immer so geben, wie sie wirklich sind, dass das Bauchgefühl schon für die richtige Entscheidung sorgen wird, dass eine sympathische Erscheinung Kompetenz bedeutet oder dass psychologische Standardfragen Aufschluss über den Bewerber geben. Mit diesen Ansätzen lassen sich keine A-Mitarbeiter entdecken – geschweige denn C-Kräfte entlarven.

### **Leistung fordern ist menschlich**

Um Topkräfte anzuheuern, müssen Personaler selbst wie A-Mitarbeiter denken und den Einstellungsprozess danach ausrichten. Schließlich zieht es exzellente Fachkräfte genau dahin, wo die Besten arbeiten, wo sie gefördert werden und wo sie Freiräume für die eigene Entwicklung erhalten. Genau diese Faktoren sind der Grund, weshalb Toyota 2008 den bis dahin größten Autobauer General Motors überholte. Mit Status, Eigentumsrechten oder Privilegien zu winken, um zu motivieren, ist ein Führungsinstrument der Vergangenheit. A-Mitarbeiter wollen gestalten, neue Lösungen finden, und dafür benötigen sie eine offene Informationspolitik, die lieb gewonnene Gewohnheiten infrage stellt. Selbst die klassische Rolle des Chefs steht zur Debatte. Wer etwa in modernen Firmen wie Google als Außenstehender Mitarbeiterdiskussionen erlebt, kann längst nicht mehr sagen, wer da Chef ist und wer nicht. Alle Teilnehmer werden gleichberechtigt gehört und bringen sich ein. Leistung ist in solchen Betrieben, die konsequent gute Leute anwerben, kein Schimpfwort. Das Fordern wird vielmehr von allen als ethisch, fair und mitfühlend verstanden. Denn nur so wird ein Unternehmen den Fähigkeiten jedes Einzelnen wie auch der Gemeinschaft gerecht.

Für die Personaler bedeutet das, Leistung konsequent bewerten zu lassen. Idealerweise tun sie das anhand eines Fragebogens, den Vorgesetzter und betroffener Mitarbeiter unabhängig voneinander ausfüllen und den sie gemeinsam besprechen. Bewertungskriterien sind dabei u. a. Fachkenntnis, Engagement, Arbeitstempo, Qualität, Kundenorientierung und Eigenständigkeit. Das Fordern von Leistung macht allerdings nur dann Sinn, wenn es nicht einseitig und aus dem Zusammenhang gerissen erfolgt: Die Firmen müssen auch etwas leisten. Gemeint ist damit nicht einfach eine gute Bezahlung, sondern das Bereitstellen von Werten sowie einer Vision, die von allen leidenschaftlich unterstützt werden kann.

### **Vorausschauend rekrutieren**

Je mehr A-Mitarbeiter ein Unternehmen anzieht, umso erfolgreicher ist es. Wem es gelingt, neun von zehn Stellen mit ihnen zu besetzen, der ist auf dem Weg zur Marktfüh-

*„Das Hauptargument für Härte gegen C-Mitarbeiter ist für mich schließlich dies: Härte und Konsequenz nützen unter dem Strich allen: nicht nur dem Unternehmen, sondern auch dem C-Mitarbeiter selbst.“*

*„Nur wer neun von zehn Stellen richtig besetzt, wird Marktführer.“*

*„Wer kontinuierlich bessere Mitarbeiter haben will, braucht einen Einstellungsprozess, der genau dies gewährleistet.“*

erschaft. Dies gelingt aber nur, wenn sich der Chef persönlich für einen umfassendes Personalmanagement stark macht. Wichtigstes Element dieser Strategie ist der Rekrutierungsprozess. Letztlich kann jede Firma A-Mitarbeiter anziehen. Diese Fähigkeit ist kein Privileg der Trendbranchen Internet oder Beratung, sondern beruht allein auf dem Willen, nichts unversucht zu lassen, um gute Leute anzuwerben.

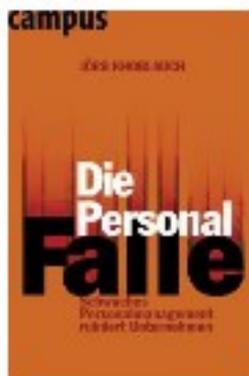
Ein erfolgreicher Einstellungsprozess ist immer vorausschauend ausgerichtet. Das heißt, die Suche nach guten Leuten beginnt nicht erst, wenn Stellen besetzt werden müssen, sondern sie erfolgt laufend. Zudem erstreckt sich die Talentsichtung auf die gesamte Welt. Darüber hinaus muss die Art des Stellenangebots an potenzielle A-Mitarbeiter ebenfalls einem Wandel unterzogen werden. Gute Leute werden weniger durch die Aussicht auf klangvolle Positionen und langfristig sichere Arbeitsplätze gelockt. Sie verlangen vielmehr herausfordernde und vielseitige Aufgaben, die u. U. auch schon nach ein paar Jahren erledigt sein können. Außerdem wünschen sie sich eine konsequent an der Leistung orientierte Entlohnung sowie flexibel gestaltbare Arbeitsbedingungen, z. B. in Form eines Heimarbeitsplatzes.

### **Der ideale Einstellungsprozess**

Der perfekte Ablauf des Rekrutierungsprozesses umfasst im Idealfall neun Stufen. Nach dem Erstellen eines aussagefähigen Anforderungsprofils (1) erfolgt neben dem Schalten von Stellenanzeigen in den klassischen Medien vor allem die Pflege der Netzwerke (2), um Talente aufzuspüren. Eine erste Auswahl unter den tatsächlich infrage kommenden Bewerbern lässt sich am besten anhand eines auf die Position zugeschnittenen standardisierten Fragebogens treffen (3). Der erste konkrete Kontakt mit aussichtsreichen Kandidaten wird in einem Telefoninterview hergestellt (4). Nur wer sich in diesem Gespräch über berufliche Ziele sowie persönliche Stärken und Schwächen bewährt, wird schließlich zu einem Treffen in der Firma eingeladen (5). Der erste Termin im Unternehmen besteht aus mehreren strukturierten Gesprächen mit dem Unternehmenschef, potenziellen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Für die Kandidaten, die diese Hürde meistern, werden dann Referenzen eingeholt (6). Dazu zählen z. B. Gespräche mit ehemaligen Vorgesetzten. Die endgültige Entscheidung für oder gegen einen Bewerber fällt nach einem zweiten Treffen in der Firma (7). In diesem Gespräch geht es vor allem um den Charakter des Kandidaten und die Unternehmenswerte. Damit die ausgewählten A-Kräfte auch zusagen, sollte sich das Unternehmen intensiv um sie und ihre Familien kümmern, etwa in puncto Umzug oder Kennenlernen der Freizeitangebote (8). Aber selbst mit der Unterschrift ist der Einstellungsprozess noch nicht beendet. Denn ob beide Seiten wirklich zusammenpassen, zeigt sich erst in der Probezeit (9). Wer diese Sorgfalt für alle Positionen in seinem Unternehmen beherzigt, wird schließlich dafür sorgen, dass sich selbst Praktikanten und Auszubildende als Mitunternehmer fühlen.

## **Über den Autor**

Prof. Dr. **Jörg Knoblauch** ist Unternehmer, Autor und Unternehmensberater. Als geschäftsführender Gesellschafter leitet er die drei mittelständischen Unternehmen tempus, persolog und tempus-Consulting. Seit mehr als 20 Jahren vermittelt Knoblauch Führungsmodelle und Strategien der Mitarbeiterbindung. Er ist auch Autor der Bücher *So behalten Sie Ihren Job* und *Dem Leben Richtung geben*.



"Der Faktor Mensch entscheidet über den Unternehmens-erfolg" - diese zentrale Managementerkennntnis wird zwar in den Vorstandsetagen und Führungskreisen gepredigt, aber in kaum einem Unternehmen umgesetzt. Denn nicht überall ist klar: Nur Top-Mitarbeiter sorgen für Top-Ergebnisse, durchschnittliche oder gar ungeeignete Mitarbeiter aber können eine Firma ruinieren!

Jörg Knoblauch spricht Klartext: In den meisten Unternehmen gibt es zu wenige Topleute und zu viel Mittelmaß. Stellen werden ohne klares Anforderungsprofil ausgeschrieben, neue Mitarbeiter aus dem Bauch heraus ausgewählt, unter Personalentwicklung wird das jährliche Mitarbeitergespräch verstanden. Wer so denkt und führt, der darf sich nicht wundern, wenn sein Team in eine Abwärtsspirale gerät - und sein Unternehmen in die Pleite.

Doch es gibt Auswege aus der Personalfalle. Knoblauch zeigt, warum das Personalmanagement in die Unternehmensführung gehört und warum es ein entscheidender Wettbewerbsvorteil ist, wenn Mitarbeiterauswahl, -förderung und -führung oberste Priorität bekommen. Denn wer neun von zehn Stellen richtig besetzt, wird Marktführer!

---

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist erfolgreicher Unternehmer und Autor. Mit Sachverstand, Weitsicht und dem Mut, auch Unbequemes auszusprechen, vermittelt er seit mehr als 20 Jahren preisgekrönte Führungsmodelle und neue Strategien der Mitarbeiterbindung. Für seine Erfolge wurde er mehrmals ausgezeichnet, unter anderem mit dem BestPersAward für exzellente

### Die Personalfalle

Jörg Knobloch, Campus 2010, 222 S., EURO 29,90

Jeder Manager hat sich immer wieder der Frage zu stellen *Wie kann ich den Untergang meines Unternehmens verhindern?* Genau hier setzt dieses Buch mit dem Untertitel *Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen an*.

Zentrale Stellschrauben des guten Personalmanagements sind nach Meinung des Autors die Differenzierung von Mitarbeitern (S. 24) und die Bindung der guten durch intrinsische Motivation (S. 42) und Verhinderung der Einstellung von „falschen“ Mitarbeitern anhand eines strukturierten Recruitment-Prozesses (S. 153 ff.). In der Probezeit ist dann das Hineinwachsen des Mitarbeiters anhand von Meilensteinen transparent und verhandelbar zu machen (S. 34) und im Anschluss daran sind individuelle Mitarbeiterziele auszuformulieren.

Der Autor bricht eine Lanze für ein strategisches Talent- und Personalmanagement, das die strategische Personalbindung, das Bewerber-Marketing, das Mitarbeiter-Engagement, die Kultur- und Organisationsentwicklung sowie den demographischen Wandel in den Vordergrund rückt und sich am Unternehmenserfolg orientiert (S. 144) und auch das kulturelle und technologische Umfeld als Determinante für den Erfolg des Unternehmens erkannt hat: Technologie, Talent und Toleranz ziehen neue Talente an (S. 59).

Das Buch ist in allen Teilen vollkommen nachvollziehbar und verständlich und auch sehr praxisnah geschrieben und reichert immer wieder mit zitierten Anekdoten, Beispielen und Metaphern den ansonsten eher trockenen Gegenstand an.

Der Kauf dieses mit anregenden Zeichnungen illustrierten Buches ist eine lohnende Investition für Dozierende und Studierende der Wirtschaftswissenschaften an Hochschulen und personalwirtschaftlichen Nachdiplomstudienangeboten. Ferner ist es für mittelständische Unternehmer zu empfehlen, die auf der Suche sind nach einer praxisorientierter und zugleich wissenschaftlich begründeten Darstellung des modernen Personalmanagements.

# Nie wieder schlechte Mitarbeiter einstellen

Wie Personalverantwortliche und Chefs in neun Schritten die richtigen Mitarbeiter finden.

— VON JÖRG KNOBLAUCH

**In Kürze** Das zentrale Thema für erfolgreiche Unternehmensführung ist, die besten Mitarbeiter zu finden und zu halten. Die Unterschiede in der Qualität der Mitarbeiter werden von Unternehmern in der Regel unterschätzt. Es gibt den sogenannten A-Mitarbeiter, der den Karren zieht, den B-Mitarbeiter, der nebenhergeht und den C-Mitarbeiter, der sich auf den Karren setzt und sich ziehen lässt. Die Trefferquote für die gewünschten A-Mitarbeiter bei Neueinstellungen liegt bei nur 30 Prozent. Wie man 80 Prozent erreicht, zeigt der Autor mit einem 9-stufigen Einstellungsprozess.



**PROF. DR. JÖRG KNOBLAUCH** ist geschäftsführender Gesellschafter der Firma Tempus-Consulting im württembergischen Giengen mit Schwerpunkt Personalführung und -motivation. Zudem ist er Buchautor und lehrt an verschiedenen Hochschulen. [J.Knoblauch@tempus.de](mailto:J.Knoblauch@tempus.de)

Die deutsche Firma Wasserle gilt als Senkrechtstarter der Branche. Doch Inhaber Markus Wasserle hat sich schwarz geärgert. Der Chef des auf Hausverwaltungen spezialisierten Gebäudereinigers aus München hatte bei der Besetzung einer wichtigen Führungsposition keine glückliche Hand: Die drei Fehlbesetzungen in Folge kosteten den Jungunternehmer rund 50.000 Euro. Ärger, Zeitverlust sowie verpasste Chancen und ein beschädigtes Firmenimage waren weitere Folgen.

Allen drei Objektmanagern wurde noch in der Probezeit gekündigt. Was Wasserle besonders ärgert: Die Trennungsgründe waren unterschiedlich. Dem Ersten fehlten fachliche Fähigkeiten, die in der Bewerbung und im Gespräch als vorhanden genannt wurden. Der Zweite passte charakterlich nicht ins Team und der Dritte war schlicht zu faul. Jedes Mal dachte der Geschäftsführer des 2004 gegründeten Unternehmens: «Diesen Fehler machst du nicht mehr.» Stattdessen tappte er in die nächste Personalfalle.

Der Hauptgrund, warum das Unternehmen mit 120 Mitarbeitern mit der Stellenbesetzung drei Mal scheiterte, lag im unstrukturierten Vorgehen. Wasserle schaltete zwar professionelle Stellenanzeigen, sichtete Bewerbermappen und führte mit zehn Kandidaten Vorstellungsgespräche. Doch nachhaltige Schritte zur Prüfung der Bewerberqualitäten vernachlässigte der mit Wirtschafspreisen mehrfach ausgezeichnete Firmenchef.

Die Forschung bestätigt den oft gehörten Vorwurf der Amerikaner, Europäer seien zu schnell in der Einstellung der Mitarbeiter und zu langsam in der Kündigung: «Too quick to hire – too slow to fire.» Erfolgreiche Personalpolitik betont den sorgfältigen und langsamen Einstellungsprozess. Aufgrund der Befragung erfolgreicher Personalchefs, wie deren gute Trefferquote zustande kommt, wurde ein 9-stufiger Einstellungsprozess entwickelt (vgl. Abb. auf Seite 52). Dieser hilft, Talente zu finden und zu binden. Im Folgenden wird der Prozess am konkreten Beispiel dargestellt.

## 1. Anforderungsprofil erstellen

Der erste Schritt des strukturierten Einstellungsprozesses hilft Wasserle, die Bewerberauswahl einzugrenzen. Statt üblicher Floskeln formuliert er messbare Ziele, die er mit der Position verbindet: Der künftige Stelleninhaber muss das interne Dokumenten-Management innerhalb der Probezeit optimieren, nach vier Wochen alle Objekte, respektive Gebäude kennen, ein Qualitätsmanagementsystem einführen und komplexe Lohnabrechnungen der Mitarbeiter fehlerfrei der Buchhaltung abliefern.

## 2. Netzwerk aktivieren – Talente entdecken

Die besten Mitarbeiter werden nicht durch Anzeigen in der Tageszeitung gefunden, auch nicht über Internetpor-



Mal: 1208/2008 (www.fotoagentur.com)

Ein einmaliges Einstellungsgespräch reicht nicht, um die passenste Mitarbeiterin zu finden. Erfahrungen zeigen, dass mit dieser Methode sich sieben von zehn Kandidaten als Fehleinstellungen herausstellen.

tale, sondern getreu dem Motto «gute Leute kennen gute Leute». Es geht also darum, dass Führungskräfte ihr Netzwerk aktivieren oder Talentsuche im Umfeld der Firma betreiben. 30 Minuten pro Woche sollte man dafür einplanen. Es gilt die Kontakte, die im Verlauf einer Woche geknüpft wurden, zu rekapitulieren und sich zu fragen, wer selbst veränderungswillig ist oder veränderungsbereite Menschen mit den entsprechenden fachlichen Qualifikationen kennt.

### 3. Personalfragebogen zuschicken

Ein mehrseitiger Fragebogen schafft Klarheit: Zum einen, weil ihn nur knapp die Hälfte ausgefüllt zurückschickt.

Wer ihn ignoriert, signalisiert kein Interesse. Zum anderen, weil einzelne Kandidaten schneller miteinander vergleichbar werden. Ein Personalfragebogen schafft nicht nur Transparenz, sondern ist auch ein erster Versuch, die Spreu vom Weizen zu trennen.

### 4. Telefonische Bewerberinterviews

In einem strukturierten Telefoninterview, das aus vier Fragen besteht, wird in 30 Minuten geprüft, wie reflektiert der Bewerber ist. «Durch nachhakende Fragen wie, welche Projekte in den Sand gesetzt wurden oder was die Ex-Chefs über ihn erzählen würden, erkenne ich, welche Schlüsse ein Kandidat zieht und wie er sein Verhalten reflektiert», er-

klärt neuerdings Wasserle. Zudem haben ihm die Telefonate fünf zeitraubende und langatmige Vorstellungsgespräche erspart. Er weiss jetzt, mit welchen Kandidaten er das Gespräch weiterführen will.

### 5. Erstes Interview

Jetzt geht es darum, ein strukturiertes, mehrstündiges Interview zu führen. Dabei gibt es einige Grundregeln: Der Chef soll das Gespräch nie alleine führen. Idealerweise sitzen drei bis vier Arbeitskollegen mit am Tisch. Beachtet werden muss auch die 80/20-Regel, die besagt, dass der Redeanteil des Bewerbers den Schwerpunkt (im Idealfall 80 Prozent) ausmachen sollte. Anschliessend können einstündige Kompetenz-

「*Im Einstellungsgespräch gezeigte Schwächen des Bewerbers werden von ehemaligen Chefs oft bestätigt.*」

interviews durchgeführt werden. Wer einen Vertriebsmitarbeiter einstellt, lässt den Bewerber sinnvollerweise vom besten Verkäufer interviewen. Wenn es um einen EDV- oder Softwareexperten geht, dann muss die fachliche Kompetenz von einem Fachmann abgefragt werden.

## 6. Referenzen einholen

Das für Wasserle wichtigste Werkzeug sind die Referenzgespräche. Allerdings ist es wichtig, den ehemaligen Chefs die richtigen Fragen zu stellen. «Nur wer hinterfragt, in welchem Verhältnis Chef und Angestellter standen, kann Aussagen zu Leistungen einordnen», erklärt Wasserle. «Bei einer Bewerberin sass der Chef in Ulm und sie arbeitete in München. Seine Einschätzung, sie sei fleissig und ehrgeizig deckte sich nicht mit meiner Beobachtung und konnte nur freundlich erfunden sein», erinnert sich Wasserle.

Referenzen sind im Einstellungsprozess der grösste Hebel. Zeigen Bewerber bei vorhergehenden Stufen Schwächen, belegen ehemalige Chefs diese meistens. Anzeichen dafür, dass der Kandidat etwas verheimlicht, offenbart seine Reaktion, wenn man ihn auf Referenzen anspricht. Ist er irritiert, ist das ein Indiz für Ärger in früheren Beschäftigungsverhältnissen. Bewerber hingegen, die einen guten Job geleistet haben, freuen sich, wenn man sie danach fragt.

Vorsicht ist bei Gefälligkeitsreferenzen geboten, wie sie etwa ehemalige Professoren gerne geben. Nur State-

ments von früheren Arbeitgebern zählen. Zum Hindernis können auch vorsichtige Personalchefs werden, die sich zu ehemaligen Mitarbeitern nicht äussern wollen. Doch warum nicht einfach den Bewerber bitten, einen Gesprächstermin zu vermitteln?

## 7. Zweites Interview

Ist ein Bewerber nach Telefoninterview, erstem Interview und Recherche noch im Rennen, lohnt es sich, ihn zum zwei-

ten Gespräch einzuladen. Das zweite Interview geht schwerpunktmässig um die Themen Werte und Charakter des Bewerbers. Jeder Personalchef kennt die Falle, einen Mitarbeiter aufgrund der fachlichen Stärken einzustellen. Oft genug wird später eine Trennung aufgrund der charakterlichen Schwächen notwendig.

## 8. Bewerber «gewinnen»

Die beiden letzten Schritte sind für das Unternehmen am spannendsten. Wer das Auswahlverfahren bis hierher überstanden hat, ist ein High-Potential und kann überall ein attraktives Angebot bekommen. Allerdings ist nicht jedes Unternehmen in der Lage, ein solches anzubieten. Der Spiess hat sich umgedreht. Jetzt zittert nicht mehr der Bewerber, jetzt zittert das Unternehmen.

Abb.: Die 9-stufige Einstellungspyramide



Der 9-stufige Einstellungsprozess basiert auf Umfragen unter Personalchefs, wie erfolgreiche Anstellungen von Mitarbeitern zustande kommen.

Quelle: Kradtke, J. (2007)

Es gilt, den Bewerber für das Unternehmen zu begeistern. Diese Aufgabe übernimmt am besten der Chef persönlich. Eine Möglichkeit ist, den Bewerber zum Abendessen einzuladen, um über die Firmenphilosophie zu reden. Das stärkste Argument ist allerdings, wenn es gelingt, dem Bewerber deutlich zu machen, dass Stärke und Situation nirgendwo besser zusammenpassen.

### 9. Meilensteine (Probezeit)

Hat der Bewerber unterschrieben, gilt es, die Probezeit zu nutzen und aktiv zu gestalten. Selbst exzellente Firmen machen Fehler im Einstellungsprozess, aber sie unterscheiden sich deutlich im Umgang mit der Probezeit. Top-Firmen vereinbaren Meilensteine mit ihren neuen Mitarbeitern. Die im ersten Schritt formulierten Ziele im Anforderungsprofil können als Meilensteine

dienen. Der neue Objektmanager von Wasserle weiss, welche Punkte auf seinem Zettel stehen: Dokumentenmanagement, Qualitätsmanagementsystem einführen, Lohnabrechnungen und Objektkennntnis. Weil Markus Wasserle den zweiten Schritt, sein persönliches Netzwerk zu nutzen, nur unzureichend beachtete, verpasste er, seinen neuen Objektleiter direkt anzusprechen. In dessen XING-Profil stand vor der Einstellung nämlich «Suche eine neue berufliche Herausforderung».

Legen Unternehmen Wert auf ihre Personalauswahl, belohnen sie sich mit einer hohen Trefferquote. Die Erfahrungen zeigen, dass sich nach einmaligen Einstellungsgesprächen, die oft nicht länger als eine Stunde dauerten, sieben von zehn Kandidaten als Fehleinstellungen herausstellen. Das ist

teuer. Bis ein Unternehmen diese Personen wieder los ist, kostet dies bis zu 15 Monatslöhne. Investiert eine Firma im Vorfeld mehr Zeit, steigt die Trefferquote auf mehr als 80 Prozent. Dieser Einstellungsprozess ist in seiner 9-stufigen Form für die Rekrutierung von Führungskräften gedacht. Für Fachkräfte oder Sachbearbeiter reicht eine kürzere Variante, bei der Fragebogen, Referenzen und ein Interview nicht fehlen sollten. ■

### Literatur

- Knoblauch, J. (2009): *Personal-Toolbox: Nie wieder schlechte Mitarbeiter einstellen*. tempus. GmbH, [www.abc-personalbox.de](http://www.abc-personalbox.de)
- Knoblauch, J.; Kurz, J. (2009): *Die besten Mitarbeiter finden und halten. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage*. Campus Verlag, Frankfurt.
- Knoblauch, J. (2010): *Die Personalfalle - Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen*. Campus Verlag, Frankfurt.

# Raus aus der Personalfalle!

**Göppingen – Zum Buch »Die Personalfalle« meint SeminarisExpress-Autor Leonhard Fromm aus Göppingen: »Berater Jörg Knoblauch lässt es diesmal richtig krachen!«**

Nach seinen bisher erschienenen zwölf sachlichen Ratgeber-Büchern lässt es Personalguru Jörg Knoblauch diesmal richtig krachen. Schonungslos zeigt er auf, was passiert, wenn Personalabteilungen ausschließlich sich selbst verwalten und Chefs kopflos im Kampf um Talente agieren. Und weil er seit dreißig Jahren als Unternehmer aktiv und in ganz Deutschland beratend tätig ist, kann Knoblauch in »Die Personalfalle« skurrile und spannende Geschichten erzählen: etwa vom Mythos der Mitarbeiterbindung oder warum auch Putzfrauen und Hausmeister Topleute sein sollten.

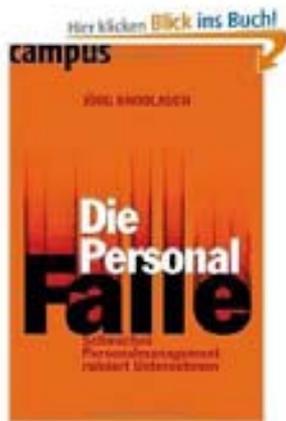
Knoblauch klärt brisante, gesellschaftliche Fragen: Warum kehren

jährlich 170 000 hoch qualifizierte junge Menschen Deutschland den Rücken – und warum wandern 100 000 Harz IV-Empfänger in der gleichen Zeit ein? Oder warum Bagatelkündigungen aktuell so hoch im Kurs stehen und wieso Halteprämien Sinn machen, obwohl gleichzeitig Kündigungen ausgesprochen werden. Zudem liefert der Giengener Berater handfeste Tipps zur Personalauswahl. Sein mehrstufiger Einstellungsprozess ist clever und einfach zu handhaben.

Spannend auch seine These, dass kleine Firmen künftige Talente anlocken müssen: Sie sollen bewusst einen Akzent gegen die Porsches und Boschs setzen, um die richtigen Mit-

arbeiter anzusprechen. »Leuchten Sie wie ein Schatzkästchen im Dunkeln.« Hilfreich sind dabei die zahlreichen Hinweise auf der entsprechenden Webseite. Hier finden sich Checklisten, weiterführende Zeitungsartikel und Musterpräsentationen, etwa für Schulklassen, um für Ausbildungsplätze im Unternehmen zu werben. Das ist der Leitgedanke des Autors, der sich konsequent durch die 222 Seiten zieht: Suche frühzeitig die besten Talente. Kümmere dich um sie. Und trenne dich von Menschen, die dem Unternehmen durch Faulheit und Trägheit schaden. An diesem Punkt setzt Knoblauch in seinem wohl klarsten Buch den Hebel an – und zwar mit einer Wucht, wie das kein deutschsprachiger Autor vor ihm getan hat.

[www.die-personalfalle.de](http://www.die-personalfalle.de)



## Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen [Gebundene Ausgabe]

[Jörg Knoblauch](#) (Autor)

(22 Kundenrezensionen)

Preis: **EUR 29,90** kostenlose Lieferung. [Siehe Details.](#)

Alle Preisangaben inkl. MwSt.

### Auf Lager.

Verkauf und Versand durch **Amazon.de**.

Geschenkverpackung verfügbar.

**Lieferung bis Dienstag, 23. November:** Bestellen Sie in den nächsten **8 Stunden und 26 Minuten** per **Overnight-Express**. [Siehe Details.](#)

**68 neu** ab EUR 29,90 **2 gebraucht** ab EUR 29,90

## Kundenrezensionen

### Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen

22 Rezensionen

5 Sterne: (17)  
4 Sterne: (3)  
3 Sterne: (1)  
2 Sterne: (0)  
1 Sterne: (1)

Durchschnittliche Kundenbewertung  
(22 Kundenrezensionen)

Sagen Sie Ihre Meinung zu diesem Artikel

Kundenrezensionen suchen

Nur in den Rezensionen zu diesem Produkt suchen

#### Die hilfreichste positive Rezension

3 von 3 Kunden fanden die folgende Rezension hilfreich:

##### Ein Muss für alle mit Mitarbeiterverantwortung

Die Personalfalle ist die Fortsetzung von Die besten Mitarbeiter finden und halten: Die ABC-Strategie nutzen. Und zwar eine Fortsetzung, die es wirklich in sich hat. Prof. Knoblauch schreibt, dass dies sein persönlichsten Buch sei. Und das spürt man in jeder Zeile.

Was das Buch zur Fortsetzung macht, ist die schlichte Tatsache, dass es nicht nur darum geht,...

[Vollständige Rezension lesen >](#)

Vor 7 Monaten von Stefan Merath veröffentlicht



#### Die hilfreichste kritische Rezension

1 von 1 Kunden fanden die folgende Rezension hilfreich:

##### Wichtige Denkanstöße für eine professionelle Personalarbeit

In diesem Buch finden Sie nichts Neues. Es ist im Wesentlichen die Erinnerung an Jack Welch's "Survival of the fittest". Schwäbisch pietistisch angehaucht vertritt er in etwas dezenterer Weise dessen Thesen. Dabei erzählt er bedenkenswerte Geschichten und gibt wichtige Anstöße. Leider auf zu vielen Seiten und mit zu wenig Lösungsansätzen. Dafür bekommt der Leser eine...

[Vollständige Rezension lesen >](#)

Vor 2 Monaten von Manfred Schröder veröffentlicht

### Videorezension: Die Personalfalle, 4. Oktober 2010

Von [KaiRenz](#) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

Rezension bezieht sich auf: **Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**



Länge: 4:32 Minuten

[Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen](#)

Das Buch ist sozusagen ein MUSS für jeden Unternehmer!

### Wichtige Denkanstöße für eine professionelle Personalarbeit,

8. September 2010

Von [Manfred Schröder "www.alphasales.de"](#) (Ditzingen) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**

In diesem Buch finden Sie nichts Neues. Es ist im Wesentlichen die Erinnerung an Jack Welch's "Survival of the fittest". Schwäbisch pietistisch angehaucht vertritt er in etwas dezenterer Weise dessen Thesen. Dabei erzählt er bedenkenswerte Geschichten und gibt wichtige Anstöße. Leider auf zu vielen Seiten und mit zu wenig Lösungsansätzen. Dafür bekommt der Leser eine klare Sicht auf Knoblauchs politische Haltung, die keine Überraschung ist. Insgesamt ein Buch mit einer wichtigen Botschaft - kümmert Euch um die Besten, im zunehmenden Wettbewerb werden diese den Unternehmenserfolg entscheiden. Aber was sind die Kriterien für "die Besten"? Lassen Sie sich inspirieren, nehmen Sie sich die Zeit für das wichtigste Thema im Unternehmen.

---

### Mitarbeiter nach Leistung differenzieren, 26. Mai 2010

Von [Rolf Dobelli "getAbstract.de"](#) (Luzern, Schweiz) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**

Über den richtigen Weg zu den fähigsten Fachkräften zerbrechen sich seit Jahren Firmenchefs und Experten die Köpfe. Jörg Knoblauch hat sich daher an eines der aktuell drängendsten und gleichzeitig umstrittensten Themen gewagt. Und seine These der strengen Leistungsdifferenzierung der Belegschaft wird die Diskussion sicherlich weiter anheizen. Anhand zahlreicher Praxisbeispiele stellt der Unternehmer die von vielen seiner Kollegen praktizierte Fürsorgepflicht gegenüber Mitarbeitern radikal infrage. Stattdessen plädiert er in seiner gewohnt witzigen und mitreißenden Art dafür, die besten Leute konsequent zu fördern und sich von Leistungsverweigerern ebenso konsequent zu trennen. Knoblauch entlarvt schonungslos die negative Einstellung vieler deutscher Unternehmer in puncto Personalarbeit und ihre Doppelzüngigkeit, wenn es darum geht, den Menschen wirklich in den Mittelpunkt des Alltagsgeschäfts zu rücken. getAbstract ist der Meinung: Jeder Unternehmer, Manager und Personalverantwortliche, der nicht nur mitreden, sondern ernsthaft die besten Mitarbeiter gewinnen möchte, muss dieses Buch lesen.

---

### Videorezension zu einem guten Buch, 19. Mai 2010

Von [Nabenhauer Verpackungen Robert Nabe "Nabenhauer"](#) (Dietmannsried) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**



Länge:: 0:39 Minuten

---

### Schwaches Buch, 5. Mai 2010

Von [Peter Licht "Pete"](#) (Frankfurt) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**

Diesen neoliberalen Unsinn aus dem letzten Jahrhundert kann man sich getrost schenken. Ich leite ein erfolgreiches mittelständiges Unternehmen aber wenn ich meine treuen Mitarbeiter so behandeln würde wie der Herr Doktor das meint, hätte ich längst schließen müssen. Es ist erstaunlich das solches vorsinnflutliches Geschwalle immer noch seine Leser findet.

### **Gutes Buch und eine Empfehlung, 2. Mai 2010**

Von [Schnitzlein René "Kerkock"](#) (Augsburg) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**

Ein sehr gutes Buch welches die Sachlage auf den Punkt bringt und die verschiedenen Themen zum Thema Personalführung aus den verschiedenen Perspektiven umfassend beleuchtet und analysiert.

Gutes und durchdachtes Personalmanagement ist heutzutage eine wichtige Voraussetzung um effektiv zu wirtschaften und sich somit langfristig Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen am Markt zu sichern. Personal ist und bleibt die wertvollste Ressource in jedem Unternehmen.

Von diesem Buch wünscht man sich mehr..

---

### **Ein Muss für alle mit Mitarbeiterverantwortung, 26. April 2010**

Von [Stefan Merath "www.unternehmercoach.com"](#) (Ehrenkirchen (bei Freiburg)) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**

Die Personal-Falle ist die Fortsetzung von [Die besten Mitarbeiter finden und halten: Die ABC-Strategie nutzen](#). Und zwar eine Fortsetzung, die es wirklich in sich hat. Prof. Knoblauch schreibt, dass dies sein persönlichstes Buch sei. Und das spürt man in jeder Zeile.

Was das Buch zur Fortsetzung macht, ist die schlichte Tatsache, dass es nicht nur darum geht, die besten Mitarbeiter zu finden und zu halten, sondern auch darum, sich von den schlechtesten Mitarbeitern zu trennen. Und das fällt uns gerade in Deutschland unendlich schwer.

Was das Buch so authentisch macht, ist die die Schilderung seiner eigenen Entwicklung. Früher war Prof. Knoblauch nämlich auch der Ansicht, dass man schlechte Mitarbeiter halten, sie entwickeln, ihnen eine Chance geben müsste. Und er schildert den Prozess durch viele schmerzhaft Erfahrungen und Gespräche hin zu der Erkenntnis, sich so schnell wie möglich von den schlechtesten Mitarbeitern zu trennen.

Was das Buch meiner Meinung nach so wertvoll macht, sind weniger die Methoden und die Einforderung von Leistung, sondern die Tatsache, dass die Zweifel und die Gewissensbisse und die ethischen Fragen, vor denen Führungskräfte stehen, die jemand kündigen müssen, in den Geschichten aufgegriffen werden. So kann jede Führungskraft praktisch indirekt den eigenen Fall durchspielen und damit Entscheidungssicherheit gewinnen.

Ja, ich glaube auch, dass es das persönlichste und emotionalste Buch von Herrn Knoblauch ist. Und das macht es zu einem seiner besten Bücher.

---

### **Warum erst jetzt?, 21. April 2010**

Von [Uwe Paschmann](#) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**

Schade, schade, schade.... dass Knoblauch dieses Buch erst 2010 veröffentlicht hat! Ich habe von 1984 bis 2009 ein Unternehmen mit 30 Mitarbeiter/innen geführt und ich bin sicher, dass manches Bewerbungs- und Einstellungsgespräch anders verlaufen wäre und manche Entscheidung zum Abschluss der Probezeit anders ausgesehen hätte. Auch in meiner Firma haben wir eine ganze Reihe der typischen Fehler gemacht, die er in "Die Personalfalle" aufzeigt - und (das ist das Wichtigste) praktikable Handlungsalternativen aufzeigt.

Aber eigentlich beschreibt Knoblauch da ja nichts Neues. Schon vor gut 3000 Jahren hat der König Salomo in seiner Sprüchesammlung geschrieben: "Lass niemals einen Faulpelz für Dich arbeiten, denn er wird dir schaden wie Zucker deinen Zähnen und Rauch deinen Augen!" (Sprüche Salomos 10, 26).

Manchmal braucht man eben jemanden, der einem uralte Weisheiten neu erklärt! Und das ist Knoblauch mit "Die Personalfalle" zweifelsfrei gelungen!

---

### **Ein ungewöhnliches Buch, 10. April 2010**

Von [Cornelia Steinbusch](#) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**

Ein personalwirtschaftliches Fachbuch in klarer eindeutiger Sprache und mit einem deutlichen Tenor: gutes strategisches Personalmanagement ist und bleibt einer der wesentlichen Schlüssel guter Unternehmensführung. Der Autor zeigt die zentralen Stellschrauben gekonnt auf und würzt seine Ausführungen mit Witz, vielen Beispielen und verständlicher Sprache. Mir persönlich haben besonders seine Ausführungen zum strukturierten und selektiven Personalgewinnungsprozess gefallen. Gerade die Auswahl und anschließende Einbindung neuer Mitarbeiter ist ein wichtiger Gradmesser für ein durchdachtes Personalmanagement. Leider behaupten auch heute noch viele Unternehmensleitungen, dass Ihnen die Zeit für gut strukturierte Personalentscheidung geschweige denn ein strategisch geprägtes Personalmanagement fehlt. Knoblauch skizziert die Folgen solcher Fehleinschätzungen und zeigt alternative Handlungsstränge gekonnt und nachvollziehbar auf. Insgesamt ein gutes und empfehlenswertes Buch zu einem immer wieder aktuellen Thema!

**Einer der ausspricht was viele nicht tun !**, 6. April 2010

Von [Rene Oelrichs Garcia](#) (Schortens) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**

Der Verfasser stellt das Modell der A-,B- und C-Mitarbeiter vor.  
Man stellt fest, das es doch sehr viele B- und C-Mitarbeiter in der eigenen Firma gibt. Ich stelle mir die Frage warum ist das so ??? Warum greift denn keiner durch ???  
Durch einen Betriebsrat der nur an sich denkt, wird sehr viel lahmgelegt !! (Leider)  
Keiner will die Verantwortung tragen und die C-Mitarbeiter den Laufpass geben. Warum ist das so ??  
Er spricht mal genau diese Punkte an und macht den Mund auf, wo viele schweigen !!!

Einfach Klasse, dieses Buc sollte sich jeder Personalleiter und jeder Chef durchlesen und auchdurchsetzen.  
Nur so kann eine Firma lange bestehen !!

Knoblauch beweist: Das ist keine Sache des Geldes, sondern die Unternehmenskultur!

Nur B- und C-Mitarbeiter verlangen immer wieder mehr Geld!  
Wenn die Leistung stimmt, wird die Geschäftsführung sich schon melden.  
Das Kapital jeder Firma sind seine Mitarbeiter !!

Damit steht oder fällt jede Firma !

---

**Exzellent!**, 3. April 2010

Von [Dietmar Donath "Donath & Wachenheim"](#) (Rheda-Wiedenbrück) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**

Der Verfasser stellt das Modell der A-,B- und C-Mitarbeiter vor. Und genau dieses "ABC" ist der Schlüssel dazu, ob sich ein Unternehmen in Richtung Marktführerschaft oder Ruin bewegt. Ich habe mich immer gefragt, warum in den meisten Unternehmen die besten Mitarbeiter abspringen und die schwächsten bleiben. Knoblauch beweist: Das ist keine Sache des Geldes, sondern die Unternehmenskultur!

---

**Klasse!**, 2. April 2010

Von [Smoking kills "newteaser"](#) (Bonn) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**

Ein wirklich tolles Buch, soviel ist mal klar. Einfach und persönlich geschrieben und trotzdem (oder deswegen?) schafft er es, die Personalproblematik klar zu umreißen und Lösungen aufzuzeigen.  
Jede Gegenfrage, die man zu seinem Konzept hat, wird regelmäßig einen Satz später mit tollen Beispielen, Anekdoten o.Ä. beantwortet. Ich war baff.  
An diesem Buch kommt eigentlich kein Personaler, Unternehmer oder Berater vorbei. Hut ab !  
Witzig, einprägsam und beeindruckend "einfach". 5 Sterne von mir, ich konnte es gar nicht mehr aus der Hand legen.

---

**Der Personalexperte**, 29. März 2010

Von [Michael Wurster](#) (Kornwestheim) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**

Deutschlands Personalexperte Nummer 1 meldet sich zurück mit seinem neuen Buch Personalfalle.

In dem Sachbuch erklärt der Bestsellerautor auf leicht verständliche Art und Weise warum gerade jetzt in der Krise so viele Unternehmen Pleite gehen. - Ein Buch das wesentliche Geheimnisse unserer Wirtschaft auf unterhaltsame Weise erklärt.

Wie gewohnt ein geniales Buch, das sicher ebenfalls ein Bestseller wird.

---

**Ein großer Wurf!**, 25. März 2010

Von [Herzblutpersonaler](#) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**

Die einen wollen ihre Firma retten, indem sie noch ein bisschen billiger einkaufen; die anderen, indem sie noch ein bisschen teurer verkaufen. Der große Wurf ist aber ein effektiverer Mitarbeiterstab. Knoblauch zeigt, wie das geht - und dabei ist ihm selbst ein großer Wurf gelungen.

Um den eigenen großen Wurf zu schaffen, ist dieses Buch eine Pflichtlektüre.

**Dieses Buch ist ein Weckruf, den kein ernst zu nehmender  
Unternehmer verschlafen darf.**, 23. März 2010

Von [Pia Tischer](#) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf:** Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)

Knoblauch schreibt im Vorwort: Von den über zwei Dutzend Büchern, die ich in meiner bisherigen Karriere veröffentlicht habe, ist dies mein persönlichstes.

Aus meiner Sicht ist es nicht nur das persönlichste, Knoblauch ist mit diesem Buch ein aufrüttelndes und absolut zeitgemäßes Meisterwerk gelungen.

Der Inhalt ist schmerzhaft ehrlich und überzeugend praxisnah. Einfach - aber nicht bequem. Er räumt auf mit falsch verstandener Menschlichkeit, die Leistungsträger bestraft. Knoblauch führt den Leser schonungslos durch alle Lebenszyklen in der

Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und macht auch vor den Unternehmern selbst nicht halt. Lebendig wird das Buch durch persönliche Erfahrungen, Praxisberichte

unterschiedlicher Unternehmer, Studien und vieles mehr. Die Internetseite zum Buch bietet wertvolle Arbeitsunterlagen. Das Buch ist ein Feuerwerk an

überlebensnotwendigen Informationen für alle, die Menschen beschäftigen. Es liest sich flüssig, die Karikaturen von Dirk Meissner unterstreichen den ganz besonderen

Knoblauch-Humor .

**Endlich mal Klartext mit gesunden und realistischen  
Menschenverstand**, 22. März 2010

Von [Max Müller](#) (Münster, Westfalen) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf:** Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)

Ich kann nur bestätigen, so ist die Wirklichkeit. Ich habe beim Lesen ein permanentes Schmunzeln

auf meinen Lippen, weil hier tatsächlich der ganz normale Alltag beschrieben ist.

Ich gratuliere. Ein tolles Buch. Ich mache mir ernsthaft Gedanken mit unserem Personal-

leiter (spielt bei uns eine sehr wichtige Rolle :- ) unsere Personalpolitik zu verschärfen.

Wie diese Personalpolitik im Unternehmen bzw mit Mitarbeitern kommuniziert werden soll, ist allerdings ein anderes Thema.

**Wie richtet man im 21. Jahrhundert ein gesundes Unternehmen  
innerhalb kurzer Zeit zugrunde?**, 22. März 2010

Von [Jan-marek Pfau](#) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf:** Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)

Mit dieser Frage eröffnet Jörg Knoblauch sein neu erschienenes Buch, dessen zentrale Gedanken sich entlang der Gegenfrage entwickeln: Wie kann ich den Untergang meines Unternehmens verhindern? Die Antwort darauf scheint zunächst einfach: durch gutes Personalmanagement. Die Umsetzung ist jedoch schwieriger und muss sich gegen individuelle und für den deutschen Mittelstand typische Widerstände durchsetzen.

Die zentralen Stellschrauben, die der Autor entwickelt, umfassen die Differenzierung von Mitarbeitern (S. 24) und die Bindung der guten. Anhand von Beispielen beschreibt er,

dass entgegen der Konzepte der klassischen Ökonomie Bindung weniger Ergebnis von Anreiz-Schemata, sondern eher eine Frage intrinsischer Motivation sei (S. 42). So wie es die guten Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden gilt (v.a. durch Bewerber-

Marketing, eine positive und auf den Erfolg des Unternehmens ausgerichtete Kultur), muss die Einstellung der falschen Mitarbeiter bestenfalls verhindert werden. Dabei hilft ein strukturierter und selektiver Recruitment-Prozess. (S. 153 ff.). Ist die Einstellungs-

Entscheidung gefällt, muss die Probezeit genutzt werden, um das Hineinwachsen des Mitarbeiters anhand von Meilensteinen transparent und verhandelbar zu machen (S. 34).

Mitarbeiter wollten gefordert und gefördert werden, so der Autor (S. 48 f.). Auch im Anschluss an die Probezeit spricht er sich daher für individuelle Mitarbeiterziele aus.

Diesen Ansprüchen an ein gutes Personalmanagement steht häufig die deutsche Unternehmenspraxis gegenüber, in der Unternehmer und Manager kleiner und mittelständischer Unternehmen behaupten, keine Zeit für eine gut strukturierte

Personalentscheidung zu haben (S. 29) und Personaler sich selbst entsorgt haben (S. 64 f.), indem sie ihre Aufgaben auf das Administrative reduziert haben. Damit bricht der

Autor eine Lanze für eine Entwicklung, die in großen international operierenden Konzernen häufig schon weiter fortgeschritten ist als im deutschen Mittelstand: Die

Entwicklung hin zu einem strategischen Talent- und Personalmanagement. Dieses rückt Fragen der strategischen Personalbindung, des Bewerber-Marketings, des Mitarbeiter-

Engagements, und der Kultur- und Organisationsentwicklung sowie des demographischen Wandels in den Vordergrund und ist streng am Unternehmenserfolg orientiert (S. 144).

Der Autor thematisiert mehrfach das kulturelle und technologische Umfeld als Determinante für den Erfolg des Unternehmens, z.B. die Kernerfolgskriterien der Region des Silicon Valley: Technologie, Talent und Toleranz ziehen neue Talente an (S. 59). Im

Gegensatz dazu allerdings herrsche in Deutschland häufig eine Mentalität des Sicherheitsdenkens (S. 173) sowie ein Mangel der freiwilligen Hingabe an ein

gemeinsames Ziel im Sinne des Zitats John F. Kennedys: Frag was du für dein Land tun kannst (S. 178).

Diese mit anregenden Zeichnungen illustrierte Monographie richtet sich vor allem an deutsche Mittelständler. Sie repräsentiert auf vereinfachte Weise den Stand der

Wissenschaft zum Thema und ist nicht wissenschaftlich verfasst. Der Text ist sehr praxisnah geschrieben, zitiert Anekdoten, Beispiele und Metaphern, die den ansonsten

trockenen Gegenstand anreichern.

**Ein Plädoyer für mehr Unternehmenserfolg durch konsequente Führung**, 21. März 2010

Von [Stephane Etrillard](#) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**

"Die Personalfalle" ist ein brisantes Buch. Es liefert komprimiertes Wissen, wie Unternehmer und Führungskräfte die besten Mitarbeiter gewinnen und halten können. Prof. Jörg Knoblauch nimmt kein Blatt vor den Mund. Er schreibt, worauf es in der Führung von Unternehmen und Mitarbeitern ankommt. Er weiß es wie kein anderer, denn sein Beratungs-Know-how stammt im Gegensatz zu dem vieler Coaches und Berater aus der Unternehmenspraxis. Daher sind seine führungsrelevanten Ausführungen um so wertvoller. Viele Berater und Coaches haben viele Führungstipps parat, nur selten die unternehmerische Denkweise. Letztendlich leben sie oft von mangelhaften Leistungen von Mitarbeitern in mittelständischen Unternehmen und Konzernen. Knoblauch redet Klartext, weil er aus seiner dreißigjährigen Erfahrung weiß, dass Minderleister bezahlt werden müssen und sie das Unternehmen enorm viel Geld kosten. Es geht in diesem brillanten Buch um tatsächlichen Unternehmenserfolg gerade in Krisenzeiten. Prof. Knoblauch zeigt sehr präzise, warum Führungskräfte sich oft und gerne um Entscheidungen drücken, statt sie zu treffen und dadurch genauso wie die Minderleister den Unternehmenserfolg bremsen und sogar gefährden. In vielen Punkten redet mir Prof. Knoblauch aus der Seele. Leider haben wir in Deutschland mehr Unterlassungskräfte als Führungskräfte. Oft ist es eine Frage der Unternehmenskultur. Jedes Unternehmen bekommt die Führungskräfte, die es verdient. Ich empfehle dieses bahnbrechende Buch den verantwortlich denkenden Entscheidern und Führungskräften uneingeschränkt. Alle anderen, die im Führungsmittelmaß bleiben wollen, können sich die Lektüre dieses Führungskompendiums sparen und weiterhin den Kurs des Kuschelmanagements fahren. Wehe, deren Wettbewerber bekommen dieses Buch in die Hände!

**JEDE Führungskraft muss sich mit Knoblauch befassen!**, 16. März 2010

Von [Thomas Emrich](#) (Grünstadt, Pfalz) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**

Knoblauch ist in meinen Augen DER Personal-Papst. Er hat absolut recht mit der These, dass Fehler bei der Mitarbeiter-Einstellung und -Führung zu den schwerwiegendsten zählen, die eine Führungskraft begehen kann.

Knoblauch beweist ein weiteres Mal, dass man die wichtigsten Dinge im Leben weder in der Schule, noch an der Universität lernt. In diesem Buch stehen so elementare Erkenntnisse, dass man sich nur wundern kann, warum das alles in der Ausbildung keine Rolle spielt.

**Wunden Punkt getroffen**, 16. März 2010

Von [Marc-Wilhelm Kohfink](#) (Berlin) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Personalfalle: Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen (Gebundene Ausgabe)**

Ich bin fest überzeugt, dass Knoblauch mit diesem Buch einen wunden Punkt getroffen hat. Wir haben in der Tat noch zu wenig darüber nachgedacht, was talentierte Mitarbeiter zu leisten in der Lage sind bzw. welche Dramatik Mitarbeiter auslösen, die unsere Werte mit Füßen treten. Besonders gut gefällt mir der persönliche Ton, den er in diesem Buch anschlägt. Man merkt eben gleich, dass hier der Praktiker mit viel Erfahrung spricht.

**Weitere Informationen zum Buch finden Sie unter**  
**[www.personalfalle.de](http://www.personalfalle.de)**

2. Auflage - November 2010  
web-optimierte Version

**Impressum**

tempus. GmbH  
Wiesenstr. 7  
89537 Giengen  
Telefon 07322 950-200  
Telefax 07322 950-219

[info@tempus.de](mailto:info@tempus.de)

[www.tempus.de](http://www.tempus.de)  
[www.tempus-akademie.de](http://www.tempus-akademie.de)  
[www.workshops365.de](http://www.workshops365.de)  
[www.tempus-consulting.de](http://www.tempus-consulting.de)  
[www.für-immer-aufgeräumt.de](http://www.für-immer-aufgeräumt.de)  
[www.abc-strategie.de](http://www.abc-strategie.de)  
[www.joerg-knoblauch.de](http://www.joerg-knoblauch.de)