

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 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."

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)

**Über dieses Thema auf dem Laufenden bleiben**

[Infos](#) und [Login](#) zum Themen-Alarm per SMS und PDF

[Infos](#) und [Bestellen](#) der Newsletter von WELT ONLINE