

Hardware- und Software Support

HP Printing & Computing Services
Erfahren Sie mehr in unserem Special!



ChannelPartner

Link: <http://www.channelpartner.de/a/schlechte-mitarbeiter-transparent-und-konsequent-behandeln,3043436>

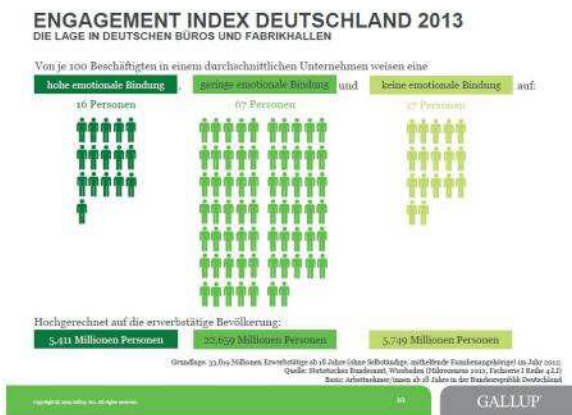
A-, B- und C-Mitarbeiter

Schlechte Mitarbeiter transparent und konsequent behandeln

Datum: 26.09.2014
Autor(en): Michael Sudahl

Gerade in Beratungsunternehmen kommt es auf jeden einzelnen Mitarbeiter an: auf sein Wissen, sein Engagement und sein Einfühlungsvermögen gegenüber Kunden. Doch wie trennen Firmenlenker die Spreu vom Weizen?

*Die Chefs in deutschen Unternehmen sollten sich nicht zuviel erwarten. Nur 16 von 100 Beschäftigten geben eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber an.
Foto: Gallup Inc.*



Gerade in Beratungsunternehmen kommt es auf jeden einzelnen Mitarbeiter an: auf sein Wissen, sein Engagement und sein Einfühlungsvermögen gegenüber Kunden. Nicht zuletzt deshalb sitzt Timm Funke als Personalleiter in der Geschäftsführung von Mindsquare, einem IT-Beratungsunternehmen im SAP-Umfeld. Seit der Gründung 2007 wuchs die Zahl der Mitarbeiter auf inzwischen 85 - und in diesem Jahr sollen weitere 52 Informatiker hinzukommen. "Ohne systematische Personalplanung geht das nicht", so Funke. Seitdem sucht Mindsquare mit dem Personalspezialisten Jörg Knoblauch mittels eines neunstufigen Einstellungsprozesses nach den passenden Angestellten und sichert seine Performance durch das Modell der ABC-Mitarbeiter.

Laut Knoblauch sind A-Mitarbeiter motiviert, selbstständig und engagiert. Sie suchen die Herausforderungen, optimieren Prozesse, setzen sich Ziele und übertreffen sie auch. Dagegen sind B-Mitarbeiter die klassischen "nine to fiver" - machen solide Dienst nach Vorschrift. C-Mitarbeiter sind dagegen unzuverlässig. Sie leisten nicht nur wenig, teilweise wollen sie auch gar nicht. Das Bild des Personalers ist: die As ziehen den Karren, die Bs laufen mit, während die Cs oben drauf sitzen oder gar bremsen.



*Schlechte Leistung muss zunächst benannt werden. Die Mitarbeiter sollten erfahren, wie sie eingeschätzt werden und dass sie als C-Mitarbeiter gefährdet sind.
Foto: Yuri Arcurs/Fotolia.de*

Die letzte Gallup-Studie über den Engagement-Index von 2013 kommt zu dem Ergebnis, dass 16 Prozent der deutschen Angestellten hochmotiviert sind. Weitere zwei Drittel entsprechen den B-Mitarbeitern. Während 17 Prozent bereits innerlich gekündigt hat. Gallup bezeichnet sie als Bedrohung für Unternehmen - nicht nur wegen ihrer unterdurchschnittlichen Leistung, sondern weil sie die anderen Mitarbeiter mit ihrer Unlust anstecken. Der christlich geprägte Unternehmer Knoblauch findet es vor allem nicht fair: "Die A-Mitarbeiter schaffen für die C-Mitarbeiter mit." Unternehmen und Kollegen werden ausgenutzt. Das machen A-Mitarbeiter eine Weile mit, aber irgendwann sind sie frustriert, dass dieses Verhalten keine Konsequenzen hat und verlassen das Unternehmen - die Chef-Falle, wie auch sein neuestes Buch heißt. Deswegen ist ihm Jack Welch sympathisch, der bei General Electric systematisch Underperformer aufspürte und entließ. Aktuell fegt Marissa Mayer durch den dahindümpelnden Tanker Yahoo und "schneidet" die unteren zehn Prozent ab.

[Hinweis auf Bildergalerie: **IT-Projekte: die besten Konter auf die Ausreden von Mitarbeitern.**] ^{gal1}

Klarheit und Transparenz fordert Jörg Knoblauch von den Vorgesetzten: **"Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, wo sie stehen, wie Sie sie einschätzen und dass sie als C-Mitarbeiter gefährdet sind."** Schlechte Leistung muss zunächst benannt werden. Im eigenen Unternehmen, aber auch in der Beratung verwendet er Leistungsbeurteilungsbogen, in denen zunächst die Mitarbeiter ihre Fachkenntnisse, Einsatzbereitschaft, Arbeitstempo und -qualität, Selbstständigkeit oder Kundenbezug einschätzen. Über unterschiedliche Kriterien ergeben sich dann jeweils Noten von 1 bis 6. Dasselbe macht die Führungskraft. Eigen- und Fremdbild sind so Grundlage für eine intensive Diskussion über die Arbeitsergebnisse.

Für den weiteren Umgang miteinander sei das Wichtigste, ob ein Mitarbeiter nicht kann oder nicht will. Im ersten Fall muss der Mitarbeiter über Fortbildungen und Unterstützung eine Chance bekommen. Im zweiten Fall heißt es Trennung ohne Umschweife. Für ihn ist es nämlich keine Frage: C-Mitarbeiter entziehen dem Unternehmen Kraft und zerrütten das Arbeitsklima. Entweder sie entwickeln sich zumindest zu B-Mitarbeitern oder sie müssen die Firma verlassen. Wenn offene Zielvereinbarungen von den kritischen Mitarbeitern nicht eingehalten werden, verstehen nicht nur die Kollegen eine Kündigung. Oft gehen die betroffenen Mitarbeiter von selbst.

Diese Erfahrung machen auch die Führungskräfte von Mindsquare. "Für das Betriebsklima ist es um jeden schade", sagt Ferdinando Piumelli, "aber 90 Prozent unserer Mitarbeiter halten unsere Haltung für konsequent und richtig". Der Geschäftsführer macht die Erfahrung, dass **C-Mitarbeiter innerhalb von zwei Wochen identifiziert** sind. Denn die Leidenschaft für IT und für die Lösung von Kundenproblemen ist schnell spürbar. Entsprechend wird mit dem Teamleiter besprochen, ob sich derjenige noch entwickelt oder es werden andere Positionen im Unternehmen ausprobiert. Denn in einer Branche, in der Fachkräfte rar sind, geben die Bielefelder einen neuen Mitarbeiter, der den langwierigen Einstellungsprozess durchlaufen hat, nicht so schnell auf. "Hin und wieder stellen wir fest, dass jemand keine Führungskompetenz besitzt und ohnehin im menschlichen Kontakt schwierig, aber auf seinem fachlichen Gebiet sehr gut ist", so Piumelli. So jemand könne dann Karriere als Spezialist ohne Personalverantwortung machen. (bw)

Bildergalerien im Artikel:

^{gal1} **IT-Projekte: die besten Konter auf die Ausreden von Mitarbeitern.**

Platzhalter

Da kann die neue Software-Lösung noch so gut sein: Wenn die Angestellten nicht damit arbeiten, ist das aufwändig projektierte System für die Tonne. "Geht nicht, haben wir nicht, das war doch schon immer so". Doch es gibt passende Konter.

Platzhalter

Ausrede 1: Ich habe nie eine Schulung bekommen.

Ihre Antwort: Das ist auch gut so! Erfolgreiche Software ist selbsterklärend und die Benutzerführung intuitiv, so dass meist gar keine Schulung nötig ist. Es macht Spaß, damit zu arbeiten. Probieren Sie's einfach aus!

Platzhalter

Ausrede 2: Die Programmoberfläche ist zu komplex für den gelegentlichen Benutzer.

Ihre Antwort: Früher war das vielleicht einmal der Fall. Heute fällt das schnelle Verstehen von Programmen leicht, weil sie eine erprobte und intuitive Benutzeroberfläche bieten. Zudem macht das Arbeiten mit den grafisch orientierten Menüs einfach Spaß.

Platzhalter

Ausrede 3: Ich habe nur einen Office-Tag pro Woche. Den nutze ich lieber für meine Kundenaktivitäten.

Ihre Antwort: Perfekt! Wenn Kundenaktivitäten der Schwerpunkt Ihrer Arbeit sind, sollten Sie auch hier die meiste Zeit investieren. Moderne Anwendungen sind vorzügliche Helfer, um diese Zeit intensiv zu nutzen. Und das kommt Ihnen draußen wieder zugute.

Platzhalter

Ausrede 4: Was habe ich davon, wenn ich den Job des Administrators mache?

Ihre Antwort: Völlig klar, Ihre Kontakte sind Ihre Daten im System. Das ist Ihr Kapital. Um sicher zu gehen, dass alles seine Richtigkeit hat, pflegen Sie diese Daten am besten selbst ein. Dann müssen Sie nicht warten, bis der Administrator sich Zeit dafür nimmt.

Platzhalter

Ausrede 5: Meine Stärken liegen im Kundengespräch – nicht im Anlegen von Datensätzen.

Ihre Antwort: Bestens! Dann ist es umso wichtiger, die richtigen Kunden zu besuchen. Bei der Auswahl kann das System aber unterstützen. Außerdem wird die Qualität der Interaktion besser, weil Sie sich optimal vorbereiten können. Wer sich das bisschen Zeit nimmt, ist garantiert erfolgreicher.

Platzhalter

Ausrede 6: Ich wollte die Änderungen einpflegen – aber das System war nicht verfügbar.

Ihre Antwort: Perfekt. Genau diese Situation stellt eine Kernstärke moderner IT-Systeme heraus: Sie sind offline, pflegen Daten ins System und sobald Sie online sind, aktualisieren Sie die Daten.

Platzhalter

Ausrede 7: Ich bin meistens offline – da macht das Online-System wenig Sinn.

Ihre Antwort: Das ist einfach zu bewältigen. Sie haben die Möglichkeit, den gesamten Kundenordner

Platzhalter

offline mitzunehmen, zu bearbeiten und dann wieder online zu stellen. Die Hochverfügbarkeit der Systeme macht's möglich und alle Daten sind Up-to-date!

Platzhalter

Ausrede 8: Das System ist viel zu langsam. Dazu habe ich weder die Zeit noch die Nerven.

Ihre Antwort: Probieren Sie doch mal das Offline-Arbeiten aus und spielen Sie Ihre Daten erst fertig ins System. Wenn es dann immer noch zu langsam ist: Das lässt sich oft ändern, indem Sie nicht den gesamten Ballast des Systems mitschleppen, sondern nur kundenrelevante Daten.

Platzhalter

Ausrede 9: Ich habe auf meinem Rechner ganz andere Informationen, als das System liefert.

Ihre Antwort: Prima! Intelligente IT-Systeme bieten heute umfangreiche Import- und Konvertierungsmöglichkeiten an. Was nur auf dem persönlichen Rechner gespeichert ist, existiert nur dort. Das kann böse ins Auge gehen. Nutzen Sie also die Synchronisationsmöglichkeiten.

Platzhalter

Ausrede 10: Meine Daten wurden überschrieben!

Ihre Antwort: Völlig klar, Datensätze wie Kontakte im Kalender sind höchst sensibel. Daher gibt es heute intelligente Record-Locking-Mechanismen, die den Abgleich der Datensätze auf sehr zuverlässige Weise meistern. Das ist viel sicherer als händisches Kopieren. Darauf können Sie sich verlassen.

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.
