

Interview

Die Personalfalle

Im Interview mit CIO.de erläutert Professor Jörg Knoblauch, warum durchschnittliche Mitarbeiter dem Unternehmen schaden und wie man sich als Chef die Besten angelt.

CIO.de: Warum finden Sie gutes Personal so wichtig?

Knoblauch: Dass gute **Mitarbeiter**¹ wichtig sind, wusste man eigentlich schon immer. Neu ist die gewaltige Kluft zwischen A-, B- und C-Mitarbeitern.

CIO.de: Was verstehen Sie unter A-, B- und C-Mitarbeitern?



Jörg Knoblauch im Interview mit CIO.de
Foto: Knoblauch

Knoblauch: Bildlich gesprochen zieht der A-Mitarbeiter den Karren, der B-Mitarbeiter geht nebenher und der C-Mitarbeiter setzt sich oben drauf. Chefs fällt es wie Schuppen von den Augen, dass sich hier so gewaltige Unterschiede auf tun und der C-Mitarbeiter der Firma Kraft entzieht. Wir erleben gerade im Moment, dass die A-Mitarbeiter in den Mittelpunkt des Interesses rücken.

CIO.de: Warum sollen Unternehmen versuchen, nur A-Mitarbeiter einzustellen?

Knoblauch: Der A-Mitarbeiter treibt das Unternehmen voran, begeistert und verkauft. In einer Zeit wo die meisten ihr Geld mit Innovationen verdienen, braucht man dafür die größten Talente. In der IT macht es einen gewaltigen Unterschied, ob jemand durchschnittlich oder hervorragend programmieren kann. Wenn Sie in Deutschland sitzen und beim Kunden einen Wow-Effekt auslösen müssen, reicht die zufriedenstellende Leistung von einem B-Mitarbeiter nicht aus.

CIO.de: Sind in bestimmten Bereichen nicht auch die B-Mitarbeiter gefragt? Etwa, wenn es vor allem darum geht, eine Aufgabe zuverlässig zu erledigen?

Knoblauch: Gerade erst hat mich jemand angesprochen und gesagt, man braucht doch nicht nur Häuptlinge, sondern auch Indianer im Unternehmen. Nehmen Sie als Beispiel **Lance Armstrong**², ein klarer A-Mitarbeiter. Was ist mit seinen Wasserträgern, reichen da B-Mitarbeiter aus?

CIO.de: Die müssen auch besonders gut sein, oder?

Knoblauch: Das sind allesamt A-Mitarbeiter. Die wurden unter Tausenden ausgesucht, um auf den Posten zu kommen.

» B-Mitarbeiter aus der Lethargie wecken

CIO.de: Wie bestimme ich denn als Chef, wer meiner Angestellten A-, B- oder C-Mitarbeiter ist?

Knoblauch: Der erste Schritt ist eine **Mitarbeiterbeurteilung**³. Anhand einer Checkliste kann man definieren, wer zu welcher Gruppe zählt.

CIO.de: Wie handle ich, wenn mir die Beurteilung zeigt, dass ich viele B- und C-Mitarbeiter beschäftige?

Knoblauch: In den meisten Unternehmen liegt das Verhältnis von A-, B- und C-Mitarbeitern bei 20 - 60 - 20. Das Hauruckverfahren ist der falsche Weg. Wer etwas verändern will, sollte sich dafür einen Rahmen von etwa fünf Jahren stecken. Ich kenne Unternehmen, die ein Verhältnis von 80 - 20 - 0 erreicht haben.

CIO.de: Wie macht man C-Mitarbeiter zu B-Mitarbeitern?

Knoblauch: Einen Mitarbeiter von C zu B zu entwickeln, ist eine ganz kritische Kiste. Das gelingt nur bei etwa zehn Prozent. Wer es nicht schafft, verlässt das Unternehmen.

CIO.de: Ist die Aufsteigerquote auch so niedrig, wenn man aus B-Mitarbeitern A-Mitarbeiter machen möchte?

Knoblauch: Das ist ein ganz anderer Fall. B-Mitarbeiter muss man aus ihrer Lethargie wecken. Bei 50 bis 60 Prozent der Mitarbeiter ist das möglich.

CIO.de: Wie geht man da vor?

Knoblauch: Das sind Mittel, die die moderne Führung schon leistet, beispielsweise Zielvereinbarungen und Quartalsgespräche. Wer sich all diese Mühen nicht macht, läuft Gefahr, seine A-Mitarbeiter zu verlieren. Denn die sind es irgendwann leid, die Arbeit für die anderen mitmachen zu müssen und suchen sich ein anspruchsvolleres motivierteres Umfeld.

» So bekommt man hervorragende Mitarbeiter

CIO.de: Haben Sie Erfahrungen mit Chefs gemacht, die skeptisch sind, nur hervorragende Mitarbeiter einzustellen?

Knoblauch: Absolut und das fällt mir sehr schwer zu verstehen. Die Hälfte aller Firmen hat in Wirklichkeit null Interesse an A-Mitarbeitern. Die begnügen sich mit denen, die das tun, was man ihnen anschafft. Generell gilt: A-Chefs stellen A-Mitarbeiter ein und B-Chefs stellen B- und C-Mitarbeiter ein. Meine Beobachtung ist, dass der B-Chef gar nicht erkennen kann, was es mit den A-Mitarbeitern auf sich hat. A-Chefs zeichnen sich dadurch aus, dass sie auch Leute einstellen, die besser sind als sie selbst.

CIO.de: Wenn Chefs nun A-Mitarbeiter einstellen möchten, wie bekommen sie sie?

Knoblauch: Das ist momentan gar nicht so leicht. Die Arbeitslosigkeit ist niedrig und durch die Krise sind viele nicht besonders wechselwillig. Vergleichsweise einfach haben es die größeren Firmen, die in den Listen der beliebtesten Arbeitgeber auftauchen. Kommen Bewerbungen an, rate ich zu einem neunstufigen Einstellungsprozess. Der erhöht meine Chancen auf A-Mitarbeiter erheblich. Bevor wir einen Bewerber einladen, führen wir zum Beispiel ein ausführliches Telefoninterview, in dem wir intensiv über die Stärken und Schwächen des Bewerbers sprechen. Wer eingeladen ist, den erwartet vor Ort ein Kompetenzinterview. Das heißt zum Beispiel für den Job eines Programmierers, dass ihm der beste Programmierer des Hauses zum Gespräch gegenüber sitzt.

CIO.de: Was raten Sie Unternehmen, die mit dem Auswahlverfahren keinen A-Mitarbeiter finden konnten?

Knoblauch: Sie sollen bitte nicht den B-Mitarbeiter nehmen. Das ist niemand, der ihr Unternehmen langfristig voranbringt. Ich rate ihnen, die Lücke im Unternehmen so lange zu überbrücken, bis sie einen A-Mitarbeiter für die Stelle finden.

CIO.de: So ein aufwendiger Einstufungstest kostet viel Zeit und Geld. Warum soll man die investieren?

Knoblauch: Weil man sich nach diesem Verfahren sicher sein kann, dass man einen sehr guten Mitarbeiter ins Unternehmen geholt hat. Viele unterschätzen, was sie ein falsch eingestellter Mitarbeiter kostet. Das summiert sich auf rund 15 Monatsgehälter.

Professor **Jörg Knoblauch**⁴ ist Unternehmer und Buchautor. 2010 ist von ihm das **Buch**⁵ "Die Personalfalle" erschienen (Campus Verlag, 222 Seiten, 29,90 Euro).

¹ <http://www.cio.de/karriere/personalfuehrung/2248095/index.html>

² http://de.wikipedia.org/wiki/Lance_Armstrong

³ <http://www.die-personalfalle.de/de/downloads.html>

⁴ <http://www.joergknoblauch.de/>

⁵ <http://www.die-personalfalle.de/>

von Andrea König

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 in CIO 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 CIO aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.