



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 Spreizung 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 et-

was 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 Jan C. Weilbacher

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.