

„Gehalt ist ein Hygienefaktor – es muss passen“

Woran man gute Mitarbeiter erkennt und warum ein Mehr an Gehalt keine größere motivatorische Wirkung entfaltet, weiß der deutsche Unternehmer und Experte für Personalmanagement Jörg Knoblauch.

INES TEBENSKY

„Kärntner Wirtschaft“: Mitarbeiter ist nicht gleich Mitarbeiter – sie unterscheiden in Mitarbeiter der Kategorien A, B und C. Worin bestehen die Unterschiede?

Jörg Knoblauch: Das ist ganz einfach: Der A zieht den Karren, der B geht nebenher und der C – was bleibt noch übrig – er setzt sich oben drauf. Er lässt sich ziehen und hin und wieder bremst er auch ein bisschen.

Erkennt man die A's, B's und C's erst, wenn sie schon im Unternehmen sind, oder kann man das schon beim Einstellen erkennen?

Wenn eine Firma einen normalen Einstellungsprozess durchläuft – es wird eine Anzeige geschaltet, dann gibt es ein paar Interviews und irgendwann geht es los –, liegt die Trefferquote für A's bei 20 bis 30 Prozent. Über einen guten Rekrutierungsprozess kann man das auf bis zu 80 Prozent steigern. Die restlichen 20 Prozent kann man aber auch in den Griff bekommen,

und das noch in der Probezeit. Wenn man mit Meilensteinen arbeitet, die schon im Einstellungsgespräch vereinbart werden, dann kann man das auf 90 bis 100 Prozent steigern.

Wie sieht ein guter Rekrutierungsprozess aus?

Besonders wichtig ist das Einholen von Referenzen. Das wird kaum mehr gemacht, früher war das die völlige Normalität, dass man Referenzen bei früheren Arbeitgebern einholt. Bevor man überhaupt jemanden zum Interview bittet, sollte man ein Telefoninterview machen. Da reichen oft vier Fragen und schon trennt sich die Spreu vom Weizen. Aber der wichtigste Tipp überhaupt ist, gar nicht zu inserieren oder nur im äußersten Notfall. Denn 50 Prozent der Stellen werden heute besetzt durch Beziehungen: Gute Mitarbeiter kennen gute Leute.

Welche konkreten Vorteile haben Unternehmer mit vielen A-Mitarbeitern?

In dem Moment, in dem sie A-Mitarbeiter haben, sind sie mit



„Mit A-Mitarbeitern können sich die Unternehmer zurücklehnen.“

Jörg Knoblauch,
Unternehmer und
Buchautor

Der deutsche Unternehmer und Buchautor Jörg Knoblauch weiß, was nötig ist, um aus guten sehr gute Mitarbeiter zu machen.

Foto: Just

Menschen unterwegs, die weitblickend und sorgfältig arbeiten. Dann müssen die Unternehmer plötzlich nicht mehr die Scherben kitten und Probleme ihrer Mitarbeiter lösen, sondern können sich zurücklehnen und sich fragen: Wo liegen die Schwerpunkte dieser Firma? Sie arbeiten also nicht mehr so sehr im Unternehmen, sie arbeiten am Unternehmen.

Kann man Mitarbeiter vom C- über den B- zum A-Status bringen?

Von C nach B schaffen das nur etwa zehn Prozent. Aber von B nach A sieht das ganz anders aus – da ist der Prozentsatz deutlich höher.

Was muss man dafür tun?

Wer seinen Mitarbeitern ein Wow entlocken will, kann verschiedene Dinge tun. Eines ist etwa, mit Zielen zu arbeiten. A-Mitarbeiter

lieben es, Dinge messbar zu machen, an die Wand zu posten, rot, gelb, grün einzufärben. B-Mitarbeiter werden sagen: Da war der Chef anscheinend bei einer Veranstaltung, sonst hätte er keine verrückten Ideen. Da rühren wir uns erst einmal nicht. C-Mitarbeiter werden sagen: Jetzt muss aber noch die Opposition gegründet werden, das müssen wir kippen. Aber gerade, weil die A-Mitarbeiter diese Dinge toll finden, müssen Unternehmer das tun.

Wie gut funktioniert Motivation über das Gehalt?

Gehalt ist so etwas wie ein Hygienefaktor – es muss in Ordnung sein. Der A-Mitarbeiter weiß, was in der Firma, in der Branche bezahlt wird, und das fordert er. Ein Mehr an Gehalt entfaltet keine größere motivatorische Wirkung. Ausnahmen bestätigen die Regel.

ZUR PERSON

- ▶ Jörg Knoblauch (62) aus Giengen in Baden-Württemberg ist Unternehmer und Buchautor.
- ▶ Nach einem Ingenieurstudium absolvierte Knoblauch ein Betriebswirtschaftsstudium in den USA und promovierte in Innsbruck.
- ▶ Bis Ende 2006 war er Dozent für Personalmanagement an der Universität St. Gallen in der Schweiz.
- ▶ Auf das Personalmanagement konzentriert er sich unter anderem auch als Buchautor. Eines seiner Bücher trägt den Titel „Die Personalfalle“.