

Die heimliche Angst vor Exzellenz

Führungskräfte scheuen sich, von Mitarbeitern mehr Leistung zu fordern. Damit schaden sie den Engagierten ebenso wie den Faulen

Von Jörg Knoblauch

Auf der Führungskräftekonferenz eines Nahverkehrsunternehmens platzte es aus einem der Geschäftsführer heraus: „Ich will gar keine exzellenten Mitarbeiter! Ich bin mit mittelmäßigen Leuten vollkommen zufrieden.“ Wie kann es sein, dass ein Vorgesetzter sich keine besseren Mitarbeiter wünscht? „Meine Leute sollen pünktlich kommen und gehen und dazwischen einfach nur ihre Arbeit machen“, sagt der Geschäftsführer.

Aber mal angenommen, jeder Busfahrer würde Ortsunkundigen von sich aus Bescheid geben, wo sie aussteigen müssen. Wenn nötig auch auf Englisch. Wäre das nichts? Nein, dieser Geschäftsführer will einfach nicht mehr Leistung fordern. Und damit ist er kein Einzelfall.

Die bestmögliche Bildung und Qualifikation ist ein Dauerthema in Debatten, doch die Realität in vielen Unternehmen steht dem vollkommen entgegen. Es herrscht eine heimliche Angst vor Exzellenz. Jede freie Stelle mit dem bestmöglichen Kopf zu besetzen, ist eben kein klares Ziel in den Führungsetagen. Das ist für die Wirtschaft auf Dauer gefährlicher als jede Finanzkrise und jedes neue Billigprodukt aus Asien.

Sicher, nicht alle Personalverantwortlichen machen es sich so einfach wie der zitierte Geschäftsführer. Er will schlicht seine Ruhe haben. Er möchte seine Leute weder fordern noch von ihnen herausgefordert werden. Mitarbeiter, die permanent mit guten Ideen ankämen, würden in seinem Betrieb nur stören. Doch das wäre für ihn vielleicht nicht einmal das Schlimmste. Hinter dem Desinteresse an besseren Leistungen steckt bei Führungskräften oft die Angst, sich unbeliebt zu machen. In Fortbildungen haben sie gelernt, sich von ihrer menschlichen Seite zu zeigen und für ein gutes Betriebsklima zu sorgen. Jetzt fürchten sie, als unsozial und kalt dazustehen, wenn sie ihre Ansprüche an Mitarbeiter erhöhen.

Wer sich nur mit den Besten zufriedengibt, gilt als unsozial und kalt

Wir fördern zu wenige Top-Leute und tolerieren zu viel Mittelmaß. Diese Nachlässigkeit können wir uns im globalen Wettbewerb nicht leisten. Und wir tun auch den Schwachen keinen Gefallen, wenn wir ihre Schwäche hinnehmen statt sie stark zu machen. Doch wer diesen Standpunkt vertritt, dem schlagen immer wieder Unverständnis und Ablehnung entgegen. Unternehmer und Führungskräfte scheinen sich mit der Misere abgefunden zu haben. Und sie fürchten, moralisch an den Pranger gestellt zu werden, wenn sie eine Kehrtwende einleiten.

Manchmal kommt sogar die Frage auf, ob man es als Christ es mit seinem Gewissen vereinbaren könne, A-Mitarbeiter von B- und C-Mitarbeitern zu unterscheiden. Und zu verlangen, dass neun von zehn Mitarbeitern in einer Firma A-Mitarbeiter sein sollen. Ist das nicht menschenverachtende Auslese? „Weiterbildung“ geht ja in Ordnung, aber Worte wie „Leistung“ und „Exzellenz“ wirken auf manche wie ein rotes Tuch.

Dabei hat auch die Bibel durchaus etwas Forderndes. Im Gleichnis von den Talenten verlangt Jesus, dass jeder aus seinen Begabungen etwas macht. Jeder nach seiner Kraft. Mit demjenigen, der „sein Talent vergräbt“ und die anderen für sich arbeiten lässt, geht Jesus hart ins Gericht. Denn Forderung ist fair und angemessen. Auch für diejenigen, von denen etwas gefordert wird.



Von der Putzfrau bis zum Abteilungsleiter – wer neun von zehn Stellen richtig besetzt, wird Marktführer, behauptet Managementberater Jörg Knoblauch. Foto: AP

Führungskräfte, die aus falsch verstandener Solidarität schlechte Mitarbeiter schützen, frustrieren nicht nur ihre guten Leute. Sie schicken vor allem die ohnehin schlechten Mitarbeiter in eine Abwärtsspirale. Sie sind nicht mehr gefordert zu wachsen und sich zu entwickeln. Sie sind in der Krise die ersten, die gehen müssen. Sie landen in der Dauerarbeitslosigkeit oder im Heer der Zeitarbeiter.

Wenn sich Unternehmen weiter mit Mittelmaß zufriedengeben, werden sie bald nur noch zwei Sorten Mitarbeiter haben: unqualifizierte Zeitarbeiter, die wie Freiwild behandelt werden. Und frustrierte Vollzeitkräfte, die von den Zeitarbeitern lernen, mit wie wenig Einsatz man auskommen kann. Diese Entwicklung führt ins Abseits. Denn das Kapital steckt heute in den Köpfen. Unternehmen mit schlechten Mitarbeitern können auf die Dauer nicht überleben.

Viele Unternehmen haben sich bereits in eine höchst riskante Situation gebracht. Ich nenne sie die „Personalfalle“. Wer in der Personalfalle sitzt, investiert in alles Mögliche – nur nicht in durchweg exzellente Mitarbeiter. Und damit ist der Abstieg programmiert. Dabei ist es im Grunde ganz einfach, das Ruder herumzulegen.

Zunächst müssen Führungskräfte ihre heimliche Angst vor Exzellenz überwinden. Jedes Unternehmen sollte den Anspruch haben, neun von zehn Stellen mit



Was es mit A- und B-Mitarbeitern auf sich hat und mit welchen Recruitingmethoden Unternehmen ihre Idealbesetzung finden, kann man in dem Buch „Die Personalfalle“ (Campus-Verlag 2010, 29,90 Euro) nachlesen.

Top-Leuten zu besetzen. „Wir brauchen nicht nur Häuptlinge, sondern auch Indianer“ – dieser Satz ist ebenso dumm wie fatal in seiner Konsequenz. Wo nicht auch der Pförtner und die Putzfrau auf ihre Art Top-Leute sind, da starrt einen der Schlendrian schon beim Betreten des Unternehmens an. Mit negativen Auswirkungen auf das gesamte Betriebsklima.

Als nächstes muss Personalmanagement endlich überall Chefsache sein. Das ist der wichtigste Schritt aus der Personalfalle. Zu lange haben Unternehmer und Spitzenmanager Personalentscheidungen entweder aus dem Bauch heraus

Personalmanager sind nicht dazu da, Akten zu verwalten oder Events zu veranstalten

getroffen oder an bürokratische Personalabteilungen delegiert. Gute Leute sind aber heute das wichtigste Kapital einer Firma. Deshalb kann sich die Unternehmensleitung gar nicht intensiv genug mit den Themen Rekrutierung und Fortbildung befassen. Ein strukturierter, mehrstufiger Einstellungsprozess sollte auch für jeden Mittelständler selbstverständlich sein.

Unternehmen müssen dann auch erkennen, dass Personalmanager ihre wichtigsten Führungskräfte sind. Die jüngste Krise hat es deutlich gezeigt: Eben nicht Spekulation und Finanzakrobatik, sondern kontinuierliche Investition in Menschen und ihre Fähigkeiten führt Unternehmen auf Dauer an die Spitze.

Personalmanager sollten mit neuer Selbstsicherheit aus ihrem Schattendasein heraustreten. Sie sind nicht dazu da, Personalakten zu verwalten oder spaßige Events zu organisieren, die mancherorts als Weiterbildung durchgehen. Sondern sie sind dazu da, die Weichen in Richtung Exzellenz zu stellen. Es muss ihr

Ziel sein, dass eine Firma nur noch aus A-Mitarbeitern besteht. Gerade weil wir einen Fachkräftemangel haben, sollten Unternehmen sich dieses Ziel setzen. Denn nur so kann der Mangel behoben werden. Und nur so kann die deutsche Wirtschaft Spitze bleiben. Ganz allein werden es die Unternehmen aber nicht schaffen. Auch die Politik ist in der

Pflicht: Sie muss Chancengerechtigkeit schaffen und allen den Zugang zu bestmöglicher Bildung eröffnen.

Der Autor ist Unternehmer, Buchautor und Entwickler des Tempus-Zeitplansystems. Nach Ingenieurstudium, MBA und Promotion lehrte er Personalmanagement unter anderem an der Universität St. Gallen.

Inhalt

Knigge fürs Kap

Wer beruflich in Südafrika zu tun hat, kann es lässig angehen Seite V2/10

Der Ausmister

Nischen für Gründer: Aufräum-Coaches helfen beim Entrümpeln Seite V2/10

Alle haben Vortritt

Der Rechtsbeistand: Warum kriege ich im Sommer nie Urlaub? Seite V2/10

Jeder achte Betrieb will Personal aufstocken

Die Aussichten auf dem Arbeitsmarkt bessern sich: Jeder achte Betrieb will im dritten Quartal sein Personal aufstocken. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Studie im Auftrag des Personaldienstleisters Manpower in Frankfurt, für die bundesweit etwa 1000 Arbeitgeber befragt wurden. Besonders gute Aussichten haben Bewerber im Finanzsektor: Dort wird saisonbereinigt ein Beschäftigungszuwachs um 13 Prozent erwartet. Dahinter folgen die Energiebranche und der Bereich Handel und Gastgewerbe (jeweils plus neun Prozent). Im regionalen Vergleich bietet München (plus 18 Prozent) die besten Aussichten. dpa

Siemens hat mehr als 2000 offene Stellen

Der Elektrokonzern Siemens spürt die anziehende Konjunktur auch bei der Suche nach Fachkräften. „Insgesamt suchen wir in Deutschland jetzt mehr als 2000 neue Mitarbeiter“, sagte Personalvorstand Siegfried Russwurm. Damit habe sich die Zahl der offenen Stellen im vergangenen Monat noch einmal erhöht. „Das ist ein wichtiger Frühindikator und ein ermutigendes Signal dafür, dass sich die Stimmung am Arbeitsmarkt insgesamt aufhellt.“ Gefragt seien vor allem Informatiker, Maschinenbauer, Elektrotechniker und Naturwissenschaftler. dpa

Im Trikot zum Termin

Wie sich Fußball-WM und Job verbinden lassen und wie der Chef kein Spielverderber wird

Wie nur sollen sich Fußballfans in diesen Wochen aufs Arbeiten konzentrieren? Viele WM-Spiele werden am frühen Nachmittag angepfiffen, zumindest bis zu den Achtelfinals. Heimlich ein TV-Gerät ins Büro schaffen? Urlaub nehmen? Den Chef bequatschen? Und wie können sich Vorgesetzte in dieser Situation sozialverträglich verhalten, ohne dass die Arbeit zu sehr leidet? Verena Braeckeler, Arbeitsrechtlerin bei der Anwaltssozietät Simmons & Simmons in Düsseldorf, weiß Bescheid.



Verena Braeckeler Foto: privat

SZ: Das Match Deutschland – Serbien fängt gleich nach der Mittagspause an, um halb zwei. Soll der Chef Fußballbegeisterten Mitarbeitern spielfrei geben?

Braeckeler: Arbeitgeber sollten hierzu frühzeitig klare und konsistente Regelungen aufstellen und kommunizieren. Es ist grundsätzlich – auch spontan – möglich, Urlaub zu nehmen. Der Urlaubsantrag kann aber aus betrieblichen Gründen abgelehnt werden, etwa weil schon so viele andere Arbeitnehmer frei haben, dass der Betrieb nicht mehr aufrecht erhalten werden kann. Den Chefs, die keine Spielverderber sein wollen, stehen verschiedene Regelungsmöglichkeiten offen: Denkbar ist zum Beispiel, dass Mitarbeiter Dienste tauschen können, oder aber die Verschiebung und Verlängerung der Mittagspause für eine bestimmte Anzahl von Arbeitnehmern.

SZ: Falls ein Public Viewing in der Kantine erlaubt wird: Dürfen die Mitarbeiter im Schweini-Trikot und mit Bierkästen auflaufen?

Braeckeler: Dem Tragen eines Trikots – sei es das von Schweini, Ribéry oder Ronaldo – sollte nichts entgegenstehen. Der Arbeitgeber darf jedoch durchaus eine Kleiderordnung aufstellen und auch auf deren Einhaltung pochen. Dies gilt insbesondere bei Tätigkeiten mit persönlichem Kundenkontakt oder bei solchen, die eine bestimmte Berufsbekleidung, zum Beispiel aus Gründen der Arbeitssicherheit, erfordern. Alkoholische Getränke dürfen die Mitarbeiter nur mitbringen, wenn der Chef das erlaubt hat.

SZ: Wenn ein Kollege am Morgen nach einem wichtigen Spiel wie ein Schluck Wasser in der Kurve hängt: Darf der Chef ihn nach Hause schicken? Wenn ja: Welche Konsequenzen könnte das haben?

Braeckeler: Arbeitnehmer sind verpflichtet, in einem arbeitsfähigen Zustand zum Job zu erscheinen. Wenn jemand aufgrund eines heftigen Katers ersichtlich nicht arbeitsfähig ist, kann der Vorgesetzte ihn nach Hause schicken und muss für den betreffenden Tag kein Gehalt zahlen. Auch eine Abmahnung kann in diesem Fall drohen. Anders dürfte die Situation zu beurteilen sein, wenn es sich nicht um einen Einzelfall handelt, und der Mitarbeiter Zeichen einer Alkoholabhängigkeit zeigt.

SZ: Was blüht einem Mitarbeiter, der trotz Verbots beim Fußballgucken am Rechner erwischt wird?

Braeckeler: Wer während der Arbeitszeit ohne Zustimmung des Chefs Fußball auf dem Rechner oder auch auf dem privaten Smartphone guckt, muss mit disziplinarischen Maßnahmen rechnen. Denn erfahrungsgemäß wird er abgelenkt und arbeitet nicht mehr hinreichend konzentriert und effizient. Damit verletzt er seine Arbeitspflicht und kann förmlich abgemahnt werden.

Interview: Jutta Göricke

Bereit für größere Aufgaben?

Nutzen Sie den Stellenmarkt der Süddeutschen Zeitung.



Der Stellenmarkt der Süddeutschen Zeitung ist der ideale Karrierebegleiter für alle, die sich einer neuen Herausforderung gewachsen fühlen. Hochwertige Stellenangebote finden Sie samstags in Ihrer Süddeutschen Zeitung und täglich unter www.sueddeutsche.de/stellenmarkt.

Seien Sie anspruchsvoll.

Süddeutsche Zeitung