

## „Der Personaler ist der wichtigste Mann im Unternehmen“



Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist Spezialist für Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation. Er ist Inhaber der Unternehmen

„tempus“: Zeit- und Lebensplanung, tempus-Life-Coaching, „persolog“: Persönlichkeits-Profile (D-I-S-G) und „tempus-Consulting“: Unternehmensberatung. Prof. Dr. Knoblauch ist darüber hinaus Dozent an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen sowie Bestseller-Autor. Jüngst erschien im Campus Verlag: „Die Personal-Falle“.

### Warum stecken viele Unternehmen in der Personal-Falle?

**Prof. Dr. Knoblauch:** Die meisten Unternehmen merken nicht einmal, dass sie in die Falle gestolpert sind. Besonders Mittelständler haben noch nicht realisiert, dass gute Mitarbeiter für ein Unternehmen wichtiger sind als die beste Strategie oder die neueste IT. Deshalb sage ich: Der Personaler ist der wichtigste Mann im Unternehmen. Denn er hilft Ihnen, die Besten der Besten zu erkennen, einzustellen und ans Unternehmen zu binden.

### Haben Vorgesetzte Angst, nach den Besten zu suchen?

**Prof. Dr. Knoblauch:** Das Problem liegt woanders: Ich unterscheide – wie Jack Welsh schon vor 25 Jahren – A-, B- und C-Mitarbeiter. Der A-Mitarbeiter zieht andere mit und verdient immer zu wenig. Der B-Mitarbeiter läuft von „nine to five“ nebenher. Der C-Mitarbeiter setzt sich oben drauf und ist immer zu teuer. Wenn Sie einen B-Vorgesetzten haben, wird dieser nie einen A-Mitarbeiter einstellen. Denn B-Mitarbeiter verstehen nicht, wie A-Mitarbeiter „ticken“. Ein A-Mitarbeiter arbeitet so, als wäre es seine ei-

gene Firma, entscheidet, bringt sich ein, schaut nicht auf die Uhr, punktet bei Kollegen und Kunden gleichermaßen. Das versteht ein B-Chef nicht. Deshalb ist es nicht die Angst, die ihn nicht den Top-Mitarbeiter einstellen lässt, sondern seine eigene Bedingtheit. Anders gesagt: Nur A-Chefs stellen A-Mitarbeiter ein.

### Braucht man nicht neben Hauptlingen auch genügend Indianer?

**Prof. Dr. Knoblauch:** Dieses Argument höre ich immer wieder. Meine Antwort lautet: nein. Sie brauchen nur A-Mitarbeiter, am besten ohne Ausnahme. Das bedeutet nicht, dass Sie nur Top-Führungskräfte einstellen sollen. Vielmehr sollten Sie jede Position mit dem Besten besetzen – von der Putzfrau über den Pförtner bis hin zum Verkaufsleiter. Ein Beispiel ist die Tour de France: Lance Armstrong ist nur erfolgreich, weil er viele „Wasserflaschen-Träger“ hat. Aber diese sind nicht etwa die schlechteren Radfahrer. Im Gegenteil: Sie sind ebenso exzellent wie Armstrong – jeder auf seiner Position. Jedes Hochleistungsteam besteht aus A-Kräften.

### Was passiert, wenn Chefs schwächere Mitarbeiter dulden?

**Prof. Dr. Knoblauch:** Dann leidet das gesamte Unternehmen. Denn C-Mitarbeiter vertreiben A-Mitarbeiter. Wenn zum Beispiel ein hochmotivierter Vertriebsmitarbeiter ständig Fehler seiner C- oder B-Kollegen ausbügeln muss, macht ihm das auf Dauer keinen Spaß. Er wird sich ein Umfeld mit A-Mitarbeitern suchen und die Firma verlassen.

### Wie können Unternehmen heute vorbauen, um in Zukunft mit Spitzenteams zu arbeiten?

**Prof. Dr. Knoblauch:** Es wird der Tag kommen, an dem man sich um die A-Mitarbeiter reißen wird. Der demografische Wandel ist noch nicht angekommen, aber der Fachkräftemangel ist in einigen Branchen schon spürbar. Besonders Mittelständler sollten jetzt proaktiv vorgehen, ihre Mitarbeiter richtig

einschätzen und sich konsequent von C-Mitarbeitern trennen – auch wenn es der Sohn des besten Schulfreundes oder die eigene Nichte ist.

Wir empfehlen eine Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten und den Mitarbeiter. Unter dem Link [www.abc-strategie.de](http://www.abc-strategie.de) können Sie sich einen Fragebogen kostenlos ausdrucken. Diesen füllen Sie und Ihr Mitarbeiter aus. Im gemeinsamen Gespräch einigen sich beide auf ein Ergebnis. Bewertungen mit einer 1 vor dem Komma gehören zu A-Mitarbeitern, wer mit 2 abschneidet ist ein B-Mitarbeiter und mit 3 und schlechter ein C-Mitarbeiter.

### Wie entkommen Führungskräfte der Personal-Falle?

**Prof. Dr. Knoblauch:** Das Beratungsunternehmen Gallup hat herausgefunden, dass in Deutschland 11 % der Mitarbeiter A-Mitarbeiter, 66 % B- und 23 % C-Mitarbeiter sind. Aus dem Beratungsalltag weiß ich, dass es möglich, aber sehr unwahrscheinlich ist, aus einem C- einen B-Mitarbeiter zu machen. 80 bis 90 % der C-Mitarbeiter gehen von selbst. Bei dem Versuch, aus einem B-Mitarbeiter einen A-Mitarbeiter zu machen, liegen die Erfolgchancen bei 50 %. Sie brauchen eine vernünftige Strategie zur Weiterbildung und eine gute Zielvereinbarung mit Zielen, die erreichbar, anspruchsvoll und messbar sind.

### Was raten Sie einer Führungskraft, die noch heute eine Exzellenz-Initiative starten will?

**Prof. Dr. Knoblauch:** Erstens: Sie sollten bei Neueinstellungen die Bewerber auf deren Fachwissen und die Soft-Skills überprüfen. Zweitens: Nutzen Sie die Probezeit. Alle 4 Wochen sollte Ihr neuer Mitarbeiter einen gemeinsam vereinbarten Meilenstein erreicht haben, wenn nicht, trennen Sie sich von ihm. Drittens: Nutzen Sie unkonventionelle Rekrutierungswege: Gute Leute kennen gute Leute. Lassen Sie sich Mitarbeiter empfehlen. ■