

Neuerscheinung »Die Personalfalle«

»Schwachtes Personalmanagement ruiniert Unternehmen«

Als überzeugter Fan von GE-Veteran Jack Welch (»Von Low Performern muss man sich trennen«) hat der Unternehmer und ehemalige Dozent für Personalmanagement an der Universität St. Gallen, Prof. Dr. Jörg Knoblauch, das Buch »Die Personalfalle« geschrieben. Sein Fazit: Es kommt Unternehmen teuer zu stehen, sich gerade in schlechten Zeiten mit C-Mitarbeitern (= Low Performer) statt A-Angestellten (= Mit-Unternehmer) zu begnügen. Doch wie bekommt man die?

Die Karriereberaterin Svenja Hofert ließ sich kürzlich in Spiegel-Online mit den Worten zitieren: »Lieber die Uschi aus Herne als die Ulrike aus Harvard«. Sie umschrieb damit einen angeblichen Trend, wonach mittelständische Unternehmen lieber mittelmäßige Bewerber einstellen würden als Überflieger. Angeblich würden im Mittelstand die internationalen Lebensläufe von modernen Jungakademikern wenig geschätzt, vielleicht, weil solche Top-Kandidaten ohnehin nicht lange »sesshaft« bleiben würden. Hofert behauptet, dass sehr gut qualifizierte Bewerber derzeit oft mehr Absagen kassieren als mitteltute.

»Ich bin jedes Mal überrascht und entsetzt, wenn ein Unternehmen ganz bewusst einen B-Mitarbeiter sucht.«, sagt Jörg Knoblauch. »Die Definition für A-B-C ist ganz einfach: Der A zieht den Karren, der B geht neben her und der C setzt sich oben drauf und lässt sich ziehen. Es ist doch völlig klar, dass ein Mitarbeiter, der Ziele nicht nur liebt, sondern sie auch erreicht und übertrifft, der die Tore für seinen Chef schießt und der mit ganzer Begeisterung und Herzblut die Kunden täglich verblüfft, erste Wahl ist. Ein solcher Mitarbeiter, ganz egal, was Sie ihm bezahlen, ist nie überbezahlt. Dass in manchen Firmen an einem und demselben Tag viele Mitarbeiter den »blauen Brief« bekommen und andere durch Halteprämien zum Bleiben im Unternehmen überzeugt werden, zeigt wie sehr Talentmanagement bei großen Firmen

geschätzt wird. Umso erstaunlicher, dass viele mittlere und kleine Firmen den B-Mitarbeiter bevorzugen, der angeblich so verlässlich ist, aber letztlich sehr oft nur ein 9-to-5er ist (kommt um 9:00 Uhr, geht um 17:00 Uhr).«

Tun sie das wirklich, den B-Kandidaten bevorzugen? Gespräche mit Personalberatern aus der Elektronikbranche ergeben viel mehr, dass eine ausgeschrie-

schäftigen. Hier lägen die großen Marken wie Siemens, Google oder Apple durch ihr Image als Arbeitgeber im Vorteil. Schlimmer dran sind laut Knoblauch die »unsichtbaren Unternehmen« – »No-name« Firmen ohne größere Bekanntheit und »Strahlkraft« auf dem Arbeitsmarkt. »Solche gibt es zu Tausenden«. Dass sich auf die Stellenanzeigen von solchen mittelständischen Unternehmen fast nur C-Mitarbeiter meldeten, liege keinesfalls nur am Fachkräftemangel – sondern an einem uneffektiven bzw.

»Bei den meisten Personalabteilungen handelt es sich um ein sich selbst entsorgendes System«

bene Stelle viel eher unbesetzt bleibt, als dass Personaler bereit sind, bei der Kandidatenqualifikation Abstriche zu machen. »120 Prozent Passgenauigkeit, und sofort einsetzbar«, so lautet das gewünschte Profil.

Der VDI meldet derzeit eine Ingenieurücke von 26.200 Personen. Für den Februar 2010 hat er 52.500 offene Ingenieurstellen errechnet. Viel wahrscheinlicher scheint es demnach, dass

in bestimmten Bereichen für hochqualifizierte Ingenieure der Nachwuchs schlicht so knapp ist, dass Personalverantwortliche – gemessen an ihren Ansprüchen – nur eine sehr beschränkte Auswahlmöglichkeit haben.

Umso mehr propagiert Knoblauch, alles dafür zu tun, um nur A-Kräfte einzustellen und zu be-

nicht vorhandenen Bewerbungs- und Einstellungsprozess.

»Zu mir kommen doch nur C-Mitarbeiter« und »Wir nehmen jeden, der zwei Hände hat« – diese Haltung sei fatal und komme ein Unternehmen teuer zu stehen, sagt Knoblauch. Wer dagegen neun von zehn Stellen richtig besetzen könne, habe das Zeug zum Marktführer.

Deswegen hält Knoblauch auch Talentmanagement für so

»In der Krise ist genau die richtige Zeit, um A-Leute einzustellen!«

wichtig, gerade für vermeintlich »unattraktive« Branchen oder unbekanntere Unternehmen.

Knoblauch schreibt eindringlich, dass »nur die besten Mitarbeiter für den jeweiligen Job (...) ein Garant für das dauerhafte Überleben eines Unternehmens sein können« und »unfähige Mitarbeiter Ihre Firma ruinieren«.



Die erste Hälfte des Buches rechtfertigt die Klassifikation in A, B- und C-Mitarbeiter. Warum Knoblauch es als Christ nicht unmenschlich findet, sich von C-Mitarbeitern zu trennen, warum C-Mitarbeiter Unternehmenskulturen zerstören (»Sie vertreiben A-Mitarbeiter«, »A-Mitarbeiter müssen Fehler ihrer B- und C-Kollegen ausbügeln«), etc.

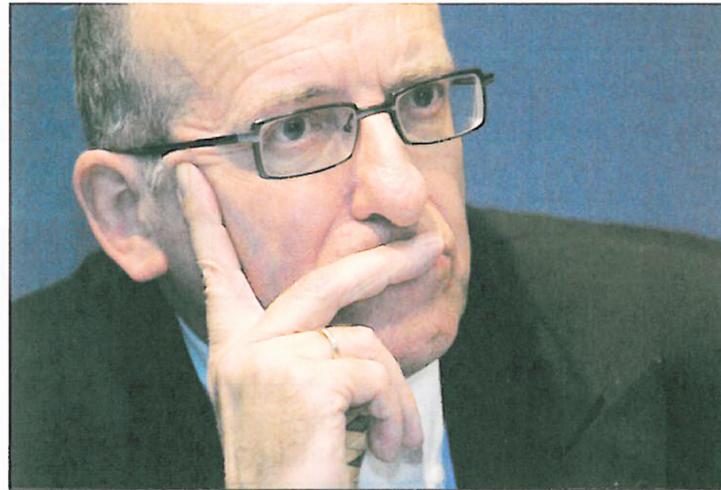
Richtig interessant und handfest wird Knoblauch jedoch später, wenn er darauf eingeht, wie man Einstellungsfehler vermeidet und A-Mitarbeiter anzieht. Dazu sei als erstes der Stellenwert des eigenen Personalmanagements zu überprüfen. Denn wer etwas ändern wolle, brauche ein herausragendes Personalmanagement, verlangt Knoblauch und führt als Beispiel Jack Welch an, der sich die meiste Zeit seiner Arbeit dem Thema Mitarbeiter gewidmet habe. »Das Top-Management weist die Richtung, aber die Personalabteilung muss das Rüstzeug haben, um in diese Richtung zu marschieren. Die Personalabteilung muss eine Schlüsselstellung in der Geschäftsführung haben.« In der Regel sei sie aber zur reinen Verwaltungseinheit degradiert – wie ▶

man die besten Mitarbeiter finden könnte, spiele keine Rolle. Somit handele es sich bei den meisten Personalabteilungen um ein sich selbst entsorgendes System: steigende Outsourcing-Zahlen (Shared Services) sprächen für sich.

Fälschlicherweise dächten die meisten Firmenlenker in Krisen-

ternehmen und wahrhaft traurig!«, so Knoblauch.

In der Krise sei genau die richtige Zeit, um Talente zu suchen. »Wer schlau ist, geht gerade in unruhigen Zeiten auf A-Mitarbeiter-Ffang!« Denn in solchen Phasen seien mehr Menschen bereit zu wechseln, »und das auch noch zu günstigeren Konditionen.«



Prof. Dr. Jörg Knoblauch

» Exzellente Mitarbeiter sind wichtiger als die beste Strategie. Denn A-Mitarbeiter sind Mit-Unternehmer und „können Strategie“, wenn man sich vorher auf ein Ziel einigt! «

zeiten zuallererst an neue Produkte, Strategien oder Innovationen. Dabei liege das Gute so nah: »In keinen Bereich ihres Unternehmens gelingt Ihnen ein Turn-around so schnell wie beim Personal!«

Dazu müsse man Leistungsbeurteilungen einführen. Wie man das macht: Man sensibilisiere die Belegschaft, etwa durch A-, B- und C-Mitarbeiterbriefe. C-Mitarbeiter ließen sich per Leistungsbewertungsbogen identifizieren – so könne man Minderleistung klar benennen und Leistung fordern. Dies sei, so Knoblauch, keine fragwürdige Kontrolle, sondern Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und allen seinen Mitarbeitern und in den USA (vgl. GE) akzeptiert. Bei erneuter, wiederholter Zielverfehlung müsse man handeln und entlassen. Und die Angst vor dem Betriebsrat? »Da bleibt eben mal ein C-Mitarbeiter im Unternehmen, wenn man dafür im Gegenzug durchsetzen kann, dass der Rest der Belegschaft Überstunden machen darf: Alltag in unseren Un-

Wie man A-Mitarbeiter identifizieren könne? Hier gelte es, unkonventionell zu sein. Beispiel Auszubildende: »Wir schreiben einen Brief, und zwar an die Lehrer der oberen Klassen an den umliegenden Schulen. Wir bitten diese, uns die Namen und Adressen ihrer fünf besten Schülerinnen und Schüler zu nennen.« Oder: »Die eigenen Auszubildenden in die Schulen schicken, um Werbung für das Unternehmen zu machen. Das ist glaubwürdiger als farbige Broschüren«, so Knoblauch.

Der ideale Einstellungsprozess, kurzgefasst nach Knoblauch: Bedarf vorhersehen (nicht erst einstellen, wenn auch Positionen frei sind!), die Stelle klar beschreiben (inkl. spezieller Anforderungen!), den Bewerberpool zusammenstellen (dazu Netzwerk aktivieren, Personalfragebogen zuschicken), die Bewerber beurteilen (nicht nur Bauchgefühl! 30 Minuten strukturiertes Telefoninterview, Referenzen einholen – »Lieber einmal mehr telefonieren und echte

Referenzen einholen, als Bewerbungsmappen blind vertrauen« –, dann weitere Einstellungsverfahren, Bewerber für das Unternehmen gewinnen, den Vertrag schließen (Interessen des Bewerbers aktiv unterstützen!), den neuen Mitarbeiter integrieren (Probezeit nutzen: alle erforderliche Unterstützung geben!), zum Schluss Effektivität der Verfahren prüfen.

Zu einem mehrstufigen Einstellungsverfahren, in dem der Chef involviert sein müsse, rät Knoblauch dringend. Denn: »Ein solches bringt die beteiligten Personen an einen Tisch und zwingt sie dazu, sich der Situation zu stellen.« Sei dagegen ein Head-

hunter vorgeschaltet, richteten sich wichtige Zwischentöne, intuitive und emotionale Eindrücke, persönliche Werte und Charaktereigenschaften an die falsche Adresse. Aber: »Sie glauben gar nicht, wie viele Chefs damit überhaupt nichts zu tun haben wollen!«

Mehr Infos und Checklisten hat Dr. Jörg Knoblauch (www.joergknoblauch.de) auf www.die-personalfalle.de zusammengestellt. (sc)

Jörg Knoblauch, Die Personalfalle. Campus-Verlag 2010, 29,90 Euro. Knoblauch war bis Ende 2006 Dozent für Personalmanagement an der Universität St. Gallen und hat Lehraufträge an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen und an der Technischen Akademie Esslingen.

Aktuelles Gehaltsranking

Frankfurt und München zahlen am besten

Das auf Vergütungsfragen spezialisierte Beratungsunternehmen PersonalMarkt hat mehr als 200.000 aktuelle Gehaltsdaten aus über 90 deutschen Städten ausgewertet und in ein Ranking gebracht. Fazit: Die Gehälter klaffen regional stark auseinander. Die höchsten Gehälter werden demnach in Frankfurt am Main, München, Leverkusen, Wiesbaden, Düsseldorf und Stuttgart gezahlt. Die niedrigsten Gehälter gibt es in Schwerin, Stralsund, Wismar, Cottbus und Frankfurt an der Oder.

»Neben der Tätigkeit selbst ist für das Gehalt zunehmend wichtig, in welcher Region jemand arbeitet«, sagt Tim Böger, Geschäftsführer von PersonalMarkt und Projektleiter der Studie.

Dass in den Großstädten die Gehälter attraktiver seien, liege aber auch daran, dass das Leben dort mit höheren Kosten verbunden ist. Die niedrigsten Gehälter dagegen werden in ländlichen Gegenden und in den Neuen Bundesländern gezahlt. (sc)

Ort	Gehältniveau im Vergleich zum Bundesdurchschnitt
Frankfurt am Main	115,7%
München	115,5%
Leverkusen	111,9%
Wiesbaden	111,7%
Düsseldorf	111,7%
Stuttgart	111,4%
Offenbach	111,3%
Pforzheim	110,7%
Inngolstadt	109,1%
Mainz	108,6%
Karlsruhe	108,2%
Ludwigshafen	107,9%
Mannheim	107,9%
Ulm	107,8%
Darmstadt	107,7%
Remscheid	107,5%
Soingen	107,5%
Mönchengladbach	107,5%
Neuss	107,5%
Heidelberg	107,4%
Reutlingen	107,1%
Tübingen	107,1%
Köln	107,0%
Hamburg	106,9%
Augsburg	106,9%
Wuppertal	106,8%
Erlangen	106,3%
Bonn	105,9%
Hagen	105,4%
Iserlohn	105,4%
Nürnberg	105,4%
Paderborn	105,2%
Bochum	105,0%
Freiburg	104,9%
Heilbronn	104,8%
Essen	104,6%
Regensburg	104,4%
Bielefeld	104,2%
Gütersloh	104,2%
Dortmund	104,2%
Krefeld	104,1%
Moers	104,1%
Aachen	103,9%
Duisburg	103,7%
Boitrop	103,4%
Oberhausen	103,4%
Hannover	102,9%
Saarbrücken	102,0%
Bremen	102,0%
Würzburg	101,8%
Münster	101,4%
Bamberg	100,3%
Schweinfurt	100,3%
Marburg	100,3%
Siegen	100,3%
Wetzlar	100,3%

In Frankfurt am Main verdient man am besten, in Frankfurt an der Oder am wenigsten.