

campus

JÖRG KNOBLAUCH

**Die
Personal
Falle**

**Schwaches
Personalmanagement
ruiniert Unternehmen**

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist erfolgreicher Unternehmer und Autor. Mit Sachverstand, Weitsicht und dem Mut, auch Unbequemes auszusprechen, vermittelt er seit mehr als 20 Jahren preisgekrönte Führungsmodelle und neue Strategien der Mitarbeiterbindung. Für seine Erfolge wurde er mehrmals ausgezeichnet, unter anderem mit dem BestPersAward für exzellente Personalführung.

Jörg Knoblauch

Die Personalfalle

**Schwaches Personalmanagement
ruiniert Unternehmen**

Mit Illustrationen von
Dirk Meissner

**Campus Verlag
Frankfurt / New York**

© Campus Verlag GmbH

Verlag und Autor danken dem FinanzBuchVerlag und Dirk Meissner für die freundliche Genehmigung des Abdrucks der Cartoons:

Cartoons Seite 8, 101, 184: Dirk Meissner. Der letzte Leistungsträger. © 2004 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München. www.redline-verlag.de

Cartoon Seite 114: Dirk Meissner. Läuft alles bestens, Chef! © 2004 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München. www.redline-verlag.de

Cartoons Seite 23, 74: Dirk Meissner. Unterwegs in höherer Mission. © 2004 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München. www.redline-verlag.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-39089-5

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2010 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln
Satz: Campus Verlag, Frankfurt am Main
Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

| | |
|--|-----|
| Vorwort: Es ist fünf vor zwölf | 6 |
| 1. Die Kosten verfehlter Einstellungspolitik | 8 |
| 2. »Wir nehmen jeden, der zwei Hände hat« | 23 |
| 3. Mythos Mitarbeiterbindung | 37 |
| 4. Abstieg ins Mittelmaß | 51 |
| 5. Personaler, das fünfte Rad am Wagen | 62 |
| 6. Warum exzellente Mitarbeiter wichtiger sind als die beste Strategie | 74 |
| 7. Warum es fair ist, von Mitarbeitern Leistung zu fordern | 88 |
| 8. Warum das Vermeiden harter Entscheidungen eine zu harte Entscheidung ist | 101 |
| 9. Warum Not wählerisch machen sollte | 114 |
| 10. Wer neun von zehn Stellen richtig besetzt, wird Marktführer | 127 |
| 11. Die weltweite Suche nach Toptalenten | 142 |
| 12. Der ideale Einstellungsprozess | 155 |
| 13. Ein Mittel gegen Durst auf hoher See | 169 |
| 14. Wenn selbst Putzfrau und Hausmeister Topleute sind | 184 |
| 15. Der wichtigste Manager im Haus | 198 |
| Anhang | 210 |
| Was noch zu sagen bleibt: | |
| Fragen und Antworten zur Personalfalle | 210 |
| Tipps zum Weiterlesen | 214 |
| Danke! | 216 |
| Register | 217 |

Es ist fünf vor zwölf

Wie richtet man im 21. Jahrhundert ein gesundes Unternehmen innerhalb kurzer Zeit zugrunde? Ich verrate es Ihnen: Optimieren Sie Ihre Prozesse! Sorgen Sie für maximale Effizienz. Besorgen Sie sich ausreichend Liquidität! Nutzen Sie alle modernen Instrumente des Kapitalmarkts. Weiter geht es: Überdenken Sie Ihre Strategie! Analysieren Sie Tag und Nacht Ihren Markt und nutzen Sie die ausgefeiltesten Techniken wie Szenarienplanung oder Spieltheorie, um unter Bedingungen dynamischen Wandels schnell und flexibel reagieren zu können. Setzen Sie auf Wissensmanagement! Kaufen Sie die neueste IT und schaffen Sie damit Datenbanken, die sicherstellen, dass Ihr gesamtes Know-how überall im Unternehmen jederzeit abrufbar ist.

Ja, tun Sie das alles, machen Sie also alles richtig – und vergessen Sie darüber Ihre Mitarbeiter! Machen Sie sich über die Menschen keine Gedanken mehr. Am allerwichtigsten: Schaffen Sie sofort Ihre Personalabteilung ab! Die brauchen Sie ohnehin nicht mehr, die kostet nur Geld. Akten verwalten und Urlaubslisten führen können externe Dienstleister viel besser.

Tun Sie das – und Sie sitzen in der »Personalfalle«. Sie haben alles richtig gemacht – besser gesagt: fast alles. Denn Sie haben versäumt zu erkennen, dass »A-Mitarbeiter«, die Besten der Besten für den jeweiligen Job, jetzt und in Zukunft der einzige Garant für das dauerhafte Überleben eines Unternehmens sein werden, dass auf der anderen Seite unfähige Mitarbeiter Ihre Firma ruinieren. Und dass deshalb Personalmanager ab sofort die wichtigsten Leute im Unternehmen sind. Übersehen Sie diese Entwicklung, und Sie sind demnächst pleite!

Von den über zwei Dutzend Büchern, die ich in meiner bisherigen Karriere veröffentlicht habe, ist dies mein persönlichstes. Mit diesem Buch möchte ich meine Leser aufrütteln. Ich bin selbst Unternehmer im deutschen Mittelstand und trage Führungsverantwortung – genau wie Sie. Und ich sehe für mich ganz klar: Es ist fünf vor zwölf. In deutschen Unternehmen gibt es zu wenige Top-

leute und zu viel Mittelmaß und Schlendrian. Wir werden im internationalen Vergleich immer weiter abgehängt. Aber es kommt noch schlimmer: Das Mittelmaß hierzulande ist vielfach gewollt! Aus falsch verstandener Menschenfreundlichkeit folgen wir falschen Leitbildern – die am Ende überhaupt nicht mehr menschenfreundliche Folgen haben. Weil immer mehr Menschen entlassen werden und keinen neuen Job finden. Weil die soziale Spaltung unserer Gesellschaft zunimmt. Die »Personalfalle« bedroht deshalb nicht nur Sie als Unternehmer oder Führungskraft, sondern schnappt am Ende auch für Ihre Mitarbeiter zu.

In diesem Buch zeige ich Ihnen Auswege aus der »Personalfalle«. Dazu lege ich die größeren Zusammenhänge offen und zeige anhand vieler Beispiele und Belege – auch aus meiner eigenen, alltäglichen Erfahrung –, wie es zu der fatalen Abwärtsspirale in Deutschland kommen konnte und was wir von anderen Ländern lernen können, die auf dem Weg zu durchweg exzellenten Mitarbeitern in ihren Unternehmen schon weiter sind.

Nur wer neun von zehn Stellen richtig besetzt, wird Marktführer. Deswegen gibt es für mich keinen anderen Weg als diesen: Machen Sie Ihr Personal zur Chefsache! Bedingungslos. Noch heute. Ich versichere Ihnen, dass ich dieses Buch nicht geschrieben hätte, wenn ich nicht absolut optimistisch gestimmt wäre. Denn es ist fünf vor zwölf. Mit anderen Worten: Wir haben noch Zeit, etwas zu ändern.

Giengen an der Brenz, im Frühjahr 2010

Professor Dr. Jörg Knoblauch

Die Kosten verfehlter Einstellungs- politik



*Ich brauche die Planungsvorgaben aus dem letzten Jahr,
etwas Tipp-Ex und einen guten Kopierer...*

Eine Großstadt in Deutschland vor ungefähr zehn Jahren: Auf Einladung eines örtlichen Unternehmernetzwerks hielt ich einen Vortrag über Personalmanagement. Kurz zuvor hatte ich selbst eine Personalberatung gegründet – meine Begeisterung für das Thema war groß und entsprechend engagiert mein Auftritt. Schlechte Mitarbeiter gebe es nicht, rief ich den anwesenden Unternehmern entgegen. Sondern lediglich schlecht eingesetzte Mitarbeiter! Und überhaupt seien Unternehmer und Führungskräfte selbst daran schuld, wenn ihre Mitarbeiter nicht die gewünschten Leistungen brächten – das deute nämlich lediglich darauf hin, dass sie ihre Mitarbeiter falsch eingesetzt hätten.

Den Protest, der mir daraufhin aus den Reihen der Zuhörer entgegenschlug, habe ich noch lebhaft in Erinnerung. Ob ich denn nicht wüsste, dass ein einzel-

ner schlechter Mitarbeiter wie ein fauler Apfel sei, fragte mich ein erfahrener Unternehmer sichtlich aufgebracht. Lege man diesen einen faulen Apfel in die Schale zu den anderen, seien diese auch sehr bald verdorben. Da könne man gar nichts dagegen ausrichten. »Nein! Sie irren sich!«, rief ich. Und geriet nun so richtig in Fahrt. »Es gibt keine faulen Äpfel. Es gibt nur Menschen, die mit der falschen Aufgabe betraut sind. Fassen Sie sich doch mal an die eigene Kravatte und fragen sich, was Sie bei der Einstellung dieses Mitarbeiters falsch gemacht haben!« Zugegeben: Das war provokant. Aber ich fühlte mich derart hundertfünfzigprozentig im Recht, dass mir das vollkommen egal war. Was der Unternehmer mir da entgegengeschleudert hatte – das konnte doch nicht sein. Mehr noch: Das durfte nicht sein!

Nach diesen Einwürfen aus dem Publikum beendete ich meinen Vortrag und diskutierte danach noch ausgiebig mit den eingeladenen Unternehmern. Und dachte über diese faulen Äpfel lange nach – am Abend in meinem Hotelzimmer, auf der Rückfahrt am nächsten Tag und in den vielen Monaten danach, in denen ich mein eigenes, scheinbar heiles und ideales Unternehmen aufbaute. Dort sollte es zugehen wie in einer großen Familie: Alle stehen füreinander ein, die Unternehmensführung hat einzig das Wohlergehen der Mitarbeiter im Fokus, die wiederum mit Händen, Herz und Hirn bei der Arbeit sind.

My Way or the Highway

Irgendwann kam das Erwachen. Nicht auf einen Schlag, das nicht. Sondern nach und nach. Den Anfang markierte ein Erlebnis mit einem meiner Mitarbeiter – ich nenne ihn einmal Herrn Petroni. Er arbeitete in der Produktion und gehörte von Anfang an zu den eher Langsamen. Seine ihm zustehenden Pausen dehnte er gern unnötig aus. Oft kam er zu spät, dafür ging er lieber früher. Irgendwann fand ich heraus: Er hatte drei Nebenjobs. Nicht einen, nein, gleich drei davon! Er arbeitete nach Feierabend abwechselnd in einer Eisdiele und in einer Pizzeria, und am Wochenende verdiente er noch Geld damit, dass er Hochzeitsvideos drehte. Als ich das erfahren hatte, war mir klar, warum Herr Petroni oft müde und schlapp herumsaß: Er musste sich von seinen anstrengenden Nebenjobs erholen. Bei uns! An seinem festen Arbeitsplatz, wo er Vollzeit beschäftigt war!

Da war für mich erstmals in meinem Unternehmerleben so richtig Schluss mit lustig. Bei der nächsten Mitarbeiterbeurteilung bekam Herr Petroni eine entsprechend schlechte Bewertung. Daraufhin kündigte dieser unter seinen

Kollegen an, dass er jetzt noch mal richtig auf den Putz hauen wolle. Dass ich ihm eine hohe Abfindung bezahle, nur damit er gehe – darauf könnten die Kollegen schon mal Wetten abschließen! Als mir das zu Ohren kam, platzte mir der Kragen. Ich bat ihn in mein Büro und sagte: »So geht es nicht weiter!« Ich erklärte ihm, dass es in dieser Situation eigentlich nur zwei Möglichkeiten gebe. Die Amerikaner nennen das »My Way or the Highway«.

Was ich damit meinte, können Sie sich sicher denken: »My Way« ist mein Anspruch an einen Mitarbeiter, dass er bestmögliche Arbeit leistet. Nicht nur körperlich anwesend ist, sondern auch seinen Kopf einsetzt. Mehr als das: Begeisterung und Energie in seine Arbeit steckt. »The Highway« bedeutet, dass ich einen Mitarbeiter seiner Wege ziehen lasse. Reisende soll man bekanntlich nicht aufhalten.

Mit Herrn Petroni vereinbarte ich dann, dass er sich zwei, drei Tage frei nehmen solle, in denen er sich in aller Ruhe überlegen könne, was er denn nun wolle: My Way oder the Highway. Mit voller Kraft bei uns einsteigen oder endgültig gehen. Nach drei Tagen erschien er tatsächlich wieder und erklärte mir, was er und seine Frau sich gemeinsam an ihrem Küchentisch überlegt hatten: dass die Arbeit bei mir doch die bessere für ihn sei. Und dass er bleiben wolle. Seine Nebenjobs habe er schon gekündigt. Und außerdem habe er sich auch noch überlegt, wie er den Ablauf seiner Arbeit so verbessern könne, dass er schneller sei.

Es war das erste Mal gewesen, dass ich einen Mitarbeiter wirklich unsanft angefasst hatte. Dass ich Entscheidungsdruck ausgeübt hatte. Aber es hatte funktioniert. Herr Petroni ist heute noch bei uns, mehr noch: Er ist einer der besten. Regelmäßig reicht er Verbesserungsvorschläge ein. Er macht mehr, als er muss. Er denkt mit. Er hat sich hochgearbeitet. Finden bei uns Betriebsführungen statt, kann es passieren, dass er den erstaunten Besuchern erzählt, wie er früher einmal als »Idiot« hier angefangen und sich jetzt zum »Chef« entwickelt habe – so seine Worte. Dabei platzt er fast vor Stolz. Genau das war es, was ich mir erhofft hatte. Und gleichzeitig ist es aber genau dieses Erlebnis, das meine Haltung zum Thema Personalmanagement in seinen Grundfesten erschüttert hat.

Früher dachte ich: Sei freundlich zu deinen Mitarbeitern. Und das war ja auch das, was ich bei dem eingangs erwähnten Vortrag so vehement propagiert hatte: Schaffe ein Arbeitsumfeld, in dem sich Mitarbeiter optimal entfalten können. Zahle ihnen Wunschgehälter. Kümmere dich um ihre Gesundheit. Richte ihnen ein Fitnesscenter ein. Wenn sie sich nicht so entwickeln, wie du dir das vorgestellt hast: Gib ihnen Zeit, schenk ihnen Vertrauen, das wird

schon. Mitarbeiter wegen schlechter Leistungen an die Luft zu setzen, wäre für mich ein Ding der Unmöglichkeit gewesen. Dazu war ich viel zu sehr in meiner Wertewelt verankert – das wäre für mich unchristlich und unmenschlich gewesen. Was ich allerdings bitter erkennen musste: Mit Gutmütigkeit an der falschen Stelle kann man ein Unternehmen zugrunde richten. Und die Episode mit Herrn Petroni und seinen drei Nebenjobs war der erste Schritt zu dieser Erkenntnis. Sicher: Mit ihm hatte ich noch Glück gehabt. Denn obwohl er seinen Arbeitsplatz zunächst als Spielwiese betrachtet hatte, traf er für sich dann eine andere Entscheidung und veränderte sich zum Guten.

Übrigens: Meinen obersten Wert bei der Führung eines Unternehmens hatte ich mir als sehr junger Mann bei meinen Reisen nach Japan abgeschaut: Die Arbeitnehmer dort gehen quasi einen Vertrag mit »ihrer« Firma ein. Sie wissen, dass sie dort arbeiten werden, bis sie in den Ruhestand gehen. Diese Haltung hatte mir sehr imponiert, und ich machte sie zu meiner eigenen, zu meinem Modell. Dies erklärte ich auch immer allen meinen Mitarbeitern, die ich einstellte: »Wir sind eine Familie. Wir halten zusammen. Ihr habt hier alle Sicherheiten der Welt! Solange es diese Firma gibt, werdet Ihr hier einen Arbeitsplatz haben.«

Verstehen Sie mich bitte nicht falsch: Ich will diese Haltung im Nachhinein überhaupt nicht verteufeln. Aus ihr heraus sind viele gute Dinge entstanden. Wir hatten in ganz Deutschland den Ruf, das mitarbeiterfreundlichste Unternehmen zu sein. Es gab sogar einen Fernsehfilm über uns, in dem darüber berichtet wurde. Gemeinsam mit anderen Firmen, die ähnliche Werte hatten und lebten, bildeten wir das Netzwerk AGP, die Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft, deren Vorsitzender ich war. Ich will nicht zurück hinter diese menschlichen Werte, bloß war es irgendwann an der Zeit, den nächsten Schritt zu gehen – einen Schritt hin zu mehr Konsequenz.

»Wir haben versagt!«

Nach meinem Erlebnis mit Herrn Petroni wollte ich es genauer wissen: Ging es anderen Führungskräften eigentlich genauso wie mir? Machten sie ähnliche Erfahrungen mit ihren Mitarbeitern? Wie gingen sie mit Mitarbeitern um, die nicht die gewünschte Leistung brachten? Schafften sie es, solche Mitarbeiter »umzudrehen«? Wenn ja, wie? Mit welcher Erfolgsquote? Ich begann also, mich in meinem Netzwerk umzuhören. Sprach gezielt andere Unternehmer, Manager und Personaler an. Und es stellte sich heraus, dass dieses Problem tatsächlich allgemein bekannt war. Es handelte sich beileibe nicht um Einzel-

fälle, sondern um ein Massenphänomen! Und noch etwas stellte sich heraus: Die »Umdreherquote« lag bei lediglich 20 Prozent. 80 Prozent der Underperformer blieben also Underperformer. Keine Chance, sie aufzubauen.

Ich versuchte es trotzdem. Schließlich hatte es bei Herrn Petroni geklappt, warum also nicht auch bei anderen? Wenn ich also in der Folge mit Mitarbeitern konfrontiert war, die nicht das brachten, was ich mir vorgestellt hatte, dann investierte ich Zeit in Gespräche mit ihnen, schickte sie zu Weiterbildungen und zu Coachings. Gemeinsam erarbeiteten wir Meilensteine, die sie erreichen sollten. Ich erkannte: Es gibt durchaus auch Mitarbeiter, die wollen, aber erst einmal nicht können. Weil sie vielleicht körperliche Gebrechen haben oder nicht so flexibel in Sachen Arbeitszeiten sind. Diese Mitarbeiter bekamen von mir – und bekommen heute noch! – jegliche Unterstützung, die sie brauchen, um die vereinbarten Meilensteine zu erreichen.

Wogegen ich mich in dieser Zeit aber immer noch wehrte, war die Praxis meines großen Vorbilds Jack Welch. Leitbild war der heute stärker umstrittene Ex-CEO von General Electric deswegen für mich, weil niemand mehr für seine Mitarbeiter tat als er. Seine Kategorisierung von Mitarbeitern in A-, B- und C-Mitarbeiter – top geeignete, bedingt geeignete und schlecht geeignete Mitarbeiter – war für mich jedoch vollkommen indiskutabel. Dieses Konzept stieß mich zutiefst ab – vor allem, weil es beinhaltete, dass die C-Mitarbeiter rigoros entlassen werden sollten. Sofort gefeuert. Für mich war das undenkbar. Ich hielt diese Vorgehensweise geradezu für menschenverachtend. In meiner Denkweise waren es die Führungskräfte, die dafür verantwortlich waren, dass die Mitarbeiter Leistung brachten.

Doch dann ereignete sich eine weitere schier unglaubliche Geschichte, die wie ein Schock auf mich und die restliche Geschäftsleitung wirkte und nach meinem Erlebnis mit Herrn Petroni den entscheidenden Anschlag für mein Umdenken gab: Drei Mitarbeiter hatten unsere gut gemeinten Angebote egoistisch und unfair für sich ausgenutzt, und es gab keine andere Möglichkeit mehr, als sie zu entlassen. Der Riss durch unsere heile Welt war da. Unmittelbar danach riefen wir eine Betriebsversammlung ein, um die Belegschaft darüber zu informieren. Ich fühlte mich, als sei ich auf dem Weg zum Pranger – an den ich völlig zu Recht gestellt würde, denn schließlich würde ich gleich sämtliche Ideale verraten, die ich jemals gehabt hatte. Unseren Mitarbeitern gestand ich: »Wir sind ratlos und hilflos. Wir wissen nicht, wie das geschehen konnte, und eigentlich haben wir keine Worte für das, was heute morgen passiert ist. Wir mussten drei Mitarbeiter entlassen. So leid es uns tut – wir haben versagt.«

Daraufhin nannte ich die Namen der entlassenen Mitarbeiter – und wartete

darauf, dass uns unsere Belegschaft steinigen würde, denn schließlich hatten wir das mit Füßen getreten, was wir jahrelang propagiert und gelebt hatten – Mitarbeiter für den Rest ihres Arbeitslebens bei uns zu behalten. Aber dann geschah das Überraschende: »Endlich!«, rief einer unserer Mitarbeiter. Andere pflichteten ihm sofort bei. Alle waren froh und erleichtert, dass wir die Betroffenen – die nicht nur das Unternehmen, sondern natürlich auch ihre Kolleginnen und Kollegen ausgenutzt hatten – an die Luft befördert hatten. Einer aus der Produktion setzte dem Ganzen noch die Krone auf und sagte: »Danke, dass ihr diese Entscheidung so getroffen habt!«

Spätestens in diesem Moment erkannte ich, was Jack Welch mit A, B und C gemeint hatte. Differenzierung muss sein. Es gibt geeignete und weniger geeignete Mitarbeiter. »Schlecht geeignet« kann übrigens auch bedeuten – und das war es, was auf meinen Mitarbeiter Herrn Petroni zutraf –, dass ein Mitarbeiter schlicht und ergreifend faul ist. Dass er zwar alle Qualifikationen und Fähigkeiten besitzt, seinen Job gut zu machen, aber aus irgendwelchen Gründen andere Prioritäten setzt und sich lieber in die Hängematte legt. Betriebliche Belange nicht weiter ernst nimmt, sich allerdings engagiert dafür einsetzt, dass die Seife in der Personaltoilette doch bitte schön nach Zitrone zu duften habe. Solche Mitarbeiter nutzen ein Unternehmen aus. Herr Petroni war ein solcher C-Mitarbeiter – allerdings einer, der die Chance bekam, sein Verhalten zu ändern, und der diese Chance auch genutzt hat.

Noch einmal: Diese Art von Differenzierung ist für mich nicht menschenverachtend. Hier geht es nicht um die Bewertung eines Menschen an sich. Jeder Mensch ist wertvoll, jeder Mensch ist ein Geschöpf Gottes. Aber die Leistung, die ein Mensch an seinem Arbeitsplatz bringt, die passt eben in einigen Fällen nicht zu dem, was von ihm gefordert wird und was dem Unternehmen nützt.

Zugeschnappt: die Personalfalle

Die Erkenntnis war und ist also da. Es gibt A-, B- und C-Mitarbeiter. Und was passiert nun in den meisten Unternehmen? Sie ahnen es bereits: Nichts. Nicht im Einstellungsverfahren und erst recht nicht dann, wenn sich ein Mitarbeiter als C-Mitarbeiter entpuppt – was man spätestens dann merkt, wenn er allen Vorschlägen zu seiner Weiterentwicklung mit einem hartnäckigen »Nein« begegnet.

Der entscheidende Punkt ist: Wenn hier alle Führungskräfte konsequent genug wären und C-Mitarbeiter gar nicht erst einstellten oder sie wenigstens nach der Enttarnung an die Luft setzten, dann gäbe es entschieden weniger

betriebswirtschaftliche Probleme und daraus resultierende volkswirtschaftliche Schäden.

Aber warum sind die Personalverantwortlichen in diesem Punkt nicht konsequent? Aus den vielen Gesprächen mit anderen Führungskräften weiß ich: Führungskräfte in Deutschland sitzen Probleme mit C-Mitarbeitern auf breiter Front einfach aus. Sie sind zu sehr im Tagesgeschäft gebunden, als dass sie sich darüber Gedanken machen können. Sie haben die Hoffnung, dass sich das Problem irgendwie von allein regelt.

Aber genau darum geht es: Wer C-Mitarbeiter hat, der muss handeln! Er muss ihnen entweder die Chance geben, sich zu verändern, oder sie entlassen! Die Verfehlungen eines C-Mitarbeiters einfach »auszusitzen«, wird niemals funktionieren. Und so gebe ich im Nachhinein dem Unternehmer Recht, der mir damals, vor zehn Jahren, bei meinem Vortrag entgegenschleuderte, dass ein einzelner schlecht geeigneter Mitarbeiter wie ein fauler Apfel sei, der alle anderen ansteckt. In der Tat: Er verbreitet schlechte Stimmung, er wiegelt seine Kollegen auf, das Arbeitsklima und die Haltung zur Arbeit verschlechtern sich auf breiter Ebene.

Ein C-Mitarbeiter verbreitet aber mehr als nur ein bisschen miese Laune. Er kostet ein Unternehmen Geld. Sehr viel Geld.

Legen Sie Ihr Geld doch auf die Straße!

Führungskräfte sind im Umgang mit ihren C-Mitarbeitern also nicht nur aus Bequemlichkeit passiv und inkonsequent, sondern auch aus einem ganz anderen Grund: Kaum einer der Manager macht sich bewusst, was C-Mitarbeiter eigentlich kosten. Mitarbeiter einzustellen, die für den jeweiligen Job nur bedingt oder schlecht geeignet sind, ist nämlich nicht günstiger, als einen A-Mitarbeiter einzustellen – was viele Personalmanager immer wieder behaupten –, sondern teurer! Und wer den Mut nicht hat, C-Mitarbeiter vor die Wahl zu stellen »My way or the Highway«, der sollte sich immer vor Augen halten, dass er sein Geld vermutlich nutzbringender und sinnstiftender investiert, indem er es ganz einfach auf die Straße legt.

Um einmal konkrete Zahlen zu nennen: Ich rede hier von 15 Monatsgehältern. Auf diese Zahl hat man sich international geeinigt. Kienbaum, eine der führenden deutschen Personalberatungen sprach am 19. August 2005 auf www.faz.net sogar vom 1,5- bis 3fachen des Jahresgehalts, wenn man eine Stelle falsch besetzt – selbst wenn man das rechtzeitig erkennt und nach zwei bis drei Monaten die Kraft aufbringt, sich von dem Mitarbeiter wieder zu trennen.

15 Monatsgehälter – das gilt für ein mittelständisches Unternehmen. In einem Großkonzern kann sich diese Summe schnell auf zwei bis drei Jahresgehälter steigern. Da summieren sich die Kosten für Anzeigenschaltung, die verlorene Arbeitszeit durch das Bewerbermanagement und die Bewerbungsgespräche, die Reisekostenübernahme. Einfach das gesamte Recruiting. Hinzu kommt die verminderte Arbeitsleistung während der Einarbeitung. Auch die Trennung eines Arbeitsverhältnisses kostet natürlich Geld. Der höchste Kostenblock jedoch sind die verpassten Chancen. Das sind nicht nur mangelnde Umsätze, sondern sehr oft auch noch verärgerte Kunden und Lieferanten und nicht zuletzt ein belastetes Betriebsklima. Übersicht 1 führt dies vor Augen.

Übersicht 1: Fehleinstellungen sind teuer

| | |
|---|-----------------------|
| 1. Einstellungskosten: | 30 000 Euro |
| 2. Gehaltszahlungen über den gesamten Zeitraum: | 250 000 Euro |
| 3. Ausbildung, Weiterbildung, Betreuung und Begleitung, Reisekosten, Büroeinrichtung: | 70 000 Euro |
| 4. Abfindungskosten: | 30 000 Euro |
| 5. Verursachter Schaden durch verpasste Gelegenheiten: | 1 200 000 Euro |
| 6. Kosten für »Zerrüttung« in Form von beschädigten Werten, beschädigter Teamarbeit, Kosten für Vertretungen: | 240 000 Euro |
| ▶ Summe: | 1 820 000 Euro |
| ▶ Geschätzter Wert der positiven Leistungen: | 620 000 Euro |
| ▶ Gesamtkosten für die Fehleinstellung: | 1 200 000 Euro |

»Teuer« hat aber auch noch eine ganz andere Dimension. Machen wir doch einmal eine kleine Rechnung auf: Wie viele A-, B- und C-Mitarbeiter haben Sie? Ist es bei Ihnen so wie in den meisten Unternehmen? 20 Prozent A, 60 Prozent B und 20 Prozent C? Und was glauben Sie: Welches Quantum ar-

beitet der B-Mitarbeiter weniger als der A-Mitarbeiter, weil er lediglich Dienst nach Vorschrift macht? 40 Prozent? Und der C-Mitarbeiter – wie viel arbeitet der weniger als ein A-Mitarbeiter? 70 Prozent? Gut. Halten wir also fest: Angenommen, in Ihrem Unternehmen arbeiten 100 Mitarbeiter, dann sind das 20 A-Mitarbeiter, 60 B-Mitarbeiter und 20 C-Mitarbeiter. Wenn wir jetzt noch annehmen, dass ein durchschnittlicher Mitarbeiter 40 000 Euro im Jahr kostet, dann können Sie schnell ausrechnen, welchen Verlust Ihr Unterneh-

Abbildung 1: Wie viel B- und C-Mitarbeiter ein Unternehmen mit 100 Mitarbeitern kosten



men dadurch erleidet, dass es B- und C-Mitarbeiter eingestellt hat, die nicht denselben Gegenwert erwirtschaften wie die A-Mitarbeiter. Es sind nämlich genau 1,5 Millionen Euro pro Jahr. Die Ihnen fehlen. Oder Sie legen sie drauf, je nach Betrachtungsweise. Und bei einem Hundert-Mann-Betrieb machen 1,5 Millionen eigentlich immer ziemlich genau den Unterschied zwischen Gewinn und Verlust. Sprich: Der Anteil der Mitarbeiter, die für ihre Aufgabentop geeignet sind, entscheidet betriebswirtschaftlich darüber, ob ein Unternehmen überlebt oder untergeht. Nicht mehr und nicht weniger: hopp oder top. *Diese Rechnung habe ich ausführlich in einem Film erklärt. Sie finden ihn kostenlos auf der Website www.die-personalfalle.de.*



Der Punkt ist also: Wenn Sie sich nicht von vornherein – schon bei der Einstellung neuer Mitarbeiter – für A-Kandidaten entscheiden, kostet es Sie unweigerlich Unsummen. Ganz egal, ob Sie die C-Mitarbeiter nun schon während der Probezeit oder erst nach einigen Jahren entlassen. Ihre Entscheidung für A- und gegen C-Mitarbeiter ist gleichzeitig eine Entscheidung darüber, ob das Unternehmen profitabel wirtschaftet oder nicht. Wenn Sie also schon den Fehler gemacht haben, einen C-Mitarbeiter einzustellen, dann investieren Sie kein Geld mehr, um aus ihm vielleicht doch noch einen B- oder A-Mitarbeiter zu machen. Lassen Sie nicht zu, dass die C-Problematik chronisch wird.

Übrigens: C-Mitarbeiter gibt es auf allen Hierarchieebenen in den Unternehmen – nicht nur in Produktions- oder Lagerhallen, sondern auch auf dem Sessel des Vorstandsvorsitzenden. Erinnern Sie sich an Rick Wagoner, den CEO von General Motors? Ergebnis seines jahrelangen Missmanagements waren Schulden in dreistelliger Milliardenhöhe – und letztendlich auch die Teilverstaatlichung des gigantischen, einstmals größten Automobilherstellers der Welt. Ende März 2009 trat er von seinem Posten zurück, und zwar auf massiven Druck der US-amerikanischen Regierung. Ihr war das Treiben des C-Managers nicht nur zu bunt, sondern auch entschieden zu teuer geworden – 13,4 Milliarden US-Dollar Staatshilfe waren einfach so verheizt worden.

»Das sind Adler, Chef!«

Fehlbesetzungen ziehen aber noch weitaus größere Kosten nach sich – zwar indirekt, aber darum nicht weniger gravierend oder dramatisch. Wie dies aussehen kann, erzählte mir einmal ein befreundeter Unternehmer. Er berichtete, dass eines Tages einer seiner A-Mitarbeiter zu ihm ins Büro kam und ihn um drei Minuten seiner Zeit bat. »Ja, sicher, habe ich Zeit«, sagte er. »Was gibt es denn?« Der A-Mitarbeiter legte los: »Sie wissen, dass ich einer Ihrer besten

Mitarbeiter bin. Ich bin morgens der Erste, der hier reinkommt, und abends der Letzte, der geht. Ich identifiziere mich so mit den Belangen der Firma, als wäre es meine eigene. Und es gibt da etwas, das ich Ihnen sagen will. Mitarbeiter wie ich lieben es nicht nur, früh aufzustehen, spät nach Hause zu gehen und sich für die Firma einzusetzen, sondern sie lieben es auch, sich mit ähnlichen Mitarbeitern auszutauschen, mit ähnlichen Mitarbeitern zusammenzuarbeiten, gemeinsam mit ihnen Ziele zu erreichen und mit ihnen zu feiern. Und das alles kann ich in dieser Firma nicht. Ich fühle mich hier sehr isoliert. Ich muss mich sogar von den Kollegen beschimpfen lassen – wenn ich mehr Leistung bringe als sie, beschweren sie sich, weil dann auffällt, dass sie selbst viel weniger leisten. Ständig muss ich das abarbeiten, was sie liegen lassen. Permanent muss ich den Kopf hinhalten für die Fehler, die sie verursachen. Ich bin am Ende. Und ich habe ein Angebot bekommen von einer anderen Firma. Ich war nicht nur einmal dort, sondern zweimal. Die Jungs dort sind wirklich gut drauf. Die arbeiten so wie ich. Das sind Adler, Chef! Die fliegen! Und was soll ich sagen – ich habe unterschrieben.«

Glauben Sie mir – härter kann es nicht kommen für eine Führungskraft. Dass die Topleute gehen, mehr noch: dass sie die Flucht ergreifen, ist vermutlich noch ein viel größerer Schaden als das, was ihn die Entlassung von C-Mitarbeitern kostet. Wenn sich A-Mitarbeiter isoliert fühlen und nach und nach das Unternehmen verlassen, dann bleibt der Chef mit den B- und C-Mitarbeitern zurück. Tja, und dann gehen die Lichter aus. Netter kann man es nun wirklich nicht ausdrücken. Von wegen »Das Unternehmen befand sich aufgrund der Wirtschaftskrise in einem schwierigen Marktumfeld und musste deshalb Insolvenz anmelden« – das wahre Drama spielte sich woanders ab, unbemerkt von der Öffentlichkeit. Die durch den Weggang von Topmitarbeitern entstandenen Kosten aufgrund von nicht mehr funktionierender Teamarbeit, schlechten Arbeitsergebnissen, verärgerten und schlussendlich abwandernden Kunden – eben die komplette Abwärtsspirale aus fehlender Kompetenz und sinkender Motivation –, das lässt sich gar nicht dramatisch genug zeichnen.

Was Braindrain und Diebstahl gemeinsam haben

Verfehlte Einstellungs- und inkonsequente Personalpolitik schaden jedoch nicht nur einzelnen Unternehmen, sondern gleich der ganzen Volkswirtschaft – siehe Rick Wagoner und die in der Insolvenzmasse sang- und klanglos untergegangenen amerikanischen Steuergelder. Auch das, was mein Freund mit seinem

A-Mitarbeiter erleben musste, der ihm gekündigt hatte, weil er sich isoliert an seinem Arbeitsplatz fühlte, gilt ja nicht nur für ein Unternehmen, sondern für viele! Mittlerweile ereignet sich ein kompletter »Braindrain«, eine systematische Abwanderung hoch qualifizierter Kräfte aus Deutschland in die Schweiz, nach Kanada, nach Neuseeland, nach Dubai – eben überall dahin, wo diese bestens ausgebildeten und motivierten A-Mitarbeiter optimale Bedingungen für ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung vorfinden. Im Jahr 2008 waren das rund 170 000 hervorragende Fachkräfte. *Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie kostenlos im Artikel »Deutschland blutet aus« auf der Website www.die-personalfalle.de.*



In Dubai beispielsweise sind nur noch 14 Prozent der dort lebenden Bevölkerung Einheimische. Alle übrigen Menschen sind sogenannte »Expatriates« aus dem Ausland, unter ihnen viele hoch qualifizierte Topkräfte. Dort arbeiten die besten Deichbauer aus Holland, weil in Dubai die Landgewinnung ein großes Thema ist. Dort arbeiten die besten Hotelmanager aus den USA, weil es in Dubai die renommiertesten und teuersten Hotels der Welt gibt. Alle diese Topkräfte, diese A-Mitarbeiter, wurden ganz gezielt angeworben und finden dort die für sie bestmöglichen Arbeitsbedingungen vor. Beschränkende Bestimmungen gibt es wenig, Geld dagegen in Hülle und Fülle. Hier kann jeder seinen ganz persönlichen Traum verwirklichen, kann das tun, was er schon immer tun wollte – zusammen mit vielen anderen Topleuten.

Dubai lebt von diesen Talenten – und längst nicht mehr vom Öl! Die Erdölförderung machte 2008 nur noch 3 Prozent der Wirtschaftsleistung des Emirates aus. Anderswo pfeift man dagegen auf die Talente und kümmert sich stattdessen um die intensive Betreuung von C-Mitarbeitern. Und in der Folge dessen um den durch den Braindrain mitverursachten Fachkräftemangel – der beispielsweise die Volkswirtschaft in Deutschland 18,5 Milliarden Euro pro Jahr kostet.

Wenn sich eine Ärztin im Alter von 30 Jahren für eine Karriere im Ausland entscheidet, entgehen dem Staat mehr als eine Million Euro. Kehrt ein 23 Jahre alter Metallfacharbeiter seiner Heimat den Rücken, schlägt dies im Saldo mit einem Minus von 281 000 Euro zu Buche. Dies errechnete das Münchner Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung. Ein ziemlich hoher Preis, den alle bezahlen müssen – nur weil es sich ein paar Manager lieber schön einfach machen, anstatt ihre C-Mitarbeiter an die Luft zu setzen!

Oder denken Sie an Diebstähle durch Mitarbeiter. Was die mit der Einstufung eines Mitarbeiters als A-, B- oder C-Mitarbeiter zu tun haben? Eine ganze Menge! Wesentliches Merkmal eines C-Mitarbeiters ist es ja, dass er sich nicht

mit seiner Tätigkeit und dem Unternehmen, für das er arbeitet, identifiziert. Und wer das nicht tut, wer sich innerlich bereits losgesagt hat oder noch nie richtig dabei war, der macht auch leichter mal die Finger lang. So erlitt beispielsweise Hewlett-Packard in Böblingen einen Schaden von 25 Millionen Euro, weil Mitarbeiter des Unternehmens täglich bis zu 150 Leiterplatten aus dem Werk geschmuggelt und diese an einen Hehler verkauft hatten. Ein Microsoft-Mitarbeiter wurde vor einigen Jahren verhaftet, weil er Software im Wert von 17 Millionen US-Dollar illegal weiterverkauft hatte.

Allein in Deutschland entsteht durch Diebstähle von Mitarbeitern jährlich ein Schaden von 6,5 Milliarden Euro – was an sich schon dramatisch genug ist. Rechnet man nun noch die Kosten hinzu, die den Unternehmen dadurch entstehen, dass sie sich vor potenziellen Dieben schützen müssen – durch Schließanlagen, Überwachungskameras, Wachpersonal und so weiter –, dürfte sich diese Summe noch um einiges erhöhen. Kontrollstrukturen kosten Geld – das man sich durch die Einstellung von A-Mitarbeitern glatt sparen könnte. Und wieder: Wären Führungskräfte in diesem Punkt konsequenter, hätten sie die Kraft, sich einzugestehen, dass hier etwas schief läuft, ließe sich dieser Schaden reduzieren. Stattdessen werden weiterhin C-Mitarbeiter eingestellt und mit durchgeschleppt.

Ein weiteres dramatisches Beispiel für die Auswirkungen verfehlter Personalpolitik fällt mir ein: der Super-GAU von Tschernobyl im Frühjahr 1986. Sicher: Gravierende Mängel in der Konstruktion des Reaktors spielten eine Rolle bei dieser nuklearen Havarie. Aber auch Fehlentscheidungen des Personals trugen entscheidend dazu bei. Es sind eindeutig Betriebsvorschriften verletzt worden, allerdings ist nicht zu ermitteln, in welchem Umfang diese Betriebsvorschriften dem Personal überhaupt bekannt waren. Und das ist der Knackpunkt: Die verantwortlichen Betreiber stellten aus Gründen der Geheimhaltungspolitik ganz bewusst Menschen ein, die buchstäblich nur einen Schalter bedienen sollten – und keinerlei Ahnung davon hatten, was sie damit bewirkten oder welche Konsequenzen ein Fehlverhalten nach sich ziehen würde. Etliche der Mitarbeiter wurden also systematisch zu C-Mitarbeitern gemacht. Eigenverantwortung, Mitdenken, Entwicklung waren hier unerwünscht. Die Folge: eine der schlimmsten Umweltkatastrophen aller Zeiten. Rund 4000 Menschen starben bislang an der Strahlenkrankheit oder an den Folgen der Verstrahlung. Die Umwelt in der Region ist auf Jahrzehnte hinaus stark radioaktiv belastet. Hunderttausende Menschen wurden umgesiedelt. Die Wirtschaft der am stärksten betroffenen Länder Ukraine, Russland und Weißrussland ist dauerhaft geschädigt. Im Klartext: Mehrere Hundert Milliar-

den US-Dollar wurden verbrannt – so hoch setzen unterschiedliche Schätzungen aus den neunziger Jahren die Folgekosten des Reaktorunglücks an.

Ein weiteres dramatisches Beispiel für die Auswirkungen verfehlter Personalpolitik ist die Ölpest, die die Exxon Valdez 1989 verursachte, eine der größten Umweltkatastrophen der Seefahrt. Als das Schiff kurz nach Mitternacht auf das Bligh-Riff im Prince William Sound vor Süd-Alaska auflief, lag der alkoholranke Kapitän, Joseph Hazelwood, betrunken in seiner Kabine.

Und Jack Welch hatte doch Recht!

Das große Unheil beginnt stets im Kleinen. Mit einer falschen Entscheidung, die eine Führungskraft bei der Einstellung eines Mitarbeiters fällt. Kleine Ursache – ganz große Wirkung. Personaler und andere Führungskräfte sitzen in einer Schlüsselposition. Und ausgerechnet sie scheuen Entscheidungen: sind nicht konsequent, wehren sich gegen die Erkenntnis, dass es C-Mitarbeiter gibt, dass es »faule Äpfel« gibt, oder ziehen keine Konsequenzen daraus.

Wenn ich darauf zurückblicke, wie ich damals vor zehn Jahren meinen Vortrag hielt, dann weiß ich heute: Ich war auch einer dieser inkonsequenten Manager, die alles taten, nur nicht das, wozu sie eigentlich da sind – die besten Mitarbeiter an ihr Unternehmen zu binden und die ungeeigneten Mitarbeiter entweder gar nicht erst einzustellen oder zügig wieder zu entlassen. Heute weiß ich: Jack Welch hatte Recht. Es gibt Underperformer. Es gibt C-Mitarbeiter, die wir früher geschützt haben. Wir hatten viel zu viel Geduld, schleppten sie viel zu lange mit, verschwendeten kostbare Lebenszeit mit ihnen. Heute weiß ich: Man tut C-Mitarbeitern keinen Gefallen, indem man sie im Unternehmen hält. Man muss sie mit der Realität des Lebens konfrontieren.

Dazu eine letzte Geschichte: Vor vier Jahren habe ich eine der Firmen aus meiner Unternehmensgruppe verkauft. Betroffen waren 80 Mitarbeiter. Einer von ihnen war auch ein C-Mitarbeiter: Er verrichtete seine Arbeit mehr schlecht als recht, sprach kaum Deutsch und hatte zehn Kinder – und genau deswegen habe ich ihn jahrelang mitgeschleift. Nachdem dann die Firma verkauft worden war, setzte ihn der neue Chef ohne viel Federlesens vor die Tür. Nun kam neulich einer seiner Kollegen zu mir und sagte: »Herr Knoblauch, Sie waren da viel zu nachsichtig. Für uns war immer klar: Dieser Kollege muss fließend Deutsch können, sonst wird das nichts mit seiner Arbeit bei uns. Er hat sich aber nie darum bemüht und gekümmert, und wir haben das jahrelang irgendwie aufgefangen – jetzt zahlt er die Zeche eben beim neuen Chef.«

Was dieser Mitarbeiter mir sagte, hätte man auch so ausdrücken können: