

Interview mit Prof. Dr. Jörg Knoblauch über „Die Personalfalle“

## „Probleme nicht aussitzen!“

„Es ist fünf vor zwölf“, warnt Jörg Knoblauch in seinem neuen Buch „Die Personalfalle“, das Mitte März 2010 im Campus Verlag erschienen ist. Darin übt er scharfe Kritik an der verfehlten Einstellungspolitik in Unternehmen. Wer der Abwärtsspirale entgegenkommen wolle, so Knoblauch, benötige ein starkes Personalmanagement und exzellente Mitarbeiter. Die PERSONALFÜHRUNG sprach mit dem Autor über Schlendrian, „faule Äpfel“ und erfolgreiche Personalauswahl.

**Prof. Dr. Jörg Knoblauch** ist Unternehmer, Autor und Berater. Als geschäftsführender Gesellschafter leitet er die mittelständischen Unternehmen tempus, persolog und tempus-Consulting.



Jörg Knoblauch; **Die Personalfalle.** Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen. Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2010, 222 Seiten, € 29,90 ISBN 978-3-593-39089-5



**? Herr Professor Knoblauch, in Ihrem neuen Buch *Die Personalfalle* attestieren Sie deutschen Unternehmen zu viel Mittelmaß und Schlendrian. Ist es wirklich so schlimm?**

**Professor Jörg Knoblauch:** 40 000 Firmenpleiten sprechen eine deutliche Sprache. Was allerdings nicht bekannt ist, ist, dass diese hohe Anzahl von Insolvenzen sehr oft nicht mit fehlender Liquidität, der sogenannten Kreditklemme, zu tun hat, auch nicht mit der asiatischen Konkurrenz. Der Grund liegt woanders: Es gibt zu wenige Mitarbeiter, die eigenverantwortlich und engagiert für die Firma handeln. In meinem Buch unterscheide ich zwischen A-, B- und C-Mitarbeitern. Der A-Mitarbeiter zieht den Karren, B geht nebenher, und C setzt sich obendrauf und lässt sich ziehen. Laut einer

Gallup-Studie haben wir in Deutschland zwölf Prozent A-Mitarbeiter und sind damit nicht wirklich gut aufgestellt. In der Schweiz sind es immerhin 19 Prozent, und in Amerika sind es gar 29 Prozent.

**? Die Gallup-Studie nennt als wichtigsten Grund für fehlendes Engagement von Beschäftigten „schlechtes Management“. Sie selbst warnen jedoch vor falsch verstandener Menschenfreundlichkeit...**

**Knoblauch:** Gerade mittelständische und kleine Unternehmen sind dafür bekannt, dass sie Probleme aussitzen. Das soll heißen, da ist jemand, der seinen Job nicht ordentlich macht, aber der Unternehmer bringt nicht die Kraft auf, das Problem zu lösen beziehungsweise sich zu trennen. Es ist der berühmte faule Apfel, der, wenn man ihn in die Schale zu den anderen Äpfeln legt, alle anderen ansteckt. Man muss wirklich unterscheiden zwischen Nichtwollen und Nichtkönnen. Wenn der Mitarbeiter nicht will, egal welche verlockenden Angebote Sie ihm machen, dann können Sie nur sagen: „Tschüss, und hier ist die Tür.“



## KURZREZENSION

# Scheitern und Bewältigung

Die 13 Autoren des Sammelbandes teilen eine gemeinsame Grundauffassung: Das, was als erfolgreich oder gescheitert gilt, hängt weniger von harten Fakten als von individuellen Vorstellungen und gesellschaftlichen Prägungen ab. Zu Wort kommen Künstler, Wissenschaftler, Unternehmensberater, Marketingexperten und Psychotherapeuten. Für Olaf Morgenroth und Johannes Schaller, die das Thema unter psychologischen Aspekten abhandeln, zeichnen sich Scheiternsurteile durch eine „perspektivische Gebundenheit“ aus und sind deshalb immer relativ. Die Psychologen sprechen von der Gefahr, sich seinen Misserfolg nicht einzugestehen, was uns daran hindere, „von einem aussichtslosen Ziel rechtzeitig abzulassen. Durchzuhalten, wenn es schwierig wird, muss also nicht unbedingt ein positives Zeichen von Willensstärke sein, sondern kann auch auf eine fehlende Flexibilität bei der Handlungsregulation hindeuten“.

Aus einem soziologischen Blickwinkel wirft Matthias Junge die Frage auf, wie viel Ressourcen die Gesellschaft zur Bewältigung des Scheiterns bereitstellt. Viele gesellschaftliche Konflikte, wie die Debatte um Hartz IV, seien ein Streit um die gesamtgesellschaftlichen Kosten des Scheiterns und der Hilfe zur Scheiternsbewältigung, so der Autor. Hartmann P. Hinterhuber gibt in seinem Beitrag zur Psychopathologie des Scheiterns zu bedenken, dass Gesellschaftssysteme, die sehr individualistisch orientiert sind und Leistungen hoch schätzen, einen hohen Prozentsatz von Menschen aufweisen, die sich als gescheitert erleben. „Länder, in denen sich die Menschen als Teil des Kollektivs wahrnehmen, kennen somit das unglücklich machende Scheitern nicht“, so Hinterhuber. In einer Statistik, die ein Ranking der glücklichsten Nationen wiedergibt, rangiere Bangladesch an erster Stelle, Deutschland hingegen sei auf Platz 52 zu finden.

Harald Pechlaner / Brigitte Stechhammer / Hans H. Hinterhuber (Hg.):  
**Scheitern:** Die Schattenseite unternehmerischen Handelns. Die Chance zur Selbsterneuerung. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2010, 205 Seiten, € 39,- ISBN 978-3-503-11619-5



**? Wer neun von zehn Stellen richtig besetzt, wird Marktführer – so wirbt Ihr Verlag für Ihr Buch. Das klingt recht vollmundig.**

**Knoblauch:** Wir sprachen bereits über die zwölf Prozent A-Mitarbeiter. Stellen Sie sich vor, eine Firma hat nicht nur diesen Prozentsatz an A-Mitarbeitern, sondern 90 Prozent, dann macht dies natürlich einen dramatischen Unterschied. Eine solche Firma ist extrem schnell und extrem kundenorientiert.

Nehmen Sie zum Beispiel Chick-Fil-A, eine amerikanische Fastfood-Kette, die dramatisch schnell wächst. Das Unternehmen lässt die Anzahl der A-, B- und C-Mitarbeiter jedes Jahr von Gallup messen. Das aktuelle Ergebnis lautet: 93 Prozent A-Mitarbeiter, sieben Prozent B- und keine C-Mitarbeiter. Letztlich kann Chick-Fil-A Dinge tun, die in der Gastronomie so gut wie nie vorkommen, wie zum Beispiel die fast 700 Restaurants ausnahmslos sonntags zu schließen, weil der Inhaber aufgrund seines christlichen Hintergrunds will, dass seine Angestellten einen freien Sonntag haben. Die SAP AG, der größte europäische Softwarehersteller ist ein anderes Beispiel. Eine rigorose Personalauswahl sorgt dafür, dass 95 Prozent der Mitarbeiter High Potentials und Top Performer sind. Nur fünf Prozent bringen unterdurchschnittliche Leistungen!

**? Herr Professor Knoblauch, vielen Dank für das Gespräch!**

Das Gespräch führte Marita Schönhals, Redaktion PERSONALFÜHRUNG.

