

17.08.2017



5 Sterne Redner

info(at)5-sterne-team.de

Artikel teilen



Prof. Dr. Jörg Knoblauch

Personal-Strategie: „C-Mitarbeiter müssen gehen“



Unternehmerberater und Bestsellerautor Prof. Dr. Jörg Knoblauch. Foto: Privat

Der Erfolg kommt mit A-Mitarbeitern. Und C-Mitarbeiter verhindern ihn mit ihrer miesen Arbeitsmoral. Deshalb muss Chefs konsequent agieren: Wer nicht will, muss gehen.

Ich bin Verfechter der ABC-Personal-Strategie. Dies ist eine einfache Methode für Unternehmer und Geschäftsführer, um ihre Mitarbeiter zu beurteilen. A-Mitarbeiter haben Freude an der Arbeit, deshalb denken sie mit und versuchen ständig, Wege zu finden, um ihren Job besser zu machen. Natürlich begeistern sie so ihren Chef und ihre Kunden, denn in ihrem Umfeld passiert immer etwas Weiterführendes. Dagegen laufen die B-Mitarbeiter unauffällig mit. Sie machen ihren Job. Und fertig. Richtig kritisch sind die C-Mitarbeiter, denn sie bremsen den Laden. Sie finden an allem etwas auszusetzen und packen nichts an. ABC heißt Mutmacher, Mitmacher und Miesmacher.

Heißes Eisen: Minderleister

Im deutschsprachigen Raum ist eine derartige Einteilung ein heißes Eisen. Vor allem, dass Führungskräfte Minderleister benennen. Es sei unmenschlich oder gar unfair, klar mit ihrer schlechten Leistung umzugehen. Außerdem sei die Diskussion imageschädigend für das Unternehmen und bürokratisch, weil die Mitarbeiter gegeneinander kämpfen, um auf Kosten eines anderen ihren eigenen Hintern zu retten. Energie würde innen gebunden, statt auf Kundenwünsche gerichtet zu werden. Kurz: Angst regiere in derartigen Firmen.

Das Gegenteil ist der Fall: Jeder zweite Unternehmer stellt fest, dass C-Mitarbeiter die Firma zerstören. Nicht nur, dass die sich von den A- und B-Mitarbeitern ziehen lassen. Sie verderben tatsächlich das Betriebsklima, weil sie einerseits viel motzen und andererseits die engagierten Mitarbeiter für diese Bremsen mitarbeiten müssen. Das ist nicht fair! Zudem: A-Mitarbeiter machen das eine Weile mit, aber irgendwann sind sie frustriert, dass dieses Verhalten keine Konsequenzen nach sich zieht und verlassen schlussendlich das Unternehmen.

ABC-Personal-Strategie bedeutet 80-20-0

Die Frage ist also: Wie viele C-Mitarbeiter kann sich ein Unternehmer leisten? Ich sage: Keinen. Marktanteile und Kunden sind in jeder Branche hart umkämpft, deshalb sollte kein Chef C-Mitarbeiter mitschleppen. Denn die kommen vor allem bei seinen Kunden nicht gut an. Was hilft es, wenn der Vertrieb neue Kunden gewinnt und C-Mitarbeiter diese in der Auftragsabwicklung wieder vergraulen? Ziel jedes Unternehmens muss sein: 80 Prozent A-Mitarbeiter, 20 Prozent B-Mitarbeiter und keinen C-Mitarbeiter. Wer konsequent dran bleibt, kann das in zwei bis drei Jahren schaffen.

Und seien wir mal ehrlich: Auch ohne ABC-Einteilung weiß jeder, was er von seinen Kollegen zu halten hat. Wer noch anpackt, obwohl längst Dienstschluss ist. Und wer sich wegduckt. Inhaber und Führungskräfte dürfen aus Angst vor nervenaufreibenden Auseinandersetzungen und arbeitsrechtlichen Konsequenzen nicht wegschauen, wenn ein Mitarbeiter eine ruhige Kugel schiebt, sondern müssen sich intensiv mit ihm auseinandersetzen. Deshalb fordere ich von Vorgesetzten: Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, wo sie stehen, wie Sie sie einschätzen und dass sie als C-Mitarbeiter gefährdet sind. Schlechte Leistung muss zunächst benannt werden.

Transparenz schaffen durch Leistungsbeurteilung

Wir bei Tempus-Consulting und in der Beratung verwenden wir einen Leistungsbeurteilungsbogen, in dem zunächst der Mitarbeiter seine Fachkenntnisse, Einsatzbereitschaft, Arbeitstempo und -qualität, Selbstständigkeit oder Kundenbezug einschätzt. Über unterschiedliche Kriterien ergeben sich dann jeweils Noten von 1 bis 5. Dasselbe macht die Führungskraft. Eigen- und Fremdbild sind so Grundlage für eine intensive Diskussion über die Arbeitsergebnisse.

Eine Chance für die, die wollen und nicht können

Jetzt heißt es konsequent bleiben: Kann ein Mitarbeiter etwas nicht, dann muss er über Unterstützung und Fortbildungen eine Chance bekommen. Denn nicht allein die Mitarbeiter sind für ihre Leistung verantwortlich. Die Geschäftsführung oder Abteilungsleitung hat sie eingestellt und auf einen bestimmten Platz gesetzt – vielleicht auf den falschen. Der C-Mitarbeiter bekommt so die Chance, zumindest B zu werden.

Will ein Mitarbeiter nicht, dann heißt es Trennung ohne Umschweife. Der amerikanische Personalexperte Dave Ulrich hat herausgefunden, dass sich das Problem der C-Mitarbeiter beinahe von selbst löst, wenn Führungskräfte mit ihnen klare Personalgespräche führen. 90 Prozent der Betroffenen gehen von selbst, weil sie sich dieser Transparenz nicht stellen wollen. Welcher Mensch hält schon sichtbaren Misserfolg auf Dauer aus? Chefs müssen klar sagen: My way or Highway. Wer nicht will, der gehört nicht in die Firma.

Über den Autor

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist als „Unternehmer-Berater“ und Bestsellerautor international unterwegs. Der geschäftsführende Gesellschafter von zwei Firmen gilt als der führende Personal-Vordenker für den Mittelstand. Vor kurzem erhielt Tempus-Consulting zum vierten Mal in Folge die Auszeichnung des Wirtschaftsmagazins Brand Eins als eine der besten Unternehmensberatungen.