

## A, B oder C? Warum es so wichtig ist, Mitarbeiter richtig zu beurteilen

**von Prof. Dr. Jörg Knoblauch**

Jack Welch gilt als Vorreiter der ABC-Thematik im Personalwesen. Er hatte Anfang der 1980er-Jahre als frisch gekürter CEO von General Electric 118.000 Jobs gestrichen. Jeder vierte Mitarbeiter, darunter viele Manager, mussten gehen. In Welchs Einschätzung waren dies unmotivierte Mitarbeiter, die bereits innerlich gekündigt hatten, C-Mitarbeiter also. Seither trägt Welch den Spitznamen „Neutronen-Jack“ – weil er so schnell redet und handelt, aber auch, weil die Neutronenbombe die schreckliche Eigenschaft hat, alles menschliche Leben auszulöschen, während die Bausubstanz intakt bleibt.

Auch früher schon haben Chefs nicht unbesehen Leute eingestellt. Oft war es jedoch ein sehr einfacher und schneller Prozess. Heute wissen die meisten Chefs um die immense Spreizung, wenn es um die Qualität der Mitarbeiter geht. In anderen Worten: Sie denken in A-, B- und C-Kategorien.

**Zu A gehört derjenige, der den Karren zieht.  
Zur B-Kategorie derjenige, der nebenher läuft.  
Der C-Mitarbeiter sitzt obendrauf und lässt sich ziehen.**

Die Gallup-Studie wird Land für Land rund um den Globus durchgeführt. Wenn man als Vergleich einmal die Schweiz heranzieht, dann muss man neidlos anerkennen, dass es dort deutlich mehr A-Mitarbeiter gibt und dafür extrem wenig C-Mitarbeiter.

Jack Welch hat seinen Erfolg darauf zurückgeführt, dass er ruhelos damit beschäftigt war, die besten Mitarbeiter einzustellen. Und aus den Besten die Richtigen auszuwählen im Sinne von „Passen diese Mitarbeiter zur Unternehmenskultur? Zu den Produkten usw.“

## A-Mitarbeiter

A-Mitarbeiter sind die Mitarbeiter, die eine Firma voranbringen. Sie sind nicht notwendigerweise Führungskräfte. Man trifft sie auf allen Ebenen des Unternehmens. Was sie kennzeichnet:

- »» Sie denken voraus und handeln proaktiv.
- »» Sie betreiben das Geschäft, als ob es ihnen gehören würde.
- »» Sie sind flexibel in Bezug auf Arbeitsplatz und -zeit.
- »» Sie haben exzellente Ideen und großes Interesse an Weiterbildung.
- »» Sie übertreffen gesetzte Ziele und Aufgaben durch ein ungewöhnliches Maß an Engagement und Erfolg.



Zusammenfassend: Sie geben dem A-Mitarbeiter eine Schale mit Dreck. Er legt seine Hand drauf, und es wird zu Gold.

## B-Mitarbeiter

B-Mitarbeiter stellen die größte Gruppe der Mitarbeiter dar. In Amerika nennt man B-Mitarbeiter auch „Nine-to-Fiver“. Sie kommen um 9.00 Uhr und gehen um 17.00 Uhr. Dazwischen machen sie eine gute Arbeit, ohne kontrolliert werden zu müssen.

- »» Bei manchen Aufgabenstellungen erreichen B-Mitarbeiter durchaus Ergebnisse der A-Kräfte.
- »» Sie erreichen meistens die vorgegebenen Ziele und erfüllen dadurch die dazugehörigen Aufgaben in allen Bereichen.

In den meisten Betrieben werden B-Mitarbeiter als nicht wegzudenkende, die Firma stabilisierende Masse gesehen. Viele Betriebe jedoch haben erkannt, dass ausschließlich A-Mitarbeiter die Kunden verzaubern.



Zusammenfassend: Sie geben dem Mitarbeiter eine Schale mit Dreck. Er legt seine Hand drauf, und es bleibt Dreck. Umgekehrt gilt dies genauso: Sie geben dem Mitarbeiter eine Schale mit Gold. Er legt seine Hand drauf, und es bleibt Gold.

## C-Mitarbeiter

In der Vergangenheit war es doch so: Wir haben dem C-Mitarbeiter 10 bis 20 Prozent weniger bezahlt. Wer jedoch über den C-Mitarbeiter nachdenkt, wird erkennen, dass Jack Welch durchaus recht hat, wenn er sagt: „Der C, selbst wenn er umsonst arbeiten würde, er wäre zu teuer!“

Was C-Mitarbeiter kennzeichnet:

- »» Sie legen wenig bis keine Kundenorientierung an den Tag und vertreiben damit den Kunden, das Wertvollste, was eine Firma hat.
- »» Sie haben nur wenig Bereitschaft zur Weiterbildung.
- »» Sie erledigen zwar viele Aufgaben ordentlich, aber es gibt mindestens ein Gebiet, in dem die Qualität ihrer Arbeit mangelhaft ist.



Zusammenfassend: Sie geben dem C-Mitarbeiter eine Schale mit Gold. Er legt seine Hand drauf, und es wird Dreck.

## Eine jährliche Mitarbeiterbeurteilung ist fair

Sie fragen sich zu Recht: Wie kann man Mitarbeiter nun in A, B und C fair und gerecht einteilen? Eine Möglichkeit ist, dies mit einem Leistungsbeurteilungsbogen zu erreichen.

<b>Fachkönnen, Fachkenntnis</b>	Unzureichendes Können. Bleibt trotz Unterstützung unfähig	Entspricht nicht voll den Anforderungen, braucht Hilfe und Unterstützung	Ausreichend, normaler Durchschnitt	Gutes Können, selbstständig und sicher	Großes Können, mehr als Position erfordert. Sicheres Urteil in schwierigen Fragen.
<b>Weiterbildung</b>	Gleichgültig, lehnt Weiterbildung ab	Nimmt nur nach Aufforderung an Weiterbildung teil	Nimmt teil an Weiterbildungsmaßnahmen	Ist bemüht um Weiterbildung, nimmt gerne daran teil	Hält sich selbstständig durch Weiterbildung fit.
<b>Einsatzbereitschaft</b>	Sehr träge, versucht sich zu drücken, mehrfach ausgefallen	Etwas träge, gleichgültig, uninteressiert	Bei Aufforderungen gem und stets bereit, mehr zu tun	Erfledigt Arbeit selbstverantwortlich	Leistet von sich aus mehr als nötig. Muss gelegentlich gebremst werden.
<b>Zusammenarbeit</b>	Wird abgelehnt, unverträglich, überempfindlich, unkameradschaftlich	Kontaktschwach, geht seine eigenen Wege, wenig beliebt	Ordnet sich ein, macht mit	Kooperativ, auf gute Zusammenarbeit bedacht	Mitreibend, hilfsbereit, sehr bemüht um reibungslose und gute Zusammenarbeit
<b>Einstellung zu Firma und Vorgesetzten</b>	Beeinflusst andere bewusst negativ, rebellisch	Persönlich widerspenstig, betont misstrauisch, unbeteiligt	Lässt sich unter normalen Bedingungen gut leiten, korrekt	Sucht persönlich auch bei Schwierigkeiten nach Verständnis für Vorgesetzte und Firma	Übt einen bemerkenswert guten Einfluss auf andere und das Betriebsklima aus
<b>Bereitschaft, flexibel zu arbeiten</b>	Keine Bereitschaft bzw. Möglichkeit, flexibel zu arbeiten	Widerstrebende Bereitschaft, flexibel zu arbeiten	Bedingte Bereitschaft, flexibel zu arbeiten	Bereit, flexibel zu arbeiten	Stimmt selbstständig Arbeitszeit auf Arbeitsanfall ab (auch abteilungsübergreifend)

Dieser Ausschnitt zeigt wie ein Leistungsbeurteilungsbogen funktioniert. Hier sind 6 der 14 Kriterien erkennbar. (Den ganzen Musterbogen finden Sie [hier](#).)

Der hier vorgestellte Beurteilungsbogen hat 14 Beurteilungskriterien. Dabei ist der Prozess wie folgt:

1. Der Mitarbeiter füllt sowohl Vorderseite als auch Rückseite dieses Bogens aus (Selbstbeurteilung).
2. Der Vorgesetzte füllt den gleichen Bogen aus (nur die Vorderseite) und bewertet damit den Mitarbeiter.
3. Mitarbeiter und Vorgesetzter setzen sich zusammen und vergleichen ihre Werte. Es ist wichtig, sich jetzt auf eine Note zu einigen, da diese Beurteilung möglicherweise in die Gehaltsfindung eingeht.
4. Die selbst errechnete Durchschnittsnote bestimmt, wer A-, B- oder C-Mitarbeiter ist.

### Leistungsbeurteilungsbogen Mitarbeiter

Seite 4

**Nur vom Mitarbeiter auszufüllen!**

Wie lange möchten Sie noch im Unternehmen bleiben?

.....  
Sind Sie zufrieden mit Ihrer Position?

.....  
Denken Sie, dass Ihre Aufgaben Ihren Stärken entsprechen?

.....  
Streben Sie in Ihrer Abteilung eine andere Position/Aufgabe an?

.....  
Könnten Sie sich vorstellen, innerhalb des Unternehmens zu wechseln?

.....  
Welche Maßnahme zur Fortbildung wäre für Sie und das Unternehmen wichtig?

.....  
Sonstiges:

Dies ist ein Teil der Rückseite des Leistungsbeurteilungsbogens. Natürlich können Sie Fragen einsetzen, die zu Ihrer Firma und Wertekultur passen.

Nach erfolgter Beurteilung können Sie jedem Mitarbeiter die Ergebnisse schriftlich mitteilen. Ein gut gemachter A-, B- und C-Brief hat eine hohe motivierende Wirkung beziehungsweise bringt die Notwendigkeit der Veränderung klar auf den Punkt. Doch gut gemeinte Aktionen können auch einen nicht wieder gutzumachenden Flurschaden anrichten. Darum ist es hilfreich, sich vorab Rat von Experten einzuholen.

### Über den Autor

Prof. Dr. Jörg Knoblauch (Jahrgang 1949) ist geschäftsführender Gesellschafter verschiedener mittelständischer Firmen. Seine Unternehmensgruppe wurde mit zahlreichen Preisen ausgezeichnet. Sie ist Gewinnerin des „Best Factory Awards“, einer Auszeichnung für das bestgeführte Kleinunternehmen Deutschlands, sowie des Ludwig-Erhard-Preis-Wettbewerbs 2002. Das Fernsehen berichtete immer wieder über die pragmatische und erfolgreiche Unternehmensführung. Als Referent vermittelt Knoblauch komplexes Wissen einfach, praxisnah sowie humorvoll und versteht es, bei Vorträgen zu begeistern. Jörg Knoblauch ist Buchautor mit über 300.000 verkauften Büchern, die mittlerweile in ein Dutzend Sprachen übersetzt wurden.