

# A-Mitarbeiter kennzeichnen erfolgreiche Unternehmen

## ... und C-Kräfte sind nicht akzeptabel

Sie können Kunden überzeugen und langfristig binden, und sie sind für jedes Unternehmen ein Gewinn: motivierte, begeisterungsfähige und leistungsbereite Angestellte, sogenannte A-Mitarbeiter. Sie sollten idealerweise 80 bis 90 Prozent des gesamten Personals ausmachen.

Kürzlich in einem Münchner Wellness-Studio: Ein Paar betritt den Eingangsbereich. »Waren Sie schon mal hier? Nein? Dann füllen Sie bitte dieses Formular aus. Die zuständige Mitarbeiterin kommt gleich«, sagt der anscheinend vielbeschäftigte Mann am Empfang kurz und kühl. Mit dem ausgefüllten Zettel kommt das Paar wieder an den Empfang. »Setzen Sie sich doch bitte wieder«, werden sie zurechtgewiesen. »Nicht gerade ein herzliches Willkommen«, raunt sich das Paar zu. Als die zuständige Mitarbeiterin sie nach einigen Minuten holt, erlebt das Paar immerhin nüchterne Zuwendung: »Das ist da ..., das funktioniert so ... aber ziehen Sie sich erst mal um«, rattert sie herunter. Immerhin fragt sie, als die beiden das Studio verlassen, ob sie denn zufrieden waren. Diese überlegen: Das Angebot des Studios ist eigentlich ganz gut, der Service allerdings alles andere als einladend. Das Paar wird nicht wiederkommen.

Die beiden Angestellten des Wellness-Studios sind ganz klar C-Mitarbeiter. Geradezu ablehnend verhält sich der Mann am Empfang. Selbst wenn er formal nicht zuständig ist und etwas anderes zu tun hat – in diesem Moment ist er die Visitenkarte des Unternehmens und damit automatisch zuständig. Und er versagt



auf der ganzen Linie, getreu dem Motto: Kunde droht mit Auftrag.

Etwas besser macht es die Mitarbeiterin, die sich um die Kunden kümmert, Bescheid weiss, sie informiert und am Schluss auch nach der Zufriedenheit fragt. Das sind jedoch Selbstverständlichkeiten, und auch sie macht lediglich »Dienst nach Vorschrift«, also ist sie bestenfalls eine B-Mitarbeiterin. Denn die junge Frau strahlt keine Wärme aus, von Begeisterung ganz zu schweigen. Doch genau die ist in der gesamten Dienstleistungsbranche entscheidend – zumal, wenn Kunden das erste Mal kommen. Die Konsequenz des Paares muss jeden Studiobetreiber alarmieren.

### Das Ziel: 80–20–0

Die aktuelle Gallup-Studie von 2016 über das Engagement von Mitarbeitern zeigt, dass 15 Prozent Mutmacher und Leistungsträger sind, 70 Prozent machen Dienst nach Vorschrift, und 15 Prozent haben bereits innerlich gekündigt.

Das sind die Miesmacher wie der beschriebene Kollege vom Empfang. Ob Industrie, Handel oder Dienstleistungsbranche: Chefs müssen wissen, dass ihre Firma mit einer derartigen Mitarbeiter-Verteilung in einer immer dynamischer und komplexer werdenden Arbeitswelt nicht bestehen wird. Schon durchschnittliche B-Mitarbeiter können keinen Kunden begeistern. Und dann reicht es ein-

fach nicht zum Überleben in einem umkämpften Markt.

Ziel eines Unternehmens muss die Verteilung 80–20–0 sein: 80 Prozent A-, 20 Prozent B- und null Prozent C-Mitarbeiter. Viele Geschäftsführer halten das für unmöglich. Doch erfolgreiche Firmen, besonders jene im Silicon Valley, arbeiten schon längst nach dieser Formel oder haben sogar 90–10–0 erreicht, wie Berichte in meinem Buch »Das Geheimnis der Champions« aus dem vergangenen Jahr zeigen. Denn engagierte A-Mitarbeiter ziehen das Unternehmen von Erfolg zu Erfolg.

### Weg mit C-Mitarbeitern!

Im deutschsprachigen Raum jedoch gelten C-Kräfte als »heisses Eisen«. Es gilt als unmenschlich oder gar unfair, ihre Minderleistung klar zu benennen und daraus Folgerungen zu ziehen: die Kündigung. Ausserdem sei die Diskussion imageschädigend für das Unternehmen und alzu bürokratisch, weil die Mitarbeiter gegeneinander kämpfen und sich gegenseitig denunzieren, um auf Kosten eines anderen ihren Job zu retten. Energie würde im firmeninternen Hickhack gebunden, statt auf Kundenwünsche gerichtet zu werden. Kurz: Es regiere die Angst, was für das Unternehmen nur von Nachteil sein könne.

Doch das Gegenteil ist der Fall: Jeder zweite Unternehmer könnte leicht feststellen, dass C-Mitarbeiter die Firma zerstören. Nicht nur, dass die sich lediglich von den A- und B-Mitarbeitern »mitziehen« lassen. Sie verderben tatsächlich das Betriebsklima, weil sie sich einerseits viel beschweren und weil andererseits die engagierten Kollegen für diese »Bremsen« mitarbeiten müssen. Das ist nicht fair! Zudem: A-Mitarbeiter

haben das eine Weile mit, aber irgendwann sind sie frustriert, wenn das negative Verhalten der C-Kollegen keine Konsequenzen hat, und verlassen schlussendlich selbst das Unternehmen.

Inhaber und Führungskräfte dürfen aus Angst vor nervenaufreibenden Auseinandersetzungen und arbeitsrechtlichen Konsequenzen nicht wegschauen, wenn ein Mitarbeiter »eine ruhige Kugel schiebt«, sondern sie 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 benannt werden.

### »My way or the highway!«

In unserem eigenen Unternehmen und in der Beratung verwenden wir einen Leistungsbeurteilungsbogen, in dem zunächst der Mitarbeiter seine Fachkenntnisse und Einsatzbereitschaft, sein Tempo und die Qualität seiner Arbeit, seine eigene Selbstständigkeit und seinen Kundenbezug einschätzt. Über unterschiedliche Kriterien ergeben sich dann jeweils Noten von 1 bis 5. Dasselbe macht die Führungskraft. Das daraus ersichtliche Eigen- und Fremdbild sind dann Grundlage für eine intensive Diskussion über die Arbeitsergebnisse.

Für den weiteren Umgang ist wichtig, ob ein C-Mitarbeiter nicht bessere Leistung erbringen kann oder ob er schlicht nicht will. Im ersten Fall muss er in Form von besonderer Unterstützung und Fortbildungen noch eine Chance bekommen. Denn nicht allein die Mitarbeiter sind für ihre Leistung verantwortlich, die Geschäftsleitung oder Abteilungsleiter

haben das Problem grundsätzlich gelöst. Das Problem grundsätzlich gelöst. Das Problem grundsätzlich gelöst.

Die Frage ist natürlich: Wenn A-Mitarbeiter doch so wichtig sind und nach Möglichkeit gefördert werden müssen, sollen Vorgesetzte denn wirklich auch Energie in die C-Mitarbeiter stecken? Zunächst: Das eine machen, bedeutet ja nicht das andere lassen. Und wenn ein Chef sein Unternehmen erst einmal personaltechnisch aufgeräumt hat und konsequent auf einen systematischen Einstellungsprozess setzt, dann ist das Problem grundsätzlich gelöst.



Autoren-Kurzbiografie

Prof. Dr. Jörg Knoblauch

ist als »Unternehmer-Berater« und Buchautor international unterwegs. Er ist geschäftsführender Gesellschafter von Tempus-Consulting und gilt als »Personal-Guru« für den Mittelstand.

#### Informationen:

Telefon: +49 (0) 7322 950 112  
E-Mail: j.knoblauch@tempus.de  
Internet: www.abc-personal-strategie.de