

# A-Mitarbeiter kennzeichnen erfolgreichere 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 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«, rättert 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



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 Mitarbeitern, wo sie stehen, wie Sie einschätzen und dass sie als C-Mitarbeiter gefährdet sind. Schlechte Leistung muss benannt werden.

**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 allzu 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 könnte.

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 »Bremser« mitarbeiten müssen. Das ist nicht fair! Zudem: A-Mitarbeiter

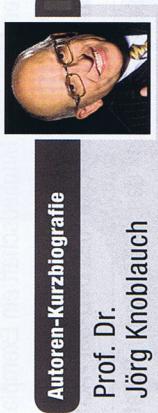
machen das eine Weile mit, aber irgendwann sind sie frustriert, wenn das negative Verhalten der C-Kollegen keine Konsequenzen hat, und verlassen schlussendlich selbst das Unternehmen.

Im zweiten Fall – wenn also jemand Inhaber und Führungskräfte dürfen aus Angst vor nervenaufreibenden Auseinandersetzungen und arbeitsrechtlichen Konsequenzen nicht wegsehen, wenn ein Mitarbeiter »eine ruhige Kugel schiebt«, sondern sie müssen sich intensiv mit ihm austauschen. 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 Kunstschatz 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.

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 andre 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.

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 Geschäftsführung oder Abteilungsleiter



**Autoren-Kurzhilografie**

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