

Was ein C-Mitarbeiter kostet



Zur Person:

Stefan Gramlich, Personalleiter

Zum Unternehmen:

KUHN GmbH - Technische Anlagen

www.kuhn-gmbh.de

Branche: Anlagenbau/Maschinenbau

Mitarbeiter: 130

Schwache Mitarbeiter finden sich in fast jedem Unternehmen, und Führungskräfte neigen dazu, das als Naturgesetz zu betrachten. Ich muss zugeben: Bei diesem Thema war ich selbst unsicher, bis ich 2013 ein [Seminar mit Prof. Dr. Jörg Knoblauch mit dem Titel „Die besten Mitarbeiter finden und halten“](#) besuchte. Es war ein Augenöffner. Ein C-Mitarbeiter bringt nicht nur viel zu wenig Leistung – er ist auch Ursache dafür, dass andere nacharbeiten müssen und Qualität verlorenght. Seit dem Seminar hat sich in unserer Firma vieles verändert – und die Tendenz beim Anteil der C-Mitarbeiter geht gegen Null.

Das Unternehmen Kuhn ist Experte für den Anlagen- und Maschinenbau in den Bereichen Wasser, Abwasser und Energie. Wir sind ältester noch in Deutschland produzierender Hersteller von Wasserförderschnecken, die nach dem archimedischen Prinzip arbeiten. Vor allem aber stellen wir das Equipment für Kläranlagen und für die Trinkwasserversorgung zur Verfügung.

Was uns bei den C-Mitarbeitern auch noch aufgefallen ist: Sie sind für die anderen Teammitglieder ein Ärgernis. Denn Leistungsfähige mögen keine Kollegen, die sich auf Kosten der Gemeinschaft mitschleppen lassen. Deshalb ist die Sorge, dass die Trennung von einem C-Mitarbeiter Unmut in der Belegschaft auslösen könnte, in der Regel unbegründet. Im Gegenteil: Es trifft auf viel Verständnis, wenn man den Arbeitsvertrag mit Minderleistern auflöst.

Die Arbeit mit Prof. Dr. Knoblauchs [TEMP-Methode®](#) hat uns auch an anderen Stellen weitergebracht. So bin ich dem [Netzwerk Personal](#) beigetreten – eine geniale Erfindung, denn dort kommen Mittelständler zusammen, die sich über wichtige Personalfragen austauschen. Ich erinnere mich, dass ich nach einer solchen Netzwerktagung im Auto saß und erstmal beim nächsten Schnellimbiss Rast machen musste, um mir die vielen Ideen und Anregungen zu notieren, die ich bei der Begegnung erhalten hatte.

Auch beim Thema „Ordnung am Arbeitsplatz“, dem [Büro-Kaizen®](#), haben wir erhebliche Fortschritte gemacht. Inzwischen führen wir alle unsere Projekte elektronisch, die Papiere werden eingescannt. Das hätten wir definitiv schon früher machen sollen. Nun ist es eine Herausforderung an die Mitarbeiter, sich etwa bei Telefonaten nicht nur handschriftliche Notizen zu machen, sondern wichtige Informationen gleich ins interne Netz zu stellen.

Wir sind begeistert von den positiven Veränderungen der vergangenen Jahre. Deshalb wollen wir als Nächstes ein Firmenhandbuch erstellen, das die Zuständigkeiten und Prozesse im Unternehmen noch klarer kommuniziert. Gerade neue A-Mitarbeiter erwarten präzise Vorgaben für das, was sie leisten sollen und wollen.

