

**P**ia Meier kennt sie kaum noch: Die Stinkstiefel, die morgens schon die Mundwinkel hängen lassen, an allem Möglichen herummosern und kontinuierlich das Betriebsklima versauen. „Wir haben uns für eine Kultur der Freude und des Helfens entschieden“, sagt die Personalchefin und Prokuristin der Seidel GmbH & Co. KG.

C-Mitarbeiter nennt sie diese Kollegen seit sie vor drei Jahren den Giengener Personalberater Jörg Knoblauch kennengelernt hat, der die ABC-Personal-Strategie für deutsche Mittelständler entwickelte. „Das klingt zunächst sehr hart“, gibt die 51-jährige Personalerin zu. Sie sagt, dass jeder eine Chance verdient und auch bekommt. Doch wenn alle Gespräche und jegliche Unterstützung nicht fruchten, dann scheut sie selbst den Gang vor das Arbeitsgericht nicht. Denn letztlich gehe es um das Wohl des Unternehmens und aller Mitarbeiter.

**„Machen Sie den Mitarbeitern klar, dass sie ihren Arbeitsplatz gefährden.“**

**Jörg Knoblauch**  
Personalberater

Aktuell schätzt sie den Anteil der C-Mitarbeiter auf lediglich zwei, drei Prozent. Im Gegenzug hat der metallverarbeitende Mittelständler, der Aluminium- und Kunststoffverpackungen für die Kosmetik- und Pharmabranche herstellt, zweimal hintereinander das erfolgreichste Geschäftsjahr hingelegt. Der Krankenstand der 300 Produktionsmitarbeiter liegt bei drei Prozent, während der Branchenschnitt bei sechs Prozent liegt. Die Kununu-Bewertung liegt bei einer guten 4,2 und die Empfehlungsquote bei ausgezeichneten 96 Prozent.

Jörg Knoblauch hat einen einfachen Leistungsbeurteilungsbogen entwickelt, der die Grundlage für die Einteilung in

# Vom Umgang mit **Motzern**

**Personal** Konsequenz in der Beurteilung von Mitarbeitern zahlt sich für Unternehmen aus. Dabei hilft das ABC-Modell.



Die Bandbreite von Motivation und Leistungsnachweis der Mitarbeiter variiert in jedem Unternehmen. Die Frage ist nur, wie die Verantwortlichen mit der Situation umgehen.

Montage: Max Meschkowski

Illus: stickerama/Shutterstock.com

A-, B- und C-Mitarbeiter darstellt. Während A-Mitarbeiter Freude an der Arbeit haben und mitdenken, laufen B-Mitarbeiter eher unauffällig mit. Richtig kritisch sind C-Mitarbeiter, die den Laden ausbremsen. Knoblauch verwendet dieses Schema sowohl im eigenen Unternehmen wie in der Beratung.

Vor dem jährlichen Mitarbeitergespräch beurteilen Mitarbeiter und Führungskraft unabhängig voneinander etwa Fachkenntnisse, Einsatzbereitschaft, Arbeitstempo und -qualität oder Selbstständigkeit. Über unterschiedliche Kriterien ergeben sich dann jeweils Noten von 1 bis 5. Eigen- und Fremdbild sind eine solide Grundlage für eine intensive Diskussion. Ergebnis kann sein, dass eventuell ein Positions- und Aufgabenwechsel hilfreich ist oder eine Weiterbildung. Doch manchmal werden Mitarbeiter auch durch ihre Chefs an ihrer Entfaltung behindert, weil sie mehr Freiraum benötigen oder ihnen zu wenig zugetraut wird.

## **C-Mitarbeiter zerstören Firma**

Ziel der ABC-Strategie ist die Verteilung 80-20-0. „Unternehmer sagen oft: Das ist aufgrund des Fachkräftemangels unmöglich“, so der Tempus-Geschäftsführer Knoblauch. In Deutschland gelten C-Mitarbeiter als heißes Eisen. Es sei unmenschlich oder gar unfair, klar mit ihrer schlechten Leistung umzugehen. Doch das Gegenteil ist der Fall, findet der Personalberater: C-Mitarbeiter zerstören die Firma. Sie verderben das Betriebsklima, weil sie viel motzen und die engagierten Mitarbeiter für sie mitarbeiten müssen. Das sei nicht fair, findet der christlich geprägte Unternehmer: Firma und Kollegen werden ausgenutzt. Schlimmer: Das machen A-Mitarbeiter eine Weile mit, aber irgendwann sind sie frustriert, dass dieses Verhalten keine Konsequenzen hat und verlassen schlussendlich das Unternehmen.

Wenn ein C-Mitarbeiter eine ruhige Kugel schiebt, fordert Jörg Knoblauch Klarheit und

Transparenz: „Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, wo sie stehen, wie Sie sie einschätzen und dass sie als C-Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz gefährden.“ Doch: Schlechte Leistung muss zunächst benannt werden, so der Inhaber des Unternehmens mit 50 Mitarbeitern.

Im Mitarbeitergespräch ist es wichtig, festzustellen, ob ein C-Mitarbeiter nicht kann oder nicht will. Im ersten Fall muss er eine Chance bekommen, zumindest B zu

werden. Im zweiten Fall – jemand will nicht – heißt es Trennung ohne Umschweife. „Wer nicht will, der gehört nicht in das Unternehmen.“

Pia Meier macht bislang sehr gute Erfahrungen mit dem Personalfragebogen. Im Zuge der zuneh-

menden Digitalisierung werden vor allem „Herz und Seele“ den Unterschied ausmachen, ist sie sich sicher. Viele Mitarbeiter sind dankbar für das strukturierte und klare Feedback, denn es gehe nicht darum, einen Menschen schlecht zu

machen, sondern sein Verhalten zu kritisieren oder den Aufgaben anzupassen.

Sie legt Wert darauf, alle 700 Mitarbeiter des Unternehmens mit Namen zu kennen und sie mit Hand-

schlag zu begrüßen, wenn sie sich treffen: „Die Mitarbeiter“, so Meier, „nehmen mir ab, dass dies kein aufgesetztes Verhalten ist, sondern tatsächlich meiner Wertschätzung für sie entspringt.“ [!]

Michael Sudahl

**ERFOLG**



**Zur Person**

**Jörg Knoblauch** ist Verfechter der ABC-Personal-Strategie. Er absolvierte ein Ingenieur- und Betriebswirtschaftsstudium. Knoblauch ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Tempus.

Firmenchefs müssen die Leistung ihrer Mitarbeiter klar benennen.