

Der Weg zum Unternehmenserfolg

Fruchtbare ABC-Personalstrategie

Eine konsequente Personalarbeit ist in der Lage, die Stimmung zu heben sowie die Fluktuation zu senken. Die ABC-Strategie von Tempus ist dazu ein wichtiger Baustein.

Pia 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 Personalberater Jörg Knoblauch kennengelernt hat, der die ABC-Personal-Strategie für deutsche Mittelständler entwickelte. »Das klingt zunächst sehr hart«, gibt die

51-Jährige zu, die sich von einer Arzthelferin über die Chefassistenz bis in die Geschäftsleitung entwickelt hat. Die Personalerin, die sich selbst als liebevoll-konsequent bezeichnet, sagt, dass jeder eine Chance verdient und auch bekommt. Doch wenn alle Gespräche und jegliche Unterstützung nicht fruchten, dann scheut sie nicht den Gang vor das Arbeitsgericht. Denn letztlich gehe es um das Wohl des Unternehmens und aller Mitarbeiter.

Ausgezeichneter Erfolg

Aktuell schätzt sie den Anteil der C-Mitarbeiter auf zwei, drei Prozent. Im Gegenzug hat der metallverarbeitende Mittelständler, der im hessischen Marburg Aluminium und Kunststoffverpackungen für die Kosmetik- und Pharma-

branche 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.

Erstaunlich: Die elf Betriebsräte unterstützen inzwischen den Kurs, den Pia Meier fährt. Denn auch diese Institution, die normalerweise jeden Mitarbeiter schützt, bemerkt, dass sich Stimmung und Ergebnis kontinuierlich verbessern. Zwar gibt es um jeden C-Mitarbeiter eine Clique, die das vermeintliche Opfer verteidigt, doch die Mehrheit fühlt sich durch die konsequente Haltung unterstützt und wertgeschätzt. Denn letztlich sind es die A- und B-Mitarbeiter, die das nacharbeiten müssen, was

die Miesmacher liegen lassen.

»Ich wünsche mir Mitarbeiter, die sich engagieren und verstehen, dass das Unternehmen sie braucht und sie wichtig sind«, sagt die Personalchefin, die selbst ebenfalls die Extrameile geht.

Jeden Samstag trifft sie sich mit 15 bis 20 Mitarbeitern im Unternehmen. In der ersten Runde, die inzwischen alle 700 Kollegen des Unternehmens durchlaufen haben, ging es um ein Persönlichkeitstraining – vor allem Achtsamkeit und Wertschätzung. Was treibt jeden Einzelnen an? Die Karriere, die Familie, der Hawaii-Urlaub oder etwas ganz anderes? Was empfinde ich als den Sinn meiner Arbeit?

In der zweiten Runde, die aktuell 200 Mitarbeiter absolviert haben, geht es darum, dass jeder lediglich mit seiner eigenen Brille auf die Wirklichkeit schaut. Deshalb können im Gespräch viele Missverständnisse entstehen, die dann zu Konflikten, weniger Arbeitsfreude und einem schlechteren Ergebnis führen. »Die Offenheit gegenüber anderen Sichtweisen und das Entwickeln gemeinsamer Lösungen führt zu einem ganz anderen Miteinander«, so Pia Meier.

Leistung im Fokus

Jörg Knoblauch hat einen einfachen Leistungsbeurteilungsbogen entwickelt, der die Grundlage für die Einteilung in A-, B- und C-Mitarbeiter darstellt. Der langjährige Geschäftsführer eines metallverarbeitenden Unternehmens im schwäbischen Giengen, verwendet ihn sowohl im eigenen Unternehmen wie in der Beratung. Vor dem jährlichen Mitarbeitergespräch beurteilt



»Ich wünsche mir Mitarbeiter, die sich engagieren und verstehen, dass das Unternehmen sie braucht«, sagt Pia Meier, Personalchefin und Prokuristin der Seidel GmbH & Co. KG.

len Mitarbeiter und Führungskraft unabhängig voneinander etwa Fachkenntnisse, Einsatzbereitschaft, Arbeitstempo und -qualität, Selbstständigkeit oder Kundenbezug. Über unterschiedliche Kriterien ergeben sich dann jeweils Noten von eins bis fünf. Eigen- und Fremdbild sind Grundlage für eine intensive Diskussion. So können Mitarbeiter ihre Stärken erkennen. Eventuell ist ein Positions- und Aufgabenwechsel hilfreich oder eine Weiterbildung, um die Aufgaben besser erfüllen zu können. Und manchmal werden Mitarbeiter durch ihre Chefs an ihrer Entfaltung behindert, weil sie mehr Freiraum benötigen oder ihnen zu wenig zugetraut wird.

Ziel der ABC-Strategie ist die Verteilung 80–20–0. »Unternehmer sagen oft: Das ist aufgrund des Fachkräftemangels unmöglich«, so der Tempus-Geschäftsführer Knoblauch. Doch erfolgreiche Firmen arbeiten schon längst nach dieser Formel oder haben gar 90–10–0 erreicht. Das zeigen er und sein Kollege Benjamin Kuttler in dem Buch »Das Geheimnis der Champions« an 30 Beispielen, darunter nordamerikanische IT-Konzerne sowie Handwerker aus Schleswig-Holstein.

Engagierte A-Mitarbeiter ziehen den Karren von Erfolg zu Erfolg. Sie sind die Ronaldos und Messis, die die Tore für ihr Unternehmen schießen. Dagegen gelten die C-Mitarbeiter

in Deutschland als heißes Eisen. Es sei unmenschlich oder gar unfair, klar mit ihrer Minderleistung umzugehen. Das Gegenteil ist der Fall: C-Mitarbeiter zerstören die Firma. Sie verderben tatsächlich das Betriebsklima, weil sie einerseits viel motzen und andererseits die engagierten Mitarbeiter, für diese Bremsen mitarbeiten müssen. Das ist nicht fair, findet der christlich geprägte Unternehmer: Unternehmen 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.

Fordern und fördern

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 Beratungsunternehmens Tempus mit 50 Mitarbeitern. Im Mitarbeitergespräch ist es wichtig, festzustellen, ob ein C-Mitarbeiter nicht kann oder nicht will. Im ersten Fall muss der Mitarbeiter über Unterstützung und Fortbildungen eine Chance bekommen. Denn nicht allein

die Mitarbeiter sind für ihre Leistung verantwortlich, die Führungskraft hat sie eingestellt und auf einen bestimmten Platz gesetzt. Der C-Mitarbeiter bekommt so die Chance, zumindest ein B-Mitarbeiter zu werden.

Im zweiten Fall – jemand will nicht – heißt es: Trennung ohne Umschweife. Der amerikanische Personalexperte Dave Ulrich sagt, das Problem der C-Mitarbeiter löst sich von selbst, wenn Chefs klare Personalgespräche führen. Dazu gehört, begründet und unverblümt auf Mängel und Misserfolge sowie die Diskrepanz zwischen Erwartung und Leistung hinzuweisen. Ulrich sagt, dass 90 Prozent dieser Mitarbeiter von selbst gehen, weil sie sich dieser Transparenz nicht stellen wollen. Unternehmer und Personalierer müssen klar sagen: »My way or Highway«. Wer nicht will, der gehört nicht in das Unternehmen.

Pia Meier macht sehr gute Erfahrungen mit dem Personalfragebogen, den sie für Speidel leicht verändert hat – es geht noch stärker um persönliche Fähigkeiten. Fachliche Kompetenz setzt sie voraus, doch im Zuge der zunehmenden Digitalisierung werden vor allem »Herz und Seele« den Unterschied ausmachen, ist sie 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 beziehungsweise den Aufgaben anzupassen. Sie legt Wert darauf, alle 700 Mitarbeiter mit Namen zu kennen und sie mit Handschlag zu begrüßen, wenn sie sich treffen: »Die Mitarbeiter nehmen mir ab, dass dies kein aufgesetztes Verhalten ist, sondern tatsächlich meiner Wertschätzung für sie entspringt.«

Dass sie in alle Mitarbeiter viel Kraft steckt, zeigte sich vor einiger Zeit, als sich das Kind eines Mitarbeiters schwer verbrannte. Sie sorgte umgehend dafür, dass er einen Dienstwagen erhielt und die Familie durch eine kostenfreie Kinderbetreuung unterstützt wurde. Umgekehrt freute sie sich, als ein Mitarbeiter mit eingegipstem Arm im Unternehmen erschien. Als sie ihn nach Hause schicken wollte, antwortete er, dass er doch mit der linken Hand den Computer bedienen könne. »Das sind die schönen Momente, in denen ich merke, dass wir auf dem richtigen Weg sind«, so die Personalerin. Denn gegenüber der örtlichen Konkurrenz durch die Eisen gießerei Fritz Winter, die Hoppe-Gruppe, Ferrero oder Siemens kann der Mittelständler nicht mit höheren Gehältern punkten, sondern mit einem Betriebsklima, in dem sich die Mitarbeiter gegenseitig unterstützen.



www.tempus.de