

Heidelberg, Jan - 2007

## Strategie: Den Durchschnitt hinter sich lassen!

### Konkrete Hilfe für Manager mit demotivierten Mitarbeitern

Von Dipl. Kfm Felix E. Wiesner

*Wodurch zeichnet sich durchschnittliche Leistung aus und woran erkennt man exzellente Arbeit? Jeder kennt Beispiele für schlechten Service, schlechte Dienstleistung, kontraproduktives Verhalten. Das ist nicht Durchschnitt – das ist und bleibt schlecht! Durchschnitt ist Fehlen von besonderen Erkennungszeichen, die eine Leistung positiv aus der Masse heraushebt. Besonders freundlich, pünktlich, haltbar, sauber, fürsorglich etc. Der Unterschied beruht fast immer auf dem **Engagement** der Menschen, die die Leistung für uns erbringen.*

***Wenn Überdurchschnittliches verlangt wird, muss man eigentlich nur den „Knopf“ finden, um das besondere Engagement der Mitarbeiter zu aktivieren. Schließlich werden sie dafür bezahlt! Das klingt so einfach, aber warum klappt das so selten?***

Laut Gallup fühlen sich 87% der Erwerbstätigen in Deutschland nicht verpflichtet, die Interessen Ihres Arbeitgebers wirklich zu vertreten, die Produkte zu empfehlen oder im Sinne des Arbeitgebers bestmöglich zu handeln. Bei 36,6 Mio Erwerbstätigen wären das etwa 31 Mio Arbeitnehmer. Sie arbeiten ohne Engagement oder Interesse am Ergebnis. Man kann davon ausgehen, dass die Leistung dieser Menschen im Betrieb den Durchschnitt wesentlich prägt. Der Durchschnitt wird also von Gleichgültigkeit geprägt. 6,5 Mio davon haben nach dieser Studie eigentlich gar keine Lust mehr und haben eigentlich innerlich gekündigt. In dieser Gruppe von

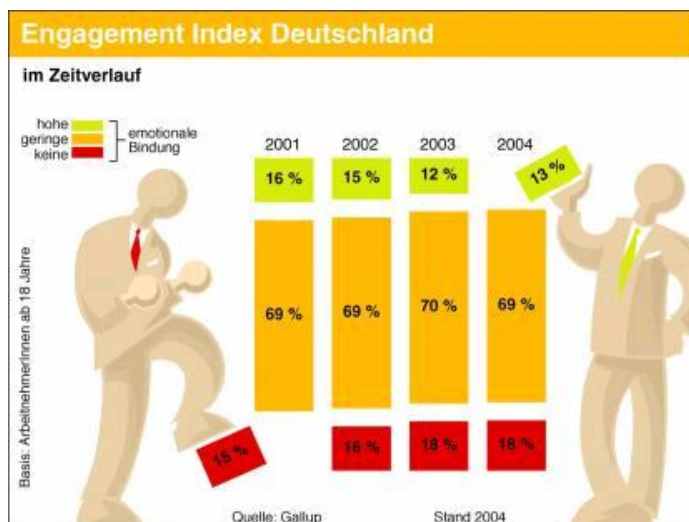


Bild-Quelle: [Presseportal](#)

Menschen, die teilweise in Ermangelung von Alternativen seit Jahren ihren Anwesenheitspflichten genügt staut sich auch das Potenzial zu Boykott oder Sabotage auf, die zu bewusst schlechten Leistungen führt, obwohl sie formal erbracht werden. Die Forscher von Gallup haben ausgerechnet, dass dies die deutschen Unternehmen jährlich 260 Milliarden kostet. Das wäre pro Uninteressierten ein Verlust von 7-10tsd€ pro Jahr.

**Wir erkennen dies als Verbesserungspotential.**

In dieser wertmäßigen Berechnung bleibt außer Acht, dass dann die Arbeit auch für den Rest der Mannschaft effektiver wird und Reibungsverluste verhindert werden – sozusagen ein Zinseszins für Engagement.

Man muss nun kein Prophet oder Seher sein, um drei Ansatzpunkte zu erkennen, um dieses Potenzial auch für das eigene Unternehmen anzugehen. Sofern sie mehr als 20 Mitarbeiter haben, werden sie höchstwahrscheinlich einen Teil der 30 Mio Uninteressierten beschäftigen.

**The Three Types of Employees**

- 1 ENGAGED** employees work with passion and feel a profound connection to their company. They drive innovation and move the organization forward.
- 2 NOT-ENGAGED** employees are essentially "checked out." They're sleepwalking through their workday, putting time -- but not energy or passion -- into their work.
- 3 ACTIVELY DISENGAGED** employees aren't just unhappy at work; they're busy acting out their unhappiness. Every day, these workers undermine what their engaged coworkers accomplish.

Bildquelle: gmj.gallup.com

Jeder weiss es – dennoch sind die konkreten Hebel nicht so leicht zu finden. Und hat man sie gefunden, ist die effektive Veränderung auch nicht leicht. Als Manager mit 100 Mitarbeitern aber zu wissen, dass statistisch ein Ergebnispotenzial von 700-900tsd€ zu heben sein müsste, lässt manche Mühen erträglich erscheinen. Vielleicht schafft man nicht alles, aber eine halbe Million sollte „drin“ sein.

## Ansatz bei den Führungsinstrumenten

Wir empfehlen Ihnen einen Weg, bei dem Sie die Leistungsträger selber beteiligen können. Sie verschaffen sich zunächst Aufmerksamkeit indem sie sich für sie interessieren und persönlich ansprechen. Sie vergleichen letztlich ihre Bedürfnisse mit den betrieblichen Notwendigkeiten. Ob sich dieser Weg für sie anbietet, können sie durch die folgenden Fragen beantworten. Sie haben vermutlich solche Mitarbeiter, wenn Sie die folgenden Aussagen zutreffend finden?

- Vorgesetzte setzen bei erhöhten Anforderungen die Sollvorgaben hoch und die Nichterreicherung hat ggf. vor allem Auswirkungen auf die Höhe der Bonuszahlungen.

- Es gibt viele Manager, die bei sich abzeichnenden Problemen den Druck mit Drohungen erhöhen oder Überstunden verlangen.

- Mitarbeiter beklagen sich über Maßnahmen ihrer Vorgesetzten und verlangen von höheren Ebenen Bestätigung.



Bildquelle: Yogainlasvegas.com

- Es gibt nur wenige Stammkunden, auf die man sich langfristig verlassen kann. Über 60% des Umsatzes wird mit Einmalkunden erzielt.

- Um die Attraktivität des Unternehmens zu erhöhen, werden immer neue Produkte auf den Markt geschoben.

- Es ist eher selten der Fall, dass sich die Manager darüber unterhalten, mit welchen Methoden sie die gesetzten Ziele erreichen.

Diese Fragen können oftmals nicht innerhalb eines Unternehmens im Rahmen einer Nabelschau erhoben werden, weil es in einer Umgebung mit vielen Frustrierten auch viel Angst, Unsicherheit und gegenseitiges Misstrauen gibt. Wird dies durch externe Unternehmensberater durchgeführt, gibt es eine Chance, zu validen Aufsetzpunkten zu gelangen. Das Problembewusstsein für die Anwendung von situativ geeigneten Führungsinstrumenten ist vielfach nicht ausgeprägt.

## Ansatz in der Personalauswahl

Ein zweiter Aspekt betrifft die richtige Auswahl der Stelleninhaber. Wir leben in einer Zeit, in der viele sehr schnell (vorschnell) wichtige Entscheidungen treffen. Das betrifft Chefs, die rein nach dem Bauch, der Optik oder den Arbeitszeugnissen innerhalb von wenigen Minuten einen Bewerber beurteilen oder gar einstellen. Das betrifft aber auch Menschen, die ihre Berufswahl auf Grund von völlig irrelevanten sehr kurzfristigen Gelegenheiten, Stimmungen oder Einflüsterungen treffen. In dieser Melange von zu unrecht Eingestellten und falscher Berufswahl kann überzeugendes Engagement für ein Unternehmen schwer hergestellt werden. Es lässt sich nur verhindern, indem man die Auswahl qualifiziert und die auf Grund ihrer Persönlichkeit ungeeigneten Bewerber frühzeitig identifiziert und unabhängig von Zeugnissen nicht einstellt.

**Ein guter Abschluss garantiert nicht den guten Anschluss im Kontext des Unternehmens.**

Die Korrektur des Verhaltens der Personalverantwortlichen bezüglich nachvollziehbarer Einschätzungskriterien in der Personalbeurteilung selbst ist ungleich schwerer aufzulösen. Sie verlangen eine sehr tiefe und gewissenhafte Analyse, und die Bereitschaft des Unternehmers, attraktive Werte zu schaffen. Dann lassen sich aus den Erkenntnissen für das Unternehmen aber auch für die Mitarbeiter gangbare Alternativen herleiten. Der Zugang zu solchen Fragen ist bei vielen durch Denkblockaden erschwert. Ohne Not begeben sich nur wenige auf die Suche nach den eigenen Beweggründen oder sind bereit, sich oder anderen gravierende Fehlentscheidungen einzugestehen. Nur Außenstehende und als kompetent erkannte Personen „dürfen“ dies erkennen und beschreiben. Häufig beobachtet der Personalberater jedoch, dass selbst das Offensichtliche bei den Betroffenen selbst sehr schwer akzeptiert wird. Aus diesem Dilemma führen nur wenige Wege – aber es gibt sie. Gegenseitige Wertschätzung ist ein Anfang. Die verantwortungsgerechte Gestaltung von Motivationsprozessen ist ein längerfristiger, lohnender Prozess.

Meist sind Auswahlprozesse und -kriterien bei Neueinstellungen in vielen Unternehmen nicht ausreichend systematisiert, dennoch aber gut zugänglich. Diese tief hängenden Früchte lassen sich mit professioneller Unterstützung leicht abernten. Zukunftsorientierte Anforderungsprofile, Potenzialanalysen mit und ohne Online Assessments, Stellenbeschreibungen, Best practise Datenbanken – ein Strauß effektiver und erprobter Maßnahmen. Durch den Einsatz von Tools und die damit verbundene Dokumentation lassen sich viele Entscheidungsprozesse sehr schnell lenken und transparent machen. Es wird sichtbar, welche Fehler in der Zukunft vermieden werden können.

## myEmployee zur Diagnose und als Königsweg

Westernacher geht an diese Situation mit dem Programm „myEmployee“ heran, das die verschiedenen Aspekte voneinander trennt und eine zielgerichtete und differenzierte Herangehensweise ermöglicht.

### Kategorie 1

Manager mit fragwürdigen Managementmethoden. Diese sollte man nicht nur erkennen, sondern tatsächlich hinterfragen. **Zu erkennen sind diese Situationen daran, dass neben einer schlechten Stimmung mit gegenseitigem Mobbing eine Allianz gegen die Führung existiert.**

### Kategorie 3

Mitarbeiter, die keine oder falsche Führung haben. Sie werden z.B. an Ergebnissen gemessen, die sie nicht beeinflussen können. **Zu erkennen sind diese Situationen daran, dass Mitarbeiter sich nicht verantwortlich fühlen.**

### Kategorie 2

Manager, die Mitarbeiter haben, die für die Aufgaben oftmals ungeeignet sind. Das kann auf falsche Auswahl, aber auch auf falsche Zuordnung zurückzuführen sein. **Zu erkennen sind diese Situationen daran, dass Mitarbeiter sich über die Arbeit beschweren oder den Lohn als unangemessen betrachten.**

### Kategorie 4

Mitarbeiter, die trotz einer klaren Aufgabe und Arbeitsbeschreibung etwas anderes tun und dies oftmals sogar begründen können. **Zu erkennen sind diese Situationen daran, dass die Mitarbeiter die Produkte des eigenen Unternehmens entweder nicht kennen oder nicht empfehlen.**

**Es ist nie so**, dass Gründe für durchschnittliche Leistungen, also fehlendes Engagement oder Gleichgültigkeit ausschließlich einer Kategorie zuzuordnen sind. Es ist immer ein Strauß von Problemen, die sich auch untereinander begünstigen oder verstärken.

**Es ist aber immer so**, dass für herausragend gute Leistungen ein besonderes Engagement erforderlich ist. Hat man die Analyse durchgeführt, lassen sich Maßnahmen formulieren, um die die Ergebnisse im eingangs erwähnten Umfang auch einzufahren.

Sprechen sie uns an, wenn Sie mehr über dieses Programm erfahren wollen.

## **ÜBER MY.EMPLOYEE PERSONALBERATUNG**

Die myEmployee Personalberatung wurde 1997 als GFCI GmbH mit Sitz in Neckarhausen bei Heidelberg gegründet und ist bis heute vornehmlich im Bereich der Pre- und Post Merger Integration aktiv. 2002 wurde der Geschäftsführer Felix Wiesner auf ein Integrationsprojekt in Australien aufmerksam, bei dem Harrison Assessments sehr erfolgreich zur Integration von Unternehmenskulturen eingesetzt wurde. Nach dem Kauf der Vertriebsrechte für Deutschland, Österreich und die Schweiz wurde das Verfahren aufwändig für den deutschen Markt lokalisiert und übersetzt. MY.EMPLOYEE GFCI ist heute Generalimporteur für harrison Assessments und Ausbildungszentrum für Online Assessments.

Website der Firma: [www.my-employee.com](http://www.my-employee.com) oder [www.my-employee.de](http://www.my-employee.de)

## **V.i.S.d.P.:**

Felix Wiesner  
Geschäftsführer der myEmployee Personalberatung GFCI GmbH  
Postfach 13  
68532 Edingen-Neckarhausen

Kontakt: [INFO @ my-employee. com](mailto:INFO@my-employee.com)