

## Strategie: Den Durchschnitt hinter sich lassen!

### 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.. 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 wissen aber auch von selber, dass ständige Nörgelei und die Motivationsansprachen

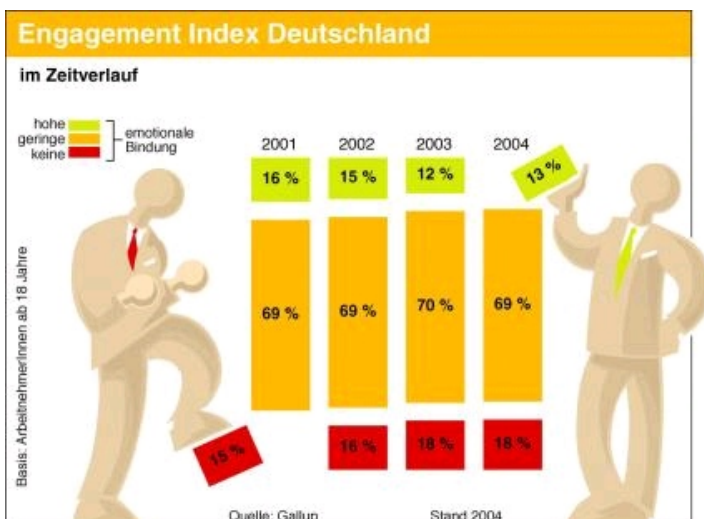


Bild-Quelle: [Presseportal](#)

furchtbares nervpotenzial haben – ist es also richtig, dass Manager motivieren müssen? Ist es nicht vielmehr eine Führungsaufgabe, diesen Unsinn zu vermeiden, indem man gleich auf Kandidaten setzt, die eine hohe Motivation, aber geringere fachliche Qualifikation haben?

Während man sich Qualifikation aneignen kann, wird Motivation über die Zeitachse selten besser.

Die Führungsleistung könnte also erkennbar werden, bevor noch jemand richtig führt, nämlich bei der Einschätzung der Leistungsbereitschaft und –fähigkeit, also bei den Soft Skills.

**Wir erkennen dies als Verbesserungspotential.**

Berücksichtigt man zusätzlich, dass unzufriedene oder durchschnittliche Mitarbeiter andere nicht

grad zur Höchstleistung ermuntern, kommt hier noch sozusagen ein Zinseszins für Engagement hinzu. TOP Teams respektieren und befruchten sich gegenseitig – dem chef kommt eine andere Rolle zu.

### 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.

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.

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.

## Fehler in den Führungsinstrumenten vermeiden

Ein Weg, bei dem Sie die Leistungsträger selber beteiligt sind und sich selber steuern ist demnach den vorgaben grundsätzlich vorzuziehen. Hier sind ein paar Indizien, dass Handlungsbedarf besteht:

- Vorgesetzte setzen bei erhöhtem Druck einfach die Anforderungen hoch und die Nichterreichung 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 suchen von höheren Ebenen Bestätigung.
- 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 die Manager darüber diskutieren, mit welchen Methoden sie Ihre Ziele erreichen. Misstrauen ist allgegenwärtig.



Bildquelle: Fotolia

## Ein erster Ansatz: Genau wissen, wen man überhaupt sucht

Wer nicht weiß, was oder wen er/sie sucht, kann auch nicht sicher sein, die richtigen zu finden. Das Ergebnis ist eine gewisse Schicksalsergebenheit und Zufälligkeit der Ergebnisse. Managen ist das nicht! Also sind Hilfsmittel, die dem Manager auf diesem Weg Sicherheit geben, kein Eingeständnis einer Beurteilungsschwäche, sondern eine Methoden, aus einem Pareto von 80/20 in Richtung 90/10 oder noch bessere Ergebnisse zu erlangen. Das ist nicht dadurch zu erreichen, dass man den Numerus Klausus hochsetzt – das geht nur über die bessere Motivation im Team.

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 der Aufgabe, und die Bereitschaft des Unternehmers, attraktive Werte zu schaffen und die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu hören. Ein Kernwert für gute Leistung ist SPASS AN DER ARBEIT. Arbeit die nicht Spaß macht, kann auch nicht dauerhaft besonders gut gemacht werden. Wir kennen keine Beispiele, die das widerlegen.

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

Danach erst kommen Themen, die sich auch von Unternehmen zu Unternehmen verschieben können:

- Teamstimmung - Die ergibt sich meist aus guten Leistungen, nicht aus Firmenfesten
- Teamkohäsion / Teamspirit - Man muss die Schwachen nicht mit „durchfüttern“, man muss ihnen den Weg zeigen – entweder zur Top leistung oder zur Tür.
- Lob und Auszeichnung für beste Leistungen vom Chef - das geht furchtbar leicht nach hinten los. Sprechen sie lieber mit den mitarbeitern und zeigen Sie Anteilnahme.
- Bezahlung - Es gibt reichlich Studien, dass Geld bestenfalls kurzfristig bei besonderer mechanischer Belastung und Schmerz etwas ausrichtet. Kreativität ist damit nicht förderbar.

Jeder manager kennt Besipeile, die dieses belegen. Leider sind dies keine ausnahmen oder Ausnahme-Ergebnisse. Das hat was von einem Naturgesetz. Jemand, der sich in einer Umgebung wertgeschätzt fühlt, ist eher bereit sich auch persönlich zu engagieren, als jemand der seine rechte Hand nur ausleiht.

Unter dieser Sichtweise ist die anfangs erwähnt Gallup Studie ein furchtbares Zeugnis für Führungskultur in Deutschland – und es wäre so einfach und leicht, etwas daran zu ändern.

## myEmployee zur Diagnose und als Königsweg

Wir gehen an diese Situation mit System heran, so dass die verschiedenen Aspekte voneinander getrennt und operationalisiert werden. Folgende 4 Kategorien verlangen nach unterschiedlichen Strategien:

### Kategorie 1

Manager mit fragwürdigen Managementmethoden. Diese sollte man nicht nur erkennen, sondern tatsächlich hinterfragen. **Zu erkennen sind diese Situationen z.B. 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.**

Gründe für durchschnittliche Leistungen, also fehlendes Engagement oder Gleichgültigkeit können einem Strauß von Problemen zugeordnet werden, die sich auch untereinander begünstigen oder verstärken.

**Es ist 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  
Mallastr. 55 68219 Mannheim +49 621 861935-01

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