

1 Der Status quo: Führungsversagen

In vielen deutschen Unternehmen dominiert das Führungsversagen. Das ist, zugegeben, eine ziemlich steile Behauptung, die jedoch in den meisten Fällen zutrifft, wenn wir einmal von der fachbezogenen Führung absehen. Kein Wunder, denn ausgewählt werden die Führungskräfte nach ihrer fachlichen Kompetenz und nicht danach, wie gut sie sich als Leader eignen. Viele Chefs gehen nach wie vor davon aus, dass der »Beste« im Team oder der Erfahrenste auch für die Führungsposition die erste Wahl ist. Doch denken Sie einmal an bekannte, unglaublich erfolgreiche Fußballspieler. Viele von ihnen wurden nur mittelmäßig erfolgreiche Trainer, während durchschnittlich erfolgreiche Fußballer wie Jürgen Klopp sich zu exzellenten Trainern entwickelten.

Wer wie ich in vielen Unternehmen unterwegs ist, der erlebt fast täglich Führungsversagen oder allenfalls Mittelmaß. Viele Zahlen, Daten und Fakten belegen den Eindruck. Bevor wir dazu kommen, zunächst einmal eine Reflexion: Was ist Führung überhaupt? Es gibt Führungskräfte, Führungspositionen, Führungskonzepte, Führungsqualitäten und so weiter. Wovon genau ist dabei die Rede? Da Sie dieses Buch zur Hand genommen haben, sind Sie wahrscheinlich selbst mit Führungsaufgaben betraut oder haben ein eigenes Unternehmen. Aber haben Sie sich schon einmal Gedanken darüber gemacht, wie Führung definiert ist? Und wie ist sie bei Ihnen im Unternehmen definiert? Gibt es überhaupt eine klare Definition, die allen Führungskräften deutlich macht, was ihre Aufgaben sind, und an der sich alle auch tatsächlich ausrichten? Ganz ehrlich: Meistens muss ich an diesem Punkt ein hundertprozentiges Vakuum feststellen.

Führung erschöpft sich nicht im Organisieren und Verteilen von Aufgaben. Sie besteht vor allem darin, sich mit den Menschen auseinanderzusetzen und sie zu entwickeln!

Führung ist nicht Management

Führung darf nicht mit Management und dem Organisieren und Verteilen von Aufgaben verwechselt werden, was häufig passiert. Ein Manager kann durchaus im stillen Kämmerlein organisieren, planen, Konzepte machen. Führung dagegen bedeutet, sich mit Menschen auseinanderzusetzen und deren Aufgaben zu planen. Es bedeutet zu kommunizieren sowie für Klarheit, Struktur und Entwicklung zu sorgen. Dazu gehören auch Fürsorge und der oftmals vernachlässigte zwischenmenschliche Bereich. Im Übrigen führen sich der Unternehmer und die Führungskraft zunächst selbst. Und je besser das funktioniert, desto erfolgreicher werden in der Regel auch die Mitarbeiter geführt. Denn nur, wer sich selbst führen kann, dem gelingt das auch bei anderen.

In einem Unternehmen sind das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder genauer jene, die zum Team der betreffenden Führungskraft gehören. Sinn und Zweck von Führung ist es unter anderem, Klarheit zu schaffen, Sicherheit zu geben, für eine positive Einstellung und Motivation zu sorgen, den Mitarbeiter bei der Erreichung seiner Ziele oder der Erfüllung seiner Aufgaben zu unterstützen, jeden Einzelnen systematisch weiterzuentwickeln und das Verhalten beziehungsweise die Einstellung der Angestellten, vor allem durch das eigene Vorbild, positiv zu beeinflussen. Natürlich nicht in eine beliebige oder individuelle oder gar ständig wechselnde Richtung. Orientierung liefern vielmehr die Ziele des Unternehmens und die individuellen Ziele, welche das jeweilige Team und der Mitarbeiter erreichen sollten.

Bei der Festlegung dieser Ziele trennt sich bereits die Spreu von Weizen, soll heißen, wird Führungsversagen oder eben Führungs-exzellenz evident. Ziele sollten nämlich immer gemeinsam mit dem Team und dem einzelnen Mitarbeiter festgezurrt werden – zum Beispiel im Jahres-, Quartals- oder Monatsgespräch. Darauf werden wir noch ausführlich eingehen. Dasselbe gilt für weitere Aspekte von Führung wie die Vorbildfunktion der Führungskraft.

Zudem unterscheidet man direkte von indirekter Führung. Direkt wirken zum Beispiel Gespräche mit Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern, indirekt wirken lediglich schriftlich formulierte Anweisungen oder auch die Stellenbeschreibungen. Logisch, dass es vor allem bei der direkten Führung hapert, denn die erfordert drei Dinge: Führungskompetenz, kommunikative Fähigkeiten und Zeit! Manchmal werden aber Aufgaben und Anweisungen fast ausschließlich schriftlich verteilt, ohne mit den Mitarbeitern tatsächlich zu sprechen oder das Ziel und Warum einer Maßnahme zu erklären.

Was die Kompetenz zu führen ausmacht, ist einer der Schwerpunkte dieses Buches. Zum Thema Zeit lässt sich lapidar feststellen: Die muss man sich nehmen! Häufig hapert es in diesem Zusammenhang massiv an der eigenen Planung, am Setzen von Prioritäten und am systematischen Delegieren von Aufgaben. Am liebsten erledigen Führungskräfte noch immer vor allem komplexere Aufgaben selbst und sind gerne der Ansprechpartner, wenn es um Entscheidungen geht. Sie sorgen so weder für Entwicklung von Lösungskompetenz im Team noch für die Übernahme von Verantwortung – und auch nicht für die eigene Entlastung.

Und natürlich muss die Unternehmensleitung den Führungskräften die Zeit für Führung geben! Ja, wir alle sind in der Regel restlos verplant, haben lange To-do-Listen, die uns unter Stress setzen. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die fachliche Kompetenz sehr groß ist und darum die operativen Aufgaben die Führungsaufgaben überwiegen. Die Gewichtung kann sowohl durch die Führungskraft selbst entwickelt als auch von »oben« durch klare Vorgaben gesteuert werden. Zunächst muss jedoch klar sein, welche Schwerpunkte die Führung im Unternehmen überhaupt haben soll.

Wer Führungskraft ist, sollte sich klarmachen, dass die eigene Belastung bei falscher, bei schlechter Führung wachsen wird.

Die nämlich führt zu Frustration bei allen Beteiligten und im Team zu Demotivation, Dienst nach Vorschrift und letzten Endes zur Kündigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Und das kostet dann richtig viel Zeit und auch enorm viel Geld! Denn wer soll die Arbeit machen, die bisher der Kollege erledigt hat? Viel besser und befriedigender ist es deshalb, rechtzeitig auf mehr Motivation und Engagement zu setzen – mit entsprechender, mit intelligenter, mit verantwortungsbewusster Führung und regelmäßiger Kommunikation in vielfältiger Art und Weise. Sie wollen Beispiele? Sie werden in diesem Buch zahlreiche finden!

Kontakt zum Team fehlt

Momentan finden wir allerdings, ich wiederhole das an dieser Stelle nochmals, eher Führungsversagen. Leider ist das auf allen Ebenen so – bis hinauf zum CEO, zur Geschäftsführung. Viele Führungskräfte beschränken sich auf ihre Managementaufgaben, sind da oft top, während sie den Kontakt zu ihren Leuten verlieren beziehungsweise niemals richtig geknüpft haben. Ja, in so manchem Betrieb ist absolut nichts von dem vorhanden, was direkte Führung definiert. Manchmal muss die Führungskraft oder der Chef einfach direkt ran. Unmittelbar geführt wird in vielen Unternehmen allerdings fast ausschließlich in Form von ange-setzten Meetings, dem Besprechen von Arbeitsaufträgen sowie vor allem durch Korrektur der und Kritik an den Mitarbeitern.

Oft beschränkt sich die Kommunikation zum großen Teil aufs Kritisieren und auf das Wälzen von Problemen. Was beim Mitarbeiter zu einer riesigen Frustlawine führt. Denn der empfindet das, völlig verständlich, als ungerecht. Offenbar nimmt der Chef all die korrekt ausgeführten Arbeiten überhaupt nicht wahr. Zumindest spricht er nicht darüber. »Ned gschimpft isch globt gnu« heißt es auf Schwäbisch. Ein Spruch, der in vielen Unternehmen immer noch an der Tagesordnung ist. Ich höre übrigens genauso häufig: »Wozu brauchen die Lob? Die bekommen doch ihr Gehalt.«

Sie möchten wissen, wie Ihre Mitarbeiter die Führung und Kommunikation empfinden? Mein Tipp: anonyme Mitarbeiterbefragung!

Nun kann man die Menschen, die in solchen Unternehmen arbeiten, anonym nach den Gründen für ihre Unzufriedenheit fragen. Was glauben Sie, welche Kritikpunkte werden in solchen Umfragen am häufigsten genannt? Vor allem mangelnde Führung, negative Kommunikation und schlechte Stimmung der Führungskraft oder des Chefs. Das können sich immer weniger Unternehmen leisten. Schon früher hat Unzufriedenheit zu geringerer Leistungsfähigkeit, höherer Fehlerquote, mehr Krankheitstagen und weniger Wettbewerbsfähigkeit geführt. Heute ist sie wegen des größeren Wettbewerbsdrucks und insbesondere wegen des Fachkräftemangels eine existenzielle Bedrohung.

Auf allen Ebenen fehlt häufig das Bewusstsein für die Ursachen von schlechter Stimmung und Demotivation. Vom Chef über die Führungsmannschaft bis zu den Mitarbeitern sind alle im sogenannten »Hamsterrad« gefangen. Noch dazu fehlt das entsprechende Wissen. Laut einer Umfrage des Gallup-Instituts haben nur 40 Prozent aller Führungskräfte in Deutschland überhaupt eine Weiterbildung besucht, um den Umgang mit ihren Mitarbeitern zu verbessern.² So entstehen unterschiedliche Sichtweisen: Während laut Engagement Index 2022 von Gallup nur 25 Prozent aller Mitarbeiter mit ihren Führungskräften äußerst zufrieden sind³, glauben von denen ebenfalls laut Gallup 97 Prozent, sie leisteten hervorragende Führungsarbeit⁴. Und wahrscheinlich stimmt

² <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/gallup-studie-fuehrungskraefte-sind-der-wahre-produktivitaetskiller/19552634.html> (abgerufen am 01.02.2024)

³ <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx> (abgerufen am 01.02.2024)

⁴ <https://www.humanresourcesmanager.de/leadership/wie-aus-einer-fuehrungskraft-ein-guter-chef-wird/> (abgerufen am 01.02.2024)

Letzteres sogar, wenn es um die rein fachliche Führung geht. Aber: Wie eine aktuelle Studie von McKinsey eindrucksvoll beschreibt, investieren Unternehmen kaum oder viel zu wenig in die Aus- und Weiterbildung ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter. Sie scheuen die Ausgabe von Geld, obwohl sie damit nachweislich erfolgreicher und zukunftsähiger würden.⁵

Zusammenfassung

1. In vielen Unternehmen werden Führungskräfte nach ihrer fachlichen Qualifikation oder der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit statt nach ihren Führungsfähigkeiten und nach ihrer Persönlichkeit ausgewählt. Das führt häufig zu Versagen bei der Führung von Menschen.
2. In den meisten Unternehmen fehlt es an einer klaren Definition von Führung. Es gibt kaum konkrete Vorgaben zur Art und Weise der Führung und den Aufgaben der Führungskraft – abgesehen vom Fachlichen.
3. Deshalb wird Führung oftmals unter Management-Aspekten und nicht unter denen von Mitarbeiterentwicklung umgesetzt. Das führt zu einer Priorisierung der Managementaufgaben und meist auch zu einem Zeitmangel bei der Führung von Mitarbeitern. Der Kontakt zum Team auf der zwischenmenschlichen Ebene leidet.
4. Meist beschränkt sich die direkte Führung auf das Verteilen von Aufgaben, den Austausch von Zahlen, Daten und Fakten und das Kritisieren und Korrigieren der Angestellten. Dieses einseitige Feedback wiederum führt zu hohem Frust

⁵ <https://www.spiegel.de/karriere/mc-kinsey-studie-ueber-weiterbildung-die-unternehmen-fangen-gerade-erst-an-aufzuwachen-a-ef512776-0bfb-48d6-9ae4-ff8c0688415a> (abgerufen am 08.04.2024)

und Demotivation. Ein Bewusstsein für die Ursachen der Unzufriedenheit im Team fehlt leider häufig.

5. Der fachliche Fokus wird zudem dadurch verstärkt, dass die meisten Führungskräfte kaum Aus- oder Weiterbildungsmaßnahmen zum Thema Menschenführung erhalten. Es wird insgesamt zu wenig in dieses Thema investiert und noch weniger für einen Transfer in den Führungsalltag gesorgt.

1.1 Mitarbeiter in Angst

Am Arbeitsplatz verbringen die meisten von uns einen großen Teil ihres Lebens. Wie schrecklich also, wenn jemand nicht jeden Morgen oder jedenfalls fast jeden mit Begeisterung oder zumindest gerne zu seinem Arbeitsplatz geht. Das aber tun viele nicht. Ja, es sieht sogar viel schlimmer aus: 59 Prozent der Deutschen verspüren mindestens einmal pro Woche beim Gedanken an ihre Arbeit ein starkes Gefühl der Angst. 17 Prozent haben das sogar täglich. Das sagt eine Studie von Headspace INC, laut der Deutschland damit im negativen Sinne vor den USA, Großbritannien und Australien rangiert.⁶

Diese Zahlen sind mehr als schockierend, wie ich finde. Stelle Sie sich vor, Sie steigen in den Bus, in den Zug oder ins Auto und fürchten sich davor, bald bei Ihrem Unternehmen anzukommen. Wie sollen Sie da noch voller Motivation an die Aufgaben herangehen, die gerade anliegen? Sie haben nicht nur keine Lust, Sie zittern vielleicht sogar. Die Studie von Headspace sagt, am häufigsten

⁶ <https://www.business-punk.com/2023/05/angst-vor-der-arbeit-studie-zeigt-damit-seid-ihr-nicht-allein/> (abgerufen am 10.06.2023)

sei die Angst davor, noch mehr Verantwortung übernehmen zu müssen und zu versagen. Auch die Furcht, es könne etwas Unvorhergesehenes geschehen, ist danach ein wesentlicher Faktor. Und nicht zuletzt belasten auch die Entwicklungen rund um die Künstliche Intelligenz (KI). Letztere erzeugen Angst vor Veränderungen bis hin zum Jobverlust.⁷

Häufig werden Mitarbeitern die Ängste, die sie etwa wegen Veränderungen haben, nicht genommen. Dafür verantwortlich ist mangelnde Kommunikation.

Ursache für die Entstehung und Ausbreitung dieser Ängste sind vor allem mangelnde Führung und Kommunikation. Den Mitarbeitern werden ihre Befürchtungen nicht genommen, sie werden damit alleingelassen. Ja, schlimmer noch: Häufig baut der Chef ebenfalls Druck auf. Manche schreien, was ich in den vergangenen Jahren immer wieder erleben musste, ihre Mitarbeiter sogar in schlimmster Art und Weise an. Menschen, die so behandelt werden, die einer solchen Führungskraft anvertraut sind, werden psychisch krank. Doch wenn Sie nun meinen, die Angst vor dem Wandel betrifft nur die Mitarbeiter: Weit gefehlt! Viele Unternehmer und Führungskräfte leiden sogar noch stärker darunter.

So weit, so ernüchternd! Immerhin enthüllt die Studie von Headspace auch, dass das Problem bereits erkannt worden ist. Das Thema wird nicht mehr ignoriert oder geleugnet. Vielmehr bieten in Deutschland immer mehr Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Mental-Health-Programme an. Auch zahlreiche Krankenkassen unterstützen dabei. Programme, die meiner Überzeugung nach ebenso für die Führungskräfte selbst sinnvoll sind.

⁷ ebenda

Sie können dazu beitragen, die Lebens- und Führungsqualität zu verbessern, allerdings nicht eine Ausbildung in Sachen Führung ersetzen!

Ursachen der Angst erkennen

Okay, es ist immer mehr Unternehmen offenbar bewusst, etwas tun zu müssen. Viel wichtiger aber, als die Resilienz zu erhöhen, ist doch etwas ganz anderes: die Frage nämlich, warum es überhaupt Angst vor der Arbeit, warum es Angst am Arbeitsplatz gibt. Die Gründe seien, wie bereits erwähnt, Angst vor mehr Verantwortung, vor der KI, vor plötzlichen Ereignissen, mit denen man nicht gerechnet hat, sagt die Studie. Das ist allerdings keine Antwort auf die eben gestellte Frage. Allenfalls können wir diese damit präzisieren: Warum haben Menschen Angst vor mehr Verantwortung im Job, warum vor Überraschungen, warum vor der KI?

Es sollte ja ganz anders sein, da stimmen Sie mir sicher zu: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten sich über die Chance, mehr Verantwortung zu übernehmen, freuen. Sie sollten die KI als spannende Chance begreifen, die neue Möglichkeiten eröffnet. Sie sollten überhaupt Neues begrüßen, denn was wäre das Leben, was wäre das Arbeiten, wenn stets alles nach demselben Muster ablief, man heute schon wüsste, wie der erste Montag des übernächsten Monats genau ablaufen wird? Es würde uns eine unglaubliche Langeweile erfassen, wir würden vielleicht keine Angst mehr vor der Arbeit haben, dafür aber frustriert sein. Darüber hinaus würden jegliche Eigeninitiative, Kreativität und Lösungskompetenz bei anstehenden Herausforderungen und Veränderungen verschwinden. Auch keine gute Basis für Spaß und Leistung!

Emotionale Bindung auf sehr tiefem Stand

Sehr aufschlussreich ist auch der schon zitierte Engagement Index Deutschland, den das Gallup Institut, eines der weltweit

führenden Markt- und Meinungsforschungsinstitute, regelmäßig erhebt. Für 2022 wurde der tiefste Stand bei der emotionalen Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ans Unternehmen seit zehn Jahren ermittelt. Nicht ganz überraschend, denn die Befragung startete im November 2022. Einem Zeitpunkt, zu dem niemand wusste, ob es im Winter einen Energienotstand geben würde – und welche Folgen damit für die Wirtschaft verbunden sein könnten. Dazu kamen die noch spürbaren Folgen der Corona-Pandemie und Lieferkettenprobleme, unter anderem durch den Lockdown in China. Es herrschte enorme Unsicherheit in den Betrieben. Und offenbar bewirkte die nicht eine stärkere, sondern eine schwächere Bindung.

Das allerdings sagt eine Menge aus. Ich vergleiche es einmal mit einer Paarbeziehung. Stellen Sie sich vor, Sie und Ihr Partner beziehungsweise Ihre Partnerin haben eine sehr schwierige Situation zu bewältigen. Stimmt es zwischen Ihnen, werden Sie sich gegenseitig unterstützen und stützen. Sie werden die Dinge gemeinsam bewältigen, es wird Sie vermutlich zusammenschweißen. In einer nicht funktionierenden Partnerschaft sieht das ganz anders aus. Da führen Probleme, die von außen kommen, zu noch mehr Streit, Misstrauen und auch Überlegungen, ob nicht eine Trennung besser ist. Schauen wir nun wieder auf die Unternehmen, heißt das: Das Absinken der emotionalen Bindung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an deren Firma als Folge von Energiekrise und Co. zeigt, wie instabil, wie schwach diese Bindung schon zuvor gewesen ist. Offenbar ist die Unterstützung der Beschäftigten, ist das Abholen bei deren Sorgen ausgeblieben.

Nur 13 Prozent der Mitarbeiter erleben ein Arbeitsumfeld, das durch die Führungskräfte positiv geprägt wird, was eine emotionale Bindung zur Folge hat.

Konkret erleben 2022 laut der Gallup-Studie lediglich 13 Prozent der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Arbeitsumfeld, das durch die Führungskräfte positiv geprägt wird, was eine hohe emotionale Bindung zur Folge hat. Ein Wert, der zuletzt im Jahr 2010 so niedrig war. Innerlich gekündigt haben sage und schreibe 18 Prozent, mehr waren es zuletzt 2012. Fast jeder fünfte Arbeitnehmer ist also so unzufrieden, dass ihn im Grund nichts mehr an seinem Arbeitsplatz hält. Er ist nur noch dort, weil er gerade keine bessere Option zu haben scheint oder aus Bequemlichkeit oder aus anderen Motiven, zu denen nicht ein Gefühl der Verbundenheit gegenüber dem Arbeitgeber zählt. Nur ein Viertel aller Arbeitnehmer äußert, wie schon erwähnt, volle Zufriedenheit mit der jeweiligen Führungskraft.⁸

Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel sehr hoch

Natürlich hat all das dramatische Folgen für die Gesundheit und die Lebensqualität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch der Erfolg der Unternehmen wird geschmälert. Laut Gallup führt das niedrige Niveau beim Engagement der Beschäftigten in der deutschen Wirtschaft zu Einbußen bei der Produktivität, die jährlich zwischen 118,1 und 151,1 Milliarden Euro liegen. Verständlicherweise sind auch umso mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bereit, auf einen neuen Arbeitsplatz anderswo zu wechseln, je niedriger ihre emotionale Bindung an den aktuellen Betrieb ist. Das ist, um unser Beispiel einer Partnerschaft noch einmal aufzugreifen, dasselbe, wie wenn jemand die Augen offen hält für eine Affäre oder einen neuen Partner, weil es ihm nicht gut geht mit seiner Beziehung.

Wie deutlich die Gefahr für Arbeitgeber, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verlieren, zugenommen hat, zeigen weitere Zahlen aus der Gallup-Studie: Im Jahr 2018 gaben 78 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, dass sie in einem Jahr

voraussichtlich noch immer bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber sein wollten. Genauer gesagt, machten sie dabei keinerlei Einschränkungen, knüpften dieses Bekenntnis also nicht an irgendwelche Bedingungen. Im Jahr 2022 waren aus den 78 Prozent 55 Prozent geworden. In drei Jahren noch in derselben Firma sein wollen gar nur 39 Prozent gegenüber 65 Prozent bei der Umfrage 2018.⁹ Nun leben wir in Zeiten sehr mobiler Arbeitskräfte und gerade für die Jüngeren ist das frühere Modell von Jahrzehnten in ein und demselben Unternehmen nicht mehr vorstellbar. Trotzdem: Heute schon zu wissen, dass man in zwölf Monaten nicht mehr für denselben Arbeitgeber tätig sein möchte, zeugt wahrlich nicht von Begeisterung oder dem Willen, an Ort und Stelle etwas zu bewegen.

Die Gallup-Studie¹⁰ ist eine Fundgrube für zahlreiche weitere spannende Erkenntnisse: Menschen mit hoher emotionaler Bindung an ihr Unternehmen denken kaum daran, wegzugehen. 86 Prozent von ihnen wollen in einem Jahr immer noch in denselben Betrieb fahren, nur zwei Prozent sind aktiv dabei, sich einen neuen Job zu suchen. Doch noch einmal: Bei den Jüngeren, die immer mehr Stellen besetzen, sieht das anders aus. Laut einer Forsa-Umfrage hatten etwa 2023 14 Prozent aller 18- bis 29-Jährigen einen konkreten Wechselwunsch für dieses Jahr. Die Generationsexpertin, Wirtschaftsingenieurin und Unternehmensberaterin Irène Kilubi sagt, für die Generation Z seien vor allem Nachhaltigkeit, Flexibilität und Vielfalt wichtig. Coach und Generationsexperte Heiner Diepenhorst nennt Gesundheit und Authentizität. Die Älteren wechseln vor allem dann, wenn sie unzufrieden mit ihrem direkten Vorgesetzten sind.¹¹

⁹ ebenda

¹⁰ ebenda

¹¹ <https://www.merkur.de/wirtschaft/job-generationz-jobwechsel-arbeitgeber-arbeitsmarkt-92254870.html> (abgerufen am 08.04.2024)

Sie sollten jedoch nicht glauben, auf den Wechselwillen Ihrer Arbeitnehmer keinen oder wenig Einfluss zu haben. Ganz im Gegenteil – zumal wir gesehen haben, dass es auch heute noch den Wunsch nach einem beständigen Arbeitsverhältnis gibt. Dafür unabdingbar: emotionale Bindung. Die aber wird nur durch eine Führungskultur geschaffen, welche die Bedürfnisse der Arbeitnehmer und der verschiedenen Generationen kennt und erfüllt. Das bestimmt meiner Überzeugung nach wie nichts sonst über die Zahl der Fehltage und Kündigungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und damit über den wirtschaftlichen Erfolg – auch in Ihrem Unternehmen. Wie Sie auf ganz einfache und praktische Weise mehr Nähe und emotionale Bindung erzeugen, erfahren Sie in mehreren Kapiteln dieses Buches.

Psyche macht arbeitsunfähig

Sehr aufschlussreich sind in diesem Zusammenhang die Reports diverser Krankenkassen in Deutschland – wie der AOK oder der Techniker Krankenkasse. Die nämlich analysieren genau, wie sich die Fehlzeiten entwickeln, welche Ursachen für Krankschreibungen angegeben werden. Logisch, denn die Kassen kostet jedes mit einem Arztbesuch verbundene gesundheitliche Problem Geld. Damit haben sie ebenso wie die Betriebe ein Interesse daran, mit Aufklärung dazu beizutragen, dass das Bewusstsein für die vorhandenen Risiken wächst – und so letzten Endes auch die Bereitschaft, etwas dagegen zu tun.

Im Vorwort des Gesundheitsreports 2022 der DAK¹² ist von der sogenannten Gratifikationskrise die Rede, einem Ungleichgewicht von Verausgabung bei der beruflichen Tätigkeit und Belohnung in Form von Gehalt, Anerkennung und Arbeitsplatzsicherheit. Angesichts der Bedeutung psychischer Risikofaktoren werde

¹² <https://www.dak.de/dak/download/report-2548214.pdf> (abgerufen am 12.06.2023)

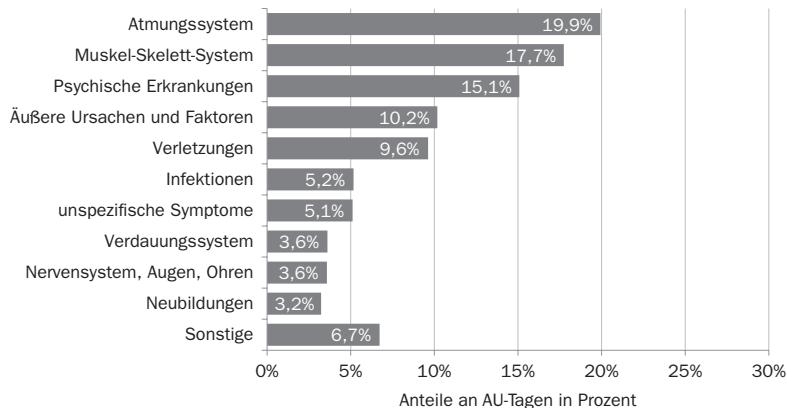


Abbildung 1.1: Anteile der zehn wichtigsten Krankheitstage an den AU-Tagen

deutlich, wie sehr es auf ein gesundes Miteinander auch in Betrieben ankomme, so die DAK. Um dafür zu sorgen, seien zuerst Arbeitgeber und betriebliche Akteure in der Verantwortung, einen gesundheitsförderlichen Rahmen für die Arbeit zu schaffen. Komplexe Themen wie Fehler- und Führungskultur sollten bewusster angegangen werden.

Schauen wir uns Detail-Ergebnisse aus dem nächsten Gesundheitsreport der DAK, dem von 2023 an (siehe auch Abbildung 1.1): Psychische Erkrankungen hatten im Jahr 2022, für das die Daten erhoben wurden, einen Anteil von rund 15,1 Prozent an den Tagen, die Arbeitskräfte im Krankenstand waren. Das bedeutet den dritten Platz hinter Atemwegserkrankungen und Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems. Gegenüber dem Vorjahr 2021 stieg die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Beschwerden von 275,9 auf 301,1 Tage pro 100 Versichertenjahre. Seit 1997 steigt die Zahl der Ausfalltage wegen psychischer Erkrankungen fast jedes Jahr an.¹³

¹³ <https://www.dak.de/dak/download/dak-gesundheitsreport-2023-ebook-pdf-2615822.pdf> (abgerufen am 01.02.2024)

Ständigen Personalmangel erleben aktuell laut DAK fast die Hälfte der Beschäftigten – was gravierende Gesundheitsrisiken mit sich bringt. Die Zusammenhänge zwischen Personalmangel und Krankenstand sind größer als bisher vermutet.

Im Gesundheitsreport 2023 der DAK wurden aus gutem Grund die Auswirkungen fehlender Arbeitskräfte auf die Mitarbeitergesundheit in den Vordergrund gestellt. So konstatiert der Report, dass ständiger Personalmangel für fast die Hälfte der Beschäftigten Routine sei – mit, so wörtlich, gravierenden Gesundheitsrisiken (siehe auch Abbildung 1.2).

Die Zusammenhänge zwischen Personalmangel und Krankenstand seien deutlicher als bisher vermutet. Konkret wird etwa die Arbeitsverdichtung bei den verbleibenden Beschäftigten genannt, die zu krankmachenden Belastungen wie Stress führen können. Der Report weist auch darauf hin, dass vor dem Erreichen des Rentenalters aus dem Erwerbsleben ausscheidende Arbeitnehmer

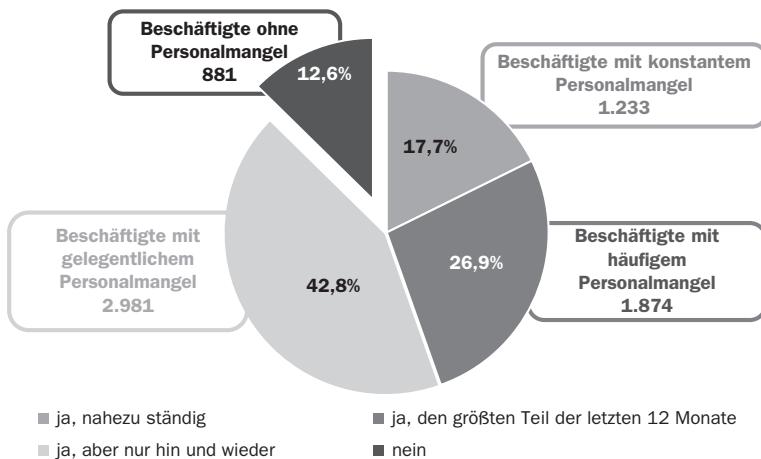


Abbildung 1.2: Anteil Beschäftigte mit Personalmangel im Arbeitsbereich in den letzten 12 Monaten

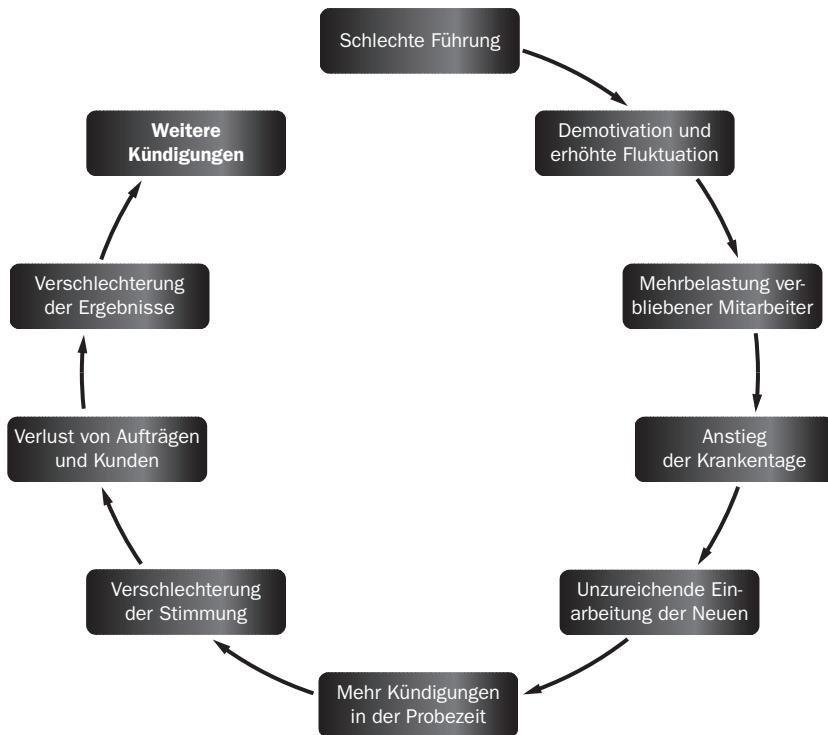


Abbildung 1.3: Das Ursache-Wirkungs-Prinzip negativer Führungsarbeit

häufig gesundheitlich beeinträchtigt sind. Die Belegschaften erscheinen daher gesünder, als sie es de facto sind.¹⁴ Zudem verstärkt mehr Krankenstand den Personalmangel und begünstigt letztlich die Fluktuation, was wiederum zu mehr Belastung und damit Fehltagen führt. Ein fataler Kreislauf!

Wie schon erwähnt beschäftigt sich der DAK-Report in puncto Suche nach den Gründen für Arbeitsunfähigkeit aufgrund seelischer Probleme auch mit der Gratifikationskrise. Die tritt dann ein, wenn es zwischen Leistung und Belohnung keine Balance gibt.

¹⁴ ebenda

Belohnt werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei keineswegs nur mit einem Fixum und eventuell Prämien, also nicht ausschließlich monetär. Es geht vielmehr ebenso um Anerkennung und Wertschätzung – und das sowohl durch Vorgesetzte als auch durch Kolleginnen und Kollegen. Ein Faktor, der völlig umsonst zu haben ist und für beide Seiten einen emotionalen Gewinn hat. Denn ein Lächeln und Lob kommen bekanntlich immer doppelt zurück.

Dazu kommen das Ansehen der betreffenden Person im Unternehmen, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, Mitbestimmung, Gestaltungsspielräume und auch die Möglichkeiten, aufzusteigen, die eigene Karriere voranzubringen. Gleicht all das nicht den Einsatz, das Arbeitsaufkommen, die übernommene Verantwortung aus, dann entsteht Stress. Negativer Stress, der krank macht (siehe auch Abbildung 1.4).

Eine Gratifikationskrise wurde laut DAK-Report für 2021 bei 8,7 Prozent der Beschäftigten festgestellt. Betroffen sind hier vor allem diejenigen mit einem mittleren Qualifikationsniveau, weniger die sehr gering oder sehr gut Qualifizierten. Eines der drei Hauptprobleme – Risikofaktoren für eine Herz-Kreislauf-

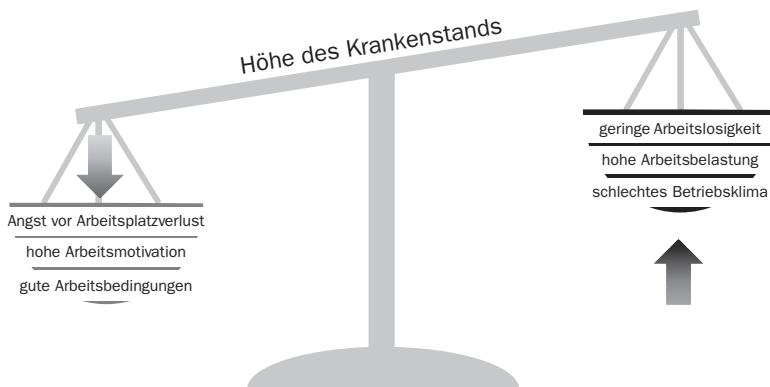


Abbildung 1.4: Einflussfaktoren Krankenstand

Erkrankung – hat übrigens 19,7 Prozent aller Beschäftigten. Bei Führungskräften mit besonders hohem Druck, beispielsweise Verkaufsleitern, ist die hohe Quote bei psychischen Erkrankungen und beim Burnout Ausdruck der täglichen Angst vor dem Versagen.

Die DAK fordert mehr Angebote zur Förderung der Gesundheit wie solche zur Reduzierung des Gewichts, zu einer ausgewogenen Ernährung, zu mehr Bewegung und Fitness, zur Entspannung und zur Stressbewältigung oder auch zur Raucherentwöhnung. Solche Programme sind sicher sinnvoll und können vielen Menschen helfen. Allerdings werden damit nur einige der Faktoren bekämpft, die Stress begünstigen. Was auch allabendliches Jogging, supergesundes vegetarisches Essen und Yoga zweimal die Woche nicht ändern können, sind die Bedingungen in Ihrem Unternehmen. Das Verhalten der Führungskräfte, fehlende Unterstützung, kein konstruktives und aufbauendes Feedback, viele unbesetzte Stellen und so weiter: Diese Dinge führen mit Sicherheit ebenso zu Krankschreibungen wie Fast Food oder Bewegungsmangel.

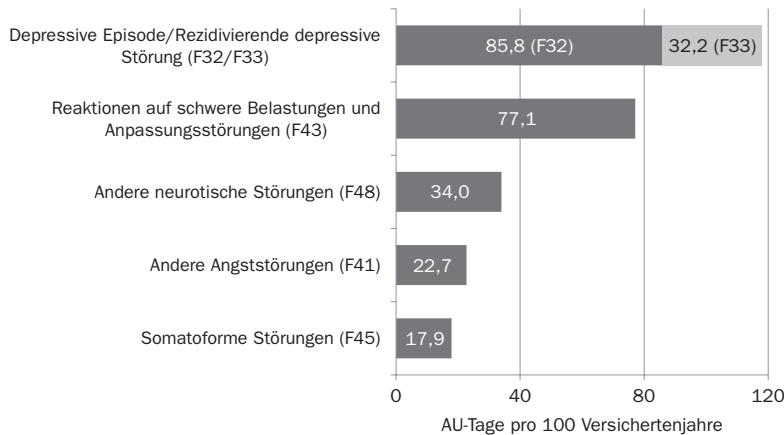


Abbildung 1.5: AU-Tage je 100 Versichertenjahre für die fünf wichtigsten Einzeldiagnosen bei psychischen Erkrankungen

Zusammenfassung

1. Viele Menschen haben aus unterschiedlichen Gründen Angst, zur Arbeit zu gehen. Die Aufgabe von Führungskräften und Unternehmern ist es, die Auslöser von Angst im eigenen Unternehmen zu identifizieren und für Entlastung in diesen Bereichen zu sorgen.
2. Der Arbeitgeber muss in diesen unsicheren Zeiten, in denen viele Krisen den Menschen Angst machen, für psychologische Sicherheit im eigenen Unternehmen sorgen. Es kann so zu einer Art Heimat für Mitarbeiter werden.
3. Krankenkassen bieten zu diesem Thema und auch zu anderen gesundheitsfördernden Maßnahmen zahlreiche Unterstützungspakete an. Nehmen Sie Kontakt zu Ihren örtlichen Krankenkassen auf und nutzen Sie diese Angebote!
4. Sicherheit ist einer der wesentlichen Faktoren für die emotionale Bindung von Mitarbeitern. Nach Corona sank sie in deutschen Unternehmen auf einen Tiefststand. Um das zu ändern, ist ein intensiverer Austausch mit dem Team notwendig, als er in den meisten Unternehmen stattfindet. Sie müssen die Menschen bei ihren Sorgen und Nöten abholen.
5. Eine niedrige emotionale Bindung an den Arbeitgeber führt zu einer hohen Wechselbereitschaft. Das wirkt sich vor allem auf neue Mitarbeiter und die jüngeren Generationen aus. Werden deren Erwartungen von Anfang an nicht erfüllt, wechseln sie schnell ihren Arbeitgeber.
6. Häufige Wechsel sind jedoch nicht »normal«, wie zahlreiche Untersuchungen zeigen, sondern die Folge unerfüllter Erwartungen oder schlechter Führungsarbeit. Die häufigsten Gründe für eine Kündigung weichen von Generation zu Generation voneinander ab. Aber: Mit exzellenter Führung können Sie alle schnell und radikal eliminieren.

7. Die Gratifikationskrise, also eine Dysbalance von Leistung und Belohnung, die vor allem durch fehlende Wertschätzung, ausbleibende Mitbestimmung und Angst machende Faktoren entsteht, ist auf einem Höhepunkt. Sie hat in den letzten Jahren für einen kontinuierlichen Anstieg psychischer Erkrankungen gesorgt.
8. Permanenter Personalmangel wirkt sich extrem negativ auf die psychische Gesundheit der verbleibenden Mitarbeiter aus, da diese unter immer höherem Druck und immer größerer Arbeitsbelastung leiden.
9. ErfolggibtSicherheitundsorgtfürmehrMitarbeiterbindung, während Angst zu Unsicherheit und mehr Fehlern führt. Viele Unternehmer sind sich nicht bewusst, dass sie durch ihr Verhalten und ihre Ausstrahlung bei zahlreichen Mitarbeitern Angst auslösen.

Exzellente Führung macht den Unterschied

Die Art und Weise, wie Führung in einer Firma definiert und gelebt wird, entscheidet maßgeblich darüber, ob Arbeitskräfte häufig wegen Krankheit fehlen oder Fluchtgedanken haben oder gar beides. In Anlehnung an Bill Clintons berühmten Spruch »It's the economy, stupid« könnte man sagen: »It's the leadership, stupid.« In diesem Buch werden Sie erfahren, wie Führung, die den Unterschied macht, im Detail aussieht. Vorher schauen wir uns das Gegenteil an, nämlich wie »dumme« Führung zu kompletter Demotivation führt und welche Motivationskiller möglicherweise auch in Ihrem Unternehmen wirken. Die Effekte gelten übrigens für Mitarbeiter auf allen Ebenen – also auch für Führungskräfte, welche die eigene schlechte Stimmung und Demotivation, häufig verursacht durch den Chef, ins ganze Unternehmen weitertragen. Sie kennen den berühmten Spruch vom Fisch, der vom Kopf her zu stinken beginnt. Die positive Nachricht: Gute Stimmung verbreitet sich ebenso, wenn sie der Chef oder Vorgesetzte vorlebt.

Aufgabe der Führungskraft ist es, dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeiter deren individuellen Ziele erreichen und ihr volles Potenzial entfalten können.

Ist die Führungskraft für die Erreichung der Ziele ihrer Abteilung eigentlich allein verantwortlich? Nein, denn wenn das so wäre, dann könnte sie ja auch allein den Laden schmeißen. Die Führungskraft ist jedoch sehr wohl zum großen Teil dafür verantwortlich, dass ihre Mitarbeiter ihre Ziele erreichen – und sie trägt auch die Verantwortung dafür, wenn das nicht geschieht. Es so zu sehen, bedeutet in den meisten Unternehmen einen völlig neuen Blickwinkel. Damit nämlich werden die Hebel für den Erfolg des Unternehmens ganz andere. Die Führungskraft muss sich primär darum kümmern, ihr Team zur hundertprozentigen Ausschöpfung seines Potenzials zu bringen.

Für den Abruf des vollen Potenzials, für das Erzielen von Höchstleistungen wiederum ist Motivation das A und O – und gleichzeitig sorgt sie für Spaß bei der Arbeit. Hier können wir schon die Macht der Wechselwirkung beziehungsweise den Motivationskreislauf aus »Erfolg, Motivation, mehr Erfolg und mehr Motivation« sehen. Bei manchen Unternehmern und Führungskräften mag das Wort »Spaß« auf Widerstand stoßen. Bei Ihnen auch? Nun, Sie werden im nächsten Kapitel sehen, dass Spaß bei der Arbeit zu einer Win-win-Situation führt und nichts mit dem bekannten Sprichwort »Ist die Katze aus dem Haus, tanzen die Mäuse auf dem Tisch« zu tun hat.

Sie dürfen das Wort Spaß gerne durch das Wort Erfolg ersetzen. Denn jeder, der Erfolg hat und diesen auch als solchen erkennt, hat schlichtweg Spaß und freut sich darüber. Vor allem, wenn dieser Erfolg hart erkämpft war und beziehungsweise oder sogar mit dem gesamten Team zusammen erreicht wurde!

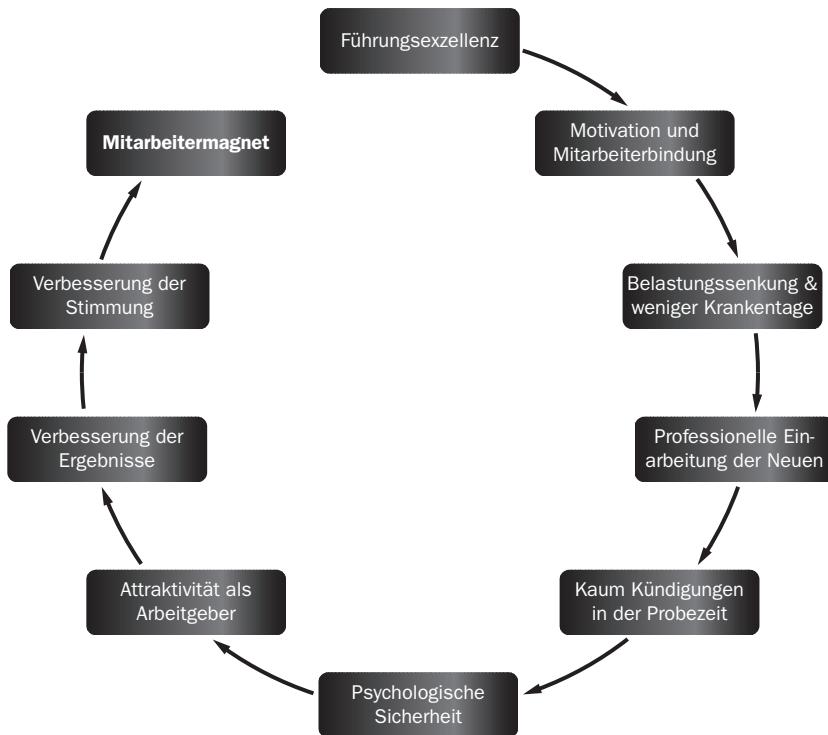


Abbildung 1.6: Das Ursache-Wirkungs-Prinzip exzellenter Führungskunst

Lassen Sie mich aber noch einmal zurückkommen zur Angst. Der Angst der Arbeitnehmer vor dem nächsten Tag im Büro. Wir haben nämlich die Frage, warum es diese Angst überhaupt gibt, bisher nicht beantwortet. Wir haben lediglich konstatiert, was sie bewirkt. Um hier weiterzukommen, ist es spannend, sich anzuschauen, um was es bei der Angst geht. Die ist ja evolutionsgeschichtlich betrachtet ein sinnvolles Gefühl. Unsere Vorfahren bewahrte es davor, sich in für sie zu gefährliche Situationen zu begeben. So entgingen sie meistens dem Säbelzahntiger und anderen Raubtieren, überlebten und konnten sich fortpflanzen. So hat Angst heute noch die Funktion, uns vor Negativem zu bewahren. Sie hemmt uns allerdings auch, verhindert, dass wir in

neue unbekannte Themenbereiche vorstoßen und aus unserer Komfortzone heraustreten. Diese Angst der Mitarbeiter wird im weiteren Verlauf des Buches nochmals eine Rolle spielen.

Inzwischen gibt es zwar wieder Wölfe und Bären, doch die allermeisten Menschen interessiert das wenig. Sie haben stattdessen Angst vor Versagen im Job, vor dem Verlust von Anerkennung in der Gruppe, vor dem Schwinden ihres Selbstwertgefühls – oder ganz konkret davor, eine Aufgabe nicht zu schaffen, Fehler zu begehen, von der Führungskraft oder dem Chef zur Schnecke gemacht zu werden. Und auch die Führungskräfte und der Chef oder die Chefin haben Angst. Davor nämlich, nicht mehr gemocht zu werden, das Unternehmen in die Pleite zu führen, vom Arbeitspensum erdrückt zu werden.

Ganz schlimm wird es, wenn die Angst der Mitarbeiter und die der Führungskräfte sich gegenseitig hochschaukeln. Dann mündet sie in Misstrauen und man traut einander nicht mehr über den Weg. Die einen resignieren, die anderen bauen Druck auf und wieder andere suchen dauernd den Schuldigen statt Lösungen. Logisch, dass so die Leistung insgesamt abnimmt. Statt mit einem eingeschwarenen Team haben wir es mit lauter Einzelkämpfern zu tun, die alle versuchen, irgendwie dem modernen Säbelzahntiger zu entgehen. Ganz wichtig: Angst zu verbreiten, hat nichts mit Motivation gemein, obwohl das viele Leader glauben. Sie bringt vielmehr die Motivation auf den Nullpunkt, führt zu angepasstem Verhalten, Verlust von Kreativität und mehr Fehlern. Was sonst noch den Einsatz minimiert, dazu kommen wir nun.

Viele Chefs erzeugen Angst

Unternehmer und Führungskräfte sind sich häufig überhaupt nicht bewusst, dass sie Angst verbreiten oder diese zumindest bei vielen ihrer Mitarbeiter auslösen. So schaute mich vor Kurzem der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens mit etwa 400 Mitarbeitern völlig ungläubig an, als ich ihm erzählte, seine Sekretärin habe Angst davor, ihn nach einem Regeltermin

zu fragen. Sie wünschte sich diesen, weil sie mehr Struktur in ihre und seine Arbeit bringen und über manche Themen früher informiert werden wollte, um diese besser vorzubereiten. Vieles passte bis dato auf Zuruf.

Unternehmern und Führungskräften ist häufig nicht bewusst, dass sie mit ihrem Verhalten vielen Mitarbeitern Angst machen!

Ich hatte diesem Geschäftsführer, in dessen Unternehmen ich einen längeren Change-Prozess begleiten darf, bereits einige Wochen vorher Kommentare seiner Mitarbeiter zurückgemeldet. Er wusste daher, dass er eigenen Stress weitergibt und seinen Ärger kaum verbergen kann. Seine Mimik und seine gesamte Körpersprache strahlen dann nur eine Botschaft aus: »Ich bin sauer, sprich mich nicht an, geh mir aus dem Weg.« Ich hatte ihn selbst in unserem ersten Workshop und anderswo genauso erlebt und ihm in unserem persönlichen Feedbacktermin, den alle Führungskräfte des Unternehmens alle vier bis sechs Wochen mit mir haben, bereits eine Rückmeldung zu diesen Erlebnissen gegeben.

Das Positive: Er arbeitet aufgrund dieses Feedbacks daran, vor jeder Begegnung und jedem Termin mit einem Mitarbeiter oder einer Führungskraft wieder »herunterzukommen«. Selbst seine Lebensgefährtin hatte ihm im Anschluss an unser Gespräch bestätigt, dass es Momente gebe, in denen sie ihm am liebsten aus dem Weg ging. Ihm war das überhaupt nicht bewusst gewesen! Nun ist dieser Geschäftsführer grundsätzlich reflektiert und nett. Einer, den man als meist freundlichen zugewandten Chef erlebt. Es gibt auch diejenigen, die sich permanent im »Kampfmodus« befinden und die vom Typ her dominant sind – und die erzeugen natürlich noch viel mehr Angst in ihrem Team.

Viele Führungskräfte oder CEOs »erreichen« diese Wirkung bereits durch Ignoranz. Sie kommen in einen Standort, gehen zur dortigen Führungskraft und grüßen – meist wegen absoluter Fokussierung auf ihr Thema – keinen der Mitarbeiter, der ihnen begegnet. Sie schauen auch im Anschluss an den Termin nicht im Vertrieb oder in der Werkstatt vorbei, was bei den Leuten schlichtweg als ignorant, als respekt- und interessenlos, überheblich oder eben Angst einflößend ankommen kann.

Sie kennen vielleicht ein weltbekanntes Bild des ehemaligen Präsidenten der USA, Barack Obama: Er läuft durch einen der Gänge des Weißen Hauses und gibt einer Reinigungskraft beim Vorbeilaufen einen Faustgruß, eine sogenannte Ghettofaust. Er strahlt damit Respekt und Nähe aus und zeigt seiner Umgebung: Ihr braucht keine Angst vor mir zu haben. Ich respektiere euch und bin nahbar. Damit schafft er eine Vertrauensbasis, die Gold wert ist.

Achten Sie auf Ihre Wirkung und fragen Sie Kollegen und Mitarbeiter Ihres Vertrauens oder kritische Personen aus Ihrem privaten Umfeld, wie Sie wirken!

Viele Führungskräfte und Unternehmer erzeugen also unbewusst durch die Art und Weise ihres Handelns, ihre Körpersprache, Wortwahl und Stimme, ihre Gestik und Mimik bei vielen Begegnungen Angst und das Gefühl von Bedrohung. Aber auch durch zufordernde Vorgaben und einen negativen Umgang mit Fehlern kann dieser Effekt entstehen oder verstärkt werden. Haben Ihre Mitarbeiter Angst, werden sie in der Folge kaum mehr offenes Feedback geben oder bei Fehlern zu Ihnen kommen, um Unterstützung einzufordern. Meine Empfehlung: Achten Sie in Zukunft darauf, wie Sie auftreten, wie Sie mit anderen umgehen, und fragen Sie Menschen Ihres Vertrauens oder einen Coach, wie

Sie wirken. Eine anonyme Befragung der Mitarbeiter bringt oft Licht ins Dunkel. Sie muss jedoch, ganz gleich wie sie ausfällt, mit Konsequenz nachverfolgt und die Ergebnisse müssen kommuniziert werden. Sonst bewirkt sie enormen Frust in ihrer Belegschaft.

Motivationskiller und die Folgen

In beinah jedem Unternehmen gibt es Dinge, die zu Frust und Demotivation führen. Ich nenne sie »Motivationskiller«. Wir wollen einen genaueren Blick darauf werfen, damit Sie überprüfen können, was davon auch in Ihrem Unternehmen relevant ist. Zuvor aber ein wenig mehr dazu, worum es bei der Motivation überhaupt geht.

»Ich mache keine Bilder, nur um Geld zu verdienen. Ich verdiene Geld, um mehr Bilder zu machen«, sagte einst Walt Disney. Lässt sich besser auf den Punkt bringen, was Motivation ausmacht? Ginge es Ihren Mitarbeitern beim Arbeiten nur ums Geld, dann würden diese eine ganze Menge tun, ohne dabei unzufrieden zu sein. Sie würden sich anschauen, wo ihnen das höchste Gehalt winkt, und dann überlegen, ob ihre Qualifikationen für diese Stelle geeignet sind oder was sie vielleicht noch dazulernen müssen. Sie würden aber keinerlei Ziele mit dem Job verbinden – mit Ausnahme des einen, ihr Bankkonto zu füllen.

Mit der Zeit aber lässt der Kick durch mehr und mehr Geld nach. Es kommt zu Frustration und zu Langeweile. Die Leute suchen sich den nächsten Job, wenn all das, was wirklich zu Motivation, ja sogar zur Erfüllung führt, ausbleibt. Noch schlimmer ist es, wenn ein Klima der Angst herrscht, denn dann können Sie mit noch so viel Gehalt winken. Ihre neuen Mitarbeiter werden schneller wieder weg sein, als Sie schauen können.

Ganz anders sieht es aus, sobald Mitarbeiter ihrer Leidenschaft, ihren Talenten, dem, was sie gerne machen, folgen. Solche Angestellten können es morgens kaum erwarten, endlich wieder an den Arbeitsplatz zu kommen. Das aktuelle Projekt hat sie voll

gepackt, sie empfinden es überhaupt nicht als Arbeit, sondern wollen es einfach nur so gut wie möglich entwickeln. Im Vordergrund steht das Gefühl, die eigenen Stärken einsetzen, die Karriere voraus treiben, dem Herzen folgen zu können und den Erfolg bewusst zu genießen.

Vielleicht haben Sie das selbst auch schon erlebt und wissen deshalb genau, wie es sich anfühlt. Und jetzt stellen Sie sich vor, Sie können zusätzlich Ihre Leidenschaft in einem Team mit gleich Denkenden teilen, gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung erfahren bis hin zu Freundschaften, die am Arbeitsplatz entstehen, warum sollten Sie das je wieder aufgeben? Kein Mitarbeiter wird das missen wollen. Und es ist alles andere als ein Wunschtraum. Sie haben mit Sicherheit bereits solche Mitarbeiter im Unternehmen und brauchen nur jeden Einzelnen nach seinen Talenten einzusetzen und bei offenen Stellen genau die- oder denjenigen suchen, der die dafür nötigen Talente mitbringt.

Nachhaltiger Antrieb von innen

Ohne Motivation wäre die Welt von Stillstand beherrscht. Keiner würde sich mehr anstrengen, würde sich aus der Komfortzone herausbewegen. Nur Motivation erzeugt die Bereitschaft, etwas zu tun, mehr zu tun, als gefordert ist, ins Handeln zu kommen, selbst wenn es mal schwerfällt, auch einmal was zu riskieren. Der Begriff geht zurück auf das lateinische Verb »movere«, das übersetzt »Bewegen« oder »Antreiben« bedeutet. Was aber treibt uns an?

Anreize von außen – wie etwa ein Dienstauto oder eine höhere Position im Unternehmen – können schon etwas auslösen. Allerdings müssen die damit Gelockten das tolle Fahrzeug oder die tolle Position auch wollen, es muss eine gewisse Bedeutung für sie haben, ansonsten gibt es keine Motivation. Je größer der Wunsch, umso höher die Motivation. Denn Motivation, die nachhaltig wirksam ist, ist immer intrinsisch, also von innen kommend.

Und die erlebt man, das wissen Sie von sich selbst, nur dann, wenn einen etwas so richtig begeistert.

Wir haben das alle schon erfahren, ganz gleich ob in der Kindheit oder im Erwachsenenalter. Will uns jemand durch Anweisungen, Vorgaben oder Anreize zu etwas bewegen, schalten wir sogar häufig auf Widerstand. Vor allem dann, wenn uns der Sinn, das Ziel und der Nutzen für uns selbst nicht klar sind. Ganz anders sieht es aus, wenn wir selbst ein Ziel entwickelt haben oder an der Entwicklung beteiligt waren, einen klaren Sinn entdecken und die Frage nach dem Warum beantworten können. Noch besser ist es, wenn wir das Ziel zu unserem eigenen gemacht haben, an der Erreichung mit anderen zusammen und mit dem Chef gemeinsam arbeiten können. Dann sind wir so motiviert, dass uns nichts – auch keine Rückschläge oder Zweifel – aufhalten können. Stellen Sie sich vor, welche Motivation ein Olympiasieger, der mit 20, 25 oder 30 Jahren sein Ziel erreicht hat, sein gesamtes Leben vorher gehabt haben muss. Faszinierend, welche Ausdauer und Leidenschaft zu solch überragenden Erfolgen führen.

Ich darf machen, was ich gut kann

Auch im Arbeitsleben lassen Mitarbeiter es mit innerer Motivation und der Möglichkeit, ihre Stärken auszuleben, nicht bei guten Vorsätzen bewenden, sondern agieren, um diese umzusetzen. Rückschläge stecken diese viel besser weg als Kolleginnen und Kollegen, denen es am Antrieb von innen mangelt. Sie stecken sogar andere mit ihrer Motivation an. Ebenso ist es bei Ihren Mitarbeitern: Müssen diese häufig oder ausschließlich Aufgaben erledigen, für die sie kein Talent und nicht das geringste Interesse haben oder deren Sinn, Ziel und Nutzen sich ihnen nicht erschließt, wie sollen sie motiviert sein?

Dauerhaft motiviert werden sie nur bleiben, wenn die Führung stimmt und bei der Stellenbesetzung und Aufgabenverteilung die individuellen Stärken berücksichtigt werden. Oft ist es nur die Befähigung zu bestimmten Aufgaben, die schon eine Veränderung

ins Positive auslösen kann. Sind die Ziele, die mit den Aufgaben verbunden werden, in einem Projekt gemeinsam erarbeitet und formuliert, dann werden sie zu eigenen Zielen der Beteiligten. Sorgen Sie mit exzellenter Führung für ein hohes Niveau der intrinsischen Motivation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem Sie genau diese Themen berücksichtigen.

Tipp:

Wenn Sie jetzt denken: »Das geht doch nicht. Arbeit ist doch kein Wunschkonzert. Und der Aufwand, der hinter einer solchen Art der Führung steckt, ist viel zu groß«, dann probieren Sie es einfach aus. Starten Sie zum Beispiel mit der Verteilung von Aufgaben im Team. Anstatt zu bestimmen, wer diese Woche was macht, fragen Sie: Wer möchte was übernehmen? Das kann am Anfang etwas länger dauern, vor allem dann, wenn Ihre Leute nicht gewohnt sind, gefragt zu werden. Möglicherweise ist die Verteilung am Ende sogar genauso, als wenn Sie selbst die Jobs zugewiesen hätten. Denn unbewusst oder teilweise auch bewusst haben Sie dabei vielleicht schon die jeweiligen Talente berücksichtigt. Doch nun haben Ihre Leute selbst entschieden – und das bedeutet eine viel größere Motivation.

Fragen Sie regelmäßig, wer was macht oder wer gerne mal etwas anderes oder Neues lernen möchte. Manche Talente schlummern im Verborgenen und müssen erst entdeckt werden. Führungskräfte, die diesen Versuch unternehmen, sind immer überrascht. Nebeneffekt: Führung wird einfacher und leichter. In diesem Buch werden Sie zahlreiche weitere Beispiele finden, von denen Sie sich inspirieren lassen sollten. Denn was ist wichtiger als motivierte Mitarbeiter, die bei Ihnen bleiben, weil sie das machen dürfen, was ihnen liegt, und weil sie so geführt werden, dass sie sich wohlfühlen?

Zusammenfassung

1. Die Art und Weise der Führung in einer Firma entscheidet maßgeblich über Krankenstand, Fluktuation, Motivation und Mitarbeiterbindung.
2. Die Führungskraft ist nicht allein für die Erreichung der Ziele ihrer Abteilung verantwortlich. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, ihre Mitarbeiter so zu führen, dass diese ihre Ziele und damit auch die der Abteilung erreichen.
3. Während Angst Erfolg verhindert, befördern ihn Spaß und Motivation. Mitarbeitern die Angst zu nehmen, sie zu fordern und zu fördern und damit zum Erfolg zu führen, das ist die Aufgabe der Führungskraft. Erfolg macht Spaß und der wiederum sorgt für weiteren Erfolg.
4. Unternehmer und Führungskräfte sind sich oftmals ihrer Wirkung auf Mitarbeiter nicht bewusst und wissen daher überhaupt nicht, dass sie unbewusst Angst verbreiten.
5. Motivation ist das A und O für Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit. In vielen Unternehmen gibt es zahlreiche Motivationskiller. Prüfen Sie mit Hilfe von Mitarbeitergesprächen, Exitgesprächen oder einer anonymen Befragung, welche Motivationskiller in Ihrem Unternehmen vorhanden sind – und beseitigen Sie diese.
6. Dürfen Mitarbeiter das machen, was sie gut können, dann sind Motivation und Erfolg vorprogrammiert. Setzen Sie also Ihre Mitarbeiter nach Talenten und Fähigkeiten ein. Sorgen Sie mit Aus- und Weiterbildung sowie Coaching für die Befähigung Ihrer Angestellten, die an sie gerichteten Erwartungen und Aufgaben mit Souveränität erfüllen zu können. Dann entsteht ein Kreislauf aus Erfolg, Spaß und Motivation!

Nun widmen wir uns dem, was in Unternehmen die Motivation drückt. Sie werden allerdings erstaunt sein, wie sehr die Motivationskiller, wie ich sie nenne, im Job denen von zu Hause ähneln. Doch warum sollte das anders sein? Schließlich ticken wir Menschen in vielen Situationen ähnlich. Wir haben stets dieselben Bedürfnisse, auch wenn die sich am Arbeitsplatz ein wenig anders äußern als etwa in der Partnerschaft. Wir wollen Anerkennung, uns beweisen können, Zuwendung etc. – und das eben auch im Job. Kurz gesagt: Sobald wir unsere Bedürfnisse nicht erfüllt sehen, leidet die Motivation. Vor allem, wenn die Nicht-Erfüllung zum Dauerbrenner wird.

Befehlskultur statt Augenhöhe

Ein Grundbedürfnis vieler Menschen ist die Mitbestimmung. Sie wollen sich einbringen können und zumindest bei Entscheidungen, die ihren Arbeitsbereich betreffen, rechtzeitig informiert und mit einbezogen werden. Einfach Anweisungen zu geben, ist genau das, was dieses Bedürfnis nicht befriedigt, sondern es sogar konterkariert. So wird jegliche Motivation abgetötet. Ich habe schon erlebt, dass bei Veränderungsprozessen Mitarbeiter, die dieses Führungsverhalten nicht mehr akzeptierten, spontan gekündigt haben.

Mit der Befehlskultur erleben viele Mitarbeiter im Grunde längst überholte, aber in vielen Betrieben immer noch bestimmende Muster von fixen Hierarchien, Strukturen und Prozessen. Insbesondere neue Mitarbeiter kündigen aufgrund dieses veralteten Führungsverhaltens sehr schnell wieder. Eine Erklärung, warum in den ersten hundert Tagen bereits etwa 15 Prozent der Neuen wieder gehen. Wird von oben eine Befehlskultur vorgelebt, werden Führungskräfte bereits bei der Entwicklung von Lösungen nicht involviert, dann zieht sich das häufig von der Geschäftsleitung oder dem Vorstand nach unten durch das gesamte Unternehmen. Je weiter unten in der Hierarchie, desto weniger Mitbestimmung

und Informationen zu den Beweggründen für bestimmte Entscheidungen gibt es dann.

Die Folgen sind fatal: Denn selbst wenn der Mitarbeiter nun genau weiß, was er zu tun hat, erschließt sich ihm der Sinn oft nicht – und vor allem werden jede Kreativität, jedes Engagement, Eigeninitiative und Kompetenz Stück für Stück verkümmern. Er empfindet das Verhalten seiner Vorgesetzten als ein Übergehen seiner Meinung und erkennt damit auch nicht, warum die Veränderungen nötig sind.

In Zeiten der Komplexität und permanenter Veränderungen brauchen Sie Mitarbeiter mit hoher Problemlösungskompetenz!

Zudem funktioniert die Befehlskultur auch im Hinblick auf den Erfolg des Unternehmens nicht mehr. Wir haben globalen Wettbewerb, die Komplexität ist in fast jeder Branche enorm, die Bedingungen wandeln sich rasant. Das alles erfordert rasches Handeln und permanente Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Sie können sich vorstellen, wie schwierig das bei zahlreichen Hierarchie-Ebenen und starren Abläufen ist. Muss ein Mitarbeiter ständig auf eine Entscheidung von seinem Vorgesetzten warten und der wiederum auf die seines Vorgesetzten, stockt es, verzögert sich vieles, wird eine Menge an Chancen vergeben. Zudem werden die Mitarbeiter immer unsicherer, denken immer weniger mit. Dienst nach Vorschrift ist oft die Folge.

Der Hauptpunkt aber ist die Demotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Stellen Sie sich vor, Sie dürften keinerlei eigene Entscheidungen treffen, hätten keinen Spielraum, keinerlei Mitspracherecht bei bestimmten Themen, müssten nur abarbeiten, was Ihnen jemand anderes aufträgt. Wie würden Sie sich dabei

fühlen? Sehr wahrscheinlich schlecht. »Sie sind zum Arbeiten da, nicht zum Denken«, heißt es oft in solchen Strukturen.

An dieser Stelle höre ich im Gespräch mit Unternehmern oder Führungskräften oft: »Ich kann doch nicht wegen jeder Kleinigkeit einen Arbeitskreis gründen.« Falls Sie das bis hierhin auch dachten, dann haben Sie völlig recht. Natürlich gibt es Aufgaben, die im Alltag sofort verteilt, Entscheidungen, die getroffen werden müssen, ohne jedes Mal das gesamte Team zu fragen oder einzubeziehen. Es gibt auch Mitarbeiter, denen es lieber ist, einfach Dinge abzuarbeiten und nicht selbst Verantwortung zu übernehmen.

Doch Ihre Aufgabe ist es, sehr individuell und differenziert zu erkennen, wer von Ihrer Mannschaft wie tickt, wer welche Ansprüche, Qualifikationen und Bedürfnisse hat. Schließlich wollen wir doch, dass unsere Mitarbeiter mitdenken, schließlich wählen wir doch die vermeintlich besten und intelligentesten im Bewerbungsverfahren aus. Deshalb sollten wir deren Know-how nutzen und sie manchmal auch bei ganz einfachen Dingen fragen, oder?

Klar, in einem Unternehmen sind viele unterschiedliche Dinge zu erledigen. Auch die, welche keinen Spaß machen. Die Frage ist allerdings, auf welche Weise die Verteilung dieser Aufgaben geschieht. Führungskräfte können den Mitarbeitern viel oder wenig Spielraum lassen, viel oder wenig Verantwortung übertragen, ihnen die Kompetenz für eigene Entscheidungen zutrauen oder eben nicht. So wird der Abschied von der Befehlskultur zu einem wesentlichen Element von Führungsexzellenz. Nicht, indem Anweisungen einfach ersatzlos gestrichen werden. Nein, es gilt, etwas Neues an ihre Stelle zu setzen und situativ zu delegieren, je nachdem, welchen Mitarbeiter ich gerade führe.

Kaum oder ausschließlich negatives Feedback

Um einmal das Beispiel Schule aufzugreifen, mit dem jeder von uns etwas anfangen kann: Als Schülerinnen oder Schüler wollen

wir wissen, wie gut wir etwas gemacht haben. Ob das nun in Form einer Note geschieht oder ob es ihnen die Lehrerin, der Lehrer einfach sagt, da gibt es verschiedene Vorlieben. Ganz ohne Rückkopplung aber gelingt Entwicklung, eine der Kernaufgaben von Führung, selten. Das zeigen auch digitale Programme fürs Pauken von Vokabeln oder Grammatik. Dort gibt es visualisierte Auszeichnungen, wenn der Stoff offenbar sitzt. Dieses »Das hast du gut gemacht« brauchen wir. Und das auch am Arbeitsplatz. Denn es bestätigt uns, gibt Sicherheit und ist gleichzeitig eine Wertschätzung unseres Vorgesetzten. Allerdings darf das Lob, wie auch immer es geschieht, nicht der einzige Faktor sein, der zur Lern- oder Veränderungsbereitschaft führt, da sonst ohne Belohnung der »Kick« aus dem neuronalen Belohnungszentrum im Gehirn ausbleibt – und damit auch die Motivation.

Die Realität in den Betrieben ist ohnehin leider eine völlig andere. Häufig erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schlicht überhaupt kein Feedback, zumindest kein institutionalisiertes. Eine Gallup-Umfrage liefert dazu eine erschreckende Zahl: 71 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland sind danach nicht der Meinung, dass sie von ihren Vorgesetzten regelmäßig Feedback bekommen, das ihre Entwicklung unterstützt. 71 Prozent, also fast drei Viertel!¹⁵

Wenn etwas schiefgelaufen ist, werden Mitarbeiter »einbestellt« und es hagelt Kritik, die oftmals nicht einmal mit Vorschlägen zur Verbesserung verknüpft wird. Ganz im Gegenteil. »Ich habe das Gefühl, die da oben meinen, ich mache etwas mit Absicht falsch«, höre ich oftmals von der Belegschaft, wenn ich mit Mitarbeitern über deren Zufriedenheit spreche. In »fortschrittenen« Unternehmen erschöpft sich das Feedback in jährlichen beziehungsweise halbjährlichen Beurteilungen der Leistung.

¹⁵ <https://www.gallup.com/de/392546/schaffen-erfolgreiche-feedback-kultur.aspx#:~:text=Laut%20einer%20Gallup%2DStudie%20sollten,st%C3%A4rkenbasiertes%20Feedback%20so%20effektiv%20ist.> (abgerufen am 09.04.2024)

Dabei redet oder schreibt mehr oder weniger nur die Führungskraft, kommuniziert also ihre Meinung, häufig ohne dass ausreichend die Meinung des Mitarbeiters gehört wird und interessiert. Als Basis für mögliche Erhöhungen des Gehalts oder die Auszahlung von Boni sind solche Beurteilungen weit verbreitet. Führungskräfte sagen mir häufig über diese Gespräche: »Wir müssen sie halt machen, eine richtige Schulung und Vorbereitung dazu hatten wir nicht.«

*Regelmäßige Kommunikation ist eine elementares Bedürfnis
Ihrer Mitarbeiter.*

Was sich Menschen zusätzlich zu solchen Gesprächen im Arbeitsalltag wünschen, sind regelmäßige Unterhaltungen in viel kürzeren Abständen – und sie wünschen sich neben den Entwicklungsthemen eine Rückmeldung zu Positivem. Das heißt nicht, dass über den grünen Klee gelobt werden sollte. Es wirkt sich am Ende eher leistungsmindernd aus, wenn Lob nicht wirklich Substanz hat. Schließlich bringt es nichts, wenn einem Honig um den Bart geschmiert wird, ohne dass es dafür einen Grund gibt. Das erzeugt Frustration durch das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden. Es geht daher in den Feedback-Gesprächen darum, zuallererst das hervorzuheben, was tatsächlich sehr gut gelaufen ist.

Dann gilt es, Fragen zu beantworten. Wo hat sich Ihr Mitarbeiter verbessert? Welche Ziele hat er erreicht? Stimmen Ihre Sichtweisen überein? Und an welcher Stelle kann sich Ihr Mitarbeiter verbessern oder möchte er sich weiterentwickeln? Beide Teile, Lob und Beantwortung von Fragen, sind neben der Kritik als Feedback unabdingbar für eine positive, wertschätzende und dennoch auf Entwicklung ausgerichtete Unternehmenskultur. Darüber hinaus sind Mitarbeiter in erster Linie Menschen mit sehr individuellen

Bedürfnissen. Interessieren Sie sich für den Mitarbeiter als Menschen und was ihn bewegt. So holen Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiter gut ab, erzeugen positive Stimmung und Motivation.

Laut zahlreicher Studien steigert regelmäßiges Feedback die emotionale Mitarbeiterbindung, wenn es konstruktiv ist und den Mitarbeiter weiterentwickelt. Die Veränderungen sind in diesem Fall deutlich¹⁶:

- 18 bis 43 Prozent geringere Fluktuation (je regelmäßiger das Feedback, desto geringer die Fluktuation!),
- 81 Prozent weniger Fehlzeiten,
- 64 Prozent weniger Arbeitsunfälle,
- 41 Prozent weniger Qualitätsmängel,
- 10 Prozent bessere Kundenbewertungen,
- 14 Prozent höhere Produktivität.

Eine professionelle Führungskraft interessiert sich vor allem dafür, wie sie sich selbst noch verbessern kann und wobei ihr Mitarbeiter sich noch mehr Unterstützung wünscht. Natürlich möchte auch jeder Chef mal ein Danke und ein Lob haben. Oft beklagen sich vor allem Unternehmer bei mir, dass sie nie gelobt würden. Da haben wir auf beiden Seiten die gleichen Bedürfnisse! Und so wird aus einer einseitigen Feedback-Kultur eine, die in beide Richtungen Wertschätzung, Sicherheit und Entwicklung zum Ziel hat.

Provisionskürzungen bei herausragenden Ergebnissen

Ein typisches Beispiel, das an unser letztes Thema anschließt: Der Vertriebsmitarbeiter eines Autohändlers, nennen wir ihn Klaus, ist sehr erfolgreich beim Halten von Kunden. Nicht nur von solchen, die alle sieben bis zehn Jahre mal ein neues Auto kaufen, sondern insbesondere von Unternehmen, die Fahrzeuge für ihre Top-Leute leasen und jedes dritte Jahr einen neuen Vertrag

¹⁶ Gallup Engagement Index Deutschland 2023

abschließen. Klaus hat eine Strategie entwickelt, diese Kunden zu binden. Er verschickt unter anderem eine WhatsApp oder SMS zum Geburtstag oder ruft persönlich an und schreibt sogar in Eigeninitiative einen Newsletter, der sich auf das Thema Dienstautos fokussiert. Er lädt aktiv zu Probefahrten ein, bringt die Fahrzeuge sogar direkt zum Kunden und ist fleißig, ideenreich und engagiert.

All das kommt so gut an, dass Klaus bisher noch kaum einen seiner Firmenkunden verloren hat. Sein Chef allerdings nimmt das einfach als selbstverständlich hin. Kein Wort der Anerkennung für die hervorragenden, über viele Jahre bestehenden Leistungen bei der Kundenbindung! Stattdessen wird Klaus aufgefordert, doch bitte mehr in Sachen Akquise zu tun. Doch dann passiert das, was ich sehr häufig erlebt habe, wenn Verkäufer sich über die normalen Anforderungen hinaus engagieren und sich deshalb ein hohes Gehalt erarbeiten: Das Provisionssystem wird geändert, da Klaus einfach aus Sicht des Unternehmers zu viel verdient. Es kann ja nicht sein, dass ein Verkäufer so viel mehr bekommt als die anderen oder sogar als der Verkaufsleiter. Dabei hat Klaus es sich tatsächlich »verdient«! Logisch, dass er enttäuscht, ja sogar komplett demotiviert ist und anfängt, sich aktiv nach einem neuen Arbeitgeber umzusehen. Nicht selten verlassen diese erfolgreichen, engagierten Mitarbeiter in der Folge ihren Arbeitgeber.

Eine negative Fehlerkultur

Zu den Motivationskillern mit besonders dramatischen Auswirkungen zählt das Verteufeln jeder Art von Fehlern – und damit verbunden vor allem der oftmals negative Umgang mit Fehlern. Wenn Menschen handeln, wenn sie produktiv sind, passieren auch Fehler. Perfektion ist weder möglich noch immer sinnvoll, denn aus falschen Entscheidungen und Niederlagen lernt man. Fehler sind meiner Überzeugung nach sogar unverzichtbar, um sich als Persönlichkeit sowie beruflich weiterzuentwickeln.

Permanente Kontrolle führt zu mehr statt zu weniger Fehlern!

Das heißt zwar nicht, dass Fehler bewusst angestrebt werden sollten, doch man darf sie eben auch nicht als Katastrophe behandeln. Wer Angst haben muss, wegen jedes Missgeschicks zur Schnecke gemacht zu werden, der wird sich bei jeder Aktion zehn Mal Rückendeckung holen. Darüber hinaus verlieren Mitarbeiter bei übertriebener Kontrolle, dem sogenanntem Mikro-Management, die Gründlichkeit und neigen immer mehr zu Oberflächlichkeit. Sie wissen ja, es wird ohnehin alles noch einmal genau angeschaut. Mikro-Management geht häufig mit einer negativen Fehlerkultur einher. Ich habe in diesem Zusammenhang schon häufig Sätze gehört wie: »Dem Chef kann man sowieso nichts recht machen.« Oder: »Wir machen ja eh alles falsch.«

Darüber hinaus entsteht so eine Kultur des Verheimlichens und Vertuschens. Offenheit und ein Einfordern von Unterstützung bleiben aus. Bemerkt der Chef dann zwangsläufig einen Fehler, fühlt er sich in seinem Vorurteil bestätigt, dass die Leute unehrlich sind – ein Teufelskreis. Es gibt keine großen Sprünge und das Unternehmen wird gegenüber den Wettbewerbern den Kürzeren ziehen, sowohl bei der Produktivität und Leistungsfähigkeit als auch beim Wettbewerb um die besten Talente!

Blicken wir in die Betriebe, dann zeigt sich dort vor allem folgendes Bild: Viele Führungskräfte stürzen sich mit Eifer auf Mitarbeiter, die einen Fehler begangen haben – und dramatisieren diesen nicht selten. Hier wird die Botschaft gesendet: Wenn etwas nicht so läuft wie erwartet und wie geplant, muss der Mitarbeiter quasi im Boden versinken, auch wenn der 95 Prozent seiner Aufgaben richtig gemacht hat. Der Fehler wird leider von vielen Chefs dramatisiert und der Mitarbeiter teilweise auf unfairste Art und Weise angegangen.

So werden gute Leistungen, die bei vielen Mitarbeitern in der Regel den Hauptteil ihrer Arbeitsergebnisse ausmachen, wertlos und zunichte gemacht. Resultat sind extreme Frustration und Demotivation. Und machen Arbeitnehmer tatsächlich mehr Fehler als üblich, dann ist die Führungskraft in erster Linie angehalten, sich selbst oder den Auswahl-, Einarbeitungs- und Qualifizierungsprozess zu hinterfragen, um so den Mitarbeiter zu unterstützen und zu verbessern.

Viele Chefs erkennen nicht, dass übertriebene Fehlersuche bis hin zum Mikro-Management zu noch mehr Fehlern führt als ein positiver Umgang mit diesen. Der Mitarbeiter arbeitet, wie bereits erwähnt, nicht mehr so gewissenhaft, da der Chef sowieso jeden Fehler findet. Er gibt praktisch die Verantwortung an seinen Vorgesetzten ab, anstatt sie selbst zu übernehmen. Selbstbewusstere Mitarbeiter wechseln dann sehr schnell den Arbeitgeber, während weniger selbstbewusste vielleicht im Unternehmen bleiben und durch den Druck und die ständigen Vorwürfe schließlich psychisch krank werden. Das ist fatal!

Hoher Druck

Herausforderungen sind für jeden Menschen wichtig, um sich weiterzuentwickeln. Doch werden die Herausforderungen zu groß, steigt permanent die Zahl der Überstunden, wird ständig kritisiert und dazu noch mit schlechter Laune frustriert, dann haben Sie schnell den Motivationskiller Nummer eins im Team: Stress. Positiver Stress kann zwar helfen, die Leistung zu steigern. Das passiert etwa dann, wenn gemeinsam eine anspruchsvolle Aufgabe erfüllt wird, wobei die Mitarbeiter dabei unterstützt und gelobt werden.

In diesem Fall profitieren sie sowohl emotional als auch fachlich. Andauernder Druck ist dagegen gesundheitsgefährdend und killt die Motivation. Wer wegen Stress unter immer höherer psychischer Belastung steht, schlecht schläft, sich nicht mehr erholen kann, sich morgens nur mühsam zur Arbeit schlepppt, wird sich

auch nicht motivieren können. Dass Motivation sich über Druck aufbauen lässt, ist absoluter Unsinn.

Sorgen Sie bei hoher Arbeitsbelastung für den notwendigen Ausgleich!

Tipp:

Sorgen Sie vor allem dafür, dass bei hoher Arbeitsbelastung der notwendige Ausgleich und die Erholung bei Ihnen selbst und auch bei Ihren Mitarbeitern nicht zu kurz kommen. Sie haben schließlich eine Verantwortung für Ihre Angestellten und Sie handeln im Eigeninteresse. Denn: Bei Überforderung sinkt die Arbeitsleistung, es kommt zu Demotivation, die Leute werden krank oder sie verlassen rechtzeitig das Unternehmen, was Ihnen auch nicht hilft. Wenn Sie gesunde, leistungsfähige und motivierte Teams haben wollen, nehmen Sie den Druck aus dem System, gehen Sie mit Fehlern konstruktiv um, setzen Sie die Mitarbeiter dort ein, wo sie sich wohl fühlen, sorgen Sie für die notwendige Weiterbildung und schaffen Sie statt Druck positive Anreize. Der Einzelne muss das Gefühl haben, dass es sich lohnt, sich einzusetzen. So ernten Sie Engagement und Begeisterung.

Unsicherheit

Wer aufgrund permanenter Kritik glaubt, der Chef habe ihn auf dem Kieker, oder vielleicht sogar um seinen Arbeitsplatz bangt, wird kaum seine Leistung verbessern. Stattdessen wächst seine Unsicherheit, Fehler häufen sich. Darüber hinaus bleibt oftmals die Kommunikation von oben nach unten aus. Stellen Sie sich vor, es laufen nun Berater durch die Gänge, in der Presse oder anderen Medien lesen Ihre Mitarbeiter ständig über die

stagnierende deutsche Wirtschaft und die schlechte Stimmung im Land. Ihre Angestellten werden sich häufig Fragen stellen. »Wieso sind die hier?«, »Was haben die Berater für eine Aufgabe?«, »Wie geht es unserem Unternehmen?« oder »Was tut die Geschäftsführung, um das Unternehmen zu stärken?«

Wenn auf solche unausgesprochenen Fragen keine Antworten folgen, dann fürchten Ihre Leute vielleicht sogar um ihre Existenz. So behandelte Angestellte haben selten den Kopf frei, kämpfen vielmehr mit Sorgen und Zukunftsängsten – und die Motivation geht in den Keller, während die Gefahr psychischer Erkrankungen wächst.

Solchen Unsicherheiten können Sie nur mit einer positiven Führungskultur, die mit einer offenen Kommunikation einhergeht, entgegenwirken. Vergessen Sie dabei nicht: Unsichere Mitarbeiter verbreiten oftmals Gerüchte, die meist ihrer Fantasie entspringen und nicht der Realität entsprechen. Ich sage dann immer scherhaft zu meinen Kunden: Wenn schon Gerüchte, dann die, die Sie selbst streuen. Besser sind jedoch echte Fakten, am besten direkt durch eine monatliche Online-Kommunikation, die der Unternehmer direkt für alle interessierten Mitarbeiter anbietet.

Nicht leistungsgerechte Bezahlung

Damit Sie mich nicht falsch verstehen: Geld hat keineswegs eine alles überragende Bedeutung, wenn es um Motivation geht. Menschen suchen sich ihre Arbeitsstelle nicht ausschließlich nach der Höhe des Gehalts aus. Beim Wechsel lockt zwar häufig das Geld, im Unternehmen bleiben viele jedoch nur, wenn neben einer angemessenen Bezahlung die Rahmenbedingungen und die Führung zu ihren Ansprüchen und Werten passen.

Die Wirkung von monetären Anreizen lässt rasch nach, während andere Motivationsfaktoren sehr viel nachhaltiger wirken.

Dennoch ist die Zahl, die jeden Monat auf dem Gehaltszettel steht, nicht unwichtig. Zum einen brauchen wir das Geld, um das Leben zu führen, das wir gerne führen möchten. Zum anderen ist Geld in unserer Gesellschaft nun einmal ein Ausdruck von Wertschätzung – ähnlich wie die Note in der Schule die Leistung der Schülerin oder des Schülers honoriert. Leistung muss sich lohnen – und das gilt neben emotionalen Faktoren eben auch für eine leistungsgerechte Bezahlung, insbesondere für qualifizierte Arbeitnehmer und die Generation Z.

Wer also als Arbeitgeber bei der Bezahlung geizt, bekommt ein Problem mit dem Engagement seines Teams beziehungsweise einzelner Mitarbeiter bis hin zur Kündigung. So etwas habe ich kürzlich selbst erlebt. Es geht um Fabian (Name geändert), einen enorm talentierten Marketingleiter im Elektronik-Einzelhandel. Er übernahm seit Jahren mehr und mehr Verantwortung, setzte sich überdurchschnittlich ein, erledigte zusätzlich Aufgaben aus dem Bereich Einkauf, was er gar nicht hätte tun müssen. Da das Einkaufsvolumen über die Jahre zugenommen hatte, war er in die Bresche gesprungen, was dann zum Dauerzustand wurde. Fabian suchte das Gespräch mit seinem Chef, um nach langer Zeit eine Gehaltsanpassung zu fordern. Der aber wollte nicht etwa die außergewöhnlichen Leistungen seines Mitarbeiters endlich honorieren, sondern es wurde um jeden Cent buchstäblich gefeilscht. Statt der geforderten 400 Euro Gehaltserhöhung gab es gerade einmal 180 Euro.

Der zuständige Leiter der Verwaltung sagte dazu später: »Man hätte ihm bei diesem Einsatz gleich 800 Euro mehr geben müssen.« Für Fabian war demnach die kleine Gehaltsanpassung wie eine schallende Ohrfeige, die zunächst in Demotivation und Frustration und schließlich in Dienst nach Vorschrift mündete. Er machte nun seinen Job, schaute sich jedoch gleichzeitig nach anderen, attraktiven Stellen um und kündigte.

Gute Mitarbeiter, die wegen einer verweigerten Gehaltserhöhung Ihr Unternehmen verlassen, kosten ein Vielfaches der geforderten Gehaltserhöhung!

Ein Unternehmen, das eine Stelle neu besetzen muss, gibt dafür und für die Einarbeitung des Nachfolgers im Durchschnitt etwa zwölf Monatsgehälter aus. Das sind laut Stepstone etwa 29 000 Euro pro Mitarbeiter!¹⁷ Hat ein Unternehmen 100 Mitarbeiter und verliert im Schnitt zehn Prozent seiner Belegschaft pro Jahr, sind das Kosten von 290 000 Euro! Die Stellenbesetzung allein dauerte bei Fachkräften laut Statista 2023 bereits durchschnittlich 164 Tage.¹⁸ Dazu kommen oft weitere Kündigungen bestehender Mitarbeiter aufgrund von Überlastung. Die *Cost of Vacancy* können je nach Position und dem entsprechenden Arbeitsmarkt sogar hohe sechsstellige Summen betragen, wenn sich beispielsweise Projekte nicht mehr realisieren lassen oder Kunden verloren gehen. Für den Arbeitgeber von Fabian jedenfalls bedeutete dessen Kündigung ein wahres Desaster – und die Kosten standen in keinem Verhältnis zur geforderten Gehaltserhöhung.

Schlechtes Vorbild

In höchstem Maße demotivierend wirkt sich auch schlechte Laune von Führungskräften und Geschäftsführung aus. Zum Beispiel der Chef, der am Montagmorgen missmutig durch die Reihen geht, nicht einmal grüßt und dem man schon auf zehn Meter Entfernung ansieht, dass er am liebsten jemanden zusammenfalten würde. Wie sollen Mitarbeiter Lust auf ihre täglichen

¹⁷ <https://www.stepstone.de/e-recruiting/blog/vakanzkosten-unbesetzter-arbeitsplatz/> (abgerufen am 31.10.2023)

¹⁸ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1318407/umfrage/vakanzeit-gemeldeter-arbeitsstellen-nach-anforderungsniveau/#:~:text=Die%20durchschnittliche%20Vakanzezeit%20von%20offenen,November%202023%20bei%20167%20Tagen.> (abgerufen am 02.02.2024)

Aufgaben haben, wenn der Vorgesetzte offenbar auch überhaupt keine hat und nur genervt ist? Sie kennen vielleicht das Modell der Spiegelneuronen. Danach steckt die Stimmung unseres Gegenübers uns unmittelbar an. Etwas, das Ihnen sicher tagtäglich passiert – ob daheim mit Ihrem Partner oder beim Bezahlen in der Bäckerei. Ist die Stimmung des Gegenübers schlecht, zieht einen das selbst enorm schnell runter. Im Betrieb kommt dazu, dass niemand bereit ist, sich für jemanden ins Zeug zu legen, der permanent schlechte Laune verbreitet.

Nicht eingehaltene Vereinbarungen

Ebenfalls ein Thema, das etwas mit vorbildhaftem Verhalten zu tun hat, ist das Einhalten von Versprechungen und Zusagen. Dazu gehören zum Beispiel eine zugesagte Beförderung, die Bezahlung von Überstunden, der vereinbarte Gesprächstermin, die zugesagte Weiterbildung oder der versprochene Urlaub. Werden solche Zusagen wiederholt nicht eingehalten, verliert die Führungskraft jegliche Glaubwürdigkeit. Die Enttäuschung und der Frust des Mitarbeiters sind nach solchen Erlebnissen riesig und das Vertrauen ist schnell verspielt. Vertrauen aber ist die wichtigste Basis für eine positive Zusammenarbeit, für Loyalität und Mitarbeiterbindung.

Vetternwirtschaft

Ein Grund, warum Vorgesetzte oder Unternehmer ihre Zusagen oft nicht einhalten, ist die Sympathie, die bei dem einen oder anderen Mitarbeiter zu einer gewissen »Blindheit« führt. Wer sich gut kennt und versteht, der hilft sich gegenseitig. So werden Stellen schon mal eher an jemanden vergeben, den man mehr mag, als an denjenigen, der von seinen Fähigkeiten und seiner Leistung her besser geeignet wäre.

Zu viel Nähe macht blind!

Ganz klar, Chefs sind auch nur Menschen. Doch Sympathie darf kein Maßstab für die Beurteilung der Arbeit sein. Wolfgang Joop sagte einmal: »Zu viel Nähe macht mich blind.« Er meinte damit die objektive Urteilsfähigkeit und ergänzte, wenn er diesen Zustand bemerken würde, dann müsse er wieder für mehr Abstand sorgen. Vetternwirtschaft wirkt sich katastrophal auf die Motivation des Teams oder einzelner Mitarbeiter aus. Vor allem wenn sie dazu führt, dass offensichtlich inkompetente Leute befördert werden, nur weil sie mit dem Chef gut können.

Sorgen Sie also für die notwendige Distanz und treffen Sie Entscheidungen nicht nach Sympathie. Das betrifft Beförderungen, die Frage, wer wann Urlaub machen darf, wer Sonderurlaub bekommt, wer welchen Dienstwagen fahren darf und vieles andere mehr. Diskutieren Sie diese Dinge, wenn nötig, mit »neutralen« Personen, falls Sie fürchten, von nicht sachlichen Kriterien beeinflusst zu sein.

Beenden wir dieses Kapitel zu demotivierenden Faktoren mit zwei weiteren Punkten: In vielen Betrieben fehlen stärkende Routinen – beispielsweise das Feiern der Erfolge der Woche am Freitagnachmittag oder auch das von erreichten Meilensteinen. Damit gerät das Arbeiten wie ein langer Fluss, dessen Ende versteckt hinter vielen Biegungen liegt. Vergleichbar vielleicht mit einer Woche ohne Sonntag, einem Jahr ohne Festtage, an denen man innehält und einmal den Alltag Alltag sein lassen kann.

Zusammenfassung

1. Die häufigsten Motivationskiller sind:
 - a) Befehlskultur statt Augenhöhe,
 - b) kaum oder ausschließlich negatives Feedback,
 - c) Provisionskürzungen bei herausragenden Ergebnissen,

- d) eine negative Fehlerkultur,
 - e) hoher Druck,
 - f) Unsicherheit,
 - g) nicht leistungsgerechte Bezahlung,
 - h) schlechtes Vorbild,
 - i) nicht eingehaltene Vereinbarungen,
 - j) Vetternwirtschaft,
 - k) kaum stärkende Routinen,
 - l) ausbleibende Würdigung von Erfolgen.
2. Sorgen Sie für eine Unternehmenskultur, in der Motivationskiller keinen Platz haben. Fragen Sie Ihre Leute, was sie demotiviert, führen Sie stärkende Routinen wie das Feiern von Meilensteinen ein und würdigen Sie Erfolge angemessen.

1.2 Ankommen und Integration Fehlanzeige

Zum Status quo gehört neben Angst und Demotivation leider auch fehlende Struktur bei der Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter ins Team.

Nehmen wir die Ingenieurin Julia, 31, die in einem großen Konzern den Bereich Entwicklung verstärken soll. Sie weiß grob, was die Herausforderungen der nächsten Jahre sind. Ihr neuer Arbeitgeber ist Automobilzulieferer und in dieser Branche tut sich gerade eine ganze Menge. Elektroautos gewinnen an Marktanteilen, asiatische Hersteller drängen mit einer Flut neuer Modelle auf den Weltmarkt und die Branche steht insgesamt vor einem enormen Wandel, was die Zulieferer zu einer Umstellung ihrer Strategien und ihres Portfolios zwingt. So weit, so klar. Die Details kennt Julia nicht,

denn sie hat bisher in der Forschung an einer Universität gearbeitet und da fehlte es an Praxisnähe. Das war auch der wesentliche Grund für ihren Wechsel in die Wirtschaft, denn sie möchte Lösungen entwickeln, die tatsächlich eingesetzt werden und einen Unterschied machen.

Voller Elan beginnt Julia ihren ersten Arbeitstag. Dort erwartet sie allerdings erst einmal eher Tristesse. Okay, sie bekommt einen Arbeitsplatz, ein Notebook, ein Betriebshandy, aber schon bei den Zugangsdaten hapert es. Jeder Kollege macht einen anderen verantwortlich nach dem Motto: »Darum wolltest du dich doch kümmern.« So vergehen einige Tage, bis Julia voll einsatzfähig ist. Was genau von ihr erwartet wird? Darüber gab es auch nach mehreren Tagen noch keine Klarheit. Sie hatte mit einer langen Besprechung mit dem gesamten Team inklusive Chefin gerechnet. Woran ist man gerade dran? Was wünschen die Kunden? Was sind die nächsten Schritte? Wie wird die Einarbeitung laufen und wer ist ihr erster Ansprechpartner in dieser Zeit, der sie begleitet? Julia braucht Antworten.

Ein unprofessionelles oder nicht vorhandenes Onboarding sorgt schnell für Frust und Kündigungsgedanken bei neuen Arbeitnehmern!

Weil die ausbleiben, stellt sich schnell Frustration ein. Es gibt offensichtlich keinen Plan für die Einarbeitung, keine klaren Zuständigkeiten, niemand fühlt sich verantwortlich. Nichts ist schlimmer, als sich irgendwie überflüssig zu fühlen – und genau das tut Julia. Das tolle Gehalt, das sie bekommt, tröstet sie nicht darüber hinweg. Nach einer Woche reicht es ihr und sie bittet um einen Termin mit der Abteilungsleiterin. Mit der redet Julia Klartext – und ihre Chefin merkt, was die Stunde geschlagen hat: Entweder das Unternehmen liefert oder die neue Mitarbeiterin wird noch in der Probezeit gehen.

Wenn Sie meinen, das sei alles völlig übertrieben – schauen wir uns die aktuellen Zahlen dazu einmal genauer an: Laut einer Studie von Softgarden, eines Herstellers von Recruiting-Software, treten rund zehn Prozent der neuen Mitarbeiter ihren neuen Job überhaupt nicht an. Davon sagen fast 50 Prozent, der Arbeitgeber hätte den Absprung verhindern können, wenn sich die künftige Führungskraft ab und zu persönlich gemeldet hätte, sie das Team vorab hätten kennenlernen können oder beispielsweise zu Veranstaltungen für neue Mitarbeiter eingeladen worden wären.¹⁹ Ebenfalls laut einer Umfrage von Softgarden kündigen etwa 18 bis 21 Prozent aller neuen Mitarbeiter innerhalb der ersten hundert Tage.²⁰

Jeder zweite Deutsche hat laut XING und dem Marktforschungsinstitut Appnio seinen Job schon einmal in der Probezeit oder im ersten Jahr gekündigt. Am häufigsten kündigen Mitarbeiter aus der Generation Y, den zwischen den frühen 1980er- und den späten 1990er-Jahren Geborenen. Als Hauptgründe werden ein im Verhältnis zum Job als zu niedrig empfundenes Gehalt, Unzufriedenheit mit der Führungskraft und eine schlechte Teamkultur genannt. Das bedeutet, viele kommen im neuen Unternehmen nicht an oder fühlen sich gar ausgesgrenzt.²¹

Es gibt allerdings noch einen anderen, sehr interessanten Grund: 70 Prozent der Mitarbeiter, die bereits in der Einarbeitungsphase gekündigt haben, geben als Grund an, dass der Job überhaupt nicht den Versprechungen, die ihnen in der Bewerbungsphase gemacht wurden, entsprach. Und fast sechs von zehn der Neuen

¹⁹ <https://www.spiegel.de/karriere/ghosting-im-job-jeder-zehnte-unterschreibt-arbeitsvertrag-und-tritt-stelle-doch-nicht-an-a-708dc44e-f5d6-4765-bc2dd353d678f005> (abgerufen am 09.04.2024)

²⁰ https://www.haufe.de/personal/hr-management/immer-mehr-beschaeftigte-kuendigen-in-der-onboarding-phase_80_567688.html (abgerufen am 09.04.2024)

²¹ <https://www.xing.com/news/articles/job-frust-in-deutschland-jeder-zweite-wirft-schon-nach-einem-jahr-hin-grunde-lassen-tief-in-arbeitskultur-blicken-5918739#:~:text=80%20Prozent%20der%20Deutschen%2C%20die,Netzwerks%20XING%20diese%20K%C3%BCndigung%20nicht.> (abgerufen am 09.04.2024)

sagten, dass es kein Programm und schlichtweg keinen Plan zur Einarbeitung gab.²²

Die ersten vier Wochen der Einarbeitung entscheiden über das Engagement und die Bindung des neuen Mitarbeiters!

Erste Phase prägt Einstellung und Bindung

Sie sehen: So wie Julia, die sich vom Start als Entwicklerin bei einem großen Automobilzulieferer viel versprochen hatte, geht es leider vielen, die neu in ein Unternehmen kommen. Während der Arbeitgeber sich im Vorstellungsgespräch sehr interessiert und von seiner besten Seite gezeigt hat, endet das Bemühen mit der Unterschrift des Arbeitsvertrags. Klingt unlogisch, denn der Aufwand war groß: Der gesamte Prozess der Mitarbeitersuche und Auswahl kostete viel Geld und Personalressourcen, der oder die Neue muss nun bezahlt werden und es sind Aufgaben zu erledigen, für welche die Stelle ausgeschrieben wurde. Wie passt das mit der Ignoranz zusammen, mit der die Neuen häufig konfrontiert werden? Gar nicht! Und dennoch fühlen sich die Neuen oft links liegen gelassen.

1.3 Mitarbeiterflucht

Vielleicht haben Sie schon einmal etwas von »The Big Quit« oder von »Great Resignation« gehört. Ende 2021 erfasste eine Kündigungswelle die USA, deren Niveau ein Zwanzig-Jahres-Hoch erreichte. Mehr als 24 Millionen Arbeitnehmer kündigten zwischen April und September 2021 ihren Job. Betroffen waren

²² <https://www.spiegel.de/karriere/ghosting-im-job-jeder-zehnte-unterschreibt-arbeitsvertrag-und-tritt-stelle-doch-nicht-an-a-708dc44e-f5d6-4765-bc2d-d353d678f005> (abgerufen am 10.04.2024)

Beschäftigte im Gastro-Gewerbe genauso wie IT-Fachleute. Als Gründe wurden häufig zu niedrige Löhne, fehlende Aufstiegschancen und zu wenig Respekt am Arbeitsplatz angeführt. In Deutschland fürchteten viele, diese Welle würde auch bei uns ankommen. Und in der Tat gab es viele Bereiche, die während und nach der Pandemie unter einer regelrechten Abwanderung der Arbeitnehmer in andere Branchen litten, wie beispielsweise – eine Parallele zu den USA – das Gastro-Gewerbe.

Interessant, aber erwartbar ist in diesem Zusammenhang vor allem, dass Unternehmen wie Johnson & Johnson, LinkedIn, Southwest Airlines und Enterprise Rent-A-Car, die für eine gesunde Unternehmenskultur bekannt sind, weniger Fluktuation verzeichneten.

Eine offene Kommunikation gegenüber der Belegschaft ist vor allem in Krisenzeiten unerlässlich!

Laut einer Studie von MIT Sloan wird eine hohe Mitarbeiterfluktuation vor allem begünstigt durch eine toxische Unternehmenskultur, unsichere Arbeitsplätze und Umstrukturierungen. Letztere wirken sich insbesondere dann negativ aus, wenn die Kommunikation von oben fehlt und die Mitarbeiter in Veränderungsprozesse nicht mit einbezogen werden. Weitere Faktoren sind ein hohes Maß an Innovation, fehlende Anerkennung und eine »schlechte Reaktion« auf Covid-19. Heute sind vermutlich die Reaktionen auf Rezession, Inflation, negative Branchennachrichten und so weiter sehr relevant. Und: Eine offene Kommunikation gegenüber der Belegschaft ist vor allem in Krisenzeiten unerlässlich!¹²³

Eine aktuelle Studie von Softgarden zeigt, dass die Gründe für den Jobwechsel in vielen Bereichen das zu niedrige Gehalt (62 Prozent) im Vergleich zu Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten sind, was insbesondere auf die Gastronomie und den Einzelhandel zutrifft, die zu geringen Chancen für eine eigene Karriere im bestehenden Unternehmen (52 Prozent), die Unzufriedenheit mit dem eigenen Chef (50 Prozent), zu wenig Sinnhaftigkeit und Identifikation mit dem Job und Arbeitgeber und die fehlende Work-Life-Balance. Wegen schlechter Führung kündigen immer mehr Menschen sogar dann, wenn sie noch keinen neuen Job haben.²⁴

Wertvolle Zeit wird verschenkt

Schlechte Führung und ein unprofessioneller Pre- und Onboarding-Prozess haben demnach fatale Konsequenzen. Zum einen geht wertvolle Zeit verloren. Zeit, die man nutzen könnte, um die Neuen in ihren Bereich einzuarbeiten, so dass sie ihre Aufgaben souverän erledigen können. Zum anderen werden in der ersten Phase in einem neuen Unternehmen die Haltung und die Bindung zum Unternehmen, die Einstellung zu den Kollegen, zu den Vorgesetzten und zum gesamten Unternehmen geprägt – und damit auch die Identifikation mit dem und die Bindung ans Unternehmen. Kümmert man sich nicht um den neuen Mitarbeiter, kümmert diesen über kurz oder lang gar nichts mehr. Warum sollte er sich auch bemühen, wenn niemand ihn fordert, niemand ihn fördert, er mehr oder weniger übersehen wird?

Noch schlimmer: Die Neuen verlassen nicht nur im Eiltempo Ihr Unternehmen, sondern die bestehenden Mitarbeiter bleiben weiter überlastet und frustriert. Sie müssen sich ständig um neue Leute kümmern, die ihnen kaum Arbeit abnehmen – und die wieder verschwinden, sobald sie eben das könnten. Damit leidet auch die Lust an der Einarbeitung bei den bestehenden Mitarbeitern, was sich

²⁴ <https://arbeits-abc.de/big-quit-warum-so-viele-menschen-jetzt-den-job-wechseln/> (abgerufen am 10.04.2024)

wiederum negativ auf die Einarbeitungsqualität auswirkt – eine Negativspirale.

Das zeigt, wie wichtig eine Analyse des Einarbeitungsprozesses in Ihrem Unternehmen ist, wenn Sie sich bei diesen Themen signifikant verbessern wollen. Selbst wenn Sie bereits auf einem hohen Niveau sind: Es lohnt sich, diesen Prozess weiter zu verbessern! Zusätzlich empfehle ich Ihnen, andere Faktoren wie die Entwicklung des Krankenstandes und der Fluktuation innerhalb der ersten drei Jahre Betriebszugehörigkeit permanent auszuwerten. Am besten tun Sie das für jeden Standort und jede Abteilung gesondert. So erkennen Sie Unterschiede und Trends und können die Ursachen für Probleme besser eingrenzen.

Exit-Gespräche mit Mitarbeitern, die Ihr Unternehmen verlassen, sind eine wahre Quelle für Verbesserungspotenzial!

Ein weiteres Instrument für die Identifizierung von Entwicklungsbedarf, sowohl bei der Einarbeitung als auch beim Thema Führung und in vielen anderen Bereichen, sind Gespräche mit Mitarbeitern, die Ihr Unternehmen verlassen. In diesen »Exit-Gesprächen« kommen die Dinge ans Licht, die tatsächlich verbessert werden können. Der betreffende Mitarbeiter hat ja nichts mehr zu verlieren und ist meist sehr ehrlich. Allerdings sollte sich eine »neutrale« Person, etwa aus der Personalabteilung, mit ihm unterhalten und nicht der ehemalige Vorgesetzte.

Sie erfahren in solchen Abschluss-Gesprächen in der Regel, warum der Mitarbeiter wirklich geht – und haben damit auch eventuell die Chance, ihn doch noch zu halten. Darüber hinaus sollten Sie Verständnis zeigen, sich für die Offenheit bedanken und, wenn möglich, im »Guten« auseinandergehen. Halten Sie die Tür offen und fragen Sie, ob Sie sich in einigen Wochen noch einmal bei diesem Mitarbeiter melden dürfen. Das signalisiert

ihm Ihre Wertschätzung. Und wer weiß, vielleicht laufen die Dinge bei seinem neuen Arbeitgeber nicht so, wie er sich das vorstellt, und Sie können ihn wieder zurückgewinnen.

Zusammenfassung

1. Bewerber treten eine neue Stelle trotz unterschriebenem Arbeitsvertrag vor allem aus zwei Gründen nicht an: Die Führungskraft nimmt bis zum ersten Arbeitstag keinen Kontakt mit ihnen auf und es gibt in dieser Zeit keinerlei Maßnahmen zum besseren Kennenlernen des Unternehmens oder des Teams.
2. Während der Probezeit kündigen etwa 20 Prozent der neuen Mitarbeiter wieder. Die größte Gruppe der Kündiger kommt, anders als häufig angenommen, nicht aus der Generation Z, sondern aus der Generation Y.
3. Hauptgründe sind ein als zu niedrig empfundenes Gehalt, Unzufriedenheit mit der Führungskraft und eine schlechte Teamkultur.
4. Als weiteren Grund geben Mitarbeiter an, dass im Bewerbungsprozess gemachte Versprechungen nicht gehalten wurden. Darüber hinaus gibt es meist keinen Einarbeitungsplan und das Team sorgt nicht für ein »Ankommen« und »Sich-Wohlfühlen« in der Gemeinschaft.
5. Eine offene Kommunikation der Geschäftsleitung gegenüber ihrer Belegschaft ist vor allem bei Veränderungsprozessen und in Krisenzeiten unerlässlich!
6. Häufige Kündigungen haben Nachahmeeffekte: Arbeitnehmer mit geringer oder mittlerer Bindung an Ihr Unternehmen werden offener für Abwerbeversuche.
7. Werten Sie deshalb regelmäßig Kennzahlen aus, die Ihnen zeigen, wie es um die Bindung Ihrer Mitarbeiter steht und welche Themen Sie in welchen Geschäftsbereichen anpacken müssen.

8. Führen Sie unbedingt ab sofort Exit-Gespräche mit jedem Mitarbeiter, der Ihr Unternehmen verlässt. Beauftragen Sie damit eine »neutrale« Person, nicht jemanden, der direkt mit dem Betreffenden zusammengearbeitet hat.
9. Werten Sie die Antworten aus und analysieren Sie die Entwicklungsfelder, die durch diese wertvollen Gespräche sichtbar werden. Sie werden staunen, was dabei alles ans Licht kommt.
10. Halten Sie für jeden, der gekündigt hat, die Tür offen und suchen Sie nach einigen Wochen den Kontakt. So können Sie ihn vielleicht wieder zurückerobern.

1.4 Checkliste: Wo steht mein Unternehmen?

Folgende Punkte zeigen Ihnen, an welchen Stellen in Ihrem Unternehmen Handlungsbedarf besteht. Bitte tragen Sie zu jeder Aussage eine Zahl zwischen 1 und 10 in die rechte Spalte ein (1 = trifft gar nicht zu, 10 = trifft voll zu). Gibt es Bereiche, für die Sie allein keine Antwort finden, analysieren Sie diese zusammen mit Ihrer Personalabteilung. Mit allen Bewertungen unter 7 sollten Sie sich näher befassen. Schließlich geht es um Führungsexzellenz und nicht um durchschnittliche Führungsqualität. Bei absoluten Werten, wie dem Krankenstand, tragen Sie bitte diese ein oder machen Sie bei verschiedenen Auswahlmöglichkeiten ein Kreuz in die passende Zeile.

Skala 1 – 10:	
Unsere Mitarbeiter zeigen Eigeninitiative.	
Unsere Belegschaft wirkt fast immer sehr motiviert.	
Die Stimmung im Unternehmen ist sehr positiv.	
Unsere Mitarbeiter suchen aktiv in ihrem persönlichen Umfeld nach neuen Kollegen und werben diese an.	
Wir bekommen permanent hochwertige Initiativbewerbungen.	

Zutreffendes ankreuzen:	
Wir haben kaum Fluktuation im Betrieb (unter 5 Prozent).	
Die Fluktuation liegt zwischen 5 und 10 Prozent.	
Die Fluktuation liegt zwischen 10 und 15 Prozent.	
Die Fluktuation liegt über 15 Prozent.	
In den ersten drei Jahren der Betriebszugehörigkeit haben wir unter 25 Prozent Fluktuation.	
In den ersten drei Jahren Betriebszugehörigkeit liegt die Fluktuation zwischen 25 und 40 Prozent.	
In den ersten drei Jahren Betriebszugehörigkeit liegt die Fluktuation über 40 Prozent.	
Bitte tragen Sie den aktuellen Wert ein:	
Der Krankenstand liegt aktuell unter ... Prozent.	
Der Krankenstand lag vor einem Jahr bei ... Prozent.	
Der Krankenstand lag vor zwei Jahren bei ... Prozent.	
Unser Kununu-Score liegt aktuell bei ... Sternen.	
Unser Kununu-Score lag vor einem Jahr bei ... Sternen.	

