

## **Wer nicht führen lässt, muss zahlen!**

**Autor:**

**Theo van der Burgt**

**© Idee Plus... Managementberatung**

**Nachdruck und Veröffentlichung nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Autors**

An anderer Stelle habe ich die Ziel - orientierte, konstruktive und effektive Mitarbeiterführung mit den Vorteilen für alle Beteiligten beschrieben.

Jetzt drehe ich ausnahmsweise „den Spieß um“. Ich möchte im folgenden an einem praktischen Beispiel aufzeigen, wie bedeutend eine stabile Führungsarbeit für jedes Unternehmen ist, und wie dramatisch sie sich schnell auf Leistungsmerkmale, die tatsächliche Leistungsbereitschaft, damit auf Kosten und Ergebnisse Ihres Unternehmens, wohl verstanden in beide Richtungen, auswirken kann.

Das Beispiel ist aus der Zusammenarbeit mit einem erfolgreichen Unternehmen abgeleitet worden und konzentriert sich natürlich nur auf die essentiellen Informationen. Natürlich habe ich die Unternehmensinformationen so verändert, dass keinerlei Zusammenhänge rekonstruiert oder abgeleitet werden können.

### **Ein Praxisfall:**

#### **Eine Motivationsanalyse mit Folgen:**

Stellen Sie sich vor, Sie sind Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens mit etwa 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das Unternehmen ist so strukturiert, dass es in einen zwei Dienstleistungsbereiche, die Verwaltung und den Verkauf sowie in drei produzierende Geschäftsbereiche aufgeteilt ist.

Diese werden jeweils von verschiedenen Verantwortungsträgern geführt, allerdings haben Sie die Produktionsbereiche vor zwei Jahren unter der Führung einer neuen, erfahrenen Führungskraft zusammen gefasst. Ihr Führungskader besteht mit Ihnen also aus 4 Mitarbeitern.

Mehrfach haben Sie mit Ihren Gesellschaftern und Führungskräften darüber gesprochen, dass die Motivationslage im Unternehmen sich in den letzten Jahren verschlechtert hat, ohne allerdings genau festmachen zu können, woran das liegt.

Dem Unternehmen geht es gut, aber die abnehmende Motivationslage beunruhigt alle Beteiligten mit Blick auf die Zukunft und alle wissen, es könnte besser laufen, wenn sie wüssten, wo anzusetzen wäre.

Auf nachhaltigem Druck der Gesellschafter beschließen Sie, eine Motivationsstudie anfertigen zu lassen mit dem Ziel, zusätzlichen Input für Chancen zu bekommen, also Hinweise für eine Verbesserung der Motivation in allen Bereichen.

Alle Beteiligten sind überdies der Meinung, dass dies nur hilfreich sein kann und dass mittels einer solchen Analyse eine objektive Bewertung der gesamten Führungsarbeit von Außen zu erwarten ist. Die Arbeiten werden extern durchgeführt und die Ergebnisse allen Verantwortlichen gemeinsam präsentiert. Die wesentlichen Erkenntnisse daraus können wie folgt zusammen gefasst werden:

Im Mittel beträgt der Motivationsindex (MI) im Gesamtunternehmen 0,81. In einzelnen Geschäftsbereichen weicht der MI relativ stark von diesem Schnittwert ab, in einem Fall nach unten auf 0,66, im einem anderen Fall nach oben und liegt bei 0,93. Die Ergebnisse werden gründlich besprochen, regelrecht lebhaft diskutiert und es geht in die Details, die folgendes Bild ergeben:

- Alle Geschäftsbereiche haben stark voneinander abweichende MI's
- Die Verwaltung „hinkt“ deutlich hinter den Produktionsbereichen her
- Im Verkauf sind die Ergebnisse regelrecht beunruhigend
- Das beste Ergebnis wird bei einem Produktionsbereich festgestellt, die anderen Produktionsbereiche liegen dicht dahinter

Weitere, interne Kennzahlen werden zur Vervollständigung des Bildes heran gezogen:

- Die Produktivitäten zeigen gewaltige Unterschiede der Bereiche zueinander
- In der Produktion haben sich die Produktivitäten und Ergebnisse gegenüber den anderen Bereichen in den letzten Jahren weiter verbessert
- Die Analyse des Krankenstandes bestätigt das Gesamtbild
- Die Fluktuationsquote der letzten beiden Jahre rundet die Ergebnisse bestätigend ab

Alle stellen am Ende übereinstimmend fest: Überall dort, wo der MI schlecht ist, sind auch die anderen, internen Kennzahlen schlecht, wie der Krankenstand und die Fluktuation, aber vor allem auch: die Outputs, die Produktivitäten, die Leistung eben.

Die Diskussion der Ergebnisse während der Präsentation verläuft zunächst sehr lebhaft, allerdings: Je tiefer eingestiegen wird, je ruhiger wird es und je größer werden die Sorgenfalten in den Gesichtern Ihrer Spitzenleute.

Als die daraus abgeleiteten Leistungs- bzw. Kostenreserven mit den wirtschaftlichen Konsequenzen vorgestellt werden, wird es fast still.

Spätestens jetzt ist jedem klar, dass diese Studie Auswirkungen auf ihre Arbeit haben kann, haben wird und haben muss. Denn die hier präsentierten Ergebnisse sind der Spiegel ihrer eigenen Führungsleistung, ihrer Arbeit, und zufrieden sein konnte damit keiner.

Die insgesamt bewertete finanzielle Leistungsreserve beläuft sich immerhin auf nahezu € 600.000 pro Jahr. 600.000 Euro, die entweder zuviel ausgegeben werden oder deren Gegenleistung nicht abgerufen bzw. ausgeschöpft wird.

Nach Beendigung der Präsentation beschließen alle, noch einmal konkret und detailliert in die Bereiche mit der besten Bewertung einzusteigen und sich die Auswertungen noch einmal ganz genau anzusehen.

Warum war hier die Welt in Ordnung? Was waren die wesentlichen Gründe für die starke Abweichung der Bereiche voneinander? Schließlich tauschten sich alle regelmäßig zu Ihren Führungserfolgen aus? Was also waren wirklich die Gründe für den guten MI? Darauf waren jetzt alle gespannt.

Die Antworten aber waren eher verblüffend einfach:

An den ersten drei Stellen standen Nennungen, die keiner im Raum so erwartet hatte:

1. Positiv wurde immer wieder der offene, konstruktive Umgang miteinander gelobt, der einen gewissen „Wohlfühl - Charakter“ produzierte, und das vor allem in der Produktion!
2. Information und Kommunikation über die Abteilung hinaus spielte eine ganz wesentliche Rolle, um die Unternehmenssituation und damit die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes aus Sicht der Mitarbeiter irgendwie bewerten zu können.
3. Der Stand zur Erreichung der Unternehmensziele, der Monatsziele war der dritte Punkt. Wie gut sind wir im Vergleich zu früher oder zu den anderen Bereichen bzw. vergleichbaren Unternehmen aus der Branche?

Das erstaunte die Teilnehmer zusehends: Die ersten drei wichtigsten Gründe für eine hohe Motivation hatten nur mit Information und Kommunikation, mit einer positiven Grundstimmung zu tun? Nicht etwa mit mehr Lohn, Bezahlung von Überstunden, Urlaubs- oder Weihnachtsgeld, besseren Arbeitsbedingungen oder

einer besseren Ausstattung? Und umgekehrt war es nicht anders: Je schlechter der MI war, je mehr Informations- und Kommunikationsdefizite wurden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingeräumt. Und hier kamen tatsächlich Nennungen nach mehr „Frustrationsentlohnung“, dem so genannten „Schmerzensgeld“!

Im Raum dämmerte es den Teilnehmern so langsam. Warum schnitt der neue Kollege aus der Produktion im Vergleich so gut ab? Er machte genau diese Dinge, und die realisierte er konsequent. Er hatte von Beginn an ein bestimmtes System bei der Durchführung seiner Führungsarbeit eingeführt, und das zahlte sich jetzt offensichtlich aus. Immerhin lagen seine drei Bereiche an den ersten drei Stellen!

Bestimmte Regeln und Grundsätze hatte er eingeführt, einfach aber wirkungsvoll. Er sprach regelmäßig und intensiv mit seinen direkten Mitarbeitern und nahm sich Zeit für sie. Bei seinen Mitarbeitern hatte er eine unglaubliche Akzeptanz, aber deswegen?

Ja, er ging einfach anders mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um und kommunizierte mit einer disziplinierten Regelmäßigkeit, was aus Sicht der Mitarbeiter gewünscht und als sehr wichtig empfunden wurde. Und er widmete einen großen Teil seiner Zeit seinen Führungsaufgaben ... Machte er das jetzt zufällig oder steckte ein System dahinter? Führung mit System ist eben möglich, für jede Führungskraft ...

Sie möchten mehr erfahren? Dann rufen Sie einfach an, schreiben mir eine Mail oder nutzen Sie mein Kennlernangebot.

**Fon: 0172 / 213 26 02 oder 02151 / 15 16 18 2**  
**[vdb@ideeplus-managementberatung.de](mailto:vdb@ideeplus-managementberatung.de)**

**Theo van der Burgt**  
**© Idee Plus .. Managementberatung**  
**<http://www.ideeplus-managementberatung.de>**

**Nachdruck und Veröffentlichung nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Autors**

Es grüßt Sie herzlich aus Krefeld

Theo van der Burgt