



## Mach deine Mitarbeiter glücklich!

Wollen Sie wissen, wie Sie die Leistung Ihres Teams, Ihrer Abteilung oder Ihrer Belegschaft verdoppeln können?

Dann betrachten wir doch mal das Beispiel einer guten Bekannten, Vorstandsassistentin in einem internationalen Konzern. Wann immer ich sie traf, klagte sie. Wie mies das Firmenklima sei. Wie selten jemandem auffällt, was sie alles erledigt. Dass sie abends kaum vor sechs aus dem Büro kommt.

Irgendwann übermannte mich das Mitleid und ich gab ihr die Nummer des Vorstands einer branchenfremden Firma, der eine neue Assistentin suchte. Schon nach dem ersten Gespräch war sie begeistert: „Die sind alle so freundlich! Ich kriege mehr Gehalt! Und ich habe mehr Verantwortung.“ Wunderbar, dachte ich. Als ich sie nach einigen Wochen wieder traf, fragte ich, wie es ihr im neuen Job gefalle. „Ähm“, sagte sie etwas kleinlaut. „Ich habe dann doch nicht gewechselt. So toll war die neue Arbeit dann doch nicht.“ Verrückt?

Aber im Gegenteil. Neulich ergab eine Studie, dass grob 70 Prozent aller Mittelmanager branchenübergreifend mit ihrem Job unzufrieden sind und über einen Wechsel nachdenken. 70 Prozent! Gehen Sie davon aus: Auch viele Ihrer Mitarbeiter und Manager sind unzufrieden. Was fangen Sie mit denen an? **Mein Rat: Schicken Sie die Unzufriedenen zum Bewerbungsgespräch in ein anderes Unternehmen!** Alle können dabei nur gewinnen. Denn entweder bekommt der Unzufriedene auf diese Weise einen anderen Job, ist zufriedener damit und Sie können endlich einen einstellen, der seine Arbeit motiviert macht. Oder, und das ist weitaus wahrscheinlicher, der Probe-Bewerber stellt wie meine Bekannte ernüchert fest, dass andere Jobs nicht besser sind als der alte – und plötzlich steigt die Zufriedenheit mit dem alten Job raketenhaft! Mich wundert, dass noch niemand auf die Idee gekommen ist.

Mich wundert vor allem, dass etliche Vorgesetzte milde Panikattacken erleben, wenn sie die Geschichte meiner Bekannten hören. Viele machen große Augen und sagen: „Ich darf gar nicht daran denken, wie ich dastehen würde, wenn mich mein(e) ... (Assistentin, Sekretärin, Chefentwickler, Spitzenverkäufer, ...) verlassen würde!“ Jeder zweite Vorstand, dem ich die Geschichte meiner Bekannten erzähle, läuft danach los und bringt seiner Sekretärin/Assistentin Blumen oder Pralinen mit ... Damit sie ihm nicht abspringt.



Dabei ist die größte Gefahr nicht der Absprung eines Leistungsträgers. **Den größten Schaden richten Unzufriedene an, wenn sie nicht abspringen sondern bleiben:** Sie liefern täglich Minderleistung ab. Ein zufriedener Spitzenmitarbeiter ist grob doppelt so leistungsstark wie ein unzufriedener Mitläufer. Im Vertrieb ist dieses Zahlenverhältnis noch am deutlichsten ablesbar. Gehen wir davon aus, dass die Quote Ihrer unzufriedenen Mitläufer bei 60 Prozent liegt. Wenn diese alle ihre Leistung verdoppeln würden – was würde Ihnen das in harter Währung bringen? Schwindelerregend, nicht? Sie könnten den Output Ihres Teams binnen weniger Wochen verdoppeln – wenn Sie bloß wüssten, wie.

Denn obwohl die Unzufriedenheit in vielen Firmen mit bloßer Hand zu greifen ist, haben Manager in der Regel keinen blassen Schimmer, wie sie dagegen angehen sollen – von Blumen und Pralinen mal abgesehen. „Ich kann eben keine Spitzengehälter zahlen!“, sagen mir viele Vorgesetzte und entblößen damit eine Wissenslücke: Geld ist zwar oft Anlass, aber niemals Ursache von Unzufriedenheit. **Ein Mitarbeiter wird nicht deshalb zufriedener, weil Sie ihm einen Porsche kaufen.** Das zeigen Studien zu Gehaltserhöhungen: Schon ein halbes Jahr danach ist der Mitarbeiter so unzufrieden wie zuvor. Nicht Knete, sondern Kommunikation beseitigt Unzufriedenheit.

Schlagendes Beispiel dafür liefert ein Abteilungsleiter, der bei einer internen Erhebung unter fünf vergleichbaren Abteilungen in einem Konzern nicht nur die besten Zufriedenheitswerte, sondern auch die besten Leistungswerte aufweist. Und das, obwohl seine Mitarbeiter im Vergleich schlechter bezahlt werden und unter schlechten Arbeitsbedingungen arbeiten. Trotzdem sind sie am zufriedensten. Weil der Abteilungsleiter jede Woche bei jedem auf ein kurzes Schwätzchen vorbeikommt und fragt: „Was läuft gerade gut? Was nicht so? Womit sind Sie unzufrieden? Was können wir dagegen tun?“ Und jetzt kommt der Clou: Gegen die meisten Klagen kann der Abteilungsleiter nichts tun. Die Arbeit ist nun mal schmutzig, anstrengend und schlecht bezahlt. Trotzdem sind seine Mitarbeiter die zufriedensten und leistungsstärksten im Konzern, weil er jene wenigen Mängel ausräumt, die er ausräumen kann und über die vielen unausgeräumten nicht sagt: „Das ist eben so! Finden Sie sich damit ab!“ Er sagt vielmehr Dinge wie: „Ja, das ist hart und ungerecht und ich würde es gerne ändern. Aber ich kann nicht. Umso mehr Respekt habe ich vor Ihrer Leistung, die Sie unter diesen Bedingungen erbringen. Das rechne ich Ihnen hoch an!“ Für so einen Vorgesetzten legt man sich ins Zeug. Würden Sie und ich ja auch. Haben Sie so einen Vorgesetzten? Wollen Sie so ein Vorgesetzter sein?