

Mitarbeiterbindung

"Die Besten im Unternehmen werden vergessen"

Datum: 07.08.2012
Autor(en): Alexandra Mesmer
URL: <http://www.computerwoche.de/2519444>

Führungskräftecoach Gudrun Happich plädiert dafür, die Leistungsträger mehr zu fördern und damit ans Unternehmen zu binden. Mehr Gehalt oder ein neuer Dienstwagen sind aber nicht die Lösung.



Führungskräfte-Coach Gudrun Happich gibt Tipps, wie Manager und Unternehmen am besten mit Unzufriedenheiten umgehen.

Foto: Happich

Gudrun Happich arbeitet seit 15 Jahren als systemischer Coach. Die studierte Biologin hat mit ihrem **Galileo Institut**¹ bislang über 800 Führungskräfte begleitet. In ihrer Beratungspraxis sitzt sie immer wieder Managern gegenüber, die zwar gut verdienen und auch mit Privilegien wie **Dienstwagen**² ausgestattet sind, aber dennoch unzufrieden sind. Artikulieren sie ihre Unzufriedenheit, reagieren ihre Arbeitgeber oft hilflos - mit einer weiteren Gehaltserhöhung, einem höheren Bonus, einem neuen Dienstwagen. Rein materielle Belohnungsinstrumente wirken in Happichs Augen nur kurzzeitig, können aber die wirklichen Gründe der Unzufriedenheit nicht beseitigen.

CW: Frau Happich, was verstehen Sie unter einem Leistungsträger?

Happich: Leistungsträger definieren sich über Arbeit und Leistung, sind unheimlich engagiert und wollen etwas bewegen. Sie leisten etwa 30 Prozent mehr als der Durchschnitt. In jedem Unternehmen entsprechen aber nur drei bis fünf Prozent der Mitarbeiter dieser Definition.

CW: Angesichts dieser geringen Anzahl fragen sich sicher manche Unternehmen, warum sie sich um

diese Zielgruppe besonders kümmern sollten...

Happich: Das ist leider so. Es wird heute viel getan, um gute Leute für das Unternehmen zu gewinnen oder um aus Low-Performern High-Performer zu machen. Aber die Besten im Unternehmen werden vergessen. Dabei ist gefährlich und teuer, wenn die wirklichen Leistungsträger abwandern. Der Wechsel eines Top-Mitarbeiter zu einem anderen Unternehmen kostet etwa das dreifache **Jahresgehalt**³. Gerade in den Führungsetagen der IT-Unternehmen ist die Wechselbereitschaft sehr hoch.

CW: Warum werden Leistungsträger unzufrieden?

Happich: Sie arbeiten wie gesagt sehr viel, engagieren sich stark und sind nach außen sehr selbstbewusst. Darüber übersehen viele Arbeitgeber, dass die Leistungsträger für ihren Einsatz auch eine emotionale Gegenleistung haben wollen: Sie wollen Anerkennung und Wertschätzung, sie wollen einfach gesehen werden. Das passiert aber oft nicht. Im Gegenteil, die Unzufriedenen beschwerten sich beispielsweise, dass ihnen keiner zuhört, dass ihre Mitarbeiter nicht mitdenken oder ihr Chef kein Verständnis für sie hat.

CW: Und warum ist eine Gehaltserhöhung keine passende Form der Wertschätzung?

Happich: Das Geld nehmen die Leistungsträger mit, aber es macht sie nicht zufrieden. Vor allem, wenn die Ursachen ihrer Unzufriedenheit bleiben und es sich im Unternehmen nichts geändert hat. Wenn Leistungsträger nicht mehr wissen, wofür sie morgens aufstehen, wird es schwierig, sie auf Dauer zu halten. Sind sie dagegen intrinsisch motiviert, überträgt sich ihre Begeisterung und Kreativität auch auf ihr ganzes Team.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Gehälter**] ^{gal1}

CW: Das heißt aber, dass es kein Standardwerkzeug geben kann, um die Besten an ein Unternehmen zu binden. Die Lösung muss individuell sein.

Happich: Ja, aber die Lösung muss nicht immer zeit- oder kostenaufwändig sein. Einer meiner Klienten brauchte das Gefühl, etwas Besonderes zu sein und wollte darum unbedingt einen MBA machen. Der Arbeitgeber war davon aber nicht begeistert. Nach drei Gesprächen fanden wir heraus, dass er gern etwas aufbauen will. Und die Lösung fand sich innerhalb des Unternehmens, das gerade einen Manager für den Aufbau des Südamerika-Geschäfts suchte.

"Führungskräfte sitzen oft auf der falschen Position"

CW: Aber in der Regel werden die Entwicklungswünsche der Leistungsträger und die offenen Positionen des Arbeitgebers selten so übereinstimmen. Was kann der Arbeitgeber da tun?

Happich: Wenn jemand länger als drei Jahre in einem Unternehmen geblieben ist, verbindet ihn etwas mit der Firma, das ihn hält. Das, was ihm gefällt, hat meist mit der Firmenkultur zu tun. In meiner Beratungspraxis habe ich erlebt, dass fast alle Führungskräfte im Unternehmen bleiben wollen, aber häufig auf der falschen Position sitzen und es eine Stelle, die ihren wahren Stärken entspricht, noch gar nicht gibt. Darum sollte man herausfinden, wo die intrinsische Motivation und die Stärken der besten Mitarbeiter liegen und wo man sie am besten einsetzen kann. Das kann auch bedeuten, dass man das Organigramm ändern und eine entsprechende Stelle schaffen muss.

CW: Rechnet sich der Aufwand, eine neue Stelle zu schaffen?

Happich: Ja, denn das Unternehmen bekommt einen loyalen, extrem dankbaren Leistungsträger. Zukunftsorientierte Arbeitgeber lassen sich auf solche Prozesse ja nicht aus altruistischen Motiven, sondern aus ökonomischen Kalkül und dem Wunsch nach planbaren Größen ein. Sie wissen, dass sie auf Leistungsträger, die 30 Prozent mehr leisten als der Durchschnitt, nicht verzichten können. Ein Klient von mir zog etwa sehr viele Projekte an Land, war aber unzufrieden, weil angesichts großer Projektschäden sein Bonus schrumpfte. Er entwickelte ein Konzept, wie sich die Zahl der Schäden verringern lässt und präsentierte es dem Vorstand. Der war schon für das Thema sensibilisiert, nachdem die

Konzernmutter die hohen Projektschäden kritisiert hatte. Darauf reagierte der Vorstand prompt und schuf für ihn eine neue Stelle, in der er sein Konzept umsetzen konnte. Und der Jobwechsel war für ihn kein Thema.

Gudrun Happich..

... ist Gründerin und Inhaberin von "Galileo. Institut für Human Excellence" in Köln. Die Diplombiologin war selbst zwölf Jahre als Führungskraft tätig, bevor sie sich das Coaching von Leistungsträgern in den oberen Führungsebenen spezialisierte.

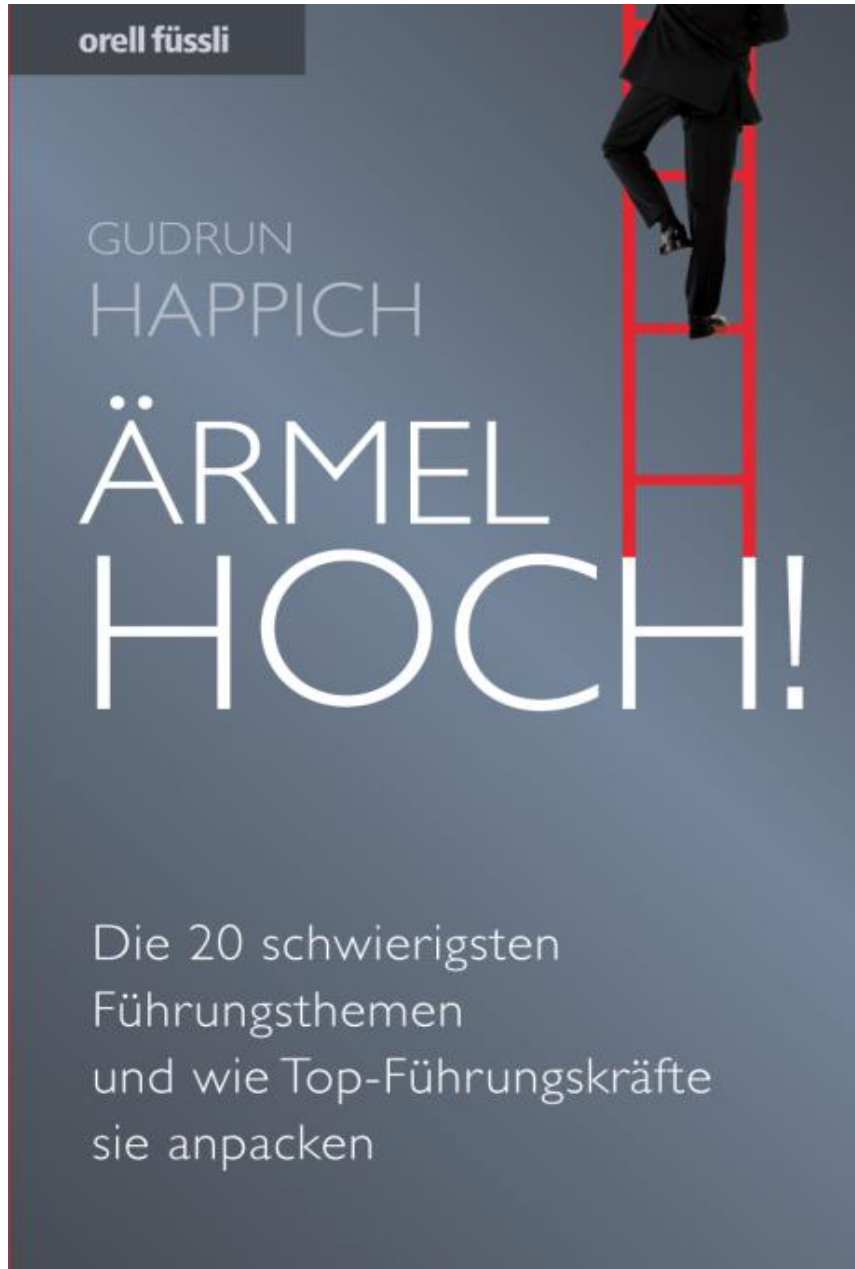


Foto: orell füssli

Ihr erstes Buch "Ärmel hoch! Die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken" ist im Frühjahr 2011 im Orell Füssli Verlag erschienen. Mehr Informationen gibt es unter www.galileo-institut.de⁴ und unter <http://leistungstraeger-blog.de/>⁵.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Führungstipp**] ^{gal2}