

Warme Leichen motivieren

Die Amerikaner nennen sie tatsächlich so: Warm Bodies, warme Leichen. Das klingt makaber. Doch weitaus makabrer ist, was diese Minderleister in der Firma anrichten. Es sind Mitarbeiter, die sich durch nichts und niemanden mehr motivieren lassen, Aufgaben verschlampen oder schlampig ausführen, Versprechen nicht einhalten, selten bis nie ihre Leistungsziele erreichen, Termine nicht einhalten oder massenhaft Fehler machen und dann, wenn Sie sie zur Rede stellen, mit den Schultern zucken und so weitermachen wie bisher. Sie sind unmotivierbar. Sie leben zwar rein physisch noch, zeigen aber die Motivation eines Toten. Warum das? Ich zitiere aus einigen Ihrer E-Mails:

"Im warmen Schoß des Konzerns bin ich unkündbar - so denken viele Mitarbeiter!"
"Hier wird man erst gekündigt, wenn man silberne Löffel klaut. Also wozu sich engagieren?" "Mit jeder überstandenen Kündigungswelle werden die Überlebenden fauler und frecher, weil sie sich für unkündbar halten."

Wie ärgerlich diese wandelnden Leichen sind, auch darüber sprechen viele E-Mails Bände: "Ich habe noch nicht ganz aufgegeben, aber leider bin ich an einigen Ecken bereits so weit, dass ich kapituliere." "Ich könnte täglich die Palme hoch, so regen diese Idioten mich auf!" "Ich kämpfe um das Erreichen der Jahresziele und die machen sich einen faulen Lenz!" "Der Witz ist: Mein Chef fragte mich neulich, ob ich es eigentlich nicht schaffe, meine Leute ausreichend zu motivieren! Wie denn, bei diesen Zombies!"

Wie reagieren Führungskräfte auf das Problem? Viele beklagen, dass es unmöglich sei, "mit diesen Mitarbeitern unsere Ziele zu erreichen!" Die Lage scheint hoffnungslos. Glücklicherweise scheint sie es nur. Viele Führungskräfte mailten nämlich auch: "Damit werde ich mich nie abfinden! Ich lese den Schlappschwänzen mindestens einmal die Woche die Leviten!" Gutes Rezept?

Lautes, aber schlechtes Rezept, wie die meisten von Ihnen schon bemerkt haben: "Ich mache mir damit zwar Luft - doch nützen tut es nicht wirklich." Warum nicht? Ganz einfach: Wenn es so einfach wäre, hätten wir das Problem nicht! Wenn man unmotivierbare Mitarbeiter nur anschreien müsste, um sie zu reanimieren, gäbe es das Problem nicht.

Das nach dem Levitenlesen am zweithäufigsten genannte Rezept ist: "härtere Saiten aufziehen!" Eine genervte Innendienstleiterin schreibt: "Weil drei meiner Damen auch nach monatelangen Aufforderungen einfach nicht pünktlich zur Arbeit erscheinen können, habe ich jetzt kurzerhand ein Zeiterfassungssystem eingeführt." Gute Lösung? Einfache, aber schlechte Lösung. Denn wie sie selbst schreibt: "Die sechs anderen Mitarbeiter, die allesamt pünktlich sind, fühlen sich jetzt natürlich mit den schwarzen Schafen über einen Kamm geschert." Und demotiviert! Diese Demotivierung der Guten schadet mehr als die Pünktlichkeit der Schlechten nützt!

Es gibt noch eine Menge anderer Rezepte, die allesamt nicht funktionieren. Warum nicht? Weil sie unimodal sind. Wie schon der alte Spruch sagt: Auf einem Bein kann man nicht stehen. Monokultur-Lösungen sind bei komplexen Problemen einfach zu einfach. Für eine gelungene Reanimation benötigen Sie mindestens vier Instrumente:

Spielen Sie Quartett!

1) Wichten Sie!

Natürlich gehen Ihnen die warmen Leichen auf den Senkel - doch wie viele sind es überhaupt? Wenn wir diese Frage in Coachings oder Führungstrainings beantworten, reißen die meisten Manager erfreut die Augen auf: "Klinisch tot sind eigentlich nur drei - von zwölf! Und deshalb rege ich mich so auf? Total überzogen!" Viele Manager kategorisieren ihre Mitarbeiter in drei Klassen: Exzellente - akzeptable- unmotivierbare Mitarbeiter. Allein diese quantifizierte Sichtweise nimmt schon eine Menge Problemdruck von den Schultern des Vorgesetzten.

2) Wieviel Prozent fehlen...

..den Leichen bis zu einem akzeptablen Niveau? Die Antwort auf diese Frage reduziert den Problemdruck noch stärker. Denn ganz unbewusst vergleichen viele Vorgesetzte ihre Unmotivierbaren mit ihren Besten - das ist jedoch Unfug. Denn einen Abstiegs kandidaten vergleicht man nicht mit dem Tabellenführer! Definieren Sie erst mal, was genau Sie bezüglich des bemängelten Verhaltens unter einem akzeptablen Leistungsniveau verstehen. Sofort sieht die Minderleistung ganz anders, weniger hoffnungslos, weniger unverschämt aus. Die meisten Vorgesetzten kommen dabei auf das Naheliegende: "Wenn der Abstand zum Mittelfeld nicht so groß ist - wie verringere ich ihn noch weiter?" Das heißt: Vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter klar und konkret Maßnahmen, mit denen er seinen Rückstand verringern kann: Training, Coaching, Übung, Supervision, Projektarbeit oder bestimmte Aufgaben. Oft reicht schon ein etwas ausführlicheres Briefing und intensivierte Controlling. Damit zeigen Sie sich als fairer Vorgesetzter: Sie geben dem Minderleister eine faire Chance. Was aber tun Sie, wenn der Mitarbeiter die Hand schlägt, die ihm hilft, und diese faire Chance nicht nutzt? Das passiert zwar selten, doch wenn es passiert, bleibt Ihnen - so unangenehm das auch sein mag - nur eine Wahl. Genauer: Der marodierende Mitarbeiter lässt Ihnen nur diese eine Wahl. Er setzt Ihnen die Pistole auf die Brust. Und darauf gibt es nur eine Reaktion:

3) Bereiten Sie die verhaltensbedingte Kündigung vor!

Wenn Sie sich derart um den Mitarbeiter bemühen, ihm eine faire Chance bieten und er diese ausschlägt, dann müssen Sie ihm zumindest mit der Kündigung drohen - sonst tanzen Ihnen auch bald die guten Mitarbeiter auf der Nase herum! Denn sie sehen: Mit dem/der können wir's ja machen! Der/die lässt sich wohl alles gefallen! Erkundigen Sie sich bei der P-Abteilung genau nach den formellen Voraussetzungen für eine verhaltensbedingte Kündigung. Im Regelfall müssen Sie den unwilligen Mitarbeiter dafür mehrmals formgerecht abmahnen. Wenn Sie möchten, können Sie den Mitarbeiter davor ja noch ein letztes Mal warnen. Doch danach können Sie sicher sein: Wenn ein Mitarbeiter es auf eine mehrfache Abmahnung anlegt, dann ist es auch für ihn das Beste, wenn Sie sich von ihm trennen. Denn dann legt er es genau darauf an. Bei den meisten kommt es jedoch nicht so weit. Die brauchen einfach diesen Schuss vor den Bug: "Aha, der Chef meint's wohl doch ernst!" Sie brauchen die Abmahnung, um wieder vernünftig zu werden. Das finden Sie und ich hart, aber manche Menschen ändern offensichtlich erst dann ihr Verhalten, wenn es hart auf hart kommt.

4) Machen Sie Ihr NSP

Wenn Ihnen die Abmahnung zu stressig ist und nicht Ihrem aktuellen Führungsverständnis entspricht (ist es noch angemessen? Was sagt Ihr Coach dazu?), dann geben Sie Ihre schlappen Mitarbeiter in Ihr NSP - Ihr Nerven-Schonungs-Programm: Parken Sie den Mitarbeiter irgendwo, wo er wenigstens keinen großen Schaden anrichten kann. Sitzen Sie das Problem aus und konzentrieren Sie sich auf Ihre Leistungsträger. Denn es gilt das Kompensationstheorem der Teamentwicklung: Mit den Starken können Sie meist die Schwachen (über)kompensieren - sofern Sie bewusst und gezielt an deren Leistungssteigerung arbeiten. Denn die Guten können leicht noch besser werden - die Schlechten haben eher ein Problem damit.

Diese Quartett-Technik hat einen Wirkungsgrad von nahe 100 Prozent. Wendet man sie richtig an, ist das Problem danach abgehakt. Der Haken dabei ist lediglich: Viele Führungskräfte spielen nicht Quartett. Sie leiden (lieber) unter dem Problem. Weil man es nicht gewohnt ist, schlappe Mitarbeiter anders anzugehen als sonst üblich. Das ist der generelle Haken an der Führung: Führung ist nicht Zombies anschreien oder still verzweifeln. Professionelle Führung ist, professionelle Führungsinstrumente anzuwenden. Oder wie schon Kästner sagte: Es gibt nichts Gutes, außer man(ager) tut es! Dazu muss man einfach seine lieb gewonnenen Gewohnheiten etwas ändern. Aber das schaffen gute Führungskräfte - oder was meinen Sie?

Was sind Ihre Erfahrungen bei der Mitarbeiter-Reanimation? Wie reanimieren Sie Ihre schlappen Mitarbeiter? Welche Erfolge erzielen Sie mit Ihrem Hausmittelchen? Ich bin wie immer gespannt auf Ihre E-Mails!

Matthias Wölkner
feedback@woelkner.de