

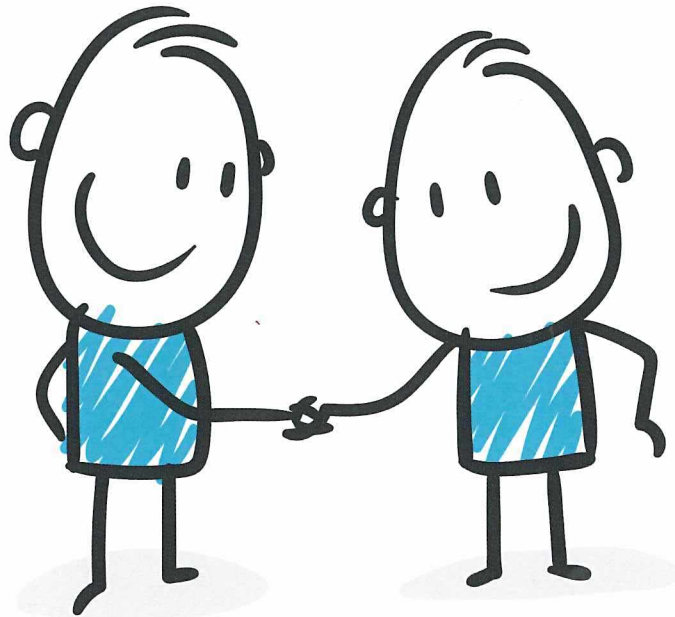
Unmotivierte Mitarbeiter, schlechte Stimmung – was tun?

Berater betreiben Ursachenforschung, machen Mut für neue Wege – und fördern nicht selten das Image des Unternehmens

In der Presse kann man in regelmäßigen Abständen unterschiedliche Studien über die Stimmung in der Belegschaft der bundesdeutschen Unternehmen lesen. In einem stimmen die Aussagen über frustrierte, schlecht motivierte und somit leistungsschwache Mitarbeiter überein: Ungefähr jeder sechste deutsche Berufstätige hat emotional gekündigt und mit seinem Arbeitgeber abgeschlossen. Die Folgen sind schlechte Leistung, fast doppelt so viele Fehltag als bei gut motivierten Mitarbeitern und vor allem die schlechte Stimmung, die sie Kollegen entgegenbringen. Ganz zu schweigen von dem negativen Bild, das sie nach außen über ihren Arbeitgeber verbreiten. Was ist also zu tun?

Konflikte sollten konsequent ausgetragen werden

Zunächst sind in einer solchen Situation die Führungskräfte gefordert, sich mit der Einstellung zur Arbeit und der besonderen Situation der vermeintlichen Lowperformer zu beschäftigen. „Beschäftigen“ heißt: sich Zeit nehmen, hinschauen und nicht wegschauen und Konflikte konsequent austragen. Vielen fällt hierbei zuerst der Weg über eine (verhaltensbedingte) Kündigung ein – oft ein langer und mühsamer Weg. Der Mitarbeiter muss meist mehrfach abgemahnt werden, die einzelnen „Vergehen“ müssen genauestens dokumentiert und dargelegt werden und am Ende steht man vor Gericht mit einem ungewissen Ausgang. Eine andere häufig praktizierte Strategie ist es, dass dieser Mitarbeiter gemobbt und mürbe gemacht wird, in der Hoffnung, der Problemfall kündigt irgendwann von selbst. Bei beiden Wegen ist der Erfolg fraglich. Mit Sicherheit aber leidet das Image der Führungskraft und des Unternehmens. Auch das Klima in der Belegschaft, die das „traurige Spiel“ mitbekommt, leidet enorm. Ein anderer imagefördernder Weg zur Reduzierung der Anzahl von Mitarbeitern mit Leistungsdefiziten ist zu



Auch wenn der Mitarbeiter innerlich gekündigt hat: Es lohnt sich, als Partner auf ihn zuzugehen. Externen Beratern fällt das leichter. © strichfiguren.de / Fotolia

versuchen, diese Mitarbeiter wieder leistungsbereiter und leistungsfähiger zu machen. Dies erfordert im ersten Schritt Ursachenforschung: Liegt es am Mitarbeiter selbst, an seiner



Petra Löwe

**Spezialistin
für Trennungs-
management**

physischen Leistungsfähigkeit? Sind es psychische Ursachen? Ist es eine temporäre oder eine dauerhafte Krise? Liegt es an der Führungskraft, den Kollegen, der Aufgabe oder dem Unternehmen? Fragen, die in meist langen Gesprächen zu klären sind.

Gelingt das der Führungskraft nicht oder ist sie dazu nicht in der Lage, sind interne oder externe Coaches gefordert, Ursachen zu erforschen sowie Lösungen und Alternativen zu erarbeiten. Dabei fällt es externen Beratern meist leichter neue Wege zu finden, weil sie oft größere Akzeptanz als ein interner Ansprechpartner finden und weil sie mit einem anderen Blick auf die jeweilige Situation schauen können. Der Fokus geht dabei in zwei Richtungen: Zum einen auf neue Wege im Unternehmen mit neuen Aufgaben, neuen Vorgesetzten und neuen Kollegen, zum anderen nach außen, wenn es sich abzeichnet, dass es – aus welchen Gründen auch immer – intern keinen gangbaren Weg gibt.

Beim Blick nach draußen geht es im ersten Ansatz darum, dem Mitarbeiter wieder Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit zu geben. Er soll Mut finden, die vermeintliche Komfortzone zu verlassen und den Schritt ins Unbekannte überhaupt in Erwägung zu ziehen. Das kann ein langwieriger Prozess sein, ist aber erfahrungsgemäß bei etwa einem guten Drittel der bisherigen Fälle von Erfolg gekrönt. Konkret bedeutet es, dass der Mitarbeiter noch während er

ungekündigt beschäftigt ist, im Rahmen eines begleitenden Coachings sich nach außen orientiert, eventuell erste Bewerbungen schreibt und - im besten Fall - sogar ein neues Jobangebot erhält. In diesem Fall geht es im zweiten Schritt nur noch darum, mit dem bisherigen Unternehmen über einen möglichen finanziellen Ausgleich, über Austrittstermin und Zeugnis zu verhandeln.

In den meisten anderen Fällen, die zu einer Trennung führen, verlassen die Mitarbeiter das bisherige Unternehmen ohne neuen Job, jedoch mit der Erkenntnis, dass sie im bisherigen Unternehmen nicht mehr glücklich werden. Sie begreifen, dass sie ständigem Ärger und immer dem Damoklesschwert einer späteren Kündigung ausgesetzt wären – dann eventuell in einer gesamtwirtschaftlich schwierigeren Situation und gestiegenem Lebensalter. Ein selbstbestimmter und zeitnaher Austritt hat somit auch aus der Sicht des Mitarbeiters gewisse Vorteile. In diesen Fällen erweist es sich als zweckmäßig und zielfördernd, wenn das Unternehmen dem Mitarbeiter für einige Monate oder unbefristet eine begleitende Placementberatung zugesteht.

Wertschätzender Umgang steigert das Image

Zusammenfassend gibt es also viele gute Gründe, sich mit schwierigen Mitarbeitern intensiver zu beschäftigen. Das oben beschriebene Vorgehen ist aus meiner Sicht der Königsweg, der im Unternehmen als Teil einer wertschätzenden und langfristigen Personalpolitik etabliert werden könnte. Gerade im Hinblick auf die weiter zunehmende Anpassungsnotwendigkeit der Unternehmen an die Herausforderungen der Märkte, die erhöhte Transparenz interner Prozesse über soziale Medien und die damit steigenden Anforderungen an das Employer Branding sowie die Notwendigkeit, die eigenen Mitarbeiter gut motiviert zu halten, bekommt die faire Trennung von Mitarbeitern einen immer höheren Stellenwert.