

MITARBEITER SIND WICHTIGSTER ERFOLGSFAKTOR FÜR UNTERNEHMEN

Die WFG für den Kreis Borken unterstützt mit kompetenten Ansprechpartnern heimische Unternehmen. Diese können Fördermittel der Potentialberatung für ihre positive Entwicklung nutzen. Redakteur Gerit Gerwing sprach mit Personaltrainer Wilfried Teuber über dessen Erfahrungen mit dieser Art der Förderung und deren Auswirkungen für Unternehmen.

Ich habe mir gerade Ihre Grafiken angeschaut: Schlafende Mitarbeiter in Unternehmen habe ich bisher noch nicht gesehen.

Wilfried Teuber: Zugegeben, das Foto soll wachrütteln und ein wenig polarisieren. Und vom Grundsatz her – jetzt formuliere ich auch mal provokativ – wäre der schlafende Mitarbeiter noch das kleinere Übel! Über diese Mitarbeiter sagte der Personalexperte Prof. Dr. Jörg Knoblauch einmal, der C-Mitarbeiter ist umsonst noch zu teuer. Das schlimme daran ist, dass Sie diese Art der Mitarbeiter nicht so offensichtlich erkennen, wie es das Foto zeigt.

Wie erkennt man dann den C-Mitarbeiter?

Wilfried Teuber: Na, das Erkennen ist nicht so leicht. Dazu gibt es eine Anekdote. Es treffen sich zwei Führungskräfte. Da

sagt der eine: „Der neue Mitarbeiter, den Sie da eingestellt haben, der scheint ja richtig fleißig zu sein!“ Da sagt der andere: „Ja, das ist seine große Stärke!“ Der andere entgegnet: „Was ist seine Stärke? Das er fleißig ist?“ Der Gefragte antwortet: „Ne, ne, dass er scheint...“ Also auf den Punkt gebracht, es ist nicht immer auf den ersten Blick zu sehen. Aber mit der Zeit stellen Sie halt fest, wie schnell, wie sorgfältig werden Arbeitsaufträge erledigt, wieviel Verbesserungsvorschläge oder konstruktive Anregungen kommen von diesem Mitarbeiter. Sie werden mit der Zeit auch feststellen, je nach Firmengröße und Kontakt zu dem Mitarbeiter, wie kommuniziert er innerhalb des Unternehmens oder ggfs. nach draußen. Im günstigsten Fall erhalten Sie Rückmeldungen von anderen Mitarbeitern oder von Kunden, um nur einige Beispiele zu nennen!

Was macht man dann mit derartigen Mitarbeitern?

Wilfried Teuber: Zunächst einmal geht man der Ursache auf den Grund. Dafür gibt es vielerlei Ansätze. Um nur einen zu nennen: Man sollte prüfen, ob es eignungsbedingte, lernbedingte, ausstattungsbedingte oder motivationsbedingte Ursachen gibt. Das schlimmste wären aus meiner Sicht motivationsbedingte Ursachen, d.h. fehlen-

des Interesse oder fehlendes Wollen. Und auch da müsste man dann im speziellen Fall genauer hinschauen, aus welchen Gründen das so ist. Ermitteln sollte man dann auch, sinngemäß, auf welcher Stufe der Eskalation nach Friedrich Glasl stehen wir. Ab der Stufe 5 wird es



Wilfried Teuber ist Personalcoach und Inhaber der MünsterlandSeminare.
Foto Picture People

schwierig und ab Stufe 7 spricht Glasl nur noch von „lose-lose“, d.h. es bekämpfen sich beide Parteien und akzeptieren den völligen Verlust, sind nicht mehr lösungsorientiert. Wenn man das feststellt, kann man dem Unternehmer leider nur noch raten, diesen Mitarbeiter „dem Wettbewerb zu empfehlen“, also sich von ihm zu trennen.

Was glauben Sie, warum gibt es derartige Mitarbeiter in Unternehmen?

Wilfried Teuber (lacht): „Weil sie jemand eingestellt hat! Auch das Folgende habe ich von Chefs schon gehört: „Dieser Müller ist so etwas von inkompetent und der Meier so etwas von faul...“ Da ist dann die Frage auch schon mal erlaubt: „Und wer hat den Müller und den Meier eingestellt?“ Auch zum Thema Chefs gibt es in der Gallup-Studie eine Aussage: Schlechte Chefs kosten die deutsche Volkswirtschaft rund 103 Milliarden Euro. Falsches Führungsverhalten demotiviert einfach, dabei gibt es viele Fallstricke. Um nur einige zu nennen, die auch immer wieder in Statistiken ganz vorne auftauchen: mangelnde Wertschätzung, zu wenig Lob, nicht nachvollziehbare Anweisungen. Natürlich wäre es wün-

schenswert, wenn auch kleinere Unternehmen, entweder Profis mit der Mitarbeiterauswahl beauftragen würden, oder aber, wie es beispielsweise Prof. Knoblauch empfiehlt, einen Bewerber erst nach einem neunstufigen Auswahlprozess einstellen würden. Die Herausforderung: Gerade in der derzeitigen Lage macht das kaum einer, da der Markt für Facharbeiter etc. quasi leergefegt ist.

Was schlagen Sie vor?

Wilfried Teuber: Das ist ein längerfristiger Prozess. In diesem Prozess müssen langfristig verschiedene Zahnräder ineinandergreifen. Und dafür fühle ich mich als „Hausarzt“ für Unternehmen ganz gut aufgestellt. Natürlich gibt es neben mir zahlreiche „Fachärzte“, also Trainer, die mit mir zusammenarbeiten, um da eine ganzheitliche Lösung sicher zu stellen. Vom Grundsatz her heißt Unternehmen entwickeln, immer auch Menschen entwickeln. Und gerade in der derzeitigen wirtschaftlichen Situation heißt es „Leuchttürme“ zu bauen, um gutes Personal zu finden und noch wichtiger Top-Leute zu halten.

Wie arbeiten Sie da mit der WFG Borken zusammen?

Wilfried Teuber: Ich habe festgestellt, dass viele Unternehmer stolz auf moderne Fertigungsanlagen, den neuen LKW, die neue Maschine sind. Denn schließlich sind das schon in der Bilanz Investitionen, die Mitarbeiter sind aber „Kosten“. In die weichen Faktoren wird wesentlich weniger investiert – auch wenn da gerade ein Bewusstseinswandel einsetzt. Die WFG ist da u.a. mit dem Instrument der Potentialberatungsförderung eine große Hilfe. Dabei sind alle Mitarbeiter der WFG echte Dienstleister. Wenn die Voraussetzungen erfüllt sind, wird unbürokratisch und schnell bewilligt. Das Unternehmen erhält 50 % der Beratungskosten gefördert. Davon profitieren dann Mitarbeiter und Unternehmen, denn nur zufriedene Mitarbeiter schaffen zufriedene Kunden und sind damit eine tolle Visitenkarte des Unternehmens.

C-Mitarbeiter!

