

Erfüllte Erwartungen der Mitarbeiter sichern das Unternehmenskapital

Unzufriedene Mitarbeiter verlassen über kurz oder lang die Firma – und verursachen so erhebliche Kosten. Obwohl diese Tatsache eigentlich bekannt sein sollte, tut manche Führungskraft noch immer zu wenig dafür, dass sich ihre Mitarbeiter wohlfühlen. Dabei ist das gar nicht so schwer: Der persönliche Erfahrungsbericht eines Beraters.

Ein guter Mitarbeiter Ihres Unternehmens wechselt in eine andere Firma, weil er dort Karriere machen möchte. Seine Erwartungen und seine Motivation dort sind hoch, waren die Versprechungen in den Bewerbungsgesprächen doch verlockend. Auch Sie haben Ihrerseits einen neuen Mitarbeiter eingestellt – mit tollen Versprechungen. Beide beginnen mit Elan gleichzeitig ihren Job. Doch bereits in der Probezeit kommen erste Bedenken auf. Der Mitarbeiter und sein Vorgesetzter sind von der Leistung gegenseitig enttäuscht. Schon kommen erste Gedanken an eine Trennung. Warum? Was sind die Gründe für diese Situation, die mit viel Kapitalverlust verbunden wäre, und wie können wir sie vermeiden?

Sieben Leistungsträger haben die Firma verlassen

Hier eine Antwort, erläutert anhand einer konkreten Beratersituation: Einer meiner Kunden vertreibt seit mehr als 15 Jahren sehr erfolgreich IT-Produkte per Telefon. Sein Erfolgskonzept beruht auf einer sehr effizienten Kostenstruktur und kompetenten Verkäufern. In den vergangenen zwei Jahren haben sieben seiner Leistungsträger die Firma verlassen. Es wurden entsprechend neue junge Verkäufer eingestellt. Bei einem Gespräch vor zirka sechs Monaten berichtete mir der Geschäftsführer über stark nachlassende Erfolge seiner Verkäufer. Neben den geringeren Erträgen bei den «Profis» beklagte er besonders die fehlende Motivation bei den «Neuen». Der Geschäftsführer meinte: Ich bin enttäuscht, die haben alle Möglichkeiten der Welt und nutzen sie nicht.»

Ich fragte nach den Kriterien, an denen er den Erfolg seiner Verkäufer misst. «Umsatz und Ertrag, danach werden sie ja bezahlt.» Anhand der Telefonauswertung sei deutlich zu

erkennen, dass viel zu wenig telefoniert wird. Feedbackgespräche mit seinen Mitarbeitern werden nur sehr unregelmässig geführt, weil ja jeder weiss, was er zu tun hat, und er als Geschäftsführer andere Aufgaben hat, die wenig Zeit übrig liessen.

«Das haben wir immer schon so gemacht, früher hat es so auch immer geklappt.» Ich machte ihm das Angebot, seinen Vertrieb als Interim Manager in drei Monaten «auf Leistung zu bringen». Seine Investition betrug 18 Tage plus Reisekosten. Er willigte ein und wir vereinbarten eine Leistungssteigerung von mindestens 20 Prozent in drei Monaten.

Meine erste Tätigkeit bestand darin, mit jedem Mitarbeiter ein Gespräch zu führen. In den Gesprächen stellte sich heraus, dass die Mitarbeiter deshalb wenig motiviert waren, weil niemand ihre Leistung anerkannte. Aussage Mitarbeiter: «Den Chef interessieren nur die Zahlen. Der geht einmal täglich durch die Büros und kontrolliert, ob wir telefonieren. Dann kam vor kurzem eine Mail, in der steht, dass wir mindestens 30 Gespräche nach extern machen müssen. Und dann hab ich schon

«Den Chef interessieren nur die Zahlen. Der geht einmal täglich durch die Büros und kontrolliert, ob wir telefonieren.»

keinen Bock mehr. So habe ich das nicht erwartet!» Meine Frage, ob sie denn das Monatsziel bezüglich Umsatz/Ertrag erreichen werden, konnten mir nur erfahrene Mitarbeiter beantworten. «Am Morgen bekommen wir immer eine Liste, an der wir die fakturierten Umsätze des Vortages sehen können. So wissen wir, ob der Vortag gut war.»

Es geht um folgende Ursachen:

- Fehlende Führung mit konkreten Zielvereinbarungen
- Fehlender Know-how-Transfer
- Fehlendes mitarbeiterorientiertes Controlling
- Fehlendes kurzfristiges Feedback

Zur Lösung der Ursachen habe ich mit jedem Mitarbeiter eine Zielvereinbarung für eine Woche abgeschlossen. Die täglichen Messwerte waren:

Anzahl der aktiven Telefonate; Anzahl der Angebote/Umsatz; Anzahl der Aufträge/Umsatz/Ertrag und die Wandlungsrate.

Nach einer Woche führte ich mit jedem Mitarbeiter ein Feedbackgespräch und lobte ihn, wenn seine Leistung gut war. Falls seine Leistung unter dem Ziel lag, stellte ich die goldene Frage:

«Was muss ich tun, damit du die gleiche Leistung bringst wie ein Kollege, der das gleiche Ziel erreicht und die gleichen Voraussetzungen hat?»

Es wurde schnell klar, dass nur er allein hierfür verantwortlich ist. Anschliessend bekamen die Mitarbeiter wöchentlich ein Feedback. Per Mail, telefonisch oder alle drei Wochen persönlich. So konnten wir gemeinsam die Motivation in kurzer Zeit deutlich verbessern. Die fachlichen Reibungsverluste wie z.B. fehlende Abschlussfähigkeit konnte ich durch gezieltes Coaching am Arbeitsplatz verbessern.

Ergebnis

- Nach vier Wochen verdoppelte sich die durchschnittliche Zahl der aktiven Telefonate auf 25
- Die Zahl der Angebote erhöhte sich um 50 Prozent
- Die Wandlungsrate stieg von anfänglich 35 Prozent auf teilweise über 75 Prozent

Fazit

Eine erfolgreiche Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeiter setzt die Erfüllung der jeweiligen Erwartungen voraus. Bei Enttäuschungen brechen Partnerschaften. Jeder gute Mitarbeiter, der geht, nimmt Kapital mit.

Wie in einer funktionierenden Ehe brauchen Mitarbeiter und Führungskraft einen regelmässigen Austausch, mindestens einmal pro Woche. Es lohnt sich, denn Ihre Mitarbeiter sind das wahre Kapital Ihrer Firma. Motivation ist der beste Schlüssel für Leistung und die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft.

Rainer Albers



Der Autor

Rainer Albers ist Geschäftsführer von Albers Management Consulting. Sein Erfolgskonzept beruht auf praktischer Erfahrung in der Wirtschaft und seiner besonderen Art zu motivieren.
Kontakt: raibers@albers-consult.de