

Mehr Personal engagieren oder mehr engagiertes Personal?

In den meisten Firmen schlummert im vorhandenen Mitarbeiterpool noch ungeahntes Potenzial. Angesichts der immer knapperen Personaldeckung sowie höherer Erwartungen und Ziele ist diesem Potenzial grösste Aufmerksamkeit zu widmen. Bestplacement ist ein neues Instrument, das diese Unentdeckten erkennt.

Es gibt sie doch in jedem Unternehmen, die Abteilungen, in denen mit hoch motivierten und engagierten Teams dauerhaft höhere Leistungen erbracht werden als in vergleichbaren Business Units. Und deren Vorgesetzte weder über Rekrutierungs- noch Retention-Probleme klagen. High Potentials und solche, die es werden wollen, stehen Schlange, weil sie dort erfahrungsgemäss grössere Chancen haben, erfolgreich zu sein, sich weiterzuentwickeln, weiterzukommen. Woran liegt das? Was wird dort anders gemacht? Weshalb sind dort die Gewinner im «Kampf um die Talente» zu finden? Und warum sind diese Talentschieden, die Erfolgsgaranten, nur so dünn gesät?

Längst nicht alle Mitarbeitenden – insbesondere in grösseren und grossen Firmen – setzen ihr volles Leistungsvermögen auch wirklich um. Potenzial allein ist nicht genug! Der Fokus ver-

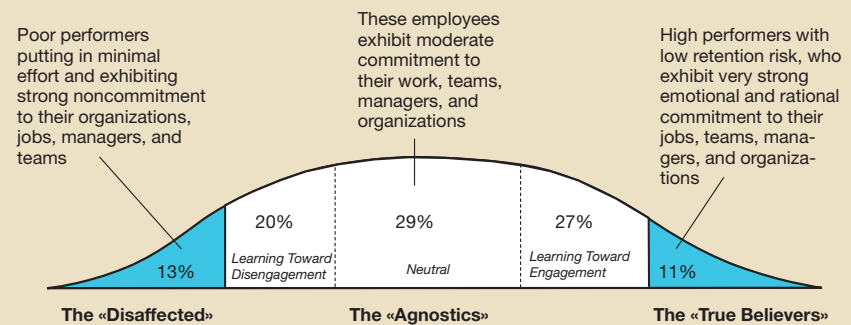
Entscheidend ist, wie das brachliegende Potenzial der noch Unentschiedenen für das Unternehmen nutzbar gemacht werden kann

schiebt sich vom High-Potential-Kult mehr und mehr in die Richtung einer High-Performance-Kultur. Denn letztlich zählt nicht das Potenzial, sondern die reale, messbare Leistung. Sprich: was effektiv aus dem vorhandenen Potenzial gemacht wird!

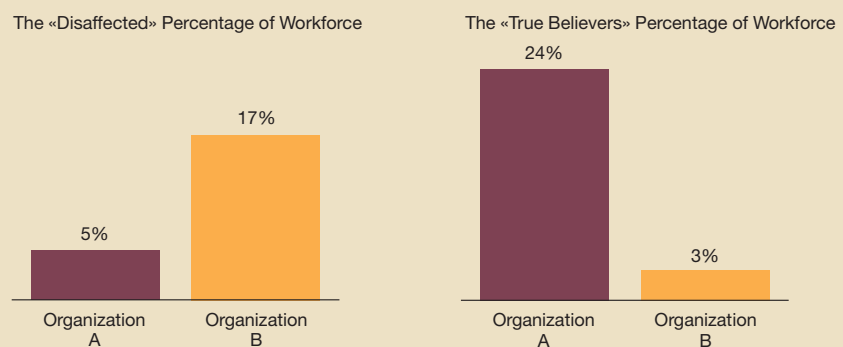
89 Prozent aller Mitarbeitenden könnten mit mehr Engagement höhere Leistung erbringen. Eine CLC-Untersuchung von 2004/05¹ ergab das bedenkliche Bild, dass bloss 11 Prozent der mehr als 50 000 Mitarbeitenden aus 57 Firmen in 27 Ländern ein wirklich hohes Mass an Engagement («rational and emotional commitment») zeigen und demzufolge als High Performers bezeichnet werden können (siehe Grafik 1). Bei dieser Gruppe ist zugleich das Abwanderungsrisiko weitaus geringer als bei den 13 Prozent der «Disaffected» auf der linken Seite der Grafik.

Bei diesen «strongly noncommitted poor performers» ist letztlich jede Mühe vergebens; in solchen Fällen dürften Trennungsentscheide für beide Seiten eine wohltuende Wirkung er-

Grafik 1: The state of workforce Engagement
Three Categories of Employee Engagement



Grafik 2: Corresponding Extremes
What a difference Engagement can make



Quelle: Corporate Leadership Council 2004 Employee Engagement Survey

zielen und wieder Raum für besser positionierte neue Mitarbeitende schaffen.

Die Extremwerte der Untersuchung zeigen weiter sehr grosse Unterschiede zwischen den einzelnen Firmen – dies sind die kulturellen Unterschiede, die letztlich entscheidend sein können für den Erfolg oder den Misserfolg am Markt (siehe Grafik 2).

Jede und jeder hat Potenzial – sein Potenzial. In die Rechnung fliesst somit das Leistungsvermögen aller Mitarbeitenden ein und nicht nur dasjenige einer kleinen, erlauchten Gruppe der Talente oder High Potentials. Von 50 000 befragten Personen wären rund 45 000 grundsätzlich in der Lage, mehr zu leisten. Entscheidend ist nun die Frage, wie dieses brachliegende Potenzial der grossen Gruppe (76 Prozent) der noch Unentschiedenen («Agnostics») für das Unternehmen nutzbar gemacht werden kann.

Dass hier wirklich eine aussergewöhnliche unternehmerische Chance liegt, zeigt sich daran, dass hoch engagierte Mitarbeitende bis zu 20 Prozent besser «performen» und dass die Gefahr einer Abwanderung zur Konkurrenz um 87 Pro-

zent geringer ist! Dementsprechend macht auch eine Investition Sinn. Hier liegt ein Leistungs- und Optimierungspotenzial, das bislang schlicht verkannt und entsprechend wenig konsequent angegangen wurde. Und das Schöne daran ist: Da liegt ein Potenzial, das den Headcount nicht tangiert und keine zusätzlichen FTEs kostet. Im Gegenteil: Es bedeutet einfach, dass mit den geeigneten Massnahmen und mit der bestehenden Crew sehr viel mehr zu erreichen ist – darin kann dann auch der entscheidende Unterschied zwischen Erfolg und Durchschnittlichkeit liegen.

Aber was ist denn eigentlich Engagement?

Der oben zitierten Untersuchung liegt folgende Definition zugrunde: «Engagement is the extent to which employees commit to something or someone in their organization, how hard they work, and how long they stay as a result of that commitment.» Die Motivation ist ein Zustand, das Commitment ein Versprechen, eine Zusage, eine moralische Verpflichtung. Engagement aber ist die Umsetzung, der Schritt zur Tat, quasi die Einlösung des Versprechens. Die voll engagierten Mitarbeitenden tun also wirklich, wozu sie sich



Der Autor

Andrea Mutzner, dipl. phil. II, ist Partner und Senior Outplacement-Berater bei der Grass & Partner AG. Er ist zudem verantwortlich für den Auf- und Ausbau der Bestplacement-Dienstleistungen bei der Grass Consulting AG in Zug.
www.grassgroup.ch

«committed» haben. Sie sind bereit, ihr gesamtes Leistungspotenzial zu aktivieren. Nachhaltiges Engagement ist nur zu erreichen, wenn es auf Freiwilligkeit beruht, denn:

Leistung = Können x Wollen

So gesehen ist Potenzial nichts anderes als das Versprechen einer möglichen, zukünftigen Performance, das die Mitarbeitenden am aktuellen oder auch an einem anderen, besser geeigneten Arbeitsplatz einzulösen bereit sind. Erfolgreiche Mitarbeitende sind demnach diejenigen, die ihr ganzes Können und Wissen, ihr Leistungspotenzial vollumfänglich abrufen wollen – was nur in einem stimmigen Umfeld möglich ist.

Mittels gängiger Profilvergleiche lässt sich das «Können», mit anderen Worten die fachliche und persönliche Qualifikation und Eignung für eine bestimmte Position, vergleichsweise leicht bestimmen. Es besteht aber darüber hinaus ein gravierender Unterschied zwischen «Das kann ich» und «Das kann ich gut, das kann ich besser als andere». Es ist dies der Unterschied zwischen Mittelmässigkeit und individueller Stärke. Eine stimmige Positionierung ist eine Aufgabe, die «zu mir passt», in der ich schwergewichtig meine Stärken einsetzen und Schwächen bis zu einem gewissen Grad meiden kann. Schwächen, die im Team vielleicht sogar die Stärke eines anderen sind. Und da ich Tätigkeiten, in denen ich stark bin, meist auch gerne tue, ist es nicht schwer, nachhaltig «mein Bestes» zu geben.

Organisationen tendieren dazu, sich schneller zu verändern als die davon betroffenen Menschen in der Lage sind, sich selbst zu verändern. Es besteht dann schnell einmal die Gefahr, dass Stellen und Stelleninhaber nicht mehr wirklich zueinander passen. Die Stimmigkeit müsste deshalb laufend überprüft werden. Daraus ergibt sich automatisch die Notwendigkeit zu einer gewissen Flexibilisierung und Dynamisierung der Aufgabenverteilung. Aber wer soll das tun? Wie soll es möglich sein? Sind damit nicht grundsätzlich Organisation, Linie und HR allein schon deshalb überfordert, weil dies der Tendenz zur Standardisierung von Job Descriptions und der Bewertung von Stellen widerspricht?

Engagierte Mitarbeitende übernehmen diese Verantwortung selbst. Sie sind selbst für die Stimmigkeit ihres Arbeitsumfelds besorgt, sie machen sich stark für ein Umfeld, das individuelle Höchstleistungen zulässt. Diese engagierten Mitarbeitenden wissen: «Ich bin selbst für meinen Erfolg verantwortlich! Ich bin selbst für meine Entwicklung zuständig. Denn Leistung ist gleich Können mal Wollen!»

Unsere Erfahrungen jahrelanger Arbeit mit hoch qualifizierten, kompetenten Menschen, die trotzdem durch die Maschen des Netzes gefallen sind, werfen Fragen auf: Ist das nicht zu einfach? Ist es nicht ein zu simples Modell, das sämtliche Verantwortung einfach an die Mitarbeitenden delegiert? Selbstverständlich, denn es fehlt noch eine ganz entscheidende Einflussgrösse in unserer Gleichung: Auch wenn ich an einer Stelle bin, die – im Sinn des Begriffs Bestplacement – optimal zu mir passt, einer Stelle, an der alle von mir selbst direkt bedienten Kontrolllampen auf Grün stehen, wird die Leistung dennoch von Dritten beeinflusst. Teammitglieder und insbesondere Vorgesetzte bestimmen mit, wie weit ich mein Potenzial und Engagement auch wirklich wirksam einbringen darf:

Leistung = Können x Wollen x Dürfen

Wollen Vorgesetzte engagierte Mitarbeitende? Stellt man diese Frage den Führungskräften, dann antwortet selbstverständlich jeder, dass er sich ausschliesslich voll engagierte Mitarbeitende wünscht. In Tat und Wahrheit habe ich hier aber einige Zweifel. Hoch engagierte Mitarbeitende sind anspruchsvolle, manchmal auch unbequeme Mitarbeitende. Sie denken nicht nur mit, sie stellen manches auch in Frage. Es wird Kritik – konstruktive natürlich – geäussert, sie schlagen proaktiv vor, haben eigene Ideen und wissen diese auch zu vertreten. Und: Sie haben hohe Erwartungen. Erwartungen an sich selbst, aber auch an die Organisation und insbesondere an das Leadership von Vorgesetzten. In meiner Praxis im HR und Management Development habe ich zu oft die Bitte von Vorgesetzten gehört,

Engagierte Mitarbeitende sind auch anspruchsvolle und manchmal für den Chef unbequeme Mitarbeitende

man solle «den Leuten keine Flausen in den Kopf setzen», keine Erwartungen wecken (die man ja doch nicht erfüllen kann). Das ist dem Engagement nicht gerade zuträglich. Und zu oft hat man den Weggang von Talenten beklagt, die enttäuscht zu Konkurrenz zogen, weil man dort mit Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven lockte, die an der bisherigen Stelle nicht geboten wurden.

Dabei wäre es eigentlich ja ganz einfach: Über die gute Organisation der Personal- und Kaderentwicklungsprozesse hinaus, über eine seriöse Implementierung von Nachfolge- und Entwicklungsplanungstools sowie strukturierte Tools für die Abwicklung der jährlichen Mitarbeitergespräche hinaus – es braucht die Mitarbeitenden, die fähig sind, ihre eigenen Stärken und die für den Erfolg wesentlichen Tugenden zu kennen, anzuerkennen und zielgerichtet zu kommunizieren. Und es braucht Vorgesetzte, die befähigt sind, mit den hohen Erwartungen engagierter Mitarbeitender umzugehen. Ihre individuellen Stärken geschickt zu nutzen, nachhaltig fordernd zu fördern. Anzuerkennen, dass nur der Erfolg der Mitarbeitenden zählt, dass die Summe der Erfolge von Mitarbeitenden einen wesentlichen Teil des eigenen Erfolgs ausmacht. Es geht darum, die Grösse zu haben, Mitarbeitende an sich vorbei zum Erfolg zu führen, daran teilzuhaben und so selbst erfolgreich zu sein.

Die Weiterentwicklung von Führungskräften muss vermehrt auf diese Inhalte fokussieren. Es geht darum, Mitarbeitende zu befähigen, ihre Stärken zu erkennen und nutzbar zu machen. Und es geht darum, Vorgesetzte zu befähigen, engagierte Mitarbeitende zu führen und deren volles Potenzial nachhaltig zu aktivieren! In diesem Spannungsfeld der Interessen von Linie, HR und Mitarbeitenden sind individuelle Beratung und Coaching für die professionelle Behandlung von anspruchsvollen Führungs- und Gesprächssituationen nötig. Sie bilden dann die Basis für eine optimale Positionierung – eben Bestplacement. Für nachhaltig höchstes Engagement und Top Performance.

Andrea Mutzner

¹ Corporate Executive Board 2005: Corporate Leadership Council 2004 Employee Engagement Survey