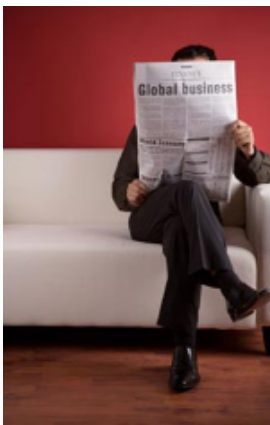


Mittelmaß

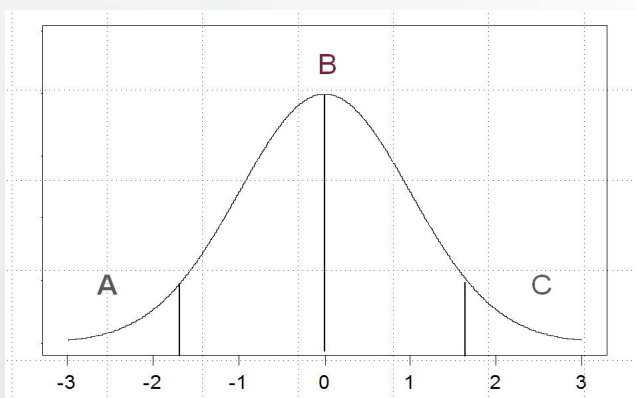
Die treibende Kraft im Unternehmen



Der Begriff Mittelmaß ist im Alltäglichen mit einem negativen Beiklang behaftet. Keiner möchte „Mittelmaß“ sein. Oder möchten Sie zu dieser Klassifizierung gehören? Möchten Sie einen mittelmäßigen Mitarbeiter haben? Aber haben Sie sich schon einmal genau

gefragt, was das Schlimme daran ist, zum Mittelmaß zu gehören? Denken Sie sich in die Zeit zurück als Sie noch Schüler oder Student waren.

Was ist überhaupt ein Mittelmaß?



Die Grafik zeigt eine typische Verteilung von Eigenschaften in großen Gruppen, zum Beispiel Notenverteilungen in der Schule. Statistisch gesehen gibt es immer viele Noten im Mittelfeld, einige besonders gute und einige besonders schlechte. Sicherlich sollte

man sich anstrengen, sich zu verbessern und im Allgemeinen neigen Menschen auch von ganz allein dazu. Doch was passiert, wenn alle versuchen, die Besten zu sein? Angenommen es würden nur noch Einsnoten geschrieben. Dann würde sich die gesamte Kurve nach links in den A-Bereich verschieben. Alle gehören jetzt zu den Besten – aber nur aus der Sicht der Vergangenheit. In Wahrheit wäre es jetzt normal, eine Eins zu schreiben – Mittelmaß eben.

Die Folge wäre, dass der Lehrer nun zwischen 1+, 1 und 1- unterscheidet. Ein Mittelmaß wird es daher immer geben. Das gilt auch für die Leistung von Mitarbeitern. Die Kollegen im mittleren Bereich B sind die große, ganz normale, durchaus pfiffige und fleißige Masse. A- und C-Mitarbeiter sind vergleichsweise seltene Ausreißer in der Statistik. Um die Kollegen in der Mitte der Kurve nicht zu verunglimpfen, sollte man sie im Alltag nicht als „Mittelmaß“ bezeichnen, sondern als „normal“.

Mittelmaß ist keine Mittelmäßigkeit

Denn mit Mittelmaß kommt der Eindruck auf, jemand strenge sich auch nur mittelmäßig an. Dies lässt auf mangelnden Leistungswillen oder gar Leistungsverweigerung schließen. Der „normale“ Mensch hingegen zeichnet sich durch Leistungswillen und Motivation aus. Er denkt mit, gibt sich Mühe und ist fleißig, stößt jedoch hier und da an seine persönlichen Leistungsgrenzen. Was rational gesehen gar nicht schlimm ist. Übertragen wir die Situation auf ein Zielvereinbarungsgespräch mit unserem Mitarbeiter. Dieser soll sich anhand von einer

Mittelmaß

Die treibende Kraft im Unternehmen

Skala „1“ bis „3“ selbst einschätzen, wobei eins für „Unterfordert“ steht und drei für „Überfordert“.

Wichtig ist hier zu beachten, dass es sich demzufolge nicht um Schulnoten handelt. Bewertet sich der Mitarbeiter nun mit einer zwei, ist dies folglich nicht schlecht, sondern gut vertretbar und genau im „normalen“ Rahmen. Doch wird er sich mit der 2 kaum zufrieden geben. Es gehört zu unserer Kultur, immer im Feld der Besten sein zu wollen. „Genau richtig“ zu sein, also im Mittelfeld, reicht vielen nicht. Dies allein ist aber schon ein Hinweis darauf, dass der normale Mensch bereits sehr motiviert und leistungswillig ist.

Neue Sichtweisen

Nicht jeder muss als Genie auffallen. Wie gezeigt, ist dies statistisch gesehen ja auch gar nicht möglich. Es liegt in der Natur der Sache, dass die meisten Menschen dem Mittelmaß angehören. In Ihrem Unternehmen haben Sie sicherlich den einen oder anderen sogenannten Überflieger. Aber anstatt sich als Führungskraft nur auf dessen Förderung zu konzentrieren, sollten Sie, um im Bild zu bleiben, die gesamte Kurve „nach links verschieben“.

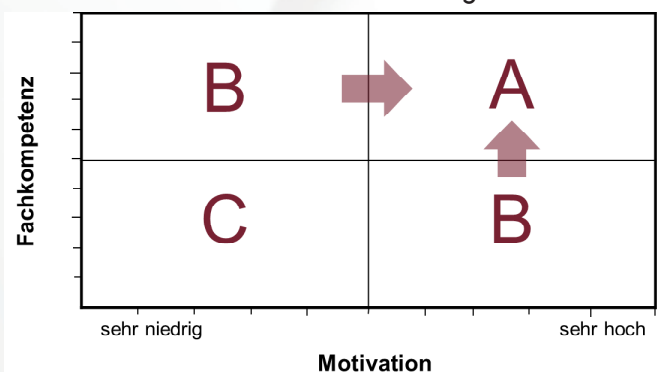
Sicherlich brauchen auch die Überflieger Förderung, aber sie finden sich stärker alleine zurecht, gehen öfter eigene Wege, um voranzukommen. Sie brauchen Herausforderungen, um sich daran zu messen und zu wachsen. So liefern sie dem Unternehmen

eine hohe Wertschöpfung. Unterforderung würde sie langweilen und frustrieren. Doch die große Masse der B-Mitarbeiter ist das wichtigste Feld für Verbesserungen. Sie können hier mit Ihren Maßnahmen eine große Gruppe in Richtung A entwickeln und damit die gesamte Kurve verbessern. Mit nur wenigen sehr guten Mitarbeitern wäre auch Ihrem Unternehmen nicht gedient.

Es bedarf einer soliden Basis an motivierten, geförderten und geforderten „Normalos“, damit das Unternehmensrad in Bewegung bleibt.

Ressourcen verteilen

Das Niveau dieses Mittelmaßes gilt es nun also zu heben. Dafür tragen wir die A, B und C-Mitarbeiter in einer Vier-Felder-Matrix ein, die die Motivation in Verhältnis zur Fachkompetenz beschreibt. Manche sind motiviert aber (noch) nicht sehr kompetent (B rechts unten) – ganz frische, junge Mitarbeiter zum Beispiel. Andere sind vielleicht schon lange dabei und



kompetent, aber nicht mehr sonderlich motiviert (B links oben). Kompetente und motivierte Überflieger sind A-Mitarbeiter rechts oben.

Mittelmaß

Die treibende Kraft im Unternehmen

Die C-Mitarbeiter sind wenig kompetent und kaum motiviert (unten links). Auch hier lässt sich erkennen, dass die „B“-Mitarbeiter den höchsten Anteil ausmachen.

Bei der Personalentwicklung geht es nun darum, die „B“-Mitarbeiter in das Feld der „A“-Mitarbeiter zu bewegen. Für diese Verschiebung lässt sich entweder bei der Fachkompetenz ansetzen oder bei der Motivation der Mitarbeiter, je nachdem was individuell angebracht ist. Die Fachkompetenz kann beispielsweise durch Workshops und Teilnahme an Fachseminaren verbessert werden. Motivation kommt immer vom Kollegen selbst. Man kann sie kaum langfristig erzeugen. Kurzfristig kann durch Beförderung und Belohnung, in manchen Situationen sogar Druck von außen, motiviert werden. Langfristig kann aber nur durch angemessene Führungsstile, durch regelmäßiges Lob, durch das Übertragen von Eigenverantwortung und durch eine Kultur der Wertschätzung ein Umfeld geschaffen werden, in dem Personen ihre Motivation nicht verlieren.

Die Potentiale erkennen

Nicht nur Genies oder Überflieger leisten viel. Alle Mitarbeiter tragen durch ihr Engagement zum Unternehmenserfolg bei und sollten sich selbst in ihrem eigenen Tempo entwickeln können. Dies können Sie als Führungskraft durch gezielte Schulungen und Trainings unterstützen.

Fördern Sie Ihre Mitarbeiter durch Lob und Feedback auf individueller Ebene, entsprechend der individuellen Leistungen und Fortschritte. Belohnen Sie auch vermeintlich „normale“ Eigenschaften wie Fleiß, Ausdauer, Zuverlässigkeit und Gewissenhaftigkeit. Denken Sie an den deutschen Mittelstand: Fleißig und bodenständig – und erfolgreich. In Anlehnung an die „Mitte der Gesellschaft“ geht es darum, die normalen Mitarbeiter als „Mitte der Belegschaft“ und damit wichtige Säule des Personalstamms neu schätzen zu lernen.

Die Heinrich Roth Unternehmensberatung schult Belegschaften in einem breiten Spektrum von sozialen und fachlichen Kompetenzen und hilft dadurch seinen Kunden, die Leistungskurve insgesamt stetig ins Positive zu verschieben.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.Heinrich-Roth.com

© Copyright
Diese Ausarbeitung ist geistiges Eigentum der Heinrich Roth Unternehmensberatung, Gießen. Jede Verwendung der Konzeption - auch in Auszügen - darf nur mit schriftlichem Einverständnis der Heinrich Roth Unternehmensberatung erfolgen.