

Personalführung ist ein Handwerk, das viele Vorgesetzte nicht beherrschen. Es kommt auf Menschenkenntnis an und die Bereitschaft, Mitarbeiter gemäß ihrer Fähigkeiten einzusetzen.



Foto: f1 online

MITARBEITERMOTIVATION

Wenn der Bauch entscheidet

Auf die Noten dieses Bewerbers hatte Frank Lehmann kein zweites Mal geschaut. Mit diesen Zeugnissen, sagt der Inhaber des Laufschuh-Ladens in Erfurt, „hätte er es wohl außerhalb unseres Unternehmens oder in einer anderen Branche schwer gehabt“. Doch der Mitarbeiter, dem Lehmann trotz des Zeugnisses eine Chance gab, hat ihn bislang nie enttäuscht. Letztlich, sagt Lehmann, war die Einstellung „eine

Bauchentscheidung, mit der ich bisher immer sehr gut gefahren bin“.

Fragt man beim Thüringer Einzelhandelsverband nach, wer im Lande als vorbildlich im Umgang mit seinen Mitarbeitern gilt, dann fällt der Name Lehmann schnell. Die Atmosphäre in seinem Laden sei ausgezeichnet, heißt es, der Chef unternehme auch privat viel mit seinen Angestellten, zahle ihnen das Mittagessen und habe stets ein offe-

nes Ohr für ihre Sorgen. Kurz gesagt: Lehmann ist vor allem – eine Ausnahme.

Dienst nach Vorschrift

Zumindest legen das die Zahlen nahe, die das Gallup-Institut Anfang des Jahres veröffentlicht hat. Laut einer repräsentativen Umfrage haben 20 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland innerlich bereits gekündigt, während nur 13 Prozent sich mit ihrem Job identifizieren. Der Rest, also gut zwei Drittel, schiebt mehr oder weniger Dienst nach Vorschrift. Für einzelne Branchen liegen keine Zahlen vor.

Doch Werner Reinartz, der sich als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln mit dem Handel beschäftigt, befürchtet, dass es in der Branche keinesfalls besser aussieht als in der Gesamtwirtschaft. Allein wegen der speziellen Branchenstruktur im Handel „mit vergleichsweise hoher Fluktuation beim Personal und bei Stellen mit niedriger Bezahlung“.

Laut Gallup bemängeln viele Beschäftigte vor allem, dass sie zu wenig Anerkennung im Job erhalten oder ihre Meinung nicht gehört werde. Andere verzweifeln daran, dass sie eine Position ausfüllen müssen, die ihnen nicht liegt.

Wo ist mein Platz?

Dieses Problem kennt der Stuttgarter Spezialist für Personalentwicklung und Laufbahnberatung, Stefan Müller, nur zu gut: „Menschen wissen selbst nicht, wo sie am richtigen Platz sind. Eine systematische Potenzialanalyse der Fähigkeiten und Neigungen findet jedoch nur selten statt. Schüler oder Studenten nehmen eine solche Beratung fast nie in Anspruch.“ Lehrer oder auch die Berufsberatung der Arbeitsagentur seien aber laut Müller häufig zu weit

