

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

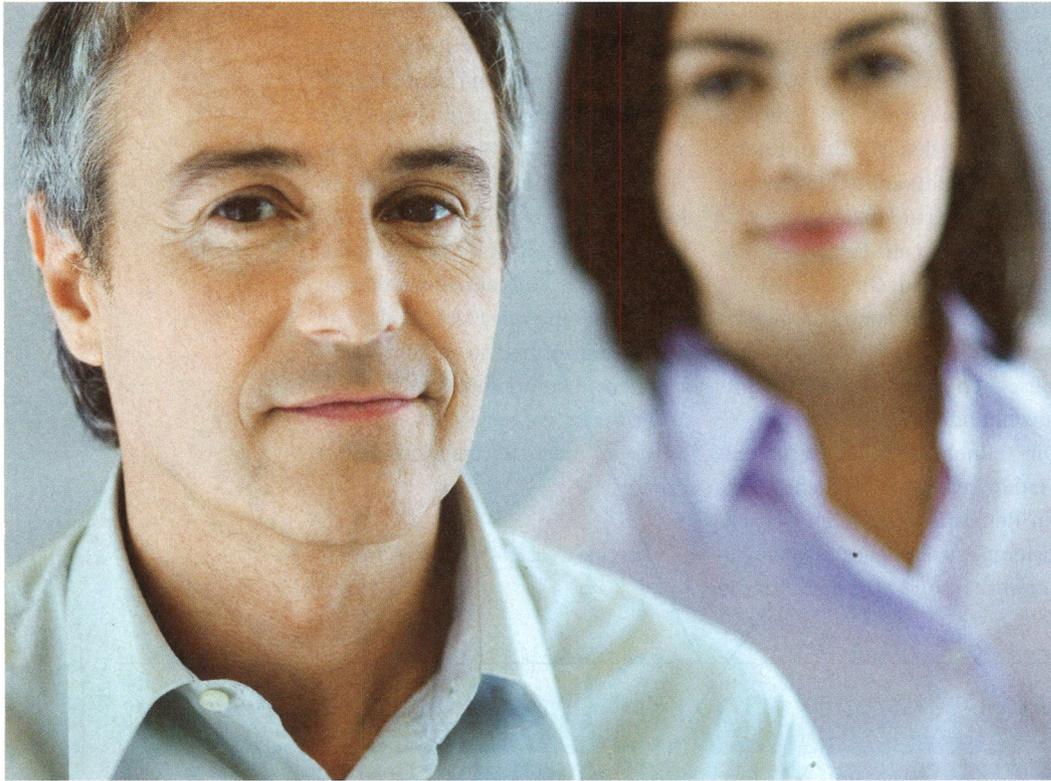


Foto: f1 online

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



MEINUNGSFORSCHUNG

Wenig Freude aufs Büro

Es wird immer schlimmer: So könnte man die Ergebnisse bewerten, die das Gallup-Institut vorlegt. Seit 2001 erhebt das Meinungsforschungsinstitut jährlich die Studie zur Motivation deutscher Arbeitnehmer. Basierend auf zwölf Aussagen zum Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld werden die Befragten in drei Gruppen eingestuft, die eine hohe, geringe oder keine Bindung an ihren Beruf haben. In der schlechtesten Kategorie stieg der Anteil seit 2001 von 15 auf 20 Prozent, während die Zahl der hochmotivierten Mitarbeiter von 16 auf 13 Prozent sank. In Großbritannien fühlen sich laut Gallup-Umfragen dagegen immerhin 20 Prozent der Beschäftigten stark mit dem Arbeitgeber verbunden, in den USA sogar 29 Prozent. Nur in Frankreich und Japan fällt der Anteil der motivierten Mitarbeiter mit 12 und 7 Prozent noch geringer aus als in Deutschland. Allerdings kam eine Studie des Marktforschungsinstituts Psychonomics 2008 zu anderen Zahlen für Deutschland – demnach waren 31 Prozent der Arbeitnehmer sehr engagiert, nur 14 Prozent hatten innerlich gekündigt.



➤ entfernt von der realen Berufswelt, um angemessene Tipps geben zu können.

Und nicht immer gerät man an einen Chef wie Frank Lehmann, der neben seinem Bauchgefühl darauf achtet, dass beim einzelnen Mitarbeiter der Charakter und die Mischung im Ganzen stimmen: „Jeder nach seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Jeder soll seinen Platz im Ge-

schäft finden, wo er sich ausleben kann.“

In der Mikrokultur

Doch nicht nur beim Berufseinstieg werden häufig die Weichen in die falsche Richtung gestellt. Ob ein Mitarbeiter unzufrieden ist, liegt nach Müllers Erfahrung nicht zuletzt an seiner unmittelbaren Umgebung – egal ob er, beispielsweise, in einer lockeren Duz-Kultur arbeitet oder in einem konservativeren Umfeld: „Je größer ein Unternehmen ist, desto weniger gibt es eine einheitliche Unternehmenskultur. Man kann in Abteilung A sehr glücklich und in Abteilung B ganz unglücklich sein. Ich erlebe als Arbeitnehmer eine Mikrokultur – mit meinen Vorgesetzten, mit meinen Kollegen.“

Gerade auf der unteren und mittleren Führungsebene liege aber oft das Problem, sagt Berater Müller: „Man wird immer noch vor allem wegen der fachlichen Qualifikation befördert. Aber ein guter Fachmann ist nicht zwingend eine gute Führungskraft. Und ein guter Abteilungsleiter kann in einer höheren Position versagen, weil er plötzlich Führungskräfte führen soll.“ Zudem würden Vorgesetzte zu oft für den kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg, nicht aber für den langfristigen guten Umgang mit den Mitarbeitern belohnt. Nachhaltige Wertschöpfung entstehe jedoch nur in einem Klima der Wertschätzung.

Sieben Ziele bei Metro

Immerhin bemühen sich Unternehmen verstärkt, gegen die oft beklagte Führungsschwäche vorzugehen. „Leadership ist das ganz große Thema bei Managementfortbildungen“, sagt BWL-Professor Reinartz. Die Metro hat dies bereits verstanden. Bei der Personalentwicklung verfolgt der viertgrößte Handelskonzern der Welt sieben Ziele: Analytische und strategische Kompe-

tenz, Leadership, soziale Kompetenz, interkulturelle Kompetenz, Ergebnisorientierung, Markt- und Kundenorientierung und Veränderungskompetenz. Seit 2003 führt das Unternehmen regelmäßig standardisierte Mitarbeiterbefragungen durch. Dabei wird die Q12-Befragung des Gallup-Instituts genutzt, die über die Mitarbeitermotivation Auskunft gibt.

Lieber privat reden

Das klingt nach großer Strategie, verbunden mit wissenschaftlichen Erkenntnissen. Laufschuh-Chef Lehmann erinnert sich dagegen mit Skepsis an seine jüngste Schulung für Führungskräfte: „Die Lehrbuchmeinung ist immer schön, aber es wirkt zu aufgesetzt, wenn man das eins zu eins übernimmt.“ Um über Persönliches und Probleme zu reden, vermeidet er lieber offizielle Termine, sondern nutzt etwa die gemeinsamen sportlichen Aktivitäten von Chef und Angestellten. „Es geht besser außerhalb des Geschäfts, wenn man eine Situation konstruiert, um über etwas Bestimmtes sprechen zu können. Das bekommt der Mitarbeiter dann vielleicht gar nicht so direkt mit“, erklärt Lehmann seine Strategie – bei der er nicht nur auf Intuition vertraut: „Um am Ende das Bauchgefühl entscheiden zu lassen, muss man 90 bis 95 Prozent vorarbeiten.“

Handelsexperte Reinartz empfiehlt den Unternehmen, die Gallup-Studie andersherum zu betrachten: „Von den 13 Prozent der Befragten, die hoch motiviert und engagiert sind, muss man lernen. Die muss man fragen, was die Gründe für diese hohe Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeit sind.“ Es könnte allerdings auch nichts schaden, sich bei Frank Lehmann in Erfurt zu erkundigen.