



MITARBEITERFÖRDERUNG

Denn sie wissen, was sie tun

Engagierte Mitarbeiter können den Erfolg eines Unternehmens enorm steigern. Das oberste Prinzip für eine topmotivierte Crew: Den Leuten etwas zutrauen und sie eigenverantwortlich wirken lassen.

Wie bringt man Angestellte dazu, sich ins Zeug zu legen, als würde ihnen die Firma gehören? Im Prinzip ist das ganz einfach: Man setzt seine Leute nach ihren Stärken ein. Man fordert sie, statt sie zu langweilen. Gibt ihnen die Freiheit, aus ihrem Fundus an Wissen und Können zu schöpfen. Zusätzlich übt man faire, sachbezogene Kritik und spart nicht an Lob, wenn sie etwas gut gemacht haben.

Unternehmen, die nach diesen Grundsätzen verfahren, schaffen nicht nur ein Klima des Vertrauens und der Wertschätzung, sie verdienen damit auch mehr Geld. Eine deutsche Studie aus dem Jahr 2006 kommt zum Schluss, dass eine das Engagement fördernde Unternehmenskultur bis zu 30% des finanziellen Erfolgs ausmacht.

So weit das Ideal. Und im Arbeitsalltag? Da liegt das Mitarbeiterpotenzial brach. Laut internationalen Erhebungen könnten rund drei Viertel der Beschäftigten bessere Arbeit leisten. Grösstes Manko in den Betrieben: Es hapert an den simpelsten Führungsprinzipien (siehe Kasten). Viele Vorgesetzte wissen beispielsweise nicht, wie Delegieren funktioniert. «Sie drücken ihren Mitarbeitenden lediglich die Arbeit aufs Auge und vergessen, ihnen die dafür nötige Entscheidungskompetenz einzuräumen», sagt Norbert Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal an der Universität Bern.

Und das hat fatale Folgen: Wer nicht selbst entscheiden kann, wie er an seine Aufgaben herangeht, kommt sich wie der letzte Handlanger vor. Türmt sich dann noch der Aktenberg auf dem Schreibtisch, schleicht sich Frust ein, die Motivation sinkt auf den Nullpunkt. Ergebnis: Das Engagement der Mitarbeitenden verkümmert. Sie könnten mehr leisten, aber man lässt sie nicht. Warum also sollten sie sich ein Bein ausreissen?

Wichtiger Wettbewerbsfaktor

Ein solches Unternehmen kämpft auf verlorenem Posten. «Das Mitarbeiterpotenzial auszuschöpfen, wird immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor», ist Thom überzeugt. Auf Dauer werden sich nur jene Firmen profilieren und durchsetzen, die sich mit topmotivierten Teams um Kunden und Märkte bemühen.

Und dazu gehört laut Thom auch, den Mitarbeiterstamm zu hegen und zu pflegen. Was dort an Talent und Potenzial schlummert, werde oft verkannt. «Man gibt enorme Summen für Headhunter aus, während man vergisst, zuerst einmal die Leute zu fördern, die man bereits eingestellt hat.»

Nutzen versus Bedürfnisse

Personalentwicklung ist mehr als nur eine Kosten-Nutzen-Rechnung und erschöpft sich nicht in der Frage, von welchem Mitarbeitenden in welcher Funktion das Optimum fürs Unternehmen herauszuholen ist. Man müsse den Nutzen für die Firma in Einklang bringen mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, betont Martin Hilb vom Institut für Führung und Personalmanagement an der Uni St. Gallen in seinem Leitfaden für Integriertes Personalmanagement.

Statt einer Firma um jeden Preis treu zu bleiben, sei es heute wichtiger, dass einem die Arbeit Spass mache, sie Freiraum biete und dass man etwas Sinnvolles tue, Beschäftigte suchen heute die Balance zwischen Lernen, Arbeiten, Familie und Freizeit. Nur wenn ein Arbeitgeber diesem Lebenskonzept gerecht wird, kann er mit engagierten, integeren und kompetenten Bewerbern rechnen. Solche, die sich ins Zeug legen, als wäre es ihr eigenes Unternehmen.



Wie es nicht sein soll	Wie es funktioniert
<p data-bbox="183 315 780 376">So nehmen Sie den Wind aus den Segeln</p> <ul data-bbox="183 412 780 1290" style="list-style-type: none"><li data-bbox="183 412 780 566">• Loben ist Ihnen lästig? Gut so. Verzichten Sie auf Lob an der richtigen Stelle zum richtigen Zeitpunkt. Warme Worte der Anerkennung können Sie sich fürs alljährliche Weihnachtessen aufsparen. Und geben Sie Feedback unterm Jahr nur dann, wenn etwas schief gelaufen ist.<li data-bbox="183 593 780 669">• Eine Vertrauenskultur auf allen Ebenen, gegenseitige Achtung und eine offene Informationspolitik im Unternehmen ist etwas für Sozialromantiker.<li data-bbox="183 696 780 772">• Unterdrücken Sie Kreativität und Leidenschaft. Verlangen Sie von Ihren Leuten, dass sie nach Schema funktionieren.<li data-bbox="183 799 780 853">• Kaschieren Sie die fehlende Vision mit einer grossen, zentralen Planungsaktion.<li data-bbox="183 880 780 981">• Halten Sie an jenen fest, die nach dem Peter-Prinzip befördert wurden. Wer einmal auf einen Posten gehievt wurde, sollte unter keinen Umständen wieder runter müssen.<li data-bbox="183 1008 780 1108">• Treffen Sie als Vorgesetzter Entscheidungen, die nicht nachvollziehbar sind. Wenn das der Belegchat ungerecht oder unlogisch vorkommt, ist das deren Problem.<li data-bbox="183 1135 780 1290">• Und schneiden Sie niemals alte Zöpfe ab. Eingefahrene Rituale wie überlange Sitzungen, sinnlose Arbeitsabläufe und Betriebs-Sportturniere mit geselligem Beisammensein sind schliesslich gelebte Unternehmenskultur. Und was man schon immer gemacht hat, kann ja nicht falsch sein.	<p data-bbox="802 315 1394 376">So holen Sie das Beste aus Ihren Leuten</p> <ul data-bbox="802 412 1394 1883" style="list-style-type: none"><li data-bbox="802 412 1394 669">• Aufgabe – Kompetenz – Verantwortung. Diese kurze Formel sollte jeder Vorgesetzte verinnerlichen. Oberstes Prinzip: Mitarbeitende als selbständig denkende Wesen betrachten – mit eigenem Aufgabenbereich und der Kompetenz, selbst zu entscheiden, wie sie die Arbeit erledigen. Der Part des Vorgesetzten beschränkt sich aufs Beobachten und Kontrollieren. Und aufs Eingreifen, wenn mal etwas schief geht. Dem Mitarbeitenden die Handlungskompetenz, dem Chef die Führungskompetenz.<li data-bbox="802 696 1394 954">• Engagierte Mitarbeitende wissen, was sie können, und sie wollen ihr Know-how einsetzen. Die Motivierten unterscheiden sie von jenen, mit denen kein Blumentopf zu gewinnen ist. „Bunten Vögeln“, die nur Visionen ohne Aktion und damit Illusionen entwickeln. „Grauen Mäusen“, die in blindem Aktionismus arbeitssüchtig wüten, ohne zu wissen warum. Und „innerlich Gekündigten“, die auf Engagement bewusst oder unbewusst verzichten und Dienst nach Vorschrift schieben.<li data-bbox="802 981 1394 1290">• Verfolgen Sie bei der Personalentwicklung vier Ziele. Erster Schritt: Mitarbeiter mit Entwicklungspotential einstellen (Einführungsphase). Zweiter Schritt: Ihnen "3-S-Tätigkeiten" bieten, die Sinn, Spass und Spielraum bieten (Wachstumsphase). Dritter Schritt: Mitarbeiter so lange in der gleichen Funktion lassen, wie sie nicht nachlassen, rechtzeitig neue Herausforderungen bieten (Reifephase). Vierter Schritt: Ist die Sättigungsphase erreicht, entweder eine neue Position anbieten, mit der sich die Mitarbeiter identifizieren können – oder sie ziehen lassen.<li data-bbox="802 1317 1394 1471">• Vermeiden Sie, was Norbert Thom provozierend die „Bayern-München-Strategie“ nennt: Kaufen Sie teure Superstars von aussen nur dann ein, wenn Ihr eigener Pool wirklich ausgeschöpft ist. Suchen Sie zuerst in den eigenen Reihen nach Talenten und fördern Sie diese.<li data-bbox="802 1498 1394 1675">• Statt seine Leute auf kostspielige Seminare ohne klar definiertes Ziel zu schicken, sie lieber „on the Job“ oder „near the Job“ trainieren. Nachwuchskräfte dabei nach dem „Co-Pilot-Prinzip“ unter die Fittiche nehmen. So bekommen Sie nach Thoms Worten gleich den ganzen Funkverkehr des Piloten mit.<li data-bbox="802 1702 1394 1883">• Begabungs- und Leistungspotentiale ausschöpfen, und zwar ohne zu diskriminieren. Wer Mitarbeitende mit 60 Jahren „zwangspensioniert“ oder sich damit schwer tut, Frauen oder Ausländer zu fördern, verschenkt Potential, das für die langfristige Entwicklung des Unternehmens essentiell sein kann.