

Samstag, 29. Juli 2006

Über den Schatten springen

Die Sache mit der Motivation

Eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter sind kein Zufall, sagt Jörg Knoblauch. Vom Geschäftsführer von Tempus Consulting, der sich in Sachen fortschrittlicher Unternehmensführung einen Namen gemacht hat, wollte Kirsten Seegmüller wissen, wie sich Menschen in Zeiten von Entlassungsängsten motivieren lassen.



Herr Knoblauch, wie geht man mit Mitarbeitern um, die innerlich schon gekündigt haben?

Das kommt darauf an, aus welchem Grund sie sich unwohl fühlen. Die meisten wechseln den Arbeitgeber, weil sie sich unterfordert fühlen. Hier lässt sich sehr leicht Abhilfe schaffen, indem man ihnen mehr Verantwortung überträgt und mehr Freiräume einräumt, sie lobt und eine offene Kommunikation betreibt. Schließlich will man ja gerade diese Topleute, die viel Eigeninitiative zeigen, im Unternehmen halten. Nach einer Gallup-Studie machen sie 13 Prozent einer Belegschaft aus – Tendenz leider sinkend.

Und die anderen?

Rund 70 Prozent gehören zum Mittelbau, das sind Angestellte, die zwar ihr Alltagsgeschäft erledigen, darüber hinaus aber kein Interesse an der Weiterentwicklung des Unternehmens zeigen und kaum gewillt sind, mehr als ihr „nine to five“ zu investieren. Das untere Ende der Skala, immerhin fast jeder fünfte Mitarbeiter, bringt dem Unternehmen keinen Mehrwert – Tendenz steigend! Diese gilt es zu motivieren und fachlich zu schulen. Wenn sie gar kein Interesse daran haben, bleibt nur die Kündigung.

Warum stellen Unternehmen überhaupt Leute ein, die nicht zu ihnen passen?

Vorstellungsgespräche zeigen nur einen kleinen Ausschnitt einer Person. Ein intensives Bewerbungstraining und ein guter Coach können Kandidaten so gut vorbereiten, dass sie sich entsprechend positiv darstellen können, auch wenn sie die Anforderungen einer Stelle nicht erfüllen. Deshalb sollten immer mehrere Gespräche stattfinden und unterschiedliche Kollegen daran teilnehmen, um zu einer möglichst realistischen Einschätzung zu gelangen.

Aber dafür gibt es doch die Probezeit?

Richtig, in dieser Zeit sollte man die Bewerber beobachten, Etappenziele setzen sowie Leistungen und Verhalten prüfen. Gute Firmen zeichnen sich nicht dadurch aus, dass sie weniger Fehler bei der Einstellung machen, aber sie nutzen die Probezeit, um die Spreu vom Weizen zu trennen. Schlechte Firmen glauben, dass man die Bewerber noch umkrepeln kann, und schleppen sie jahrelang mit, was für beide Seiten unbefriedigend ist und unnötige Ressourcen bindet.

Sind die Vorgesetzten dafür verantwortlich, dass die Motivation mit den Jahren zurückgeht?

Nur zum Teil. Viele Mittelständler können sich nicht vom patriarchalischen Prinzip verabschieden, sehen sich als besten Spieler auf dem Feld, stehen gerne im Mittelpunkt und schießen die Tore selbst. Ein guter, moderner Chef versteht sich als Trainer einer Mannschaft, der die Spielregeln festlegt, aber jedem Einzelnen Anerkennung für seine Arbeit überlässt. Dann bleibt der Mitarbeiter seinem Unternehmen treu, auch wenn er woanders mehr verdienen könnte.

Was zeichnet den idealen Vorgesetzten aus?

Vor allem, dass er die richtigen Leute an Bord holt. Er muss Topkandidaten erkennen und genug Persönlichkeit besitzen, sie einzustellen – auch wenn oder gerade weil sie eine höhere Qualifikation mitbringen als er selbst. Exzellente Chefs haben damit kein Problem, aber die meisten müssen lernen, über ihren Schatten zu springen. Man sollte meinen, dass Unternehmen über jede Fortbildung der Mitarbeiter froh sind. Aber in meinen Seminaren habe ich immer zwei, drei Teilnehmer, deren Chef gar nicht wissen darf, dass sie dabei sind.

Steigert mehr Gehalt die Motivation?

Das wird stark überschätzt. Zwar sollte man Mitarbeitern eine Gewinn- und Kapitalbeteiligung anbieten. Aber viel wichtiger sind eine gemeinsame Wertebasis und die Identifizierung mit der Unternehmenskultur.