

campus

einfach FÜHREN

Jochen
Gabrisch
Claudia Krüger

Wie sich Personalentwicklung
in den Alltag integrieren lässt

TRIPLE-A-METHODE:
AUFMERKSAMKEIT,
ANERKENNUNG,
ANREGUNG

Einfach führen

Jochen Gabrisch ist – nach Stationen bei Korn/Ferry, Samsung und Towers Perrin – selbstständiger Karriere- und Managementberater in Frankfurt am Main (www.career-consult.net), spezialisiert auf die Auswahl, Beurteilung und Entwicklung von Fach- und Führungskräften. Von ihm ist bisher erschienen: *Die Besten entdecken. Erfolgreiche Auswahlgespräche mit Fach- und Führungskräften* (München, 2003).

Claudia Krüger ist Diplom-Psychologin und als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin an der Ruhr-Universität Bochum mit den Schwerpunkten Berufseignungsdiagnostik, Arbeits- und Organisationspsychologie tätig. Sie arbeitet zudem als freiberufliche Beraterin für Personalauswahl und -entwicklung.

Jochen Gabrisch
Claudia Krüger

Einfach führen

**Wie sich Personalentwicklung
in den Alltag integrieren lässt**

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-593-37689-X

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2005 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Umschlagmotiv: Getty Image Deutschland, München

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Inhalt

Vorwort	9
----------------------	---

Teil I

Personalentwicklung ist Chefsache

Personalentwicklung zahlt sich für Sie aus	15
Personalentwicklung in der Praxis	19
Wollen Mitarbeiter überhaupt Leistung bringen?	22
Gibt es Alternativen zur »Chefsache Personalentwicklung«?	24
Warum Personalentwicklung ein Schattendasein führt:	
Fünf Hindernisse	26
Keine Zeit für Personalentwicklung	26
Die Personalabteilung ist zuständig	27
Die Leistung kommt zu kurz	29
Harte Ziele – weiche Ressourcen	29
Fehlendes Instrumentarium	31
Personalentwicklung ist möglich	33
Lassen sich Mitarbeiter motivieren?	34
Praktizieren Sie einen fördernden Führungsstil?	36

Teil II

Personalentwicklung mit der Triple-A-Methode

Die Triple-A-Methode in der Praxis	45
So nutzen Sie die Triple-A-Methode	46

Aufmerksamkeit	51
Lernen Sie Ihre Mitarbeiter besser kennen	52
Mit Kommunikation zum Ziel	67
Personalentwicklung beginnt bei Ihnen	74
Anerkennung	79
Die Grundlagen des professionellen Feedbacks	81
Positives Feedback	84
Kritisches Feedback	89
Anregung	99
Implizite Anregung	100
Explizite Anregung	113

Teil III

Kompetenzbasierte Personalentwicklung mit der Triple-A-Methode

So nutzen Sie die Kernkompetenzen	133
Arbeitsverhalten	135
Entscheidungskompetenz	135
Organisation und Planung	141
Ergebnisorientierung	147
Initiative und Verantwortung	152
Belastbarkeit	156
Fachkenntnis	163
Auftreten und Interaktion	169
Networking	169
Überzeugungskraft und Durchsetzungsstärke	174
Konfliktfähigkeit	178
Teamfähigkeit	184
Geschäfts- und Marktorientierung	191
Wettbewerbskenntnis	191

Kundenorientierung	197
Innovations- und Veränderungsfähigkeit	203
Kostenmanagement	208
Nachwort: Die Triple-A-Methode im Alltag	212

Anhang

Danksagung	217
Weiterführende Literatur	218
Register	224

Vorwort

*Werde also nicht müde, deinen Nutzen zu suchen,
indem du anderen Nutzen gewährst.*

Marc Aurel

Unter welchen Bedingungen gehen Mitarbeiter motiviert und engagiert an die Arbeit? Und wie lassen sie sich zu Höchstleistungen anspornen? Stellt man diese Fragen einmal nicht den Führungskräften oder Personalexperten, sondern den Mitarbeitern selbst, erhält man im Kern relativ einhellige Antworten: Ihre Führungskraft unterstützt sie dabei, einen »tollen Job« zu machen und fördert sie in ihrer beruflichen, aber auch persönlichen Entwicklung. Das verwundert kaum, wenn man davon ausgeht, dass Mitarbeiter Leistung erbringen und einen Mehrwert für ihr Unternehmen erzeugen wollen, bei alledem allerdings auch ihre eigene Entwicklung und Karrierechancen im Blick behalten. Denn das Gehalt stellt nur einen kleinen Teil der Gegenleistung dar, die Mitarbeiter heute für persönliches Engagement und exzellente Arbeit erwarten. Der weitaus wichtigere Teil besteht aus interessanten und herausfordernden Aufgaben, Anerkennung, Lernchancen, Entwicklungsmöglichkeiten, Teamkultur und so weiter. Diese (Gegen-)Leistungen zu erbringen, also die Personalentwicklung, fällt in den Verantwortungsbereich der Führungskraft.

Gerade in Zeiten, in denen die Leistungsfähigkeit von Unternehmen zunehmend durch die Fähigkeiten und das Engagement der Mitarbeiter bestimmt wird, ist es von entscheidender Bedeutung, dass Sie als Führungskraft alle Anstrengungen daransetzen, ein Umfeld zu schaffen, in dem Ihre Mitarbeiter mit vollem Einsatz ans Werk gehen. Personalentwicklung spielt dabei eine herausragende Rolle. Sie haben es in der Hand, durch Personalentwicklung sowohl das Wissen und die Fähigkeiten, als auch die Motivation und das Engagement Ihrer Mitarbeiter positiv zu beeinflussen und zu fördern. Die Leistung Ihres Teams wird sich dadurch verbessern,

was letztlich Ihnen zugute kommt: Ihr Team »trägt« Sie nach oben, wie es die Personalberater James M. Citrin und Richard A. Smith formulieren. Indem Sie Ihre Mitarbeiter zielgerichtet unterstützen und fördern, erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, Ihre eigenen Ziele zu erreichen und sogar noch zu übertreffen, um ein Vielfaches. Zudem werden Sie durch gezielte Personalentwicklung die besten Mitarbeiter für Ihr Team gewinnen und halten.

Die zentrale Frage, um die es in diesem Buch deshalb geht, lautet also: Wie können Sie Ihr Team und jeden Ihrer Mitarbeiter dabei unterstützen und fördern, erfolgreich zu sein?

Diese Frage mag für viele ungewohnt klingen, weil sie in der Praxis kaum gestellt wird und weil sie von einem anderen Rollenverständnis einer Führungskraft ausgeht, als dies gemeinhin der Fall ist. Doch um es mit den Worten von Marc Aurel zu sagen: Eine Führungskraft ist dazu da, ihren Mitarbeitern Nutzen zu gewähren. Denn diejenige Führungskraft, die ihre Mitarbeiter fördert und unterstützt, sich ihnen mithin zu Diensten macht, wird durch sie ihren eigenen Erfolg erlangen.

Im ersten Teil dieses Buches erfahren Sie daher zunächst, wie dieser Erfolg aussehen kann, warum sich Personalentwicklung für Sie lohnt und welchen Mehrwert Sie daraus für sich generieren können. Wir betrachten, wenn Sie so wollen, die Wirtschaftlichkeit von Personalentwicklung für Sie als Führungskraft und werden zeigen, warum Sie den vermeintlichen Mehraufwand auf sich nehmen sollten. Ein anschließender Blick auf die Praxis der Personalentwicklung und das Mitarbeiterengagement in deutschen Unternehmen lässt die Führungskräfte – so viel sei hier schon einmal vorweggenommen – leider in keinem guten Licht stehen. Am Ende dieses Buchteils haben Sie die Gelegenheit, anhand eines kurzen Tests festzustellen, inwiefern Sie selbst bereits einen fördernden und unterstützenden Führungsstil praktizieren.

Im zweiten Teil lernen Sie mit der Triple-A-Methode eine pragmatische Vorgehensweise kennen, wie Sie Personalentwicklung in Ihre tägliche Führungsarbeit integrieren können. Die drei »A« der Triple-A-Methode, die für Aufmerksamkeit, Anerkennung und Anregung stehen, lassen schon erkennen, dass wir unter Personalentwicklung weit mehr verstehen als das jährliche Mitarbeitergespräch oder die Auswahl eines Seminars zur Weiterbildung. Vielmehr ist Personalentwicklung in unserem Verständnis in die Führungstätigkeit eingebettet, ist Teil der täglichen Arbeit und tritt oft in Form von kleinen »Interventionen« auf: als anerkennendes »Gut gemacht«, improvisiertes Brainstorming, interessiertes Nachfragen, hilfrei-

cher Tipp, kritische Feedback-Runde oder als gemeinsames Überlegen der nächsten Aufgabe. Es ist häufig die Summe dieser kleinen, regelmäßigen Dinge, die zu außergewöhnlichem Engagement und somit zu exzellenter Leistung Ihrer Mitarbeiter führt. Eine zentrale Rolle nimmt dabei immer das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern ein. Durch die zahlreichen Übungen im zweiten Teil können Sie die Triple-A-Methode umgehend anwenden und sofort nutzen.

Im dritten Teil schließlich finden Sie ganz praktische Tipps, wie Sie 14 ausgewählte Kernkompetenzen in Ihrem Team stärken können. Für jede einzelne dieser Kernkompetenzen gibt es hier Hinweise, wie Sie Ihre Mitarbeiter fördern beziehungsweise diese dabei unterstützen können, sich selbst weiterzuentwickeln. Dabei bezieht sich Entwicklung einerseits auf den fachlichen und methodischen Bereich, richtet sich aber auch in starkem Maße auf die individuelle Persönlichkeit. Um Ihnen Ihre Arbeit zu erleichtern, finden Sie in jedem Kapitel Anhaltspunkte für die positiven und negativen Ausprägungen der einzelnen Kompetenzen, vorformulierte Fragen und Anregungen für das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern sowie auf die einzelnen Kompetenzen abgestimmte Tipps zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen in Ihrem Team. Damit haben Sie einen umfangreichen Katalog an der Hand, wie Sie Personalentwicklung in Ihre Führungsarbeit integrieren können, wie Sie *einfach führen*.

Jetzt wünschen wir Ihnen eine interessante Lektüre und vor allem viel Erfolg beim Ausprobieren der hier vorgestellten Hinweise und Tipps. Wir würden uns freuen, wenn sie Ihnen Ihren Job als »Personalentwickler« ein wenig leichter machen und Sie vielleicht sogar ein wenig Spaß daran finden. Wir sind uns sicher: Ihr Einsatz wird sich lohnen!

Jochen Gabrisch und Claudia Krüger
Frankfurt, Bochum, im Sommer 2005
www.career-consult.net

Teil I

Personalentwicklung ist Chefsache

Für die meisten Führungskräfte stellt das Thema Personalentwicklung in einem ohnehin mehr als angefüllten Arbeitstag nur eine zusätzliche Belastung dar, und gerade in Großunternehmen verorten viele Führungskräfte sie deshalb eher in der Personalabteilung als bei sich selbst. Allenfalls das alljährliche Mitarbeitergespräch wird zähneknirschend im eigenen Pflichtenheft geduldet. Aber es geht auch anders: Vielleicht haben Sie ja schon am Ende dieses ersten Teils ein positiveres Bild von Personalentwicklung. Lassen Sie uns also gleich damit beginnen, warum sich die Anfangsinvestitionen für Sie lohnen und was letztlich für Sie als Führungskraft bei der ganzen Angelegenheit herausspringt.

Personalentwicklung zahlt sich für Sie aus

Die Förderung und Entwicklung Ihrer Mitarbeiter verfolgt keinen hehren Selbstzweck, etwa damit diese »zufrieden« seien. Vielmehr lässt sich beweisen, dass Sie als Führungskraft einen ordentlichen Return-on-Investment realisieren, wenn Sie einen Schwerpunkt Ihrer Führungsarbeit darauf legen, Ihre Mitarbeiter optimal zu unterstützen und zu fördern.

Stellen Sie sich vor, Sie hören von Ihren Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten und auch Kunden immer öfter Aussagen wie die folgenden:

- Die Produktivität in Ihrer Abteilung wird immer besser, wie machen Sie das?
- Bei Ihnen ist immer so eine gute Stimmung, und der Output stimmt auch noch.
- Aus Ihrer Abteilung kommen ja auffällig viele marktfähige Innovationen, können Sie darüber nicht mal einen Vortrag bei den Kollegen halten?
- Sie wirken in letzter Zeit gar nicht mehr so gehetzt, nehmen sich sogar mal die Zeit für einen Plausch, scheint ja gut zu laufen bei Ihnen.
- Es ist wirklich toll, für Sie zu arbeiten.
- Ihre Kundenzufriedenheit steigt seit langem kontinuierlich, wie stellen Sie das bloß an?
- Sie bekommen in letzter Zeit so viele Initiativbewerbungen, da müssen wir kaum noch Recruiting machen.
- Bei Ihnen gibt es kaum noch Fluktuation, haben Sie da ein Geheimrezept?
- Ihr Service ist ja kaum noch zu toppen, da stehen Ihre Wettbewerber nicht so gut da – das kann ich Ihnen versichern.
- Wie haben Sie nur den Change-Prozess hinbekommen, ohne dass Ihre Leute murren? Hut ab!
- Wir finden, Sie sind eine klasse Führungskraft.

- Ich werde auf dem Flur immer öfter angesprochen, dass wir als tolles Team rüberkommen.
- Wenn ich mir überlege, wer den Job des Bereichsleiters am besten machen könnte, fallen Sie mir ein. Bei Ihnen läuft fast alles wie am Schnürchen und Ihr Nachfolger steht auch schon in den Startlöchern.

Sie merken, dass die Auswirkungen eines Führungsstils, der darauf ausgerichtet ist, Mitarbeiter zu fördern, mannigfaltig sind. Sie reichen von der Mitarbeitergewinnung und -bindung über die Kundenzufriedenheit bis hin zur Arbeitserleichterung für Sie selbst. Und schließlich wird ein fördernder Führungsstil Ihrem Team einen Erfolg bescheren, der auch Ihnen als Chef oder Chefin zugeschrieben wird.

Für diesen Erfolg gibt es eine ganz offensichtliche Basis: Je besser Sie Ihre Mitarbeiter bei der Leistungserbringung unterstützen, desto besser wird Ihre gemeinsame Leistung sein, desto zufriedener der Kunde, desto besser die Ergebnisse Ihres Teams. Denn die Brücke zwischen Ihnen und Ihrem Erfolg sind Ihre Mitarbeiter. Das gilt umso mehr in Zeiten, in denen sich die übrigen Ressourcen, wie beispielsweise die verfügbare Technik, weltweit immer mehr einander angleichen und gleichsam universell verfügbar sind. Ihren Mitarbeitern kommt dadurch eine zunehmend größere Bedeutung zu, wenn es darum geht, Wettbewerbsvorteile zu realisieren.

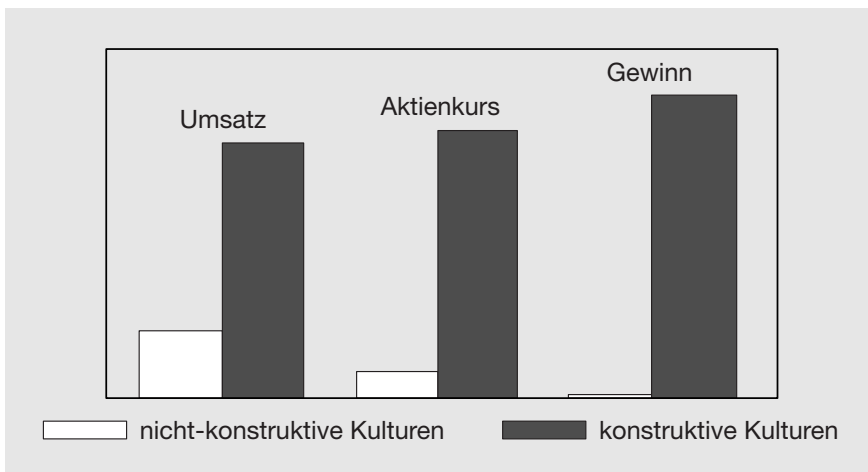
Das sind alles natürlich noch keine Beweise dafür, dass ein fördernder Führungsstil auch tatsächlich wirksam ist. Doch Studien von John P. Kotter und James L. Heskett (Harvard University) sowie von Robert Cooke (University of Illinois) zeigen den Zusammenhang von konstruktiven Unternehmenskulturen und Unternehmensergebnissen auf. Konstruktive Kulturen, in denen die Führungskräfte über die Interessen der Aktionäre und Kunden hinaus den Belangen der Mitarbeiter große Beachtung schenken, haben eine direkte, positive Wirkung auf das Unternehmensergebnis. In diesen konstruktiven Kulturen ...

- ... herrscht ein Standard-of-Excellence, (Kunden-)Probleme werden tatsächlich gelöst, den Interessen der Stakeholder wird Beachtung geschenkt.
- ... wird den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, das zu tun, was sie gut können, eigenständig zu denken und auch ausgefallene Wege zu verfolgen, immer mit dem Ziel, hochwertige Produkte und Services herzustellen. Risiken werden dafür in Kauf genommen.

... werden die Mitarbeiter dazu angehalten, sich gegenseitig zu unterstützen und zu helfen, es herrscht ein kooperatives Arbeitsklima.
... spielt ein freundliches und für Veränderungen offenes Klima eine hervorgehobene Rolle und wird aktiv gefördert.

In einer elfjährigen Studie von Kotter und Heskett entwickelte sich beispielsweise der Umsatz von Unternehmen, die diese Merkmale erfüllen, mehr als viermal besser als der solcher Unternehmen, deren Führungskräfte keine konstruktive Unternehmenskultur pflegten. Der Aktienkurs entwickelte sich etwa zwölfmal besser und der Gewinn 756-mal besser.

Abbildung 1: Auswirkungen konstruktiver Kulturen



Ein fördernder Führungsstil zahlt sich also im wahrsten Sinne des Wortes für Sie aus: Sie haben durch engagierte Mitarbeiter zufriedene Kunden und dadurch eine erfolgreiche Leistungsbilanz, ganz zu schweigen von der Anerkennung, den Aufstiegschancen, einem gut gefüllten Portemonnaie und – dem Spaß an der Arbeit.

Zu ganz ähnlichen Ergebnissen kommen auch die Berater des Gallup Instituts in einer Studie, in der sie in 24 Unternehmen die Parameter Produktivität, Gewinn, Fluktuation und Kundenzufriedenheit mit der Qualität der Mitarbeiterführung in Form der Mitarbeiterzufriedenheit abglich. Die wesentliche Erkenntnis der Gallup-Berater, nachzulesen in dem Buch *Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln*, besteht darin, dass die Zu-

friedenheit der Mitarbeiter ganz wesentlich vom direkten Manager abhängt und nicht vom Arbeitgeber. Oft hören wir allerdings, dass sich Führungskräfte selbst beschwerten, dass die Dinge im Unternehmen nun einmal so und so seien, dass man (!) doch sowieso nichts machen könne, die Kultur – und schon gar nicht das Top-Management – kaum zu ändern sei und so weiter. Doch die Ergebnisse der Gallup-Studie machen Mut: Die Führungskraft hat die zentrale Rolle inne für das Engagement und letztlich die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter. Es lohnt sich also für Sie, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen: *Sie als Führungskraft* können den Umgang mit Ihren Mitarbeitern entscheidend beeinflussen – nicht der Vorstand oder die Geschäftsführung, nicht eine abstrakte, irgendwie gesetzte Unternehmenskultur und schon gar nicht »das Unternehmen«.

Doch die Gallup-Studie hat noch Weiteres ergeben. Die konkreten Erfolgsfaktoren, die positiv mit den Indikatoren Produktivität, Gewinn, Fluktuation und Kundenzufriedenheit korrelieren, sind

- die Kenntnis und Akzeptanz der Ziele und Erwartungen;
- die Ausstattung mit den zur Zielerreichung notwendigen Arbeitsmaterialien;
- Aufgaben, die den eigenen Stärken entsprechen;
- eine regelmäßige und zeitnahe Anerkennung für gute Arbeit;
- die Anerkennung der Person auch jenseits der Arbeitssituation und
- eine aktive Unterstützung bei der fachlichen und persönlichen Entwicklung.

Die Zutaten erfolgreicher Mitarbeiterführung verdichten sich und drehen sich ausnahmslos darum, den Mitarbeiter bei seiner Aufgabenerfüllung zu unterstützen. Darüber hinaus besteht ein direkter Zusammenhang zwischen einem unterstützenden und fördernden Führungsstil einerseits und den Performance-Indikatoren eines Unternehmens andererseits. Die Frage, woran man eine fördernde Führungskraft im Alltag erkennt, lässt sich somit also noch auf eine andere Weise beantworten: An ihrem Erfolg!

Personalentwicklung in der Praxis

So einleuchtend und gut belegt die bisherige Argumentation auch ist, in der Praxis sieht es doch häufig ganz anders aus. Das wird schnell deutlich, wenn das Thema Führungskräfte zur Sprache kommt. Ob im privaten oder geschäftlichen Kontext: Man kann sicher sein, dass eine interessante und angeregte Diskussion entsteht, bei der es mitunter hoch hergeht und bei der so gut wie jeder etwas aus eigener Erfahrung beitragen kann. Meistens allerdings sind es keine Lobpreisungen, die den Chefs zuteil werden. »Eigentlich läuft es am besten, wenn er nicht da ist«, ist noch eine der schmeichelhaftesten Aussagen. Und nach unten ist die Skala offen.

Weitaus seltener hört man hingegen positive Erfahrungen wie: »Unser Chef nimmt sich immer genug Zeit, Ziele mit uns zu vereinbaren.« Oder: »Meine Chefin ist immer für uns da. Und wenn es mal Ärger gibt, steht sie vor ihrer Abteilung, auch wenn es dann intern zur Sache geht.« Oder: »Unser Abteilungsleiter holt wirklich aus jedem das Beste raus. Er hat zwar absolut hohe Anforderungen und ist überhaupt nicht leicht zufrieden zu stellen, aber die Arbeit macht Spaß.« Oder auch schlicht und ergreifend: »Für den arbeite ich gerne.« Fehlt solche Begeisterung, sind unter anderem Demotivation, abnehmende Leistungsbereitschaft und nach oben schnellende Fehlerquoten die Folge.

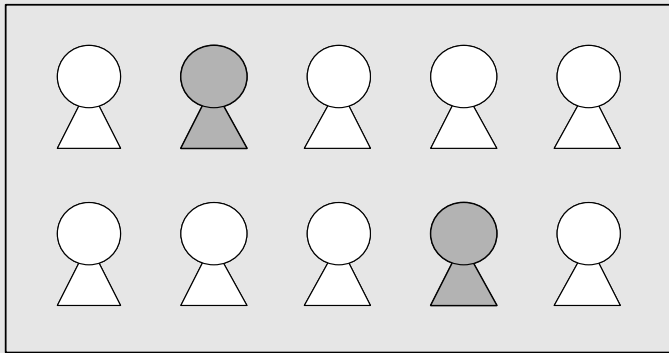
Doch was versteht der durchschnittliche Mitarbeiter schon von Führung, könnte man fragen? Will er mit seiner Kritik am Chef nicht vielmehr von seinem eigenen Unvermögen ablenken? Kann er überhaupt beurteilen, was eine gute Führungskraft ausmacht? Wir denken schon. Denn der Mitarbeiter bekommt die Führungsleistung seines Vorgesetzten, sozusagen als dessen Kunde, tagtäglich zu spüren und kann bestens einschätzen, ob ihn diese Leistung bei seiner Arbeit eher behindert oder aber fördert. Ein Kunde kann schließlich durchaus beurteilen, ob sich beispielsweise das neue Auto gut fährt oder eben nicht. Auch wenn er selbst keines zusam-

menbauen oder die erspürten Mängel in Fachtermini spezifizieren könnte. Vielleicht wird er sagen: »Das Auto läuft leicht aus der Spur.« Oder: »Hier geht es aber beengt zu.« Oder auch: »Die Scheinwerfer sind falsch eingestellt, ich kann kaum sehen, wo ich hinfahre.« Ganz ähnlich verhält es sich mit dem Verhältnis eines Mitarbeiters zu seiner Führungskraft. Natürlich kann der Mitarbeiter beurteilen, ob seine Ziele verständlich formuliert sind, ob ihm die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen, ob er an interessanten und herausfordernden Aufgaben arbeitet und Ähnliches. Alles in allem kann er sich also sehr wohl eine fundierte Meinung darüber bilden, wie gut er geführt wird.

Wir möchten Sie nun zu einem kleinen Experiment einladen: Beurteilen Sie Ihre bisherigen Führungskräfte doch einmal selbst aus der Perspektive eines Mitarbeiters, der (inzwischen) selbst über Führungserfahrung verfügt. Welche Ihrer eigenen Führungskräfte haben Sie in sehr guter Erinnerung, welche haben Ihnen als Mitarbeiter einen wirklichen Mehrwert bei Ihrer Arbeit und Ihrer beruflichen sowie persönlichen Entwicklung geliefert? Welche haben kaum geschadet, aber auch wenig genützt, waren also eher mittelmäßig? Und welche schätzen Sie als geradezu kontraproduktiv in Sachen Arbeitsklima und Zielerreichung ein? Unserer Erfahrung nach fällt deutlich weniger als ein Drittel in die erstgenannte Kategorie sehr guter Führungskräfte.

Bevor wir im nächsten Kapitel zu den Ursachen dieser Führungspraxis kommen, werfen wir noch einen Blick auf ihre fatalen Folgen. Die großen Management-Beratungen haben sich des Themas Mitarbeiterengagement in verschiedenen Studien angenommen. Die Ergebnisse sind ernüchternd: Viele Mitarbeiter in Deutschland gehen nur noch halbherzig zur Arbeit. So kommt der »Gallup Engagement Index« 2004 wie schon in den Vorjahren zu dem Schluss, dass sechs von sieben Mitarbeitern in Deutschland alles andere als begeistert zur Arbeit gehen. Ähnlich schlechte Werte der Mitarbeitermotivation kommen im »Towers Perrin Talent Report 2004« zutage: Mehr als drei Viertel der deutschen Befragten sind nicht oder nur moderat engagiert. Übertragen Sie diese Ergebnisse einmal auf Ihr Team: Etwa 80 Prozent Ihrer Mitarbeiter machen demnach »Dienst nach Vorschrift« und zeigen darüber hinaus wenig Engagement, sich für die Unternehmensziele, also auch für Ihre Belange, ins Zeug zu legen.

Abbildung 2: Nur zwei von zehn Mitarbeitern sind mit Engagement bei der Arbeit



Die Folgen dieses fehlenden Engagements sind beispielsweise:

- Arbeiten werden zwar vermeintlich fertig gestellt, doch sind sie mit vielen Fehlern behaftet.
- Kunden müssen häufig nachfragen und sind mit den erbrachten Leistungen nicht 100-prozentig zufrieden.
- Es besteht die Tendenz, dass jeder Mitarbeiter sein eigenes Süppchen kocht.
- Privattermine haben Vorrang vor Firmeninteressen.
- Von den Mitarbeitern kommen kaum Anregungen für Verbesserungen.
- Mitarbeiter halten ihr fachliches Know-how nicht auf dem Laufenden.

Hier schlummert also ein großes Leistungspotenzial, das es zu wecken gilt. Stellen Sie sich vor, nur die Hälfte Ihrer derzeit unmotivierten Mitarbeiter würde plötzlich nicht nur halbherzig *zur*, sondern (wieder) mit Elan *an die* Arbeit gehen. Welche Auswirkungen hätte das auf die Performance Ihres Bereichs?

Bleibt noch die Frage zu klären, ob die schlechte Motivation und das mangelnde Engagement der Mitarbeiter tatsächlich auf die Führungsleitung zurückzuführen sind. Vielleicht liegt es ja auch an den Mitarbeitern selbst?

Wollen Mitarbeiter überhaupt Leistung bringen?

Betrachtet man die Ergebnisse der vorgestellten Studien, kommt man schnell auf die Idee, Mitarbeiter in deutschen Unternehmen seien ein ziemlich arbeitsscheues Volk und das Bild vom »kollektiven Freizeitpark« drängt sich auf. Und tatsächlich: Fast jede Führungskraft wird schon einmal einen Mitarbeiter kennen gelernt haben, der sich mehr seinem Vergnügen verpflichtet fühlte als den Unternehmenszielen. Doch wie das mit Negativbeispielen so ist, überstrahlen sie leicht die Realität.

Die Motivationsforschung kam zu dem Ergebnis, dass der Mensch an sich von Natur aus aktiv ist – sie spricht von einer intrinsischen Motivation. Wie stark und in welcher Form der Mensch nach Aktivität strebt, ist individuell verschieden und zum Beispiel von seinem Temperament oder den Rahmenbedingungen abhängig (siehe dazu auch das Kapitel »Aufmerksamkeit« in Teil II). Die Aussage, der Mensch sei faul im Sinne von passiv, ist auf jeden Fall wissenschaftlich nicht haltbar. Die Frage ist vielmehr, wann, wo und wie er aktiv ist.

Auch der Flow-Forscher Mihaly Csikszentmihalyi kommt zu der Schlussfolgerung, dass der Mensch Herausforderungen sucht und nach mehr Komplexität strebt. Antrieb dafür ist die menschliche Neugierde. Befinden sich Anforderungen und Fähigkeiten im Gleichgewicht, erlebt man den so genannten Flow. Diese Erfahrung ist eine sehr positive, sodass Menschen danach streben: Die ganze Aufmerksamkeit ist auf die Tätigkeit fokussiert, Ablenkungen werden ausgeblendet und jedes Zeitgefühl geht verloren. Sind die Anforderungen zu hoch gesteckt, entsteht Angst, sind sie zu niedrig, empfindet man Langeweile. Die Schlussfolgerungen für die Personalentwicklung liegen auf der Hand (siehe dazu auch das Kapitel »Anregung« in Teil II).

Aber machen Sie doch einmal selbst die Probe aufs Exempel: Welchem Ihrer Mitarbeiter würden Sie Unwilligkeit oder Faulheit unterstellen? Sollte sich tatsächlich solch ein Mitarbeiter eingeschlichen haben, wird das sicher die Ausnahme sein. Und auch unsere Erfahrung zeigt: Kaum ein Mitarbeiter ist per se arbeitsunwillig oder faul. Nicht jeder hat es natürlich darauf abgesehen, Karriere zu machen und sich, auf Kosten anderer Lebensbereiche, primär im Unternehmen zu engagieren. Die meisten Mitarbeiter – egal in welcher Funktion – sind allerdings durchaus daran interessiert, die bestmögliche Leistung zu erbringen. Sie haben es in aller Regel nicht darauf abgesehen, den Arbeitstag Däumchen drehend zu verbringen. Das merken Sie spätestens, wenn Sie die Mitarbeiter nach ihren Erfolgen