



## MITARBEITERFÜHRUNG

## „Sie müssen das Feuer in sich tragen“

Interview : Bijan Peymani

Personalberater und Arbeitspsychologe Harald Stubbe über den fatalen Heldenmythos vieler Chefs, jammernde Mitarbeiter sowie unverzichtbare Mitläufer im Arbeitsalltag. Im Interview mahnt Stubbe mehr Sorgfalt bei den Anforderungsprofilen an: Sie seien der Schlüssel für die Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale, aber oft viel zu allgemein gehalten.

**C** Unternehmen schmücken sich zu gern mit der Behauptung, bei ihnen stünden – neben den Kunden – die Mitarbeiter im Mittelpunkt. Ja, wer denn sonst? Was soll diese Plattitüde?

**Stubbe:** Das drückt gute, ernste Absichten und schlechtes Gewissen aus – immerhin. Aber je größer das Unternehmen, desto mehr Zeit geht drauf für Information, Abstimmung, Planung. In der Krise noch mehr: Endlose Stunden am Konferenztisch und vor dem Computer, die für die Mannschaft und für die Kunden feh-

len. Gute Führungskräfte übernehmen Verantwortung – und fallen dem Heldenmythos zum Opfer: Der Chef löst die Probleme für sein Team, statt mit ihm: „Jetzt wird gehandelt und nicht mehr geredet!“ Innehalten, gemeinsam Kräfte sammeln, bleibt auf der Strecke. Und mancher ist noch stolz darauf!

**C** In der Praxis bleibt der Belegschaft demnach die nötige Wertschätzung versagt. Es fehlt an Respekt, klaren Zielen, Führungsstärke – haben wir heute die Chefs, die wir verdienen?

**Stubbe:** Die Praxis ist vielfältiger, neben schlecht geführten gibt es vermehrt Unternehmen, die ihre Mitarbeiter vorbildlich ernst nehmen. Das Besondere an Menschen – nicht bei allen, aber doch bei vielen – ist ja, dass sie selber denken, dass sie auf veränderte Umstände flexibel und kreativ reagieren, sich emotional engagieren und andere anstecken. Unternehmen,

die darauf setzen, sind erfolgreicher und verdrängen die Rückständigen. Andererseits gibt es noch zu viele Mitarbeiter, die diese Führung bloß bejammern, statt Konsequenzen zu ziehen: selbst schuld, in Zeiten des Fachkräftemangels.

**C** Wie gelingt es aus Ihrer Sicht, Mitarbeiter optimal in Unternehmensprozesse einzubinden. Inwieweit verändert die aktuelle Krise Methodik und Inhalte dieser Führungsaufgabe?

**Stubbe:** Bei klaren Aufgaben, mit klaren Erfolgskriterien und ausreichender Information braucht es Beteiligung nicht. Aber wenn Aufgabenstellung und Ziele nicht einfach auf der Hand liegen und komplette Gewissheit fehlt, gerade dann ist intensive Beteiligung nützlich. Die Krise verändert nichts daran, außer, dass nun mehr Ängste und Emotionen im Spiel sind. Aber nicht alle Menschen wollen die Dinge selbst

bewegen und gestalten. Diese „Mitläufer“ braucht man im Arbeitsalltag auch. Aber setzen Sie auf die Aktiven, auf Freiwilligkeit, geben Sie ihnen Raum. Und die anderen halten Sie auf dem Laufenden, das reicht.

**C** Es wird behauptet, Geld sei nie ein guter Anreiz – was setzt dann nachhaltig Impulse? Und wie wichtig sind andere typische Motivatoren als Identifikationsstifter?

**Stubbe:** Geld zeigt Wirkung, aber keine große. Kurzfristige Prämierungen wirken, auch geringe, aber nur für den Moment. Geld kann übrigens auch sehr negativ wirken. Das sind die Fakten – aber sie interessieren nicht: 80 Prozent der deutschen Manager glauben, dass Geld der Hauptmotivator ist. Die wirksamsten Motivatoren stammen aus der Arbeit selbst: Vielfalt, Ganzheitlichkeit, Wichtigkeit, Anerkennung, Autonomie. Sie wirken aber nur bei Menschen mit einem Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung. Das haben nicht alle, und das bedeutet am Ende: Sie können niemanden von außen motivieren, der nicht schon ein Feuer in sich trägt.

**C** Mitarbeiter müssen nicht nur intrinsisch motiviert und angemessen gefördert, sondern auch gefördert werden. Potenziale erkennen und heben: Tun Unternehmen hier genug?

**Stubbe:** Mehr als je zuvor! Das praktische Problem liegt eine Stufe davor – es braucht zuerst eine Messlatte: die Kompetenzen, die wir brauchen. Daran können wir dann unsere Lücken ablesen. Die meisten Anforderungsprofile sind aber allgemeine Eigenschaftssammlungen, überall passend, kaum unternehmensspezifisch, nicht messbar. Dabei ginge es so einfach. Mit der Frage „Was tut der, der unsere Ziele erreicht?“ erhalten Sie messbare Verhaltensbeschreibungen. Dafür müssten Vorgesetzte und Personaler zuerst mit den Leuten reden, statt den Vorrang auf Kompetenzdatenbanken zu setzen. ➤

**Harald Stubbe,** Gesellschafter der bhs Consulting & Solutions GmbH in Würzburg, einer Gruppe von derzeit sechs Personalberatern und vier Trainern. Stubbe studierte Jura und Arbeitspsychologie, er verfügt über 17 Jahre Erfahrung in der Personalarbeit.

[www.bhscs.de](http://www.bhscs.de)

## Wie Sie Ihre Mitarbeiter optimal in Unternehmensprozesse einbinden

### Offener Dialog

Es ist ganz leicht: Tun Sie's einfach! Souveräne Chefs fragen ihre Mitarbeiter. Aber Achtung: Pseudobeteiligung macht unglaubwürdig. Wenn Sie sich schon festgelegt haben und Ihr Team es bloß noch einmal selbst einsehen soll – lassen Sie das; Ihre Mitarbeiter merken dies immer und halten Sie schlimmstenfalls für einen Täuscher, auch in anderen Fragen.

### Freiwillige vor

Nicht alle Menschen wollen gestalten und mitentscheiden. Es gibt auch solche, die eine klare Ansage vorziehen und sich hinter der Gruppe versammeln. Setzen Sie auf das Freiwilligkeitsprinzip, wenn Sie Mitarbeiter beteiligen. Denken Sie in diesem Kontext nicht zwanghaft über Belohnung und Anerkennung für die Aktiven nach, das wird sich schon ergeben.

### Unaufgeregtheit

Denkpausen – gerade in der Krise? Gerade da! Wenn wir diesen einen Schritt vorm Abgrund stehen, kommt es umso mehr darauf an, den nächsten Schritt in die richtige Richtung zu tun. Nehmen Sie Verunsicherung und Ängste Ihrer Mitarbeiter (und Ihre eigenen) ernst, schützen Sie sich aber gegenseitig vor zu viel Aufregung. Sondieren Sie gemeinsam Chancen.

### Aufgabenteilung

„Ich trage die Verantwortung und muss entscheiden, nicht palavern!“ denken viele Chefs. Ja sicher, Sie tragen die Verantwortung – auch für die Personalentscheidungen, die Sie getroffen haben. Haben Sie Mitarbeiter eingestellt, die ihr Feld beherrschen und selber denken können? Dann könnten Sie ihnen ja auch etwas zutrauen. Wenn nicht: Ihr Problem!