

Kapitel 4
Verhaltensprozesse

Personalführung



ENTWURF

Motivationsmanagement als Führungsaufgabe

- 1 Erfolgsfaktoren des Motivationsmanagements
- 2 Indikatoren erfolgreicher Personalführung



Warum?

„ Wenn du die Menschen führen willst, musst Du hinter ihnen gehen.“

(Laotse)

Viele tüchtige Mitarbeiter verlassen ihre Unternehmen, weil ihre Führungskräfte die psychologischen Gründe für Arbeitszufriedenheit nicht kennen und die (Führungs-) Instrumente zur Motivation nicht richtig einsetzen.

Welche Bedürfnisse, Vorstellungen und Erwartungen haben Mitarbeiter? Welche Möglichkeiten haben Führungskräfte, um diese zu erfüllen und wie machen sie das richtig?

Durch die bewusste Gestaltung der Arbeitsbedingungen kann die Unternehmensleitung ihre Mitarbeiter zufrieden stellen. Durch den gezielten Einsatz von beispielsweise Zielvereinbarungen, Feedback, Beurteilungen, Konfliktmanagement oder die systematische Personalentwicklung lässt sich die Motivation der Mitarbeiter steigern.

1 Erfolgsfaktoren des Motivationsmanagement¹

Determinanten der Motivation sind zum einen die Fähigkeiten und das Potential des Mitarbeiters, zum anderen die Art der Arbeit und die Art der Belohnung. Demnach ist das Motivationspotential umso höher,

- je größer die Möglichkeiten zur Entfaltung des Potentials am Arbeitsplatz sind im Verhältnis zu den derzeitigen Fähigkeiten,
- je angemessener die Art der Belohnung und
- je größer das Entwicklungspotential des Mitarbeiters im Verhältnis zu den jetzigen Fähigkeiten ist.

**Motivations-
potential**

Effizientes Motivationsmanagement und erfolgreiche Personalführung kann auf drei Ebenen arbeiten:

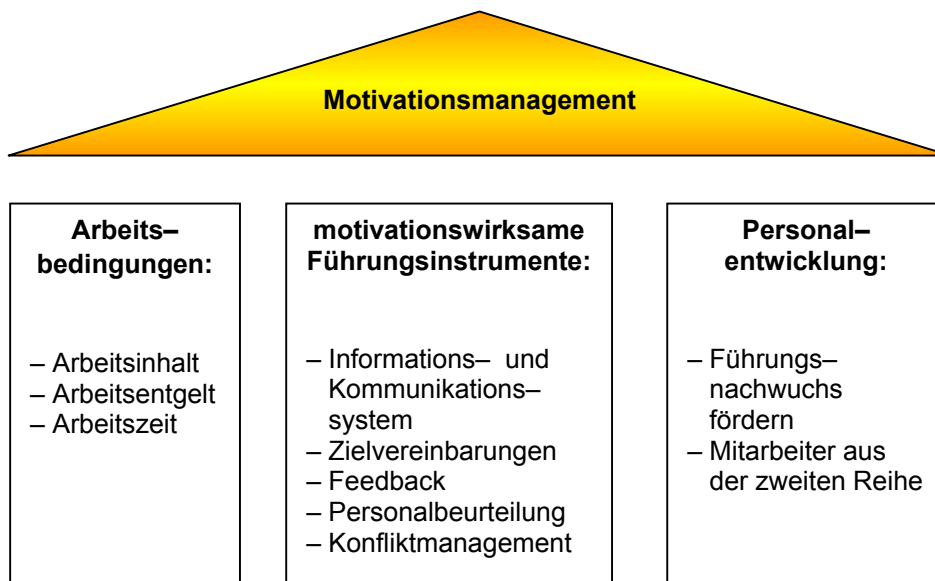


Abbildung 1
Erfolgsfaktoren
Motivations-
management

1.1 Arbeitsbedingungen²

1.1.1 Arbeitsinhalt

Die Untersuchungen von A. Maslow und F. Herzberg haben gezeigt, dass der Arbeitsinhalt als ein wesentlicher (intrinsischer) Motivator und als Quelle für Arbeitszufriedenheit zu sehen ist.

Arbeitsinhalt

Je genauer die Anforderungen der Tätigkeit mit Qualifikation und Kompetenz des Mitarbeiters übereinstimmen, um so größer sind Arbeitszufriedenheit und Motivation. Die Führungskraft muss deshalb:

- Den Mitarbeiter aussuchen und einsetzen, der die für die Aufgabe notwendige Qualifikation und Kompetenz besitzt. (s. Modul Personaleinsatz)
- Die Aufgabe so gestalten, dass der Mitarbeiter sein Potential bestmöglich ausschöpfen und einbringen kann.

Fünf Kriterien zur effizienten Aufgabengestaltung haben positive Auswirkungen auf die Motivation, die Arbeitsqualität und –zufriedenheit:

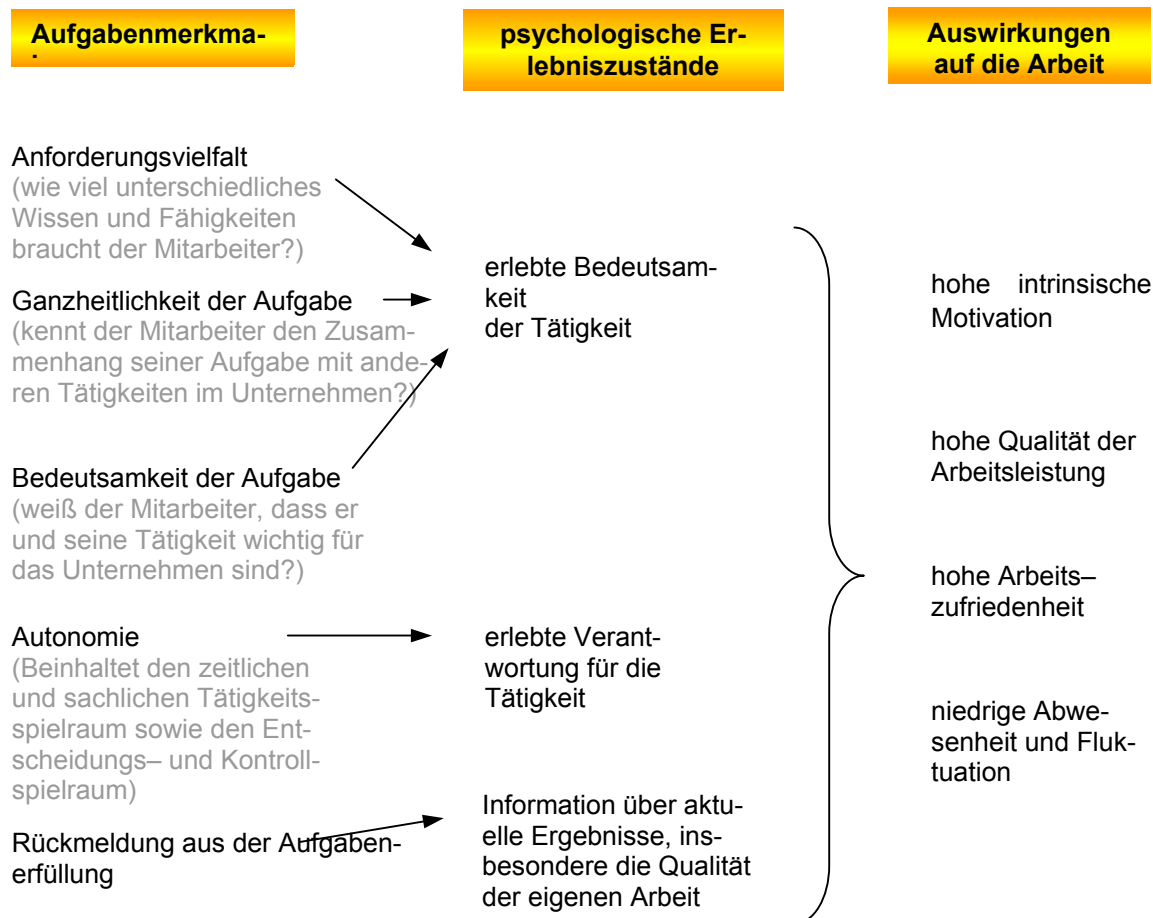


Abbildung 2
Kriterien und Auswirkungen effizienter Aufgabengestaltung (Vgl. Holtbrügge: Personalmanagement)

1.1.2 Arbeitsentgelt

Das Arbeitsentgelt ist für den Arbeitnehmer von großer Bedeutung, da es zum einen seine Einkommensquelle darstellt, zum anderen Anerkennung seiner Arbeitsleistung und Symbol für Erfolg und Prestige ist.

Umstritten ist allerdings die Rolle des Arbeitsentgelts für die Motivation. Nach motivationstheoretischen Ansätzen wird die Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit noch von anderen Faktoren maßgeblich beeinflusst: (Maslow betont die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, Herzberg die Bedeutung des Arbeitsinhalts und der Anerkennung.)

Untersuchungen haben gezeigt: Entlohnungssysteme sind hinsichtlich ihrer Motivationskraft erfolgreicher, wenn

- die Leistung Gegenstand der Bezahlung ist,
- es breit gefächert, variabel einsetzbar und individuell gestaltet ist,
- eine situative Anpassung erfolgt,
- das System transparent ist,
- bewusst offen kommuniziert wird und
- die individuelle Entlohnung vertraulich erfolgt.

Arbeitsentgelt:
> leistungsorientiert
> variabel
> individuell
> transparent
> vertraulich

Exkurs...

Individuell, variabel und breit gefächert: das Cafeteria- System

Das Cafeteria- System ist ein Konzept zur flexiblen Entgeltgestaltung.

Mitarbeiter können (zusätzlich zu ihrem direkten Entgelt) in einem bestimmten Rahmen und nach ihren individuellen Präferenzen zwischen verschiedenen materiellen und immateriellen Leistungen wählen: zusätzliche Sozialleistungen, Versicherungen oder Urlaubstage, Firmenwagen oder Betriebsrente.



Wichtig! Die Entscheidung über den variablen Teil des Entgelts sollte dem unmittelbaren Vorgesetzten übertragen werden, da dieser das (Leistungs-) Verhalten des Mitarbeiters am besten beurteilen kann.

1.1.3 Arbeitszeit

Die Arbeitszeit ist formal die Zeit, die ein Arbeitnehmer aufgrund eines Vertrages dem Arbeitgeber gegen Entgelt zur Verfügung steht. Länge und Lage der Arbeitszeit bieten der Unternehmensführung Gestaltungsmöglichkeiten zur Leistungs- und Motivationssteigerung.

Aus dem heutigen Führungsinstrumentarium nicht mehr wegzudenken ist die Arbeitszeitflexibilisierung³. Sie ermöglicht der Unternehmensleitung:

- den Wünschen ihrer Arbeitnehmer z.B. nach individueller Abstimmung der Arbeitszeit mit persönlichen oder familiären Interessen nachzukommen
- und gleichzeitig eigene Ziele wie die optimale Ausnutzung der Betriebsmittel, Vermeidung von Leerzeiten und Überstunden sowie die Verringerung von Unfallhäufigkeit, Absentismus und Fluktuation zu erreichen.

Arbeitszeitflexibilisierung
vermeidet Zielkonflikte zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung

Die bekanntesten Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung sind die gleitende Arbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit, Job-Sharing, Teilzeitarbeit, Sabbatical oder Altersteilzeit.

Exkurs...
Theorie der lohnenden Pause

Nach der Theorie der lohnenden Pause wird der Arbeitsausfall durch den Erholungswert einer richtig terminierten Pause und die anschließende Leistungssteigerung kompensiert.

Ernst Abbe, Gründer der Zeiss-Werke, entdeckte das Phänomen der Überkompensation von Arbeitszeitverkürzungen durch die Steigerung der Durchschnittsleistung und führte als erster den 8-Stunden-Tag in seinen Werken ein.

1.2 Motivationswirksame Führungsinstrumente

1.2.1. Informations- und Kommunikationssystem⁴

Sollen sich Mitarbeiter für etwas einsetzen und engagieren, so müssen sie wissen wofür! Mitarbeiter haben einen großen Informationsbedarf:

- Mitarbeiter müssen wissen: Informationen über die Arbeit selbst und den Arbeitsplatz. (Leistungsergebnis, die Bedürfnisse interner und externer Kunden, Kundenzufriedenheit, Reklamationsquote)
- Mitarbeiter sollten wissen: Informationen über Sinn und Zusammenhang der Arbeit. (woher kommt das Material, wie sieht das Endprodukt aus, was macht die Nachbarabteilung?)
- Mitarbeiter möchten wissen: Ziele und Pläne der Geschäftsleitung, organisatorische Veränderungen jeder Art. (wirtschaftliche Entwicklung außerhalb des Unternehmens)

Was Mitarbeiter wissen müssen, sollten und wollen



Abbildung 3
Wirkungsvolle Mitarbeiterinformation

Durch eine offene und ehrliche Kommunikation können Missverständnisse vermieden und Demotivation verhindert werden.

Dabei gilt es Kommunikationsblockaden zu überwinden:

- kein hierarchisches Denken und Verhalten
- die eigene Meinung zunächst zurückhalten
- nicht vorschnell urteilen, tadeln oder bagatellisieren
- keine Ironie, kein Sarkasmus
- eigene Empfindungen aussprechen
- leicht verständlich ausdrücken

Offene und ehrliche Kommunikation vermeidet Missverständnisse und verhindert Demotivation

Aus der Praxis...

Tötet Schweigen ihr Unternehmen?

Um ihr Verhältnis zu Kollegen nicht zu belasten und ihre Karrierechancen nicht zu beeinträchtigen, sprechen viele Mitarbeiter Probleme nicht an, gehen Konflikten aus dem Weg und stellen wichtige kritische Fragen nicht. In Zeiten einer schlechten wirtschaftlichen Lage oder unsicherer Arbeitsmarktsituation ist dieses Verhalten besonders zu beobachten.

Unter den Konsequenzen leiden sowohl Mitarbeiter als auch Unternehmen: Schweigen löst keine Konflikte. Mit jedem unausgesprochenen und ungelösten Problem wachsen Gefühle wie Wut Angst, Ablehnung oder sogar Demütigung. Das führt zu einer hohen psychischen Belastung, die Produktivität der Mitarbeiter sinkt, neue Ideen werden unterdrückt und wichtige Informationen zur Qualitätssicherung bzw. –steigerung der betroffenen Bereiche des ganzen Unternehmen gehen verloren. Die niedrige Mitarbeiterzufriedenheit, geringe Produktivität und fehlende Kreativität führt zu einem schlechten Betriebsklima, hoher Mitarbeiterfluktuation, geringerer Wettbewerbsfähigkeit und einem sinkenden Unternehmenswert.

Führungskräfte können dieser Schweigespirale entgegenwirken, indem sie unterschiedliche Ansichten und Meinungen erlauben und fördern, auf Schuldzuweisungen verzichten und Konflikte in eine produktive Richtung lenken.

(Quelle: Harvard Business Review, August 2003)

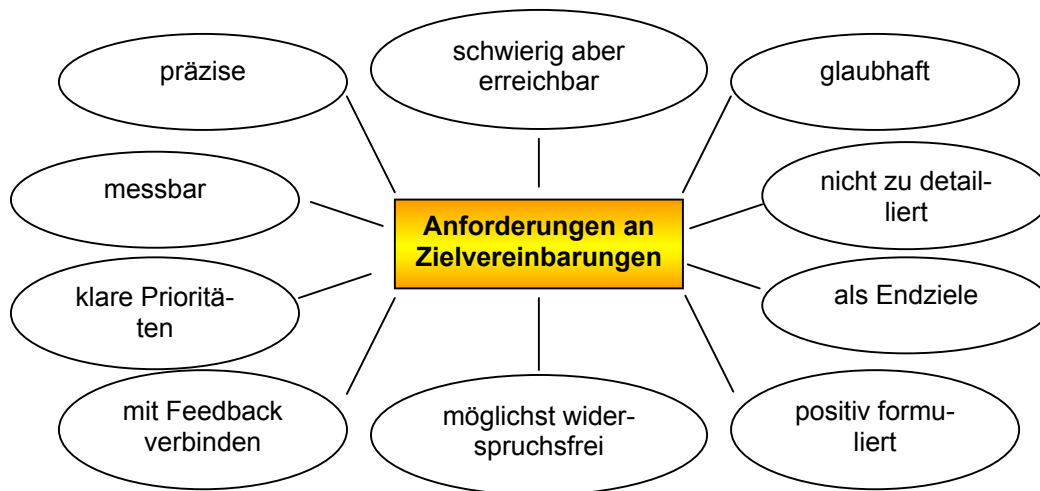
1.2.2. Zielvereinbarungen⁵

Zielvereinbarungen (als sehr anspruchsvolles und zeitintensives, aber auch effizientes Führungsinstrument)

- Vorgesetzte und Mitarbeitern formulieren Ziele gemeinsam!

Die Integration der Mitarbeiter in den Zielvereinbarungsprozess hat eine starke motivationale Wirkung: Mitarbeiter akzeptieren die Ziele leichter und identifizieren sich deutlich stärker mit ihnen. Je höher der Partizipationsgrad der Mitarbeiter um so stärker die Motivation!

Bei der Formulierung von Zielvereinbarungen ist einiges zu beachten:



Zielvereinbarungen:

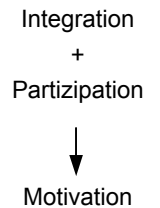


Abbildung 4
Anforderungen an Zielvereinbarungen

Die **Personalentwicklung** hat ein gesteigertes Interesse daran, die Mitarbeiter bei der Formulierung der Ziele zu beteiligen und ihnen einen Handlungsspielraum zur Zielerreichung zu gewähren:

- die Mitarbeiter lernen zu planen, Verantwortung für den Prozess und das Ergebnis zu übernehmen und erwerben Selbständigkeit.
- Das Unternehmen sichert sich eine höhere Qualität der Ziele, da Mitarbeiter meist genauer wissen, was und wie etwas umsetzbar ist.

Die Personalentwicklung profitiert

Zielgespräche folgen einem bestimmten Ablauf:

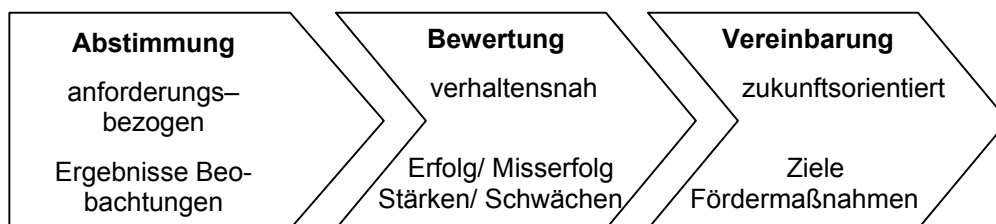


Abbildung 5
Ablauf eines Zielgesprächs
(vgl. Hornstein/ Rosenstiel: Ziele vereinbaren – Leistungen bewerten)

Zunächst wird überprüft, inwieweit die zuletzt vereinbarten Ziele erreicht wurden. Erfolge verdienen entsprechende Anerkennung, Zielverfehlungen erfordern eine Ursachenanalyse. Für Erfolge und Misserfolge sind Konsequenzen festzulegen: die Zahlung einer Prämie, Fortbildungsmaßnahmen oder die Ü-

bernahme einer anderen Aufgabe. Den Abschluss bilden neue Zielvereinbarungen.

Exkurs...

Der kausale Attributionsfehler

Zielverfehlungen erfordern eine Ursachenanalyse. Hierbei ist häufig das aus der Psychologie bekannte Phänomen des kausalen Attributionsfehlers zu beobachten:

Menschen neigen dazu, die Gründe für einen Erfolg ihrer eigenen Person zuzuschreiben, Ursachen für einen Misserfolg in ungünstigen Rahmenbedingungen zu sehen.

1.2.3. Feedback⁶

Wie kann eine Führungskraft durch Anerkennung, Lob und Kritik ihre Mitarbeiter motivieren und was muss sie dabei beachten?

Anerkennung, Lob und Kritik beeinflussen das Verhalten der Mitarbeiter:

- Feedback:**
- > Anerkennung
 - > Lob
 - > Kritik

Motivationsaspekt: mit anerkennenden oder kritisierenden Worten kann die Führungskraft ihr Interesse an der Tätigkeit des Mitarbeiters signalisieren und ihn motivieren. Aus dem Sport kennen wir den Ausdruck „Heimvorteil“, der das Phänomen beschreibt, dass häufiger die „Heimmannschaften“ gewinnen als die Gäste. Die Sportler erzählen meist, dass die Unterstützung, Anfeuerung und der Beifall des eigenen Publikums sie unheimlich motivieren und ungeahnte Kräfte freisetzen.

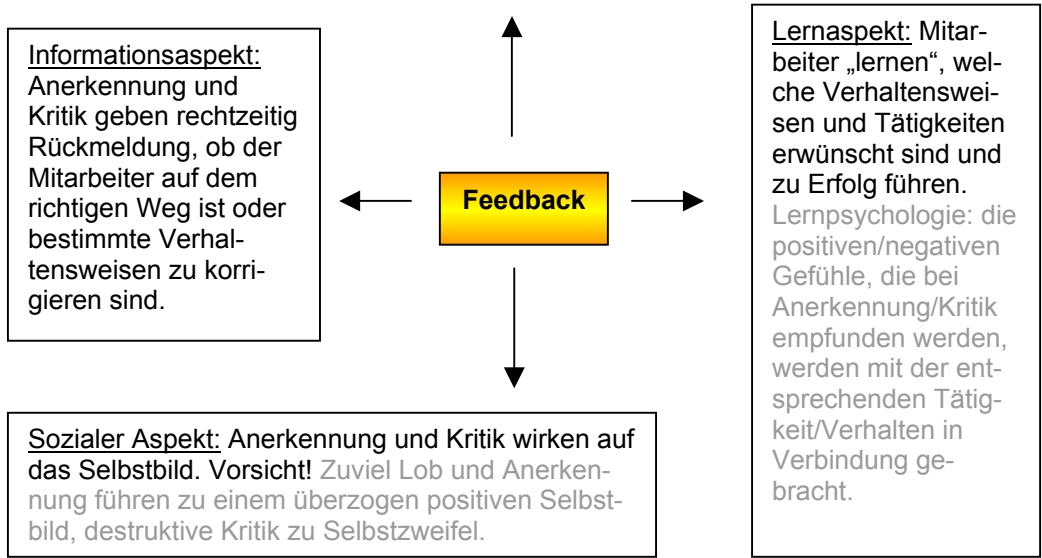


Abbildung 6
Funktionen von Anerkennung und Kritik



Während Lob nur für ein Verhalten bzw. eine Tätigkeit ausgesprochen werden sollte, kann Anerkennung sich sowohl auf die Person als auch auf die Tätigkeit, das Verhalten und die Aufgabe beziehen.

Für Anerkennungs- und Kritikgespräche gelten einige Grundregeln:

- Anerkennung und Kritik sollte von Personen geübt werden, die das Verhalten des Mitarbeiter am besten beurteilen können. (Meist ist das der direkte Vorgesetzte)
- Gegenstand sollten nur Verhaltensweisen, nie Charakterzüge sein. (Anerkennung für Leistung und erwünschtes Verhalten, Kritik nur an berufsrelevanten Aktivitäten und auf Fakten gestützt)
- Die Gespräche sind grundsätzlich unter vier Augen zu führen.
- Anerkennung ist ausdrücklich, differenziert, konkret und angemessen zu formulieren. Kritik sollte sachlich, klar aber unmissverständlich geübt werden. Wichtig ist es, einen positiven Einstieg und Abschluss zu finden, dem Mitarbeiter die Möglichkeit bieten, Stellung zu beziehen, gemeinsame Ursachenforschung zu betreiben und eine Verbesserungsstrategie zu vereinbaren.
- Anerkennung und Kritik sollten immer unmittelbar nach dem entscheidenden Verhalten erfolgen. (Ist die Situation unpassend oder der Ärger zu groß, kann ein wenig Abstand ratsam sein.)

Grundregeln
Anerkennungs-
und Kritikge-
spräche

1.2.4. Personalbeurteilung⁷

Ziel der Personalbeurteilung ist es, dem Mitarbeiter möglichst transparent eine nachvollziehbare Einschätzung seiner Leistung und seines Potentials zu geben, die daraus folgenden Konsequenzen zu erläutern und seine langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Zu den wichtigsten Verfahren zählen:

Leistungsbeurteilung: die in der Vergangenheit erbrachte Leistung des Mitarbeiters wird bewertet. (z.B. indem die Zielerreichung mit den Zielvorgaben aus dem letzten Zielvereinbarungsgespräch abgeglichen wird)

Potentialbeurteilung: das Leistungspotential des Mitarbeiters hinsichtlich weiterführender Aufgaben im Unternehmen wird bewertet. (Ausmaß und die Richtung der Entwicklungsmöglichkeiten stehen im Vordergrund)

Aufwärtsbeurteilung: die Führungskraft erfährt eine Einschätzung ihres Führungsverhaltens durch die ihr unterstellten Mitarbeiter. daraus ergeben sich folgende Vorteile:

- Information der Führungskraft über sich selbst, ihr Führungsverhalten und ihre Wirkung auf andere (Diagnose- und Kontrollfunktion)
- Stärkere Integration und Partizipation der Mitarbeiter an der Führung
- Entwicklung von Führungskompetenzen (Personalentwicklungsfunktion)

**Personal-
beurteilung**

- Förderung der Organisations- und Teamentwicklung (Teamentwicklungsfunktion)
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit (Motivationsfunktion)

360°- Beurteilung: die Selbsteinschätzung wird um die Beurteilung durch Kollegen, durch unterstellte Mitarbeiter, durch Vorgesetzte und durch interne und externe Kunden zu einem 360°- Gesamtbild vervollständigt. Die Vorteile liegen in:

- Verlässlichkeit der Ergebnisse (durch die vielen Rückmeldungen)
- Umfassendes Bild
- Transparenz (durch offene und vielseitige Kommunikation)
- Verstärkte Kundenorientierung
- Ganzheitliche Problemlösungen (vor allem durch Kundenintegration)
- Umfassende und zuverlässige Datenbank für die Personalentwicklung

Die Personalbeurteilung ist von großer Bedeutung für die Personalentwicklung und die lernende Organisation: durch Feedback auf und zwischen allen Ebenen der Organisation kann jeder einzelne Mitarbeiter, jedes Team und die ganze Organisation lernen und sich weiterentwickeln:

Einzelne Mitarbeiter	Team	Organisation
<p>konsequente persönlichkeitsgerechte Förderung durch entsprechende Trainingsmaßnahmen</p> <p>Beitrag zum lebenslangen Lernen</p> <p>gezielte Bekämpfung eigener Schwächen</p> <p>höhere Motivation durch Kommunikation von Stärken</p> <p>erhöhte Sensibilität gegenüber Kollegen</p>	<p>offene Kommunikation und Vertrauen</p> <p>Aufbau eines sozialkompetenten Teams</p> <p>konstruktive Bewältigung von Teamkonflikten</p> <p>Team als lernende Zelle</p> <p>Vorleben einer Kommunikationskultur beim Kunden</p>	<p>offene Kommunikation und Vertrauen durch alle Hierarchien</p> <p>sozialkompetente lernende Organisation</p> <p>erhöhte Attraktivität der Organisation für potentielle Arbeitnehmer</p>

Abbildung 7
 Konsequenzen der Personalbeurteilung für Personalentwicklung und lernende Organisation
 (Vgl. Hornstein/ Rosenstiel: Ziele vereinbaren- Leistungen bewerten)

Exkurs...

Selektions- und Kommunikationsziele der Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung bildet eine wichtige Entscheidungsgrundlage für viele Bereiche der Personalführung:

Im Bereich der Entgelt differenzierung erleichtert sie die leistungsgerechte Entlohnung.

Personalplanung und Personaleinsatz stützen sich zur Beschaffungs-, Nachwuchs-, Karriere- und Freisetzungplanung sowie bei Versetzung, Beförderung oder Kündigung auf entsprechende Daten.

Im Bereich der Personalentwicklung helfen Beurteilungen bei der Analyse des Aus- und Weiterbildungsbedarfs und erleichtern die Planung sowohl der individuellen als auch kollektiven Entwicklungsmaßnahmen.

Und sie dient der Erfolgskontrolle personalpolitischer Maßnahmen.

1.2.5. Konfliktmanagement⁸

Im Rahmen der Personalführung interessieren vor allem die Konflikte zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber bzw. zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.

Jeder Konflikt stellt für das Unternehmen grundsätzlich eine Lern- und Innovationschance dar. Er liefert neue Impulse und ermöglicht neue Ansätze und Lösungen, fördert die Kreativität, führt zu Veränderungen und ist somit Voraussetzung für Innovation. Diese positiven Effekte kann das Unternehmen jedoch nur für sich nutzen, wenn seine Mitarbeiter Konflikte rechtzeitig erkennen und konstruktiv lösen.

Konflikte als Lern- und Innovationschance

Konfliktgespräche sind umso erfolgreicher,

- je offener die beteiligten Parteien ihre Interessen und Bedürfnisse darlegen,
- je klarer sie ihre Probleme darstellen,
- je eindeutiger sie ihre Erwartungen und Wünsche an die Gegenseite formulieren,
- je gemeinschaftlicher Lösungen gesucht und vereinbart werden und
- je stärker das gemeinsame Streben nach einer Win-Win-Situation ist.

Erfolg in Konfliktgesprächen

Bei Konflikten unter Mitarbeitern kommt dem Vorgesetzten die Rolle des Moderators zu. (Seine Aufgabe ist es, alle Konfliktbeteiligten ernst zu nehmen, die Konfliktparteien zu unterstützen – indem er bei Kommunikationsstörungen eingreift oder bei der Formulierung von Interessen und Erwartungen hilft – die gemeinsame Lösungsfindung konstruktiv begleitet und die Realisierung und Erfolgskontrolle mit überwacht.)

Vorgesetzte als Moderator

Auch beim Konfliktmanagement zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sind bestimmte Regeln zu beachten. Dies soll am Beispiel einer Mitarbeiterbeschwerde dargestellt werden:

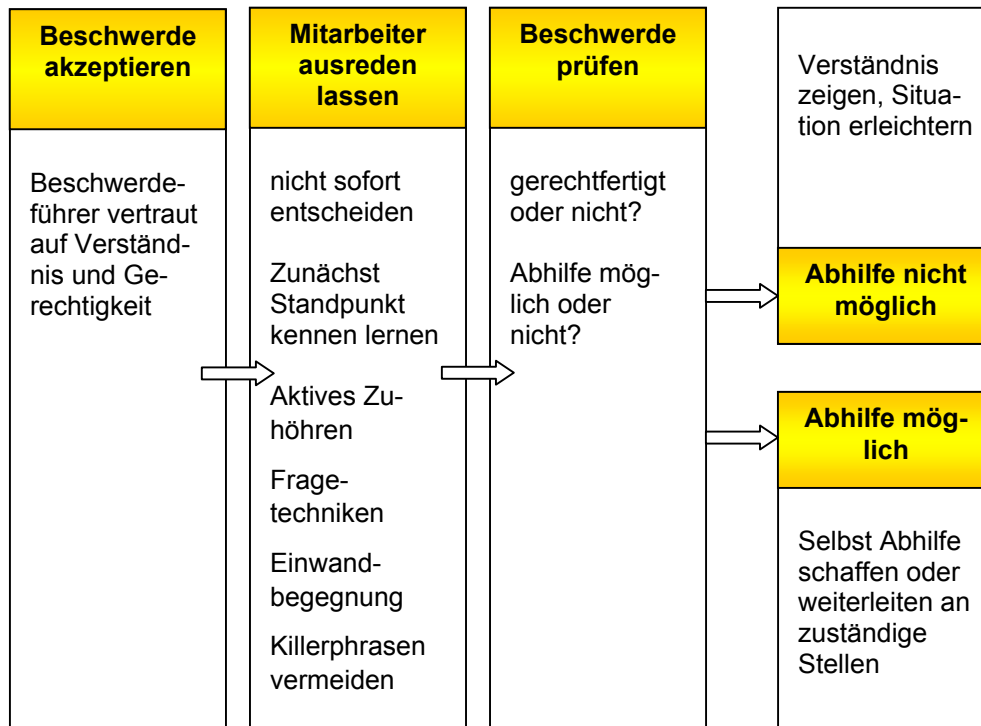


Abbildung 8
Vorgesetztenverhalten bei Konflikten
(Vgl. Beyer: Personalmanagement)



Je länger eine Konfliktlösung ausbleibt und je weiter die Konfliktdynamik fortschreitet, umso stärker verzerren sich die Wahrnehmungen und Vorstellungen, erhöht sich die Empfindlichkeit und Reizbarkeit der Beteiligten, sinken Flexibilität und Empathie und entsteht stereotypes Verhalten.

1.2.6. Kreativität und Innovation

Zu einem kreativitäts- und innovationsfreundlichen Klima können Führungskräfte einen wesentlichen Beitrag leisten:

- Mitarbeiter müssen wissen, dass Kreativität und Innovation erwünscht ist (Bedeutung von Kreativität und Innovation bereits in der Unternehmensstrategie verankern!)
- Integration und umfassende Information aller Mitarbeiter (kooperativer Führungsstil)
- Delegation von Aufgabe und Verantwortung (qualitative Zielvereinbarungen)
- Kreativität und Innovation als kontinuierlichen Prozess verstehen
- Flexibilität und Offenheit
- Unterstützung von Experimentierfreudigkeit

Kreativität und Innovation durch:

- > Integration
- > Information
- > Delegation
- > Flexibilität
- > Fehlertoleranz

- Innovationshindernisse frühzeitig erkennen und abbauen
- Fehlertoleranz
- Killerphrasen vermeiden („Das wird viel zu teuer“, „Viel zu theoretisch“...)

1.3 Personalentwicklung⁹

Es wurde bereits an einigen Stellen aufgezeigt, wie und wann mit Führungsmaßnahmen, –instrumenten und –verhalten aktive und systematische Personalentwicklung im Führungsalltag statt findet.

1.3.1. Ziel und Aufgabe

Die Personalentwicklung umfasst

- alle planmäßigen und zielgerichteten Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung,
- die der individuellen beruflichen Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter dienen.

**Personal-
entwicklung:**

Qualifizierung für gegenwärtige und zukünftige Aufgaben

Unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen und Bedürfnisse werden den Mitarbeitern die notwendigen Qualifikationen für ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben vermittelt. (Fachwissen, Fähigkeiten und Einstellungen sowie deren Umsetzung in Verhalten.)

Ziele:

- den individuellen Bedürfnissen und bildungspolitischen Ansprüchen der Mitarbeiter entgegenzukommen
- ihre Flexibilität, Qualifikation und Kompetenz zu erhöhen
- die Mitarbeiterzufriedenheit und –loyalität zu steigern
- Unternehmensimage zu verbessern, Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenswert zu steigern



Personalentwicklung ist immer dann erforderlich, wenn Diskrepanzen zwischen Arbeitsanforderung und Eignungsprofil der Mitarbeiter nicht über die Personalbeschaffung oder –freisetzung ausgeglichen werden können oder sollen.

1.3.2. Führungsnachwuchs fördern

In der Praxis ist es eher selten, dass junge Nachwuchskräfte eng mit erfahrenen Führungskräften zusammenarbeiten. Meist werden sie von Vorgesetzten unterer Ebenen geführt, denen es selbst an Wissen und Erfahrung fehlt, das produktive Potenzial der jungen Mitarbeiter zu fördern.

Für die Unternehmensführung und ihre Spitzenmanager stellt es die größte Herausforderung dar, zu verhindern, dass ihre wertvollste Ressource nur mangelhafte Förderung erhält, falsch eingesetzt wird und demotiviert das Unternehmen verlässt.

Führungs-
nachwuchs
fördern

Aus der Praxis...

Wie wichtig ist der Führungsnachwuchs?

Die Entwicklung des Führungsnachwuchses halten über 50 Prozent der deutschen Führungskräfte für besonders wichtig. Aus einer EU-Studie geht jedoch hervor, dass weniger als 12 Prozent der deutschen Unternehmen über eine effiziente Nachwuchsförderung verfügen. Das Problem ist häufig, dass die Personalabteilung ihre Ideen bei der Unternehmensleitung nicht durchsetzen kann.

Nur wenn Personalentwicklung nicht alleinige Aufgabe der Personalabteilung ist, sondern jede Führungskraft dafür verantwortlich ist, können die Qualität der Führungskräfteentwicklung entscheidend verbessert und Wettbewerbsvorteile realisiert werden.

(Quelle: Harvard Business Review, April 2003 und Oktober 2003)

Die Personalentwicklung sollte deshalb in die Unternehmensstrategie integriert sein:

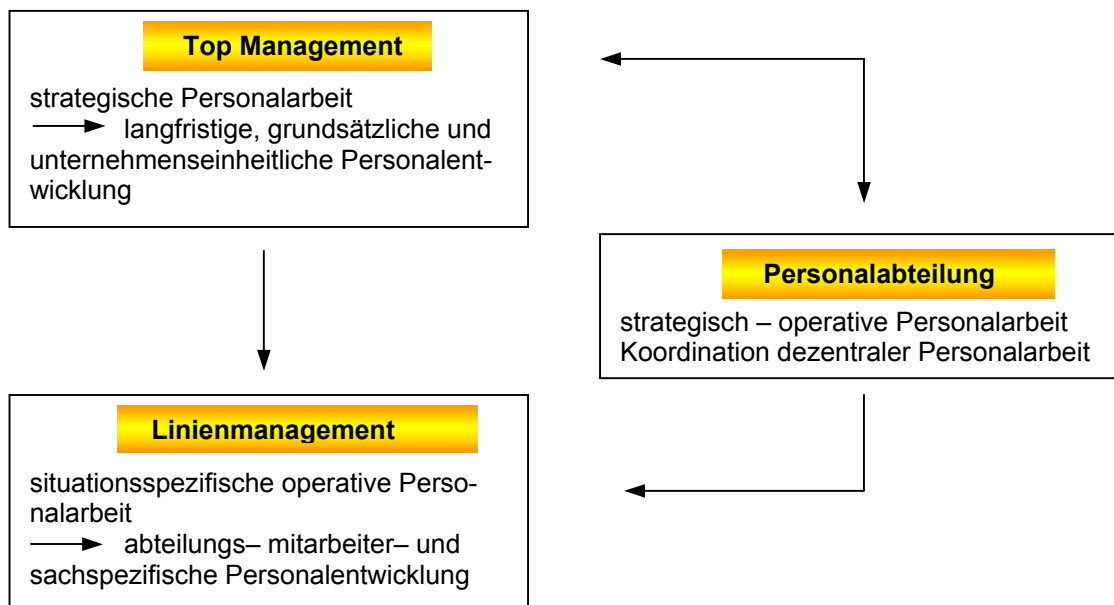


Abbildung 9
Personal-
entwicklung und
Unternehmens-
strategie
(Vgl. Beyer:
Personal-
management)

Aus der Praxis...

Mitarbeiter aus der „zweiten Reihe“

In den meisten Unternehmen wird viel Zeit, Geld und Energie darauf verwendet, Spitzenkräfte anzuwerben und sie an das Unternehmen zu binden. Langfristig wird das Überleben und der Erfolg jedoch weit stärker von den fähigen und zuverlässigen Mitarbeitern aus der „zweiten Reihe“ gesichert. Die bedeutende Rolle, die diesen Nebenakteuren im Unternehmen zukommt, wird häufig unterschätzt. Sie bilden das Gegengewicht zu den „Stars“ und stabilisieren das Unternehmen.

Deshalb gilt es für Vorgesetzte, diese Mitarbeiter richtig zu kennen, um sie dann auch entsprechend motivieren zu können und ihr Potential für das Unternehmen zu erhalten!

Mitarbeiter aus der „zweiten Reihe“ unterscheiden sich von den Stars:

- Nebenakteure sind eher zurückhaltend und wollen so wenig wie möglich Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Typischerweise beanspruchen sie die Zeit der Führungskraft am wenigsten.
- Sie legen besonderen Wert auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben.
- Meist sind sie ehemalige Stars, die ihren Ehrgeiz reduziert haben, aber aufgrund ihrer außerordentlichen Qualifikation weiterhin erstklassige Leistung bringen.
- Aufgrund ihrer gefestigten Position im Unternehmen haben sie oft den Mut, wichtige kritische Fragen zu stellen. Außerdem halten sie sich aus den Machtkämpfen im Unternehmen raus.
- Sie haben ein feines Gespür für die Normen und Prozesse im Unternehmen entwickelt und werden von Kollegen gerne um Rat gefragt.

(Quelle: Harvard Business Review, September 2003)

2 Indikatoren erfolgreicher Personalführung

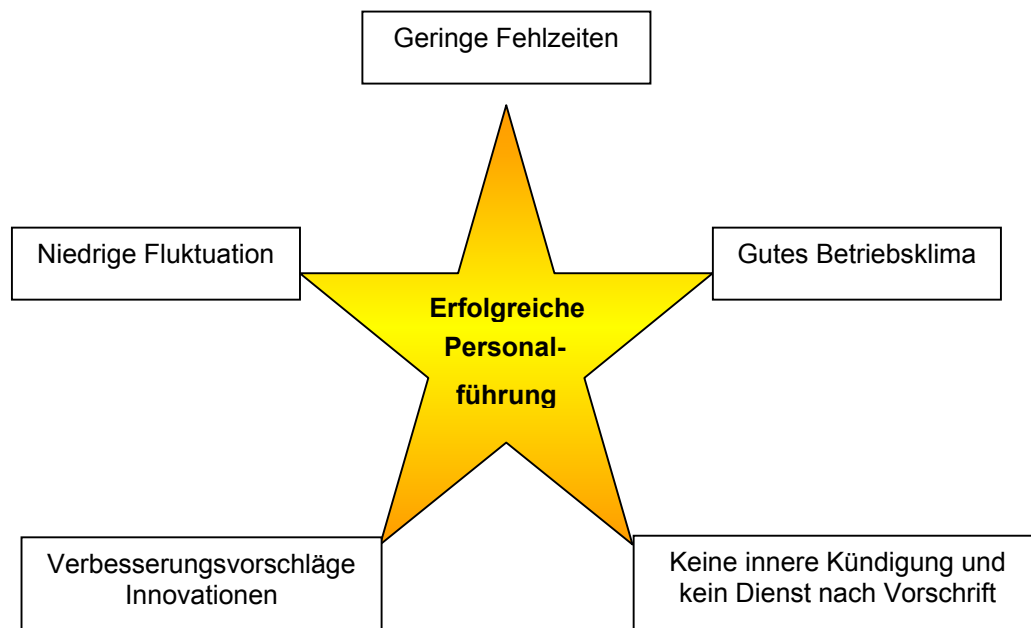


Abbildung 10
Indikatoren
erfolgreicher
Personal-
führung

2.1 Fehlzeiten und Fluktuation¹⁰

Fehlzeiten

Auf zwei Ausprägungen von Fehlzeiten muss die Personalführung besonderes Augenmerk legen, da sie in ihrem Einflussbereich liegen:

- psychosomatischen Krankheiten Ursachen hierfür können ständiger Stress, Enttäuschungen, ein schlechtes Betriebsklima, autoritäres Vorgesetztenverhalten, Entfremdung der Arbeitsinhalte sein.
- **Absentismus** die Abwesenheit vom Arbeitsplatz aufgrund besonderer Einstellungen oder Motivationen ohne ein direktes Krankheitsbild, aber möglicherweise mit einer vorgeschobenen Krankheit.

Fehlzeiten:
> psycho-
somatische
Krankheiten
> Absentismus



Arbeitsunfälle zu vermeiden und ungünstige physische Arbeitsbedingungen wie Lärm oder Schmutz zu reduzieren gehören selbstverständlich zu den Aufgaben der Unternehmens- und Personalführung und sind meist sogar gesetzlich festgelegt

Fluktuation

Als Fluktuation bezeichnet man den freiwilligen Wechsel von Mitarbeitern von einem Arbeitgeber zu einem anderen durch die Auflösung des bestehenden Arbeitsverhältnisses. (Biologisch bedingte Personalabgänge wie z.B. Mutterschutz oder Kündigungen seitens des Arbeitgebers werden hier nicht dazugezählt)

Fluktuation:
„freiwilliger“
Arbeitgeber-
wechsel

Eine Ursachenanalyse fördert immer die gleichen „wahren“ Gründe ans Licht:

- Unzufriedenheit im Bereich der Arbeitsumwelt, des Arbeitsinhaltes, der Arbeitsorganisation und Arbeitsverfahren!

(fehlende Mitwirkungsmöglichkeiten, permanente Stresssituationen, fehlender Leistungsbezug bei der Bezahlung, ein angespanntes Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten sowie fehlende Aufstiegsmöglichkeiten und ungewisse Arbeitsplatzsicherheit.)



Grundsätzlich kann die Fehlzeiten- und Fluktuationsrate natürlich von vornherein minimiert werden, wenn es bei der Personalbeschaffung gelingt, „den richtigen Mann zur richtigen Zeit an die richtige Stelle“ zu setzen.

Aus der Praxis...

Fluktuationsanalyse bei der Fleet Boston Financial Bank

Die Fleet Boston Financial Bank hat Ende der 90er Jahre bei einer Analyse der Fluktuationsgründe ihrer Angestellten festgestellt:

- Die stärkste Mitarbeiterbindung ergibt sich aus **Maßnahmen für die Karriereentwicklung**: nicht nur Aufstiegschancen in die nächst höhere Hierarchieebene, auch der Wechsel in unterschiedliche Arbeitsbereiche der selben Hierarchiestufe verringerten das Risiko einer Kündigung. Die Mitarbeiter sahen darin die Möglichkeit, sich neue Kompetenzen anzueignen und Erfahrungen zu sammeln, die wiederum ihren Marktwert erhöhen. Neue Erfahrungen und Fertigkeiten werden einer besseren Bezahlung sogar vorgezogen, da Mitarbeiter diese im Fall eines Jobverlustes als wertvoller erachten als Ersparnisse.
- Entscheidend für die Mitarbeitermotivation ist ein **leistungsabhängiges variables Vergütungssystem**. Für die Mitarbeiter ist das ein Zeichen dafür, dass ihr Arbeitgeber an ihnen interessiert ist. (Die tatsächliche Höhe des Gehalts hat den geringsten Einfluss auf die Mitarbeitermotivation und Fluktuationsentscheidung.)
- Wichtig ist auch eine gewisse **Stabilität im Management**: verlassen fähige Vorgesetzte das Unternehmen, verunsichert das die übrigen Mitarbeiter. Sie stellen den Wert ihrer eigenen Arbeit in Frage und sind beunruhigt, ob die Chancen für qualifizierte Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens nicht besser sind.

(Quelle: Harvard Business Review, Juli 2004)

2.2 Innere Kündigung und Dienst nach Vorschrift¹¹

Bei der inneren Kündigung und Dienst nach Vorschrift handelt es sich um eine Art der Leistungszurückhaltung als Reaktion auf Frustration oder mangelnde Identifikation.

Mit folgenden Verhaltensweisen verursachen Führungskräfte Unzufriedenheit, Demotivation und Frustration bei ihren Mitarbeitern:

<p>Fehlende Abstimmung der Arbeitsinhalte auf die Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter</p> <p>Eingriffe in den Tätigkeits- und Aufgabenbereich des Mitarbeiters</p> <p>Mangelndes Vertrauen</p> <p>Unzureichende Information und fehlende Delegation</p> <p>Autoritäre Entscheidungen und Anweisungen ohne Erklärung und Begründung</p>	<p>Kompetenzzug</p> <p>Fehlende Integration der Mitarbeiter</p> <p>Mangelndes Interesse an Vorschlägen und Ideen der Mitarbeiter</p> <p>„Über-Kontrolle“</p> <p>Fehlende Anerkennung oder unqualifizierte Kritik</p> <p>Fehlende Fördermaßnahmen und Möglichkeiten zur Weiterqualifizierung</p> <p>Fehlende Empathie und kein Verständnis für persönliche Probleme der Mitarbeiter</p>
---	--

Abbildung 11
Ursachen für Innere Kündigung und Dienst nach Vorschrift

Das hat zur Folge:

- **Kündigung:** von hochmotivierten, qualifizierten Mitarbeitern mit guten Arbeitsmarktchancen.
- **Innere Kündigung:** von Mitarbeitern, denen das Risiko, die Endgültigkeit oder die Kosten einer Kündigung zu groß sind.

Der Mitarbeiter hat sich entschieden das Unternehmen nicht zu verlassen: Nachdem er sich über einen resignativen Anpassungsprozess mit den negativen Unausweichlichkeiten arrangiert hat, bleibt er in seiner Position, sucht alle Vorteile mitzunehmen und übermäßige Anstrengungen zu vermeiden.

Eine Vielzahl von Verhaltenssignalen ermöglichen der Führungskraft Demotivation und Frustration rechtzeitig zu erkennen:

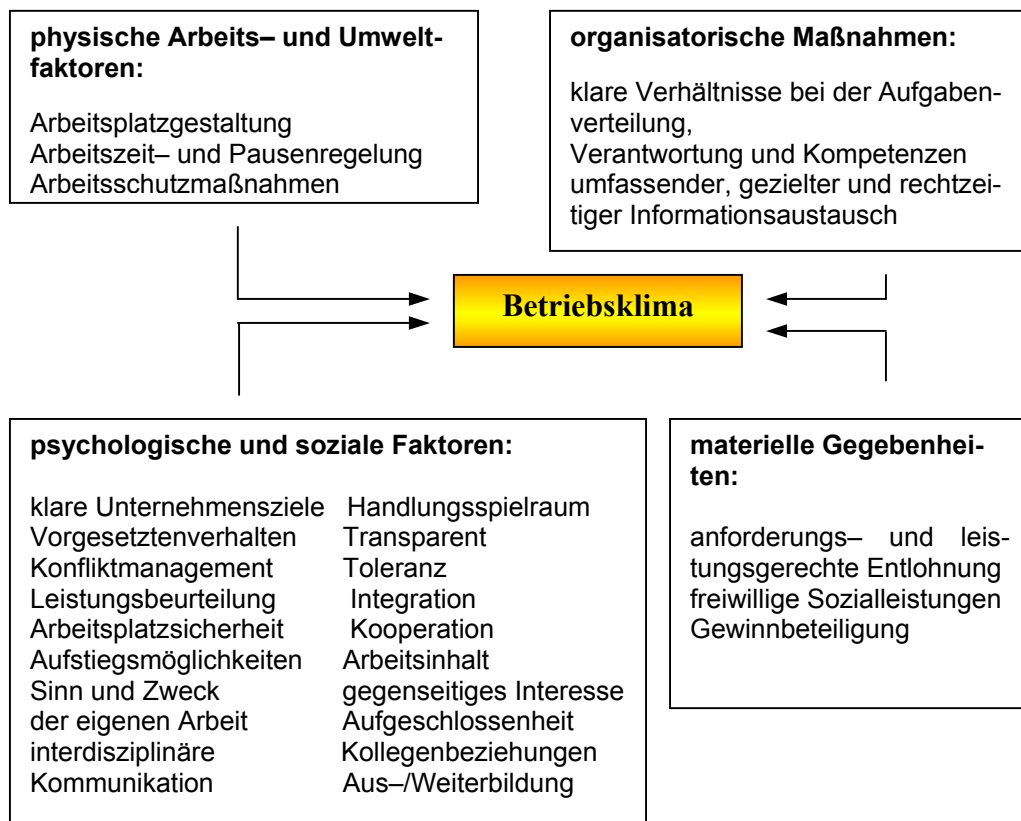
- Befehlsempfänger- Mentalität: der Mitarbeiter bringt bei Auseinandersetzungen keine konstruktiven Gegenargumente mehr, vertritt seine eigene Meinung nicht und bringt keine eigenen Ideen ein.
- Der Mitarbeiter passt seine Meinung und sein Verhalten an die seines Vorgesetzten an, vermeidet jegliche Konfrontation und will keine Verantwortung (mehr) übernehmen.
- Das Interesse an Aufgabenbereichen, für die sich der Mitarbeiter früher besonders begeistern konnte, sinkt.
- Zunahmen von Krankenstand und sonstigen Fehlzeiten.
- Gleichgültigkeit; ungerechtfertigte Kritik an Person und Verhalten werden vom Mitarbeiter kommentarlos hingenommen

Verhaltenssignale zur Früherkennung

2.3 Betriebsklima¹²

Die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit bei der Mehrheit der Mitarbeiter aufgrund der betrieblichen Situation bestimmt das Betriebsklima. Beim Betriebsklima geht es um die subjektive Wahrnehmung und Bewertung objektiver betrieblicher Umstände durch die Mitarbeiter.

Die Personalführung ist für die, das Betriebsklima beeinflussenden Faktoren verantwortlich:



Betriebsklima:
(Un-) Zufriedenheit mit der betrieblichen Situation

Abbildung 12
Einflussfaktoren des Betriebsklimas

Ein gutes Betriebsklima ist Anzeichen für:

- hohe Arbeitszufriedenheit
- Identifikation mit dem Unternehmen
- hohe Motivation
- gesteigerte Leistungsbereitschaft

Daraus ergeben sich:

- geringe Fehlzeiten und Fluktuation
- erhöhte Kreativität und Innovation
- verbesserte Wettbewerbsfähigkeit
- gesteigerte Kundenzufriedenheit
- Steigerung des Unternehmenswertes

Folgen

Literatur zum Thema

Beyer, Horst- Tilo

Personalmanagement. 4. Auflage. Erlangen-Nürnberg/Ilmenau, 1998.

Comelli, Gerhard/ Rosenstiel, Lutz von

Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. 2. überarb. Auflage. Vahlen Verlag. München, 2001.

Drucker, Peter Ferdinand

Die Kunst des Managements. Econ Verlag. München, 2000.

Harvard Business Manager

Harvard Business Review – erweiterte Deutsche Ausgabe. Ausgaben aus den Jahren 2003 und 2004.

Holtbrügge, Dirk

Personalmanagement. Springer Verlag. Heidelberg, 2004.

Hornstein, Elisabeth von/ Rosenstiel, Lutz von

Ziele vereinbaren– Leistungen bewerten. 360– Grad Beurteilung, Feedback- Führerschein, Personalentwicklung. 1. Auflage. Wirtschaftsverlag Langen Müller/ Herbig. München, 2000.

Scholz, Christian

Personalmanagement. 5. neubearbeitete und erweiterte Auflage. Vahlen Verlag. München, 2000.

Staehe, Wolfgang

Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage. Vahlen Verlag. München, 1999.

Kommentare:

¹ STAEHLE: Management

² COMELLI/ ROSENTIEL: Führung durch Motivation

HOLTBRÜGGE: Personalmanagement

STAEHLE: Management

³ **Arbeitszeitflexibilisierung:** eine betriebsindividuelle auf die technisch–organisatorischen Erfordernisse einzelner Betriebsabteilungen sowie sozialen Anforderungen angepasste Arbeitszeitgestaltung, die durch Betriebsleitung und Betriebsrat im Rahmen rechtlicher und tarifvertraglicher Möglichkeiten vereinbart wird.

⁴ BEYER: Personalmanagement

⁵ HORNSTEIN/ ROSENSTIEL: Ziele vereinbaren– Leistung bewerten

⁶ COMELLI/ ROSENSTIEL: Führung durch Motivation

⁷ BEYER: Personalmanagement

HORNSTEIN/ ROSENSTIEL: Ziele vereinbaren– Leistung bewerten

SCHOLZ: Personalmanagement

⁸ Olfert: Personalwirtschaft

⁹ BEYER: Personalmanagement

SCHOLZ: Personalmanagement

¹⁰ KORNDÖRFER: Unternehmensführungslehre

OLFERT: Personalwirtschaft

¹¹ COMELLI/ ROSENSTIEL: Führung durch Motivation

¹² OLFERT: Personalwirtschaft



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>