

Personal optimal einbinden



Über Managergehälter und Boni für Banker ist angesichts der Finanzkrise viel geredet und geschrieben worden, auch viel Unsinn. Im Grunde sind sich alle einig, dass leistungssteigernde Anreize – wohldosiert – das Arbeitsergebnis verbessern können und damit betriebswirtschaftlich sinnvoll sind. Mindestens genauso wichtig ist jedoch, dass Mitarbeiter richtig angeleitet und eingesetzt werden und für ihre Leistung die nötige Wertschätzung erfahren.

Foto: dpa

Wenn bei diesen Basics Fehler gemacht werden, beeinflusst das gravierend Motivation, Zufriedenheit und Produktivität des Mitarbeiters. Besonders in Arbeitsbereichen, die weniger durch manuelle Arbeit als durch Kopfarbeit gekennzeichnet sind, wie auch im Fahrradgeschäft.

Ich stelle immer wieder fest, dass Mitarbeiter zu kleine oder zu einfache Aufgaben haben und damit ständig unterfordert sind. Das frustriert auf Dauer und bringt mangelhafte Produktivität mit sich. Dieser Fehler wird fatalerweise vom Chef nicht bemerkt und damit nicht korrigiert. Wer unterfordert ist, hat keinen Grund, über effektiveres Arbeiten nachzudenken, die Arbeit wird »gedehnt«, damit der Arbeitstag trotzdem ausgefüllt ist.

Die Konsequenz daraus ist, Aufgaben und Stellen so zu gestalten, dass sie den Mitarbeiter ganz fordern, um das Tagespensum zu schaffen. Das hat nichts mit Ausbeutung zu tun, sondern fördert die Entfaltung am Arbeitsplatz und bringt versteckte Fähigkeiten der Mitarbeiter zum Vorschein. Außerdem hält es dazu an, über wirksames Arbeiten nachzudenken (schneller, einfacher, besser, erfolg-

reicher) und somit sich selbst weiterzuentwickeln und die notwendige Wandlungsdynamik im Unternehmen sicherzustellen.

Genauso schädlich wie der zu kleine Job ist der zu große, wenn der Mitarbeiter wirklich überfordert ist. Überforderung ist aber gar nicht so einfach hinzubekommen, weil Menschen sich entwickeln, mit ihren Aufgaben wachsen und oft zu Leistungen fähig sind, die sie vorher selbst nicht erwartet hätten. Das kann man im Sport sehr gut beobachten und auch anhand von Lebensläufen nachvollziehen. Trotzdem gibt es für jeden eine Belastungsgrenze, die dauerhaft überschritten, schädlich für Mitarbeiter und Unternehmen wird. Dies ist aber leicht dadurch erkennbar, wenn Mitarbeiter wiederholt Termine versäumen, schlampig arbeiten oder Fehler passieren. Das sollte in einem konstruktiven Gespräch mit dem Betroffenen geklärt werden und muss dann unbedingt durch Entlastung oder Umgestaltung der Stelle korrigiert werden.

Ein weiterer Fehler ist die Verzettlung in stark unterschiedlichen Aufgaben. Mehrmals täglich zu wechseln zwischen Reparieren in der Werkstatt, Verkauf im Laden und Buchhaltung im Büro zwingt jeden noch so guten Mitarbeiter zur Zersplitterung seiner Kräfte. Dieser Gefahr ist der Chef des Fahrradhandels sowieso schon ausgesetzt, seinen Mitarbeitern sollte er das möglichst ersparen. Diese sind zwar sonst ständig beschäftigt, erzielen aber unbefriedigende Arbeitsergebnisse. Multitasking funktioniert im Zweifel nicht; das können nur ganz wenige. Ergo: großer Job und Konzentration auf wenige Dinge bringt die besten Arbeitsergebnisse.

Ob man zur Definition einer Stelle und den damit zusammenhängenden Aufgaben eine Stellenbeschreibung braucht, darüber kann man sich streiten. Ich meine ja, und zwar eine, in der auch die Qualität der zu erbringenden Leistung erwähnt wird. Zum einen wird man damit als Chef

gezwungen, über die betrieblichen Aufgaben und deren Verteilung intensiv nachzudenken, zum anderen können Chef und Mitarbeiter auch nach einem halben Jahr noch nachlesen, was sie miteinander vereinbart haben. Eine brauchbare Stellenbeschreibung beinhaltet also nicht nur, was zu tun ist, sondern auch, mit welchem Ergebnis beziehungsweise in welcher Qualität. Denn dies ist Voraussetzung, um die Leistung des Mitarbeiters zu beurteilen. Jedenfalls muss zwischen Chef und Mitarbeiter größtmögliche Klarheit über die Aufgaben hergestellt werden. Sehr wichtig ist dies bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters.

Weil wir vorher über Wandlungsdynamik gesprochen haben: Stellengestaltung ist keine statische Angelegenheit. Unternehmen entwickeln sich, sie wachsen, sie haben möglicherweise eine Durststrecke zu bewältigen, sie verändern ihr Sortiment, ihren Service oder ihren Standort. Das bedeutet, dass sich die Stellen und die darin enthaltenen Aufgaben zwangsläufig verändern. Entsprechend den geänderten Gesamtprioritäten des Unternehmens sind damit auch die Schlüsselaufgaben der Stelle anzupassen. Dies sollte gemeinsam mit den betreffenden Mitarbeitern mindestens einmal im Jahr passieren.

Jeder Mitarbeiter hat das Bedürfnis und auch das Recht, dass seine Leistung anerkannt und gewürdigt wird. Kurz: Er will wissen und soll wissen, wo er im Unternehmen steht; nicht zuletzt hängt davon seine Entlohnung ab. Die Praxis zeigt jedoch, dass in puncto Leistungsbeurteilung bei Chef und Mitarbeitern häufig ein gestörtes Verhältnis besteht. Zum einen, weil keine brauchbaren Kriterien bestehen, an denen man die Leistung festmachen kann, zum zweiten, weil sich die Gespräche im Allgemeinen und Nichtssagenden bewegen und möglicherweise auf eine Aufzählung von Schwächen und Fehlern hinauslaufen. Frust für beide Seiten schlimmstenfalls eine nachhaltig gestörte Zusammenarbeit. Schon deshalb braucht es ein Anforderungsprofil, das auf die konkrete Stelle und die Aufgaben zugeschnitten ist, eine Stellenbeschreibung mit hinreichender, möglichst messbarer Ergebnis- und Qualitätsdefinition.

Inhalte einer Leistungsbeurteilung

Ein Urteil über die Leistung sollte, obwohl nicht ganz einfach, möglichst unabhängig von der Person erfolgen und in Zahlen messbar sein, wie Umsatz, Anzahl der Reparaturen pro Tag et cetera. Zusätzliche Aspekte sind:

- Werden die in der Stellenbeschreibung genannten Aufgaben im definierten Standard, zum Beispiel fehlerfrei und termingerecht, erledigt?
- Werden Aufgaben darüber hinaus übernommen? Hilft der Mitarbeiter auch mal, wenn es brennt, im Sinne von Teamwork?
- Welche individuellen Stärken hat der Mitarbeiter, was kann er besonders gut? Wo liegen noch Stärken, die ausgebaut werden können? Welche anderen oder zusätzlichen Aufgaben lassen sich damit abdecken?
- Wo liegen auch die kleinen Schwächen und woran sieht man diese?

Da eben nicht alles messbar und beweisbar ist, braucht die Führungskraft Urteilsvermögen und Glaubwürdigkeit. Denn das Gespräch mit der Leistungsbeurteilung sollte im Tenor positiv sein und beiden Beteiligten Perspektiven für eine noch bessere Zusammenarbeit eröffnen.

Natürlich gibt es im Betrieb auch Leute, die sich nicht beurteilen lassen wollen. Das sind in der Regel die, die dem Leistungsgedanken eher ablehnend gegenüberstehen, die nur ihren eigenen Arbeitsplatz sehen und nicht das Gesamtunternehmen. Die haben alle möglichen Erklärungen für ihre unbefriedigende Leistung. Gute Leute wollen wissen wo sie stehen, ob sie besser werden oder nachlassen, und wie sie besser werden können. Nur solche können in Unternehmen, vor allem in Kleinunternehmen wie im Fahrrad-Fachhandel, dauerhaft gebraucht werden.

Und wenn zur angemessenen Entlohnung und zur ausgedrückten Wertschätzung eines guten Mitarbeiters und Leistungsträgers noch ein kleiner Bonus obendrauf kommt, in welcher Form auch immer, hat das für beide Seiten nur Vorteile.

H. P. Lakner

RM Kontakt:
Lakner Unternehmensberatung
Tel. 0 77 55/9 10 41
h.p.lakner@lakner.de



Hecktragesysteme
individuell, designprämiert

ADAC - Citycrash
DIN 75302: 2002 - 10
erfolgreich absolviert

mft
TRANSPORT SYSTEMS

mft transport systems GmbH
Almarstraße 12 • 74532 Ilshofen • Tel. 07904/7671
info@mftgmbh.de • www.mftgmbh.de