

Leser-Reaktionen: So viele Menschen, so viele Meinungen...

Die Redaktion weist darauf hin, dass der Inhalt der Leserbriefe die Ansicht der Einsender wiedergibt, die mit der Meinung der Redaktion oder des Verlages nicht unbedingt übereinstimmt. Zudem behält sich die Redaktion vor, Leserbriefe zu kürzen. Zuschriften bitte per E-Mail: redaktion@managerseminare.de



Heft 150, September 2010: Minderleister raus!

Führungskräfte tun nicht, was sie sollen

Alle Jahre wieder schauen Personalverantwortliche und sonstige Interessierte auf die Ergebnisse der Gallup-Studie zum Engagement Index. So schlimm wie im Jahr 2010 war der Befund seit der ersten Erhebung im Jahre 2001 noch nie: 23 Prozent der befragten Mitarbeiter zeigen keine emotionale Bindung zu dem Unternehmen, für das sie arbeiten bzw. eher: nicht arbeiten. Nach der Definition von Gallup arbeiten „ArbeitnehmerInnen ohne emotionale Bindung zum Arbeitsplatz ... aktiv gegen die Interessen des Unternehmens, haben vielleicht auch schon die innere Kündigung vollzogen.“ Weitere 66 Prozent leisten „Dienst nach Vorschrift“. Ein Armutszeugnis! Aber für wen und für was?

Es ist meines Erachtens nur schwer zu ertragen, wenn man beim Umgang mit sogenannten C-Mitarbeitern marktschreierisch fordert „Minderleister raus!“ und damit suggeriert, dass die Mitarbeiter auf der unter-

ten Ebene das Problem seien: „Wie kommt es dann aber, dass hierzulande unproduktive Angestellte, sogenannte C-Mitarbeiter, in vielen mittelständischen Unternehmen laut dem internationalen Marktforschungsinstitut Gallup im Durchschnitt 23 Prozent der Betriebsangehörigen stellen? Eine Antwort liegt in unserer Sozialisation. In Deutschland ist es verpönt, Leistung offensiv in den Vordergrund zu stellen.“

Wer Leistung fordert, macht sich verdächtig? Das Gegenteil ist der Fall. Jahr für Jahr stellt Gallup Schwächen im Führungsverhalten als die wesentliche Ursache für den niedrigen Engagement-Index fest, schlechtes Führungsverhalten von sogenannten C-Führungskräften. Hier gilt es konkret und individuell anzusetzen und nicht bei dem allgemeinen Beklagen des ach so schlimmen Leistungsklimas in Deutschland. Der Volksmund hat hierfür eine sehr passende Redewendung: „Die Treppe wird von oben nach unten gefegt.“ Wesentliche Erklärungsansätze für die Missstände sind die mangelnde Vorbereitung von Führungskräften auf die Führungsaufgabe sowie eine unprofessionelle Auswahl. Zu oft wird die beste Fachkraft in eine Führungsposition befördert. Dabei wird geflissentlich übersehen, dass sich das Anforderungsprofil komplett ändert. Die Konsequenz: Der Betrieb verliert eine exzellente Fachkraft

und gewinnt eine unterdurchschnittliche Führungskraft. Mit den sattsam bekannten Folgen.

Wenn man sich vor Augen führt, dass sich 22 Prozent der befragten Personalabteilungen laut der Hewitt Studie „HR-Trends und Themen im Mittelstand“ (Wiesbaden, 2009) mit nichts anderem als mit administrativen Tätigkeiten beschäftigen, dann bleiben Themen wie Führungskräfteauswahl und -entwicklung dem Zufall überlassen. Zufall deshalb, weil niemand sich systematisch den einschlägigen Themen widmet.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Führung und Führungsverhalten in Organisationen sind kein Selbstzweck. Sie haben in erster Linie dazu beizutragen, dass Unternehmensziele erreicht werden. Aber Zielorientierung und Mitarbeiterorientierung sind keine Pole derselben Dimension, es sind zwei unabhängige Dimensionen. Wir brauchen Führungskräfte, die *beides* beherrschen: Leistung einfordern und Ziele erreichen einerseits *und* andererseits den Mitarbeitern mit echtem Interesse und Respekt begegnen. Wenn Personalentscheidungen mit ähnlicher Sorgfalt und Professionalität getroffen würden wie Entscheidungen über Sachinvestitionen, wären wir einen guten Schritt weiter.

Michael Kohlhaas, Rottenburg