

# Motivierte Mitarbeiter – Personal für die Zukunft

Ein Personalberater über Anforderungen an Führungskräfte **WINFRIED WAGNER**

Es ist das Thema, das einen jeden Vorgesetzten beschäftigt: Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?<sup>1</sup>

Ich möchte drei Anlässe zu diesem Thema nennen:

1. Immer wieder werde ich über meine Profession gefragt. Im Grunde einfach: Personalberater? Headhunter? Was machen Sie eigentlich? Ich will etwas über meine Arbeit berichten und mein Vorgehen erläutern

2. In jüngster Vergangenheit haben sich nicht nur Politiker, sondern auch Unternehmensleiter durch zweifelhaftes Verhalten in Misskredit gebracht und standen deswegen auch teilweise vor dem Kadi. In den Medien wurde darüber berichtet und die Diskussionen darüber verliefen sehr kontrovers. Wie den Medien zu entnehmen ist, wird einer dieser Prozesse wieder aufgerollt.

3. Daraus folgt für mich der dritte, der im Grunde die vorher genannten Anlässe zusammenführt: Worauf sollte bei der Auswahl von potentiellen Führungskräften geachtet werden? Also, welcher ist der richtige Kandidat, den ich meinem Auftraggeber, meinem Klienten vorstelle? Oder noch vertiefter: Wie finde ich den motivierten Mitarbeiter? Was macht einen motivierten Mitarbeiter aus? Und da will ich neben den fachlichen Qualifikationen besonders deren Persönlichkeit und deren Einstellung näher benennen. Denn ich bin davon überzeugt, dass der Sinn eines Unternehmens nicht nur dem Shareholder Value zu dienen hat, sondern ein Unterneh-

men und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch Verantwortung für die Gesellschaft und Aufgaben in dieser übernehmen müssen. Deswegen will ich meine Gedanken vorstellen – was ich für die Zukunft für wichtig halte, was eine gute Führungskraft auszeichnet, zum Wohl des Unternehmens wie auch der Gesellschaft.

Dazu werde ich in drei Schritten vorgehen:

1. Was ist eine Personalberatung?
2. Wie finde ich den richtigen Kandidaten für die richtige Aufgabe? Was motiviert sie?
3. Was halte ich für unerlässlich an persönlichen Merkmalen, die eine qualifizierte Führungskraft der Zukunft heute auszeichnen? Oder anders formuliert: Worauf kommt es bei Führungskräften in der und für die Zukunft an?

## 1. Was ist eine Personalberatung?

Ganz einfach beantwortet: Die gestiegenen Anforderungen an das Personalmanagement haben Betriebe veranlasst, zur Bewältigung ihrer personalwirtschaftlichen Probleme immer häufiger auf den Rat und die Mitwirkung Außenstehender zurückzugreifen. Besonders sichtbar ist dieser externe Beratungsbedarf im Bereich der Rekrutierung von Führungskräften. Die ersten Personalberatungen kamen nach dem Zweiten Weltkrieg aus dem amerikanischen Raum und bewegten sich rechtlich in einer Grauzone, denn sie mussten sich absetzen von dem juristisch festgeschriebenen Monopol der Arbeitsäm-

ter, Personal zu vermitteln. Deswegen wurden 1957 erste Grundsätze zwischen der Bundesanstalt und den Verbänden der Personalberater geschlossen; diese legten fest, wann und unter welchen Voraussetzungen die Mitwirkung eines Personalberaters bei der betrieblichen Personalbeschaffung nicht als Arbeitsvermittlung und damit als legal anzusehen sind. Da gab es solche Regelungen wie diese, dass Personalberater ab einem Jahresgehalt von DM 120.000 tätig werden durften. Zum letzten Mal wurden 1990 die Grundsätze neu formuliert und den Veränderungen im Markt angepasst.

Eine Studie von 2002 stellte fest, dass im Jahre 2000 etwa 2000 Unternehmungen in Deutschland wirkten, in denen 7000 Personalberater tätig waren. Von diesen gaben etwa 80% als ihr vordringliches Arbeitsgebiet die Personalberatung an. Bei dieser Studie wurde ebenfalls festgestellt, dass viele sich auf ein Gebiet bzw. eine Branche spezialisiert hatten. An der Spitze damals mit 89 Prozent IT, gefolgt von Finanzdienstleistungen mit 39 Prozent. Zum einen zeigen diese Zahlen die damalige Bedeutung der IT und zum anderen stellt sich heute die Frage, ob dieser Schwerpunkt immer noch diesen Stellenwert einnimmt und in Zukunft einnehmen wird.

Ein weiterer Inhalt dieser Grundsätze von 1990 nennt den Personenkreis, mit denen sich Personalberater beschäftigen dürfen. Gesucht werden vornehmlich Führungskräfte und hochqualifizierte Fachkräfte. Deswegen gibt der Begriff „executive search“ einen besseren Einblick in die Tätigkeit der Personalberater im Gegensatz zu den Tätigkeiten der Arbeitsvermittler des Arbeitsamtes bzw. heute der von den Arbeitsämtern beauftragten Vermittlungen.

Wie wird die **Direktansprache** vorbereitet? Eine Datenbank hilft bei der Suche von geeigneten Kandidaten. Auch stützt man sich auf gezielte Recherchen oder es werden Empfehlungen von Branchenkennern eingeholt, die der Personalberater in sein Netzwerk aufnehmen konnte. Teilweise werden auch Anzeigen geschaltet oder das Internet als Plattform des ersten Kontaktes genutzt.

Gerade in jüngster Zeit wurde abschließend die **erste Kontaktaufnahme** per Telefon am Arbeitsplatz gerichtlich gestattet. Weitere Gespräche finden dann im privaten Umfeld des Kandidaten statt.

Die Kandidatenauswahl geschieht in Einzel-Assessments, mit Hilfe von qualifizierten Interviews, und durch das Einholen von Referenzen.

Weitere Leistungen der Personalberater sind dann:

- die Teilnahme an der Vorstellung
- die Moderation des Prozesses
- und bei der Vertragsgestaltung eine Unterstützung, z.B. bei der Ausgestaltung der monetären Vereinbarungen

## **Die richtigen Kandidaten für die richtigen Aufgaben**

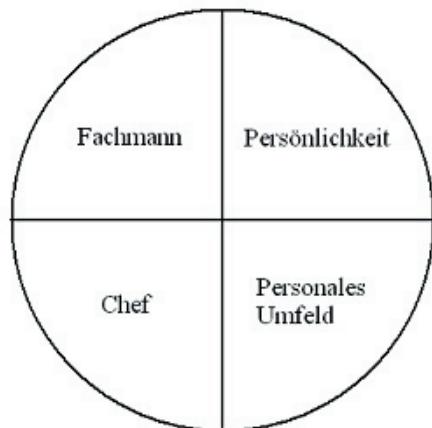
Es handelt sich um die Beschreibung meiner Arbeitsweise oder besser um die Aufgabenstellung: „Wie finde ich die richtige Person für den richtigen Platz?“ Welche Aufgaben habe ich als Personalberater zu erfüllen, dass beide zufrieden sind: der Vorgesetzte entsprechend motiviert ist, mit dem neuen Mitarbeiter zusammenzuarbeiten. *Und:* Der neue Mitarbeiter mit Engagement sich seinem neuen Aufgabengebiet stellt. Dies will ich mit Hilfe des Schaubildes erläutern:

## Problemstellung

### Funktion



### Kandidat



### Kongruenz

Bei meiner Aufgabenstellung gehe ich von folgender Prämisse aus: Der mich beauftragende Klient muss – auch mit meiner Hilfe –, sich eine eindeutige Vorgabe, ein genaues Bild darüber gemacht haben, was er mit der Besetzung einer Vakanz in seinem Unternehmen erreichen will.

1. Da ist zuerst einmal die Aufgabenstellung, die genau beschrieben werden muss durch die Beantwortung der Fragen: Welche Schwerpunktaufgaben sind zu erfüllen? Welche Ziele sind in einem Jahr, in fünf Jahren oder in einem anderen Zeitraum zu erreichen? Welche Teilziele werden zur Erreichung des Ziels gesetzt? An welchen Projekten arbeitet der neue Stelleninhaber mit?

Von der Beschreibung der Aufgaben trenne ich bewusst

2. die Illustrierung des Arbeitsplatzes. Hier geht es um die Fragen: Wer sind die Mitarbeiter? Was sind ihre Aufgaben? Und: An wen wird berichtet? Wem ist man unterstellt? Vergessen werden dürfen auch nicht die Kollegen, mit denen man zusammenarbeitet und mit denen man für bestimmte Aufgabenbereiche verantwortlich zeichnet.

Mit den Informationen über den Arbeitsplatz sind bereits Hinweise über

3. die Kultur der Firma, welchen Stil das Unternehmen pflegt, gegeben, jedoch lasse ich mir diese Punkte noch ausdrücklich erläutern, da sie bereits Genanntes vertiefen, abrunden und ein Bild davon zeichnen, welcher Umgangsstil im Unternehmen

gelebt wird. Damit nähern wir uns dem Punkt, dem nach meiner Erfahrung viel zu wenig an Bedeutung zugemessen wird. Es ist die Frage nach

4. der Persönlichkeit des Kandidaten, die am besten in das Unternehmen passt. Da schält sich etwas heraus, was man im Gegensatz zum Chefsein nicht lernen kann, sondern lediglich im Laufe des HeranwachSENS eines Menschen weiter ausbilden kann: Die Persönlichkeit eines Menschen, sein Charakter und sein Wesen werden beschrieben.

Im Ganzen betrachtet geht es mir hier um das Herausarbeiten des gewünschten Naturells, dem Temperament, das ein qualifizierter Kandidat für ein Unternehmen „mitbringen“ sollte.

Mit diesen Informationen kann ich dann im Markt nach entsprechend fachlich qualifizierten und persönlich kompetenten Personen „suchen“, es ist meine Aufgabe, eine Kongruenz, eine Übereinstimmung abzufragen, wie es im Schaubild schon angedeutet ist.

Bringt der Kandidat die entsprechende fachliche Ausbildung und Berufstätigkeit mit? Hat er sich die notwendigen Chefkompetenzen (Sach- und Führungskompetenz, didaktische und psychologische Fähigkeiten) angeeignet? Stimmt er mit seinem persönlichen Umfeld mit der Kultur des Unternehmens überein und ist er vom Typus her betrachtet derjenige, der ins Unternehmen passt?

Ich bin davon überzeugt, dass die Motivation eines Mitarbeiters nicht mit dem Tag der Arbeitsaufnahme beginnt, sondern viel früher: Bei den Bewerbungs- und Einstellungsgesprächen. Und leider muss ich da

die Erfahrung machen, dass diesem Umstand viel zu wenig Rechnung getragen wird.

## **Worauf kommt es bei Führungskräften in Zukunft an?**

1. Nach wie vor benötigen Führungskräfte eine klare, hochqualifizierte, tiefgehende und souveräne **Kernkompetenz** in einer für das Unternehmen relevanten Einzeldisziplin.

2. Diese müssen sich mit **fachübergreifenden Integrationskompetenzen** verbinden.

Diese sollten zumindest so fundiert sein, dass qualifizierte Konzepte mit weiteren Fachkennern federführend entwickelt werden können. So ist es für Projekte und Fragen der Strategieentwicklung für unternehmensweite oder sektorale Themen unerlässlich, dass Führungskräfte in der Lage sind, die Integration aller Disziplinen (z. B. technisch, betriebswirtschaftlich, personalwirtschaftlich, wirtschaftspolitisch, rechtlich, informationstechnisch u.a.) zu leiten und zu steuern.

3. Zum traditionellen Profil von Führungskräften gehören unabdingbar Kenntnisse und Erfahrungen mit **kommunikativen Aufgaben**, die durch eine psychologische und didaktische Kompetenz unterstützt werden. Ich denke da an Führung in allen Facetten, wie Zusammenarbeit, Konfliktlösung und Teamentwicklung, Moderation und Präsentation.

4. Als Basis gehören hierzu Erkenntnisse und **Erfahrungen mit sich selbst**. Wahrnehmung, Selbsterfahrung und Beurteilung der eigenen Person sind wichtige Voraussetzungen für die Kommunikation im Unternehmen. Es muss heute als Qualifikationsmerkmal angesehen werden, wenn sich

eine Führungskraft qualifiziert und engagiert mit einer vertieften Entdeckung der eigenen Persönlichkeit beschäftigt (hat).

5. Ebenso zeichnet eine Führungskraft eine gute Mischung aus folgenden **Persönlichkeitsmerkmalen** aus: Aufgeschlossenheit, Denkvermögen, Initiative, Kreativität und Flexibilität. Wichtig sind darüber hinaus Ehrgeiz, Einsatz- und Verantwortungsbe reitschaft. Weitere Facetten einer Führungskraft sind Durchsetzungsstärke, Team- und Delegationsfähigkeit. Auch Personal-, Sach- und Zielorientierung, Urteilsvermögen, Konfliktfähigkeit, Selbstvertrauen und Feinfühligkeit zeichnen eine Führungspersönlichkeit aus.

6. Nicht zuletzt qualifiziert sich eine Führungskraft durch ihre **ethische Grundhaltung** im persönlichen Bereich und als Repräsentant des Unternehmens.

Hierzu sind in den vergangenen Jahrzehn ten zahlreiche Publikationen erschienen, die die umfangreiche Diskussion darüber bele gen: Stellvertretend soll das „Prinzip Verant wortung“, wie es Hans Jonas propagiert hat, genannt werden. Auch solche Tugenden wie die des Maßes oder der Gelassenheit, Zivilcourage oder Offenheit werden erneut ins Gespräch zu bringen sein. Bescheiden heit, Sorgfaltspflicht/Verantwortung gegenüber Mitarbeitern bzw. der Umwelt und der Zukunft sollen ebenso erwähnt werden wie Heiterkeit, (Mit-)Menschlichkeit und Einsatz für das Gemeinwohl. Nicht vergessen wer den dürfen auch solche Werte wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Gerechtigkeit und Glaubwürdigkeit.

Über diese Eigenschaften zu verfügen, bedeutet nicht, unangemessen nachgiebig zu sein oder keinen Durchsetzungswillen zu haben. Es bedeutet in der Unternehmen

spraxis, das Ziel der **Wahrheit, der Fairness und des Wohls aller Beteiligten** zu verfolgen.

So will ich als Abschluss meiner Überlegun gen drei Thesen nennen für die Reflexion und Diskussion:

1. These: Motivierte Mitarbeiter fühlen sich nicht nur für das Wohl der Shareholder ihres Unternehmens verantwortlich, sondern sie wissen auch um ihre Verant wortung für die Gesellschaft und übernehmen in dieser entsprechende Aufgaben

2. These: Mitarbeiter sind entsprechend motiviert, wenn sie ein klares Aufgabenfeld und genaue Vorgaben vorfinden in dem Sinne: Was ist Ziel und Zweck des Unternehmens, dem ich angehöre, und was ist meine Aufgabe dabei? Welchen Beitrag kann ich dazu leisten? Anders formuliert: Warum lohnt es sich für mich und nicht nur für meinen Geldbeutel, dass ich in diesem Unternehmen mitarbeite?

3. These: Es ist angebracht, dass in Erzie hung und Bildung wie auch in der Ausbil dung und Weiterbildung wieder mehr an das Thema der Tugenden erinnert wird, indem im klassischen Sinne von Tugend als Taugen die Frage gestellt wird: Welche Verhaltensweisen machen einen motivierten Mitarbeiter aus?

<sup>1</sup> In meinen Gedanken werde ich des besseren Duk tus wegen vom Mitarbeiter, vom Vorgesetzten immer in der männlichen Form sprechen und will dabei auch immer die weibliche Form mitgedacht haben: Es geht natürlich auch um die Motivation von Mitarbeiterinnen usw.