

## > Gelobt sei der Chef

Mitarbeiter wollen ernst genommen werden und sich selbst verwirklichen. Hat ein Chef das erkannt, kann er seine Leistungsträger motivieren und damit halten. Aber: Führungskräfte brauchen ebenfalls hin und wieder ein paar Streicheleinheiten für die Seele.



Hat ein Unternehmen erst einmal die qualifiziertesten und kreativsten Fachkräfte an der Angel, will es diese natürlich auch halten. Dabei ist es erstaunlich, was sich Firmen einfallen lassen, um ihren Mitarbeitern das Arbeiten und das Arbeitsumfeld so angenehm wie möglich zu gestalten. Zum Beispiel die SAP AG in Walldorf südlich von Heidelberg: Der weltweit agierende Softwarehersteller beschäftigt 14.000 Mitarbeiter in Deutschland, davon sind mehr als 80 Prozent Akademiker. Sie kommen auch am Standort Deutschland aus über 70 Nationen. Mehr als 10.000 Mitarbeiter sind in der Niederlassung in Walldorf tätig. In einer SAP-Pressemitteilung heißt es: „Unter Mitarbeitern und Management besteht ein ausgeprägtes Bewusstsein dafür, dass der Unternehmenserfolg ganz direkt von jedem einzelnen abhängt und dass hierfür motivierende, engagierte, aufgabenorientierte und bürokratielose Zusammenarbeit entscheidend ist.“ Dies soll sich im Arbeitsalltag durch flache Hierarchien, frühe Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter, einen hohen Informationsfluss und Förderung von Kreativität niederschlagen. Seit 2004 gibt es beispielsweise ein aktives Frauennetzwerk sowie die Möglichkeit, über das Unternehmen einen Krippenplatz für sein Kind zu bekommen. SAP kooperiert auch mit externen Dienstleistern, die private Kinderbetreuung sowie Haushaltshilfen vermitteln. Der Software-Entwickler wurde vom „Great Place to Work“-Institut wiederholt als Deutschlands bester Arbeitgeber unter den Großunternehmen ausgezeichnet. Darüber hinaus erhielt SAP zahlreiche Preise für sein „Diversity Management“, das für Vielfalt und Chancengleichheit steht.

Auch Stryker Navigation in Freiburg hat erkannt, dass Kinderbetreuung eines der wichtigen Angebote speziell für Mitarbeiterinnen ist und entscheidender Faktor, diese im Unternehmen zu halten. So übernimmt der Hersteller für chirurgische Navigationssysteme bis zu 550 Euro der monatlichen Kinderbetreuungskosten, bis die Kinder drei Jahre alt sind. „Dieses Angebot richtet sich vor allem an Frauen, die ihre Elternteilzeit verkürzen möchten“, erklärt Silke Müller, zuständig für Marketing und Kommunikation. Auch Tagesmütter werden bezuschusst.

Die Arbeitszeiten sind flexibel und es besteht die Möglichkeit, im „Home Office“ zu arbeiten. „Unsere Fachleute werden mit dem nötigen technischen Equipment wie Laptop und Blackberry ausgestattet“, erklärt Müller. Das soll auch dazu beitragen, dass das Personal Privat- und Berufsleben besser ausbalancieren könne. Dieses Angebot wird sowohl von Frauen als auch von Männern genutzt. Bei der Testo AG in Lenzkirch erfreut seit Anfang dieses Jahres ein Fitness-Studio die gesamte Belegschaft. Eine Sache, die Vorstand Burkart Knospe am Herzen lag. Mitarbeiter können nach getaner Arbeit im Spinning-Kurs, bei Bauch-Beine-Po oder im Rückenfitprogramm ihren Ausgleich finden und sich fit halten. Gelegentlich gibt es auch ein Tennis- und Volleyball-Turnier. Das schweißt zusammen.

## Ordnung

Dass das Arbeitsklima im Unternehmen eine entscheidende Rolle für die Motivation der Mitarbeiter spielt, weiß auch Beatrix Lang. Mit der Beatrix Lang GmbH bietet sie Seminare für Führungskräfte und Mitarbeiter an und ist an der Entwicklung von Veränderungsprozessen in Unternehmen beteiligt. In ihren Seminaren geht es ganz oft um Werte und Führungskultur. „Vor zehn Jahren konnte man sich nicht vorstellen, dass Firmen für so etwas Geld ausgeben“, sagt Lang. Wichtig sei, einem Chef begreiflich zu machen, dass seinem qualifizierten Mitarbeiter nicht mehr einfach nur eine Gehaltserhöhung als Motivation ausreicht. Er will ernst genommen werden, will an Entscheidungsprozessen teilhaben. „Motivierte Angestellte werden die Verantwortung dann gerne übernehmen“, ist Lang überzeugt. Im Idealfall sollte sich der Mitarbeiter selbst verwirklichen können – damit kann das Unternehmen den Leistungsträger sicherlich halten.

Den wenigsten Mitarbeitern ist andererseits bewusst, dass auch Chefs ihre Probleme haben. „Viele Führungskräfte geraten in einen Rollenkonflikt“, erklärt Lang. Etwa, wenn sie eine Veränderung an ihre Mitarbeiter weitergeben müssen, sie aber selbst nicht richtig dahinter stehen. Wie authentisch kann ich sein? Wie kann ich mich selbst motivieren? – diese Fragen beschäftigen viele. „Führungskräfte stehen oft massiv unter Druck und müssen eine Rhetorik der Schadensbegrenzung predigen“, hat Lang festgestellt. In Situationen, in denen sie selbst demotiviert sind, ziehen sie sich mehr und mehr zurück. Das ist ein großer Fehler – so werden sie angreifbar und zur Zielscheibe.

Lang schildert ein Beispiel: Im Handel müssen Abteilungsleiter oder Geschäftsführer ihren Mitarbeitern des Öfteren morgens erst einmal Geschäftszahlen präsentieren. Sind diese Zahlen ständig negativ, ist das auf Dauer frustrierend – und zwar für beide Seiten. „In solchen Situationen kann man die Zahlen vielleicht nur einmal die Woche gebündelt präsentieren oder auch mal etwas Positives hervorheben, wie das Engagement der Angestellten“, rät Lang. Ebenso wichtig sei es, dass die Mitarbeiter ihre Führungskräfte motivieren. „Ich frage oft die Mitarbeiter im Seminar: ‚Haben Sie schon einmal Ihren Chef gelobt?‘ Die häufigste Reaktion ist: Nein“, erzählt Lang.

Der Trend gehe hin zu einer gemeinsamen Unternehmenskultur, in der sich Mitarbeiter und Führungskräfte gegenseitig motivieren. „Es wird immer mehr eine werteorientierte Führungskultur.“ Und gerade junge Führungskräfte legen Wert auf „Work-Life-Balance“, also ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Privat- und Arbeitsleben.

Iunia Mihu

Fotos: Fotolia, Beatrix Lang GmbH



**Beatrix Lang**  
(Beatrix Lang GmbH, Weinstadt)  
berät und trainiert  
Führungskräfte und  
Mitarbeiter.

Bei der Kinderbetreuung kooperieren wir mit externen Dienstleistern und suchen nach individuellen Lösungen.

SAP AG, Walldorf

Ich frage Mitarbeiter oft: ‚Haben Sie schon einmal Ihren Chef gelobt?‘ Die häufigste Reaktion ist: Nein.

Beatrix Lang, Beraterin

Mit flexiblen Arbeitszeiten und dem „Home Office“ können Mitarbeiter Beruf und Privates besser planen.

Stryker Navigation, Freiburg



**20** Über die Grenze  
Auslandsgeschäfte werden kompliziert und teuer

**79** Über die Berge  
Wandern macht den Kopf frei und hebt die Laune

## Kurs Südwest

Locken und fördern –  
was badische Unternehmen anstellen, bis sie einstellen

