

Der Mitarbeiter – ein Feind?

Wie man mit der richtigen Strategie im Unternehmen einer „Lidl-Krise“ vorbeugen kann.

Bochum (Kugler & Rosenberger).

Die Berichte haben aufgeschreckt: Die Supermarktkette „Lidl“ soll ihre Mitarbeiter bespitzelt haben und das in einem bislang kaum vorstellbaren Ausmaß. Nun ist der Konzern ohnehin nicht für rühmenswertes Geschäftsgebaren bekannt, der im letzten Jahr versuchte Einstieg in die Bio-Branche ist nicht zuletzt an dieser negativen Wahrnehmung in der Öffentlichkeit gescheitert. Bleibt allerdings die Frage, ob die „Lidl-Affäre“ wirklich nur einen Einzelfall darstellt oder solche und ähnliche Umtriebe auch anderswo denkbar sind, beispielsweise in unserem Bio-Sektor. Die Zeiten der kleinen, muffigen Müsliverkaufsstellen gehören jedenfalls schon längst der Vergangenheit an. Schick und trendig präsentieren sich heutzutage die Bioläden, deren Kundenkreis mittlerweile immer weniger aus Norweger-Pullover- und Birkenstocksandalenträgern, dafür immer häufiger aus gutsituierten Genussfreunden besteht. Bio ist eben „angesagt“. Kein Wunder also, dass die Ökobranche expandiert und Regionalmarkt- oder regelrechte Supermarktketten wie Pilze aus dem Boden schießen. Die Ausrichtung ist dabei grundsätzlich die gleiche wie im konventionellen Bereich: Der Gewinn muss stimmen, von Idealismus allein wird niemand satt. Bislang werden – so erleben wir es in der Beratung – dabei allerdings Werte wie Nachhaltigkeit und respektvolles Miteinander hoch gehalten, insbesondere im Umgang mit dem Mitarbeiter. Bei der Personalberatung begegnet uns

in der Naturkost-Branche sogar häufig die Frage: 'Ist der Mitarbeiter „vertrauter Freund“ oder „bloßer Angestellter“'. Der Grund dafür liegt zum einen im – vor allem in der Pionier-Zeit entstandenen – Ideal des menschlichen Miteinanders im 'Geschäft' und zum anderen in den oftmals über viele Jahre und Jahrzehnte gewachsenen Strukturen Inhaber geführter Betriebe. Der Boom bringt es jedoch mit sich, dass die Branche zunehmend professioneller agiert und auch agieren will – Personalentwicklung und Mitarbeiterführung eingeschlossen. Das wiederum wirft mitunter gewaltige Probleme auf, allen voran das zeitliche: Einer Studie der renommierten Personalberatung Kienbaum und Partner zufolge müssten Chef oder Chefin eines 30-Mann/Frau-Betriebes rund 30 Prozent ihrer Gesamtarbeitszeit allein auf die Themen „Personalbetreuung“, „Innerbetriebliche Weiterbildung“, „Sozialberatung von Mitarbeitern“ und „Führung“ verwenden, um diesen Bereich effektiv abzudecken. Die Studie ermittelt einen durchschnittlichen Aufwand für Personalarbeit von 0,9 Voll-Arbeitskräfte pro 100 Mitarbeitern.

Die Check-Liste hilft

Mit der Check-Liste können Sie Ihren 'Stand der Dinge' ermitteln. Da die Realität häufig davon abweicht, bleiben drei Möglichkeiten: Entweder man lässt es „nebenher“ laufen und nimmt etwaige Fehlentwicklungen in Kauf, oder man entscheidet sich für die Wichtigkeit dieser Aufgaben und budgetiert sie

intern im Betrieb, d.h., dass Chef und Chefin auf einen Teil ihrer 'aktiven Arbeit' verzichten und den 'Personalen' in sich entdecken. Als drittes kann man sich für professionelle Leistung von außen entscheiden. Angeboten werden dabei Dienstleistungen bei der aufwendigen Personal-Suche und -Auswahl, Entlastung bei der immer wichtiger werdenden Weiterbildung im Betrieb und sogar bei einzelnen Gesprächen mit den Mitarbeitern. Bei der Auswahl der 'externen Profis' empfehlen wir, sich im Vorgespräch mit dem Anbieter deren Methodik und Branchenerfahrung genau erläutern zu lassen. Gute Personal- und Organisationsberater schildern ihrem Kunden vorweg die einzelnen Arbeitsschritte bis zum Ende des geplanten Auftrags. Ein wichtiger Baustein bei unserer Arbeit in der Personalentwicklung ist dabei die Transparenz im Hinblick der Werte und dem Kulturbegriff im Unternehmen. Transparenz heißt hierbei zum Einen, sich diese Werte ins Bewusstsein zu holen. Zum Anderen bedeutet es aber auch, diese Werte – für Alle im Unternehmen hörbar – zu benennen, zu kommunizieren. Ist sich der Chef über diesen Punkt im klaren, fällt die Vermittlung an die Mitarbeiter nicht mehr schwer. Loyalität und Qualitätsstreben sind der Lohn. Etabliert sich darüber hinaus ein regelmäßiger, nach beiden Seiten offener Austausch besteht für ein von Misstrauen und Angst geprägtes Arbeitsklima à la Lidl weder Raum noch Notwendigkeit.

Info:
www.kugler-rosenberger.de

Diese Aufgaben in der Personalarbeit erledigen wir:	nie	selten	öfter	regelmäßig
Stellenbeschreibung für die Mitarbeiter	0	1	2	3
Schriftliche Benennung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter	0	1	2	3
Profilerstellung vor der Besetzung neuer Stellen im Betrieb	0	1	2	3
Festlegung lang-, mittel- u. kurzfristiger Ziele im Unternehmen	0	1	2	3
Weitergabe und Kommunikation der Ziele an die Mitarbeiter	0	1	2	3
Gezielte Gespräche mit Mitarbeitern über deren Qualifikation und Qualität der Arbeit	0	1	2	3
Kritik-Gespräche mit Mitarbeitern	0	1	2	3
Weiterbildung und Qualifikation für die Mitarbeiter und Führungskräfte	0	1	2	3
Aktivitäten zur Teamentwicklung (Feiern, Events, gemeinsame Aktionen)	0	1	2	3
Das Feiern von Erfolgen	0	1	2	3

Bei 0 – 10 Punkten:

In diesem Bereich geht es an erster Stelle darum, Ihre Personalarbeit 'ins Leben zu rufen'. Bei der Planung dieses Arbeitsfeldes empfehlen wir die Kooperation mit in diesem Bereich erfahrenen Unternehmer-Kollegen oder Beratern. Interessant ist dabei natürlich, was sie bisher daran gehindert hat, mehr Zeit und Energie in die Entwicklung zu investieren.

Bei 10 – 20 Punkten:

In Ihrem Betrieb läuft sicher schon Einiges an Personalarbeit. Um zu mehr Kontinuität zu gelangen, können Sie vielleicht auch Ihre Mitarbeiter befragen, in welchem Bereich sie mehr Aktivitäten erwarten. Die Rückmeldung auf Fragen in diesem Bereich bringt häufig schnelle Transparenz zu diesem Thema und zeigen mögliche Handlungsfelder für Sie auf.

Bei 20-30 Punkten:

Respekt! Hier herrscht Routine in der Personalarbeit. Da lacht das 'Personaler-Herz'!

Mit der Check-Liste können Sie Ihren „Stand der Dinge ermitteln“, auch wenn die Realität davon häufig abweicht.