



MITARBEITER

UND WIE IST DIE STIMMUNG?

Mitarbeiterbefragungen und Mitarbeitergespräche geben Aufschluss über die Zufriedenheit der Belegschaft. Diese Art Meinungsforschung wird auch in Rechtsabteilungen sehr ernst genommen.

Gute Mitarbeiter sind das wertvollste Kapital in einem Unternehmen. Von ihrer Motivation und ihrem Engagement hängt in erheblichem Maße der Unternehmenserfolg ab. Aber was wissen Unternehmen beziehungsweise Chefs überhaupt von ihren Mitarbeitern? Nach Meinung von Frank Weber, Partner der Unternehmensberatung Shikar in Frankfurt und Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius, wissen sie auf jeden Fall zu wenig. Unternehmen würden erhebliche finanzielle und personelle Ressourcen aufwenden, um ihre Kunden, ihr Verhalten und ihre Vorlieben genauestens zu studieren, um sie dann möglichst adäquat anzusprechen. „Wenn man aber davon ausgeht, dass der Mitarbeiter der Kunde der Führungskraft ist, sollte diese ebensolche Anstrengungen unternehmen, um zu erfahren, wie ihr Kunde tickt“, sagt Be-

rater Weber. Nach seiner Beobachtung mangelt es im Berufsalltag allerdings an der notwendigen „Kundenorientierung“ von Personalverantwortlichen, Personalabteilungen und Vorgesetzten. Das kann gravierende Folgen haben: Die Mehrzahl der deutschen Arbeitnehmer fühlt sich nur in geringem Maße emotional an ihr Unternehmen gebunden, hat das Beratungsunternehmen Gallup in seiner jährlichen Untersuchung zum Mitarbeiterengagement gerade ermittelt.

Dabei ist es den Arbeitgebern wohl kaum egal, ob sich die Mitarbeiter wohlfühlen oder sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren. Längst gehören beispielsweise Mitarbeiterbefragungen zum festen Bestandteil des personalwirtschaftlichen Instrumentariums in den meisten Unternehmen. Es werden unter anderem die Zufriedenheit

mit den Rahmenbedingungen und auch der Grad der Verbundenheit mit dem Unternehmen erfragt. „Entscheidend für den Erfolg dieses Instruments ist jedoch, wie das Management mit den Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung umgeht. Ohne daraus abgeleitete Maßnahmen und Folgen sind sie nur ein wirkungsloser Akt politischer Korrektheit“, stellt Jan-Marek Pfau fest, Consultant bei der Managementberatung Kienbaum. „Je eindeutiger aber Veränderungen auf die Mitarbeiterbefragung zurückzuführen sind, desto positiver wirkt sich dies auf die Fluktuation, die Arbeitszufriedenheit und die Unternehmenskultur aus.“

Joachim Scholz, Leiter der Konzernrechtsabteilung der BASF SE, kann das nur bestätigen: „Wir betreiben alle zwei Jahre konzernweit eine Mitarbeiterbefragung mit relativ hohem Aufwand. Kritik ist willkommen, aber möglichst auch mit Verbesserungsvorschlägen. Wir nehmen das sehr ernst.“ Die Ergebnisse der Befragung, die Scholz bekommt, betreffen nur die Konzernrechtsabteilung – insgesamt 53 Mitarbeiter, davon 26 Juristen – und werden auf einer Veranstaltung allen Mitgliedern der Rechtsabteilung vorgestellt. Anhand der Konzernwerte können die Mitarbeiter außerdem sehen, ob ihre Abteilung in bestimmten Punkten besonders gut oder schlecht dasteht. „Ein wunder Punkt ist bei uns derzeit die Arbeitsplatzsituation“, gesteht Scholz. „Es gibt große bauliche Veränderungen, Mitarbeiter mussten vorübergehend ihr Einzelbüro aufgeben.“ Auch die „Work-Life-Balance“ sei, so Scholz, immer mal wieder ein Thema. „Wenn ein Mitarbeiter wegen eines Projekts temporär viel arbeitet, ist das normal. Arbeitet er allerdings nachhaltig zu viel, müssen Aufgaben neu verteilt werden“, erklärt Scholz.

Grundsätzlich gibt es in der Rechtsabteilung eine Gruppe aus jüngeren und älteren Mitarbeitern, aus Juristen und Tarifangestellten, die die Ergebnisse der Befragungen evaluiert und Verbesserungsmöglichkeiten vorschlägt.

Auch die Allianz ermittelt über die jährlich erhobene Mitarbeiterbefragung, den sogenannten „Allianz Engagement Survey“, die Zufriedenheit ihrer Angestellten. „Die Ergebnisse werden beim jährlichen ‚off-site‘ der Rechtsabteilung in einem Allianz-Seminarzentrum mit dem Ziel diskutiert, konkrete Schlussfolgerungen zu ziehen“, berichtet Dr. Adrian Glaesner. Er leitet in der Konzernrechtsabteilung der Allianz SE den Bereich Kapitalmarktrecht und Finanzierung.

Anerkennung zu bekommen ist ein urmenschliches Bedürfnis

Ein weiteres wichtiges Instrument ist das jährliche Mitarbeitergespräch. Vorgesetzter und Mitarbeiter lassen das abgelaufene Jahr Revue passieren und ziehen Bilanz, was gut, was vielleicht nicht so gut gelaufen ist. Der Grad der Zielerreichung schlägt sich dann beim variablen Gehalt nieder. „Das ist ein exakt strukturierter Prozess, dennoch sollte eine Führungskraft diesem System nicht blind vertrauen. Schließlich geht es darum, über die Leistung eines Mitarbeiters ein Gesamtvotum abzugeben“, sagt Glaesner. „Zu wie viel Prozent der Mitarbeiter seine Ziele erreicht hat, lässt sich gerade in der juristischen Beratung nicht exakt quantitativ erfassen.“ Trotz solcher Schwächen hält er die regelmäßigen Mitarbeitergespräche und die damit verbundene Rückmeldung durch den Vorgesetzten für sehr

FACHLICHE QUALIFIKATION MACHT KEINE FÜHRUNGSKRAFT

Drei Fragen an **Frank Weber**, Partner der Unternehmensberatung Shikar in Frankfurt und Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius.

In der jährlichen Gallup-Studie zum Mitarbeiter-Engagement stellen viele Befragte ihren direkten Vorgesetzten ein ziemlich schlechtes Zeugnis aus. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Die Führungskräfte gehen häufig nicht richtig auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ein, sondern verwalten sie eher als Produktionsfaktor. Die meiste Zeit in ihrem beruflichen Alltag sind sie mit fachlichen Aufgaben beschäftigt und widmen der Führung von Mitarbeitern zu wenig Zeit.

Und wie erklären Sie sich das?

Noch immer ist es so, dass vielfach derjenige aufsteigt, der

sich vor allem fachlich besonders qualifiziert hat. Er ist vielleicht ein guter Sachbearbeiter, Jurist oder Arzt, aber damit noch lange keine gute Führungskraft. Hier braucht es andere Qualitäten.

Kann man Führung überhaupt lernen?

Gute Führung bedeutet, andere Menschen erfolgreich zu machen. Fördern und fordern kann man ebenso lernen, wie richtig Ziele zu setzen. Auch Kommunikation lässt sich erlernen. Natürlich hat es jemand leichter, der gut mit anderen Menschen kann. Empathie erleichtert die Sache ungemein.





Dr. Claudia Junker,
Chefsyndika,
Deutsche Telekom AG



Dr. Adrian Glaesner,
Leiter des Bereichs Kapitalmarkt-
recht und Finanzierung in der Konzern-
rechtsabteilung, Allianz SE



Dr. Volker Groß,
Bereichsleiter Recht,
Kreditanstalt für Wieder-
aufbau (KfW)

wichtig. „Anerkennung zu bekommen ist doch ein urmenschliches Bedürfnis“, so Glaesner. Hier haben Unternehmen und ihre Führungskräfte viel dazugelernt. Syndikus Glaesner, inzwischen 20 Jahre im Beruf, kannte in seinen Anfangsjahren solche Feedback-Gespräche nicht. Ähnliches weiß Scholz zu berichten: „Früher galt Mitarbeiterzufriedenheit oder Führung eher als nebensächlich, man handelte nach dem Motto ‚Nicht geschimpft ist genug gelobt‘.“

Gerade jüngere Generationen haben heute andere Ansprüche an Führung oder Personalentwicklung. So unterscheidet sich gerade die Generation Y, also die Gruppe der nach 1980 Geborenen, in ihren Erwartungshaltungen und Verhaltensweisen von den vorangehenden Generationen. Laut einer Kienbaum-Studie nehmen Manager diese Generation als „fleißig, ehrgeizig und karriereorientiert“ wahr. Diese Karriereorientierung zeige sich beispielsweise in dem Streben nach persönlicher Entwicklung.

Selbständigkeit wird von den Mitarbeitern der Rechtsabteilung sehr geschätzt

Und wie lassen sich diese Vorstellungen in der Rechtsabteilung mit ihren eher flachen Hierarchien verwirklichen? „Eine schnelle Karriereentwicklung ist nicht immer realistisch“, sagt Allianz-Syndikus Glaesner. „Juristen nehmen eine Expertenfunktion wahr und können auch auf ihrer Stelle wachsen.“ Immer wieder komme es aber auch vor, dass Kollegen in andere Funktionen, etwa als Compliance-Beauftragter wechseln oder Führungsaufgaben in anderen operativen Gesellschaften des Konzerns übernehmen. Diese beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für Juristen sind jedoch nach Meinung von Dr. Claudia Junker weder neu noch ein „Riesentrend“. „Unsere Juristen haben wichtige, interessante Aufgaben, deshalb sind die meisten Juristen geworden und deshalb wollen es die meisten

auch bleiben“, ist die Chefsyndika der Deutschen Telekom überzeugt. Dass die Juristen gerne Juristen sind, bestätigt auch die relativ geringe Fluktuation in den Rechtsabteilungen. Ein weiterer Punkt vor allem für die jüngeren Mitarbeiter ist die Balance zwischen Arbeit und Privatleben. Hier können Rechtsabteilungen einiges bieten. „Unsere Mitarbeiter in der Rechtsabteilung arbeiten sehr selbstständig und tragen viel Verantwortung. Anders als in der Großkanzlei müssen sie aber nicht 60 oder 70 Stunden in der Woche im Büro verbringen“, stellt Dr. Volker Groß, Bereichsleiter Recht bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), fest. Zudem können die Mitarbeiter auch ihre

Arbeitszeit reduzieren, um mehr Zeit mit der Familie zu verbringen. „Allein von den 20 Volljuristinnen in meinem Bereich hat die Hälfte ihre Arbeitszeit auf durchschnittlich 60 bis 70 Prozent reduziert“, berichtet Groß. Darüber hinaus ist den Mitarbeitern auch gestattet, einmal in der Woche einen Homeoffice-Tag einzulegen.

Die Zufriedenheit mit ihrer Arbeit scheint für die Mitarbeiter in den Rechtsabteilungen insgesamt kein Problem zu sein. „Die Zufriedenheit eines Arbeitnehmers hängt entscheidend davon ab, inwieweit er in der Lage ist, Sinn in seiner Tätigkeit zu finden, und seine Arbeit mitgestalten kann“, sagt Berater Weber. „Die Selbstständigkeit wird von den Mitarbeitern der Rechtsabteilung sehr geschätzt“, weiß auch KfW-Chefsyndikus Groß. Außerdem spiele das Arbeitsklima im direkten Umfeld für die Arbeitszufriedenheit eine große Rolle, so Groß über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung, die die KfW gerade erstmals unternehmensweit durchgeführt habe.

Dass dies auch in einer recht großen Rechtsabteilung funktioniert, zeigt das Beispiel der Deutschen Telekom. Rund 230 Mitarbeiter, davon knapp 200 Juristen, arbeiten in der Rechtsabteilung des Telekommunikationskonzerns, die sowohl die Aufgaben der zentralen Rechtsabteilung als auch die Betreuung aller operativer Tätigkeiten wahrnimmt. Zweimal im Jahr fragt der Personalbereich konzernweit nach der Zufriedenheit aller Mitarbeiter. Dadurch bekommt Chefsyndika Junker regelmäßig ein Stimmungsbild ihrer großen Abteilung. Mindestens einmal in der Woche tauscht sie sich mit allen Führungskräften aus, die unmittelbar an sie berichten. Aber auch für alle anderen ist sie als Chefin und Ansprechpartnerin präsent. Seit Kurzem frühstückt sie einmal in der Woche mit einer Abteilung oder einem Referat – um Informationen auszutauschen, Fachliches zu besprechen und einfach ein Ohr direkt am Geschehen zu haben. *Anke Stachow*