

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlechter

Deutsche Chefs sind Kontrollfreaks. Statt ihren Mitarbeitern zu vertrauen, schauen sie ihnen ständig über die Schulter. Und zur Motivation gibt es ab und zu eine Gehaltserhöhung. Profis aus Praxis und Forschung erklären, warum so am Ende keiner zufrieden ist.

Wer etwas über Mitarbeiterführung lernen wolle, sagt Lutz Karnauchow, der sollte mittwochabends RTL einschalten. "Bei der Super-Nanny sieht man, was passiert, wenn die Balance zwischen Liebe und Strenge nicht stimmt. Frustration auf allen Seiten." Das sei nicht nur bei der Kindererziehung so, sondern in allen Bereichen der Menschenführung.

"Tough Love" ("strenge Liebe") nennt er sein Prinzip, mit dem er seinen Pflegedienst Domino-World leitet. Gerade schaffte es das Unternehmen unter die besten drei Arbeitgeber der "Great Place To Work"-Rangliste. Und das, obwohl man bei einem Pflegedienst wohl eher an einen kaputten Rücken und Zeitdruck denkt, als an einen besonders guten Job. Was macht Karnauchows Angestellte so zufrieden?

"Unser Grundgedanke ist: Nur gute Führung macht gute Motivation", erklärt er. Die 45 Führungskräfte in seinem Unternehmen seien daher für die Motivation ihrer Mannschaft verantwortlich - genauso wie für die Demotivation. "Wie beim Sport der Trainer", so Karnauchows Vergleich. Damit das gelingt, üben die Chefs und Chefinnen mit Rollenspielen und Videoanalysen. "Sie müssen sich mit Liebe und Wertschätzung dem Menschen zuwenden", so Karnauchow. "Gleichzeitig müssen sie aber auch die Traute haben, Konflikte einzugehen. Das zu lernen, ist harte Arbeit."

"Die Deutschen sind Unsicherheitsvermeider"

Arbeit, die sich viele deutsche Chefs nicht machen. "Unsere Vorgesetzten können noch viel lernen", sagt Christian Dormann,

Professor für Wirtschaftspsychologie an der Uni Mainz, der seit Jahren die Arbeitszufriedenheit in Deutschland untersucht. "Wir wissen, dass es drei wesentliche Faktoren gibt, die die Zufriedenheit von Mitarbeitern beeinflussen." Erstens: Das Maß an Rückmeldung durch den Vorgesetzten. Zweitens: Abwechslungsreichtum. Drittens: Autonomie.

Besonders beim dritten Punkt könnten die Chefs hierzulande noch deutlich zulegen: "Die Deutschen sind Unsicherheitsvermeider", erklärt Dormann. "Doch Kontrollfreaks sind ganz schlechte Chefs. Handlungsspielraum ist für die Arbeitszufriedenheit essentiell." Das zeige auch die betriebliche Gesundheitsforschung. "Mitarbeiter, die mehr Entscheidungsfreiheit haben, sind seltener krank."

Das Problem ist: Vielen Chefs fehlen selbst Grundkenntnisse, was gute Mitarbeiterführung betrifft. "Man lernt das eben nicht im BWL-Studium", sagt Jörg Schülke. **Dort ist alles kennzahlen-gesteuert.** Er weiß, wovon er spricht. 30 Jahre hat er als Unternehmensberater gearbeitet: Rechnen, kontrollieren, rationalisieren - das war sein Metier. Irgendwann machte es ihn aber wahnsinnig zu sehen, dass das alles nichts bringt, wenn die Mitarbeiter zurückgelassen werden.

Schülke machte eine Ausbildung zum Coach, heute berät er Unternehmen in "profitabler Mitarbeiterzufriedenheit", wie er sagt - denn es gehe darum, das Potential der Mitarbeiter für das Unternehmen voll auszuschöpfen. Er wirbt für flexible Organisationsstrukturen, die nicht nur die Effizienz verbessern, sondern auch die psychischen Belastungen der Mitarbeiter verringern.

Einmal neue Unternehmenskultur bitte - dauert sechs bis sieben Jahre

Volle sechs bis sieben Jahre veranschlagt er, um in einem Großunternehmen die Kultur entsprechend zu verändern. Die gute Nachricht sei aber, dass viele Veränderungen kein Geld kosteten:

Mehr Lob und mehr Augenhöhe in der Diskussion, mehr Feedback oder mehr Eigenverantwortung - das ist Einstellungssache, das gibt es gratis, so Schülke. "Geld ist ohnehin ein ganz schlechter Motivator."

Diese Einschätzung teilt nicht nur Wirtschaftspsychologe Dormann, auch Pflegedienstleiter Karnauchow hat diese Erfahrung gemacht. "Für die langfristige **Motivation ist Geld völlig ungeeignet**", sagt er. Geld verderbe sogar die Motivation und verleite nur dazu, das System auszutricksen. "Es ist menschlich, dann eben zu versuchen, möglichst leicht und schnell an das Geld zu kommen."

Karnauchow setzt daher eher auf die innere Motivation seiner Pflegemitarbeiter, dafür ist es wichtig, dass sie den Sinn ihrer Arbeit sehen. Sein Personal wird ständig fortgebildet, um nicht nur die übliche "Satt-und-Sauber-Pflege" zu machen, sondern mit den alten Menschen einen Trainingsplan zu erstellen, und sie so wieder selbständiger zu machen.

"Als wir damit angefangen haben, ging es uns gar nicht um die Mitarbeiter", gibt Karnauchow zu. Es ging darum, besser zu pflegen und so mehr Kunden zu gewinnen. Doch der positive Nebeneffekt ist für ihn unübersehbar: "Wer nur Siechtum verwaltet, brennt schnell aus", sagt er. "Sinnvolle Arbeit motiviert dagegen."

350.000 Euro steckt er jedes Jahr in die Fortbildungen, die Kunden bezahlen dennoch nur die ganz normalen Pflegesätze, die Wirtschaftlichkeit von Domino-World liegt laut Karnauchow weit über dem Branchendurchschnitt. "Zufriedene Mitarbeiter ergeben wirtschaftlich einfach Sinn."

Nicole Basel (Jahrgang 1980) lebt und arbeitet als freie Journalistin in Kopenhagen und Hamburg.

Aus: spiegel online, 18.04.2011