

## Zuschnitt ihres Arbeitsplatzes

*Ralph Waldo Emerson sagt: Unkraut nennt man die Pflanzen, deren Vorzüge noch nicht erkannt worden sind.*

Was passiert, wenn ein Fußballtrainer seinen Torhüter als Mittelstürmer aufstellt, den Außenverteidiger ins Tor kommandiert und den Platzwart im Mittelfeld auflaufen lässt? Der Mittelstürmer schießt vorbei. Der Torwart fängt Fliegen. Und der Platzwart steht bald mit Seitenstechen am Spielfeldrand. Fußballtrainer würden das nicht tun - sie setzen ihre Spieler nach Stärken ein. Und dem Platzwart vertrauen sie den Rasen an, nicht den Ball.

Doch in Firmen werden die Aufgaben oft so vergeben, dass Mitarbeiter nicht tun, was sie am besten können, sondern was ihr Stellenprofil erfordert.

Der **Zuschnitt ihres Arbeitsplatzes** ignoriert ihre persönlichen Qualitäten. Wenn ein Mitarbeiter seiner Aufgabe nicht gewachsen ist, denken Chefs fast nie über die Aufgabe nach - aber immer über den Mitarbeiter: seine Mängel, sein scheinbares Versagen.

Doch derselbe Mitarbeiter, der bei Terminarbeit scheitert, weil er so gründlich ist, wäre in der Qualitätssicherung eine Idealbesetzung.

Dieselbe Mitarbeiterin, die als Fachkraft dauernd ihre Kompetenzen überschreitet, weil sie unternehmerisch denkt, könnte als Führungskraft glänzen. Und derselbe Sturkopf, der im Kundenkontakt ungeschmeidig ist, wäre ein Aktivposten in schwierigen Verhandlungen mit Zulieferern.

Die Firmen formen die Menschen nach den Stellen, statt die Stellen an den Menschen auszurichten. Im ersten Fall müssen sich die Mitarbeiter verbiegen. Im zweiten **schneidet die Firma eine Stelle wie einen Maßanzug** auf die Qualitäten eines Mitarbeiters zu. Moderne Führungskräfte wissen: Es gibt keine schlechten Mitarbeiter, wie es laut Ralph Waldo Emerson auch kein Unkraut gibt - es gibt nur Jobprofile, in denen Mitarbeiter ihre Qualitäten noch nicht ausspielen können.

aus: DIE ZEIT ONLINE, 05.12.2012

