

# INDUSTRIE

*anzeiger*



**Werkzeugbau:  
Intakter  
Vorsprung**

*Seite 30*

**Präzisionswerkzeuge:  
Geänderte Struktur  
schafft Mehrwert**

*Seite 14*

**Nanotechnologie:  
Wasser wird zum  
Schmiermittel**

*Seite 22*

**Special:  
Fertigungstechnik  
für Windkraftanlagen**

*Seite 50*

07.03.2011  
Nummer 5 • 133. Jahrgang



Gut, dass wir gesprochen haben: Regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeitern können Wunder wirken. Mit der Motivation steigt auch die Leistungsbereitschaft – und damit die Produktivität Bild: Fotolia/Rodriguez

Mitarbeitergespräch: Wie Mittelständler das Personalinstrument nutzen

# Anerkennung ist die beste Motivation für Mitarbeiter

Der Chef bewertet die Leistung des Angestellten und bespricht mit ihm seine Entwicklungschancen: Ist das Mitarbeitergespräch erst einmal etabliert, wird kaum ein Unternehmen mehr darauf verzichten. Einige Mittelständler schildern ihre Erfahrungen mit dem Personalinstrument.

„Ich halte das Mitarbeitergespräch für ein wesentliches Führungsinstrument, besonders dort, wo Mitarbeiter nicht mehr vor Ort sitzen. Auch im mittelständischen Unternehmen wie unserem, wo die Beschäftigten verschiedener Hierarchie-Ebenen nicht mehr täglich miteinander zu tun haben, macht es Sinn, diesen Prozess neu zu überdenken und anzupassen.“

Johannes Maier weiß, wovon er spricht. Maier ist Inhaber und Leiter der Andreas Maier GmbH & Co. KG (AMF), die in Fellbach bei Stuttgart mit mehr als 200 Mitarbeitern Spanntechnik-Systeme herstellt. Alljährlich werden in seiner Firma mit den Belegschaftsmitgliedern deren Arbeitsergebnisse sowie neue Zielvereinbarungen und ihr Verhältnis zum Vorgesetzten besprochen. Eine Einrich-

tung, die in der Vielzahl deutscher Konzerne und Großunternehmen längst Usus ist, für die aber in kleinen und mittleren Betrieben erhebliche Überzeugungsarbeit geleistet werden musste.

In den inzwischen überwunden geglaubten Zeiten der Krise hat sich diese Systematisierung von Mitarbeiterkontakten deutlich bewährt. So auch beim Landmaschinen-Produzenten Lemken GmbH & Co. KG in Alpen bei Krefeld, der mehr als 700 Mitarbeiter beschäftigt. „Gut informierte Mitarbeiter haben eher die Möglichkeit, unpopuläre, aber für den sicheren Fortbestand des Unternehmens notwendige Maßnahmen nachzuvollziehen“, weiß die Personalverantwortliche Christel Bühnen. Das Sorge in der Regel für eine bessere Haltung und Stimmung und beides führe

## Was im Gespräch zu beachten ist

- Persönliche Meinung zulassen
- Probleme klar und deutlich benennen
- Stärken erkennen und Schwächen eingestehen
- In die Zukunft blicken: Wie lassen sich Verbesserungen erzielen? Was kann konkret angegangen werden?
- Beschränkung auf wenige, konkret benannte Themen
- Bis wann soll etwas erreicht werden? Wie lässt sich feststellen, dass sich etwas geändert hat?

wiederum zu besseren Arbeitsergebnissen, die das Unternehmen dringend brauche, bringt Bühren den Vorteil dieses wichtigen Personalinstruments auf den Punkt. Trotzdem hat es sich gezeigt, dass die Frage nach Praxis und Erfahrung mit dem Mitarbeitergespräch gerade in den größeren der mittelgroßen Firmen auch heute noch oft auf Unsicherheit trifft. Dies hat häufig mit der Souveränität jener zu tun, die für diese Bereiche zuständig sind, wobei es in den Firmenorganisa-

Lemken in früheren Zeiten auch einmal so ungünstige wirtschaftliche Situationen, dass, wie vor wenigen Jahren allgemein verbreitet, Belegschaftsreduzierungen nicht zu umgehen waren. Die Personalverantwortliche Christel Bühren erläutert dazu mit Blick auf die Mitarbeitergespräche: „Damals wurden die Mitarbeiter in Einzelgesprächen informiert. Dabei wurde ihnen in Aussicht gestellt, bei erneutem Personalbedarf wieder eingestellt zu werden.“ Was dann nach Aussage

mit nennt er einen ausschlaggebenden Erfolgsfaktor: das Vermeiden eines hilflosen Anonymitäts-Syndroms, unter dem viele große Firmen leiden. Denn auch bei Holtmann weiß man: „Aufgrund unserer Betriebsgröße kann die Geschäftsleitung auch im normalen Ablauf immer wieder zur Verfügung stehen. Wir kennen keine verschlossenen Türen“, betont der Personalchef. Wie wichtig der partnerschaftliche Gedanke ist, hat man auch bei Grünbeck erfahren, wo



AMF-Chief Johannes Maier: „Es geht darum, Ideen umzusetzen und natürlich auch, wie das Unternehmen jeden Tag ein Stück besser werden kann.“



Lemken-Personalerin Christel Bühren: „Gut informierte Mitarbeiter können unpopuläre, aber für den sicheren Fortbestand der Firma nötige Maßnahmen nachvollziehen.“



Grünbeck-Personalleiter Dieter Schiller: „Wir behandeln unsere Mitarbeiter grundsätzlich als Mitunternehmer. Dafür wird vor allem Wert auf Integrität gelegt.“

tionen kaum anders zugeht als in jenen gegenwärtiger Regierungen: Verantwortungsfreude wie Risikobereitschaft erweisen sich als außerordentlich fragiles Gut. Kein Wunder, wenn sie dann in den Belegschaften zum Nachteil ihrer Unternehmungen nur selten zur Geltung kommen.

AMF-Chief Johannes Maier weist für sein Unternehmen eigens darauf hin: „Außerdem gibt es besonders aktive Führungskräfte, die sogar jeden Monat ein solches Mitarbeitergespräch durchführen. Da spielt die wirtschaftliche Situation eine Rolle und welche Maßnahmen jeder einzelne Mitarbeiter zu ergreifen hat. Es geht darum, Ideen umzusetzen und natürlich auch darum, wie das Unternehmen jeden Tag ein Stück besser werden kann.“ Deshalb sind diese Gespräche – wie oft empfohlen, aber keineswegs immer erhört – bei AMF von den Arbeitsergebnissen ausgehend bis zur Zielerreichung in fünf Stufen klar strukturiert.

Auch in Krisenzeiten ist die klare Kommunikation mit Mitarbeitern ein absolutes Muss. Damit lässt es sich oft vermeiden, dass die Trommeln des Flurfunks für das Unternehmen unliebsame Laute schlagen. So gab es beispielsweise beim Agrotechnik-Hersteller

der Lemken-Personalerin dann auch zutraf. Diese Erfahrung trug wesentlich dazu bei, das Mitarbeitergespräch zu intensivieren. Hierbei zählen im Hause Lemken beispielsweise auch die Einführung von Kontischichten, die Nutzung des Tarifvertrages, Beschäftigungssicherung in auftragsschwachen Zeiten, persönliche Förderung, Gespräche nach Rückkehr von längerer Krankheit, Angebote betrieblicher Altersvorsorge sowie Leistungsfragen.

Einen weiteren motivationsfördernden Aspekt macht sich der 70-Mitarbeiter-Betrieb Holtmann Messe + Event GmbH aus Hannover zu Eigen. Personalleiter Michael Podrubin hat die Erfahrung gemacht, dass der in der Holtmann-Geschäftsleitung geltende Grundsatz, Mitarbeiter stets als Partner zu betrachten, auch für den Erfolg der Mitarbeitergespräche ausgeprägte Bedeutung hat. Dabei spielt die regelmäßige Information der Belegschaft über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens eine entscheidende Rolle. „Obendrein schließt unser Zielvereinbarungssystem die persönliche Situation des Mitarbeiters in den Kontext des Arbeits-Teams wie des Gesamtunternehmens mit ein“, betont Podrubin. Da-

mehr als 400 Mitarbeiter in Höchstädt an der Donau Wasseraufbereitungsanlagen herstellen. Dort wie bei Holtmann in Hannover gilt dafür die Mitarbeiterbeteiligung als wertvolle Basis für die Informationsbereitschaft der Geschäftsleitung wie für den Einsatzwillen der Belegschaft. Grünbeck-Personalleiter Dieter Schiller erläutert: „Wir behandeln unsere Mitarbeiter grundsätzlich als Mitunternehmer.“ Dafür wird vor allem Wert auf Integrität gelegt. Deshalb, so der Personalchef, werde den Mitarbeitern die geschäftliche Situation des Hauses regelmäßig bekanntgegeben und sei deshalb vertraut. „Das geschieht aber nicht im Mitarbeitergespräch, sondern in einem eigens dafür genutzten Kantinegespräch“, wie Dieter Schiller hinzufügt.

Eine Erfahrung aber wird von all diesen Unternehmen gemeinsam getragen: Das Mitarbeitergespräch hat sich für sie so positiv ausgewirkt, dass sie nicht mehr darauf verzichten möchten und ihre Erfahrungen gern weitergeben.

■ **Rosemarie Fiedler-Winter**  
Journalistin in Hamburg