

KOPFSTAND



VON
CHRISTIAN SCHOLZ

Unzufriedene Mitarbeiter als gute Nachricht?

Wenn ein Referent auf einem personalwirtschaftlichen Praktikerkongress ein Thema wie „Kausalität“ als Ursache-Wirkungs-Richtung anspricht, droht ihm ein Platzverweis wegen unnötiger Wissenschaftlichkeit. Wenn er von Personalmanagern sogar noch verlangt, sich damit auszukennen, fliegt er vom Platz.

Die Mitarbeiter der Deutschen Bahn machen derzeit Schlagzeilen, die zum Nachdenken anregen. Offenbar sind 70 Prozent von ihnen unzufrieden – laut einer von Konzernmarketingchef Ulrich Klenke durchgeführten Studie. Der sieht auch prompt die Mitarbeiter und ihre Unzufriedenheit als mögliche Ursachen für Kundenunzufriedenheit.

Auch die Kunden sind nämlich unzufrieden. Wer hier Zweifel hat, sollte von Mannheim nach Saarbrücken abfahren, von einem Bahnsteig, der im Gruselfaktor das Gleis 9 ¾ von Harry Potter noch übertrifft. Gleichzeitig ist die Deutsche Bahn im Image bei sozialer und ökologischer Orientierung auf dem vorletzten Platz vor dem Ölkonzern BP mit seiner explodierten Bohrinnsel gelandet.

Was aber wäre, wenn bei unzufriedenen Kunden die Mitarbeiter vollkommen glücklich gewesen wären? Dann hätten wir wirklich ein Problem! Denn eigentlich ist es doch klar, dass Bahnmitarbeiter sauer sind, wenn sich „ihre“ Kunden rund um die Uhr über die Bahn, ihre falsche Strukturen und über ihren kontraproduktiven Zentralismus ärgern, bei dem der einzelne Mitarbeiter kaum noch Gestaltungsmöglichkeiten hat.

In dieser Logik sind schlechte Werte bei Mitarbeiterzufriedenheit paradoxerweise eine gute Nachricht und könnten ein positives Signal für den dringend erforderlichen Wandel darstellen.

Die Betonung liegt auf „könnte“. Jetzt ist der Personalvorstand Ulrich Weber gefordert: Anstatt bundesweite Gesprächsrunden zur sofortigen Kulturänderung zu akzeptieren, müsste er sich mit wissenschaftlichen Feinheiten wie „Kausalität“ beschäftigen, also Ursache und Wirkung analysieren. Seine 300 000 Mitarbeiter und die Millionen Bahnkunden werden es ihm danken.

Professor Christian Scholz hat einen Lehrstuhl für BWL, mit Schwerpunkt Organisation und Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes

MACHTZENTRALE

„Träume wachsen lassen“



CHRISTIAN KIELMANN

Petra Bock ist Managementberaterin in Berlin. Als Coach hilft sie ihrer Klientel die eigene Berufung zu finden und erfolgreich umzusetzen. Ihr Buch „Die Kunst, seine Berufung zu finden“ wurde ein Bestseller. Außerdem leitet sie die eigene Coaching-Akademie.

WELT: Welche Eigenschaften zeichnen einen guten Coach aus?

PETRA BOCK: Ein starkes persönliches Standing, ausgezeichnete Wahrnehmungsfähigkeit, exzellentes methodisches Know-how sowie die Fähigkeit, Potenziale zu erkennen und gezielt zu fördern.

Was war die beste berufliche Entscheidung Ihres Lebens?

Eindeutig: Coach zu werden.

Eine Frage aus Ihrem Buch „100 Fragen Ihr Leben betreffend“: Was ist für Sie Erfolg? Und: Was war der größte Erfolg ihrer Karriere?

Erfolg ist für mich, wenn ich – beruflich wie privat – ein hohes Maß an Lebensqualität habe und mich persönlich entwickle. Das bedeutet, meine Träume wachsen zu lassen und gleichzeitig menschlich zu wachsen. Der größte Erfolg: die Gründung der Dr. Bock

Coaching Akademie und dass sie bereits drei Jahre nach Gründung zu den ersten Adressen im Ausbildungsmarkt für Coachs gehört. Das war und ist ein großer Traum für mich, der weiter wächst und für den ich jeden Morgen gerne aufstehe.

Und der größte Rückschlag?

Den erlebte ich vor elf Jahren. Ich war gerade frisch gebackene Geschäftsführende Gesellschafterin in einer Unternehmensberatung in Frankfurt am Main und erlitt aufgrund akuter Überarbeitung einen doppelten Bandscheibenvorfall. Ich konnte mehrere Monate nicht mehr arbeiten. Ich war kopflos über meine Grenzen gegangen.

Wie gehen Sie mit Misserfolgen um?

Erst einmal ärgere ich mich. Und dann ziehe ich systematisch meine Lehren daraus. Die meisten Schwierigkeiten bringen Wachstumsschübe. Vor elf Jahren dauerte es noch ein wenig länger, bis das bei mir angekommen war. Aber es war genau so. Es brachte mich nämlich zu meiner eigentlichen Berufung: dem, was ich heute tue.

Was spricht für einen guten Führungsstil? Was muss eine gute Führungspersönlichkeit mitbringen?

LIEBLINGSSTÜCKE

1 Das Bild der Berliner Künstlerin Madeleine Schwinge heißt „Die Schöpfung“ und inspiriert mich immer wieder, aus unterschiedlichen Perspektiven und kreativ an Aufgaben heranzugehen. Nur dann entstehen wirklich neue Dinge.

2 Der Kopf der Erdgöttin Gaia spiegelt die andere Seite meiner Arbeitsweise. Ich bin ein sehr pragmatischer Mensch. Mich interessiert, was wirklich funktioniert. So sehr ich mich mit intellektuellen Fragen beschäftige: Für mich ist entscheidend, was man in der Realität damit anfangen kann.

3 Der Traumzettelkasten: Wenn ich eine Idee habe, was ich noch erleben, erreichen oder erschaffen möchte, schreibe ich es auf ein kleines Karteikärtchen. Nach mehreren Monaten schaue ich wieder hinein und bin jedes Mal überrascht, wie viel ich davon einfach verwirklicht habe.

4 Die gusseiserne Teekanne: Wenn ich schreibe und mich konzentriere, habe ich das Ritual, eine Tasse Tee zu trinken.

5 Meine Notizbücher: Ich trage immer ein Notizbuch bei mir, weil mir wichtige Ideen oft auf Reisen oder in einem Café kommen.

Ein guter Führungsstil ist vor allem eines: klar und mit Respekt vor dem anderen. Mitarbeiter wollen wissen, woran sie sind und sie wollen ernst genommen werden. Gute Führungspersönlichkeiten bringen ähnliche Fähigkeiten mit wie ein guter Coach: Freude an der eigenen Arbeit, echtes Interesse an den Mitarbeitern und deren Aufgaben und die Bereitschaft, ihnen angemessen Zeit zu widmen. Darüber hinaus ein starkes persönliches Standing: fachlich und menschlich. Detaillierte Führungsskills muss man nicht mitbringen, die kann man lernen.

Wie motivieren Sie Ihr Team?

Ich bin in einer sehr glücklichen Lage. Ich habe gute Mitarbeiter, die genau das machen, was sie gerne tun, gut können und was sie wirklich interessiert. Wenn man solche Mitarbeiter ausgewählt hat, muss man eher dafür sorgen, sie nicht zu demotivieren. Wenn ich ihnen darüber hinaus angemessen konzentrierte Zeit widme, ihre Potenziale sehe und fördere und ihnen ehrliches und konstruktives Feedback gebe, wachsen wir gemeinsam und haben noch mehr Erfolg.

Die Fragen stellte Heike Kowitz