

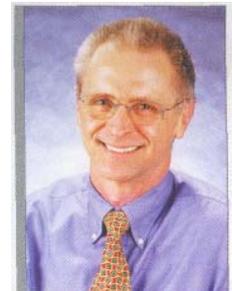
back.intern Expertentipp

!Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz

Ein Unternehmen kann nur *so* gut sein wie seine Führungskräfte - und seine Mitarbeiter. Viele Unternehmer wünschen sich engagierte und motivierte Mitarbeiter. Wer Menschen will, die mitdenken, muss jedoch auch bereit sein, den Preis dafür zu bezahlen: Vertrauen schenken und Verantwortung loslassen. Doch die Realität sieht in 90 Prozent der Unternehmen anders aus. Die Führungskräfte verlangen in der Regel, dass Mitarbeiter auf die gleiche Art und Weise denken sollen, wie sie selbst. Die gewohnten hierarchischen Denkmuster halten sich hartnäckig. Der Schwerpunkt liegt zum Beispiel darauf, die Mitarbeiter dabei zu erwischen, wie sie Fehler machen, anstatt den Blickwinkel zu verändern und Menschen zu loben, wenn sie etwas gut machen. Nicht selten habe ich das Gefühl, dass vielen Führungskräften die mangelnde Verantwortungsbereitschaft insgeheim ganz recht ist. So können sie die Kontrolle über das Geschehen behalten. Die wenigsten Chefs fördern tatsächlich eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter. Viele von ihnen argumentieren, dass ihre Mitarbeiter nicht die notwendigen Fähigkeiten hätten. Natürlich gibt es Mitarbeiter, die bisher den Anforderungen nicht gewachsen sind oder die nicht bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Die Entwicklung der Mitarbeiter ständig zu beobachten und individuell zu fördern, ist eine der Hauptaufgaben der kooperativen Führungskraft. Setzen Sie jeden Mitarbeiter entsprechend seinem Typ ein, damit er Bestleistungen erbringen kann. **Der Lösungsdenker:** eigenverantwortliche Lösungsdenker, die sich von ihren Aufgaben herausgefordert fühlen. Sorgen Sie dafür, dass das so bleibt! Denn wenn die Fähigkeiten dieses Mitarbeiters nicht gefordert werden, wandert er leicht in die innere Kündigung ab.

Der Unterforderte: ihre Arbeit ist für sie nicht mehr reizvoll, und sie gleiten ab in Routine und Demotivation. Die Aufgabe der Führungskraft: Unterforderung klar anzusprechen. Finden Sie eine Aufgabe, bei der Ihr Mitarbeiter sich wieder herausgefordert fühlt. Haben Sie auch langfristig keine alternativen Einsatzmöglichkeiten, ist es besser, sich von diesem Mitarbeiter zu trennen. **Der Richtige:** Bei Mitarbeitern, die die Richtigen auf dem richtigen Platz sind, müssen Sie einfach nur regelmäßig die geleistete Arbeit wertschätzen, sonst fällt die Motivation schnell in den Keller.

Der Überforderte: Bei Mitarbeitern, die von ihrer Aufgabe augenscheinlich überfordert sind, sind oft bestimmte Fähigkeiten zwar vorhanden, aber noch nicht ausgebildet. Es ist Ihre Aufgabe, diese entsprechend zu fördern. Oder Sie finden einen Ort, wo der Mitarbeiter sein vorhandenes Potenzial entfalten kann. In der nächsten Ausgabe von **back.intern**, wird Helmut Tietz konkrete Tipps geben, welche Führungsstile für welche Mitarbeiter am besten geeignet sind.



Helmut Tietz ist Berater und Trainer für Themen wie Eigenverantwortung. Er leitet die Unternehmensberatung HT-Concept in Memmingen. Weitere Infos: Tel.: (08331) 65345, Fax: (08331) 65813, E-Mail: info@ht-concept.de, www.ht-concept.de

Weihnachtsgeld - Tarifvertrag mit Nachwirkung

Auch vier Jahre nach Kündigung eines Tarifvertrages muss der Arbeitgeber noch Weihnachtsgeld zahlen, wenn es bis dahin noch keinen neuen Vertrag gab. Die Erfurter Richter entschieden damit zu Gunsten einer Verkäuferin einer Großbäckerei in Baden-Württemberg. Das Unternehmen hatte Ende 1996 den Tarifvertrag gekündigt. Dennoch verlangte die Klägerin die Zahlung von Weihnachtsgeld für das Jahr 2000, doch die Bäckerei weigerte sich. Zu Unrecht. Da es nach der Kündigung nicht zum Abschluss eines neuen Manteltarifvertrages gekommen ist, entfaltet die „alten“ Tarifnormen Nachwirkung. Nach § 4 Abs. 5 des Tarifvertragsgesetzes (TVG) gelten nach Ablauf des Tarifvertrages (z.B. wegen Kündigung) seine Rechtsnormen weiter, bis sie durch eine andere Abmachung ersetzt werden. Andere Abmachung sind: H ein für beide Arbeitsvertragsparteien geltender Tarifvertrag, I > eine Betriebsvereinbarung oder f > eine arbeitsvertragliche Abrede ggf. durch eine Änderungskündigung. Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 15. Oktober 2003 - 4 AZR 573/02