

Wie Zusammenarbeit langfristig gelingt

Entlohnung ist ein zentrales Thema, wenn es um Erwerbsarbeit geht. Aber ist die Entlohnung der einzige Faktor für erfolgreiche Zusammenarbeit? Welche Themen gilt es zu beleuchten, wenn Zusammenarbeit langfristig gelingen soll?

Um es in einem Bild auszudrücken: Eine gelungene Zusammenarbeit ist wie ein Blumenstrauß. Viele verschiedene Komponenten spielen wie die einzelnen Blumen im Strauß zusammen. Sie beeinflussen, wie sich der Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz fühlt, mit welcher Motivation er seine Aufgaben angeht und wie er gesamthaft zur Zusammenarbeit steht. Zugleich sind die Komponenten auch für die Frage wesentlich, wie zufrieden der Arbeitgeber mit den Leistungen des Arbeitnehmers ist. Die Entlohnung ist in diesem Strauß eine Blüte. Je nach individueller Einstellung des Mitarbeiters kann es eine größere oder eine kleinere Blüte sein – aber es ist immer nur eine Blüte.

Langfristigkeit

Die Julius Blum GmbH in Höchst (Vorarlberg) ist ein Beispielunternehmen, in dem großes Augenmerk auf die Langfristigkeit gelegt wird. Auf die Frage nach Erfolgsfaktoren für langfristige Zusammenarbeit nennt Johannes Berger, Personalleiter bei der Julius Blum GmbH, die Anerkennung durch den Vorgesetzten, die Aufgabengestaltung und Entwicklungsperspektiven sowie das Betriebsklima. „Am Verhalten des Vorgesetzten erfährt der



Arbeit mit Spaß und aus Freude am Aufgabengebiet – das sind heute wichtige Faktoren für die Mitarbeiterbindung.

Mitarbeiter unmittelbar wie das Unternehmen zu seinen Mitarbeitern steht“, so Berger. Lob und Anerkennung seien hier die Schlüsselwörter. Dabei ist aber wichtig, dass der Zuspruch ehrlich und echt ist. Lob, das



Johannes Berger,
Personalverantwortlicher
bei Blum

Für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit sollte der Mitarbeiter als einzigartig wahrgenommen werden.

mit der Gießkanne undifferenziert verteilt wird, bewirkt eher den Umkehrreffekt: dass sich die Mitarbeiter nicht als Individuen wahrgenommen fühlen. „Ehrliches Feedback, Anerkennung für herausragende Leistungen, aber auch offene Kritik bezüglich der künftigen individuellen Aufgabewahrnehmung zeigen dem Mitarbeiter, dass er als Person wahrgenommen wird“, erläutert Berger.

Aufgabengestaltung

Besondere Bedeutung kommt bei Blum der Aufgabengestaltung zu. Im Idealfall gelingt die

permanente Gratwanderung zwischen Unterforderung und damit drohender Langeweile einerseits und Überforderung und der Gefahr von Frustration andererseits. Wird diese Herausforderung ernst genommen, dann ist die Aufgabe nicht ein einmal zugewiesener statischer Block, sondern verändert sich mit den Qualifikationen und der Erfahrung des Mitarbeiters. Bei der Julius Blum GmbH wird die Verantwortung für die berufliche Entwicklung als gemeinsame Aufgabe von Mitarbeiter und Vorgesetztem gesehen. Das bedeutet auch, dass der Mitarbeiter mitdenken, mitgestalten und mitentscheiden kann und soll.

Betriebsklima

Eingebettet sind die Anerkennung und die Aufgabengestaltung bei Blum in das Betriebsklima. Wie kleine Steine, die sich zu einem Mosaikbild zusammenfügen, spiegelt sich das Betriebsklima in vielen kleinen Details des Berufsalltags wider. „Kultur lässt sich nicht beschreiben, sie lässt sich bestenfalls in Anekdoten fest-

halten und natürlich tagtäglich erleben“, zeigt Johannes Berger auf, wie schwierig zu fassen und doch ständig präsent dieser Aspekt ist. Was solche anekdotenhafte Beispiele sind? Der Geschäftsführer hält den Mitarbeitern die Türe auf, wenn er zuerst an der Schnalle ist; in den Besprechungen wird bei aller sachlichen Konzentration gelacht; Erfolge werden als Leistung des Teams und nicht von einzelnen verstanden.

Kooperationsverständnis

„Für langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit ist der Mitarbeiter als einzigartig wahrzunehmen“, fasst Johannes Berger das Kooperationsverständnis bei Blum zusammen. Der Schlüssel dazu sind die intrinsischen Motivationsfaktoren wie Anerkennung, Aufgabengestaltung und Betriebsklima. Passen diese Faktoren, dann sind Mitarbeiter von sich aus bereit, sich für ihre Aufgabe und den Arbeitgeber zu engagieren und auch auf lange Sicht eine Zusammenarbeit einzugehen.