



Foto: DDH

Diese Mitarbeiter sind zufrieden und scheinen die Kommunikation zu beherrschen. Was aber, wenn nicht?

Unzufriedene Beschäftigte – was tun?

Mitarbeiterführung: Gutes Fachpersonal bildet das Rückgrat jedes Handwerksbetriebs. Doch oft sind Mitarbeiter – unbemerkt von Vorgesetzten – unzufrieden, reduzieren ihr Engagement oder erwägen eine Kündigung. Handwerksexpertin Andrea Eigel erklärt, welche Aspekte häufig für Unmut sorgen, auf welche Warnsignale Chefs achten können und welche Maßnahmen helfen, um Abwanderung vorzubeugen.

Eike Ostendorf-Servissoglou

Oft grummeln sie nur leise vor sich hin oder lassen bei Kollegen mal Dampf ab. Der Chef merkt aber häufig erst, dass Mitarbeiter unzufrieden sind, wenn diese ihm die Kündigung präsentieren. Und dann ist es in der Regel zu spät, um das Ruder noch einmal herumzureißen. Wie können Betriebe vorbeugen?

Typische Themen, die Unzufriedenheit auslösen

Handwerksexpertin Andrea Eigel, die Betriebe berät, sagt: „Erfahrungsgemäß gibt es typische Themen, an denen sich immer wieder Unmut entzündet. Wer sie kennt, kann eventuell bereits abschätzen, an welche Stellen Verbesserungen die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten erhöhen würden.“

Die Expertin nennt folgende Knackpunkte:

- Beschäftigte fühlen sich nicht ausreichend beachtet.
- Der nötige Informationsfluss ist nicht gewährleistet.
- Ein Ungerechtigkeitsempfinden macht sich breit, weil Vorgesetzte mit unterschiedlichen Maßstäben zu messen scheinen.
- Die Arbeitsbelastung ist zu hoch. Es gibt zu viele unangekündigte Überstunden.

- Bei der Organisation hakt es. Die Lagerhaltung funktioniert nur bedingt, Mitarbeiter stellen Werkzeuge defekt an ihren Platz zurück ...

Warnsignale erkennen

Andrea Eigel rät Geschäftsführungen außerdem, die Augen und Ohren offen zu halten, um Warnsignale im Verhalten von Beschäftigten frühzeitig zu erkennen. „Es ist wichtig, ein Gespür für die Stimmung zu entwickeln“, sagt Andrea Eigel. „Haben bestimmte Personen zum Beispiel öfter schlechte Laune als früher? Zieht sich jemand, der sich bislang stark einbrachte, auffällig zurück? Brechen Beschäftigte den Kontakt zur Chefetage quasi ab oder vermeiden Blickkontakt?“ Das alles seien Warnsignale, denen Chefs unbedingt nachgehen sollten, rät die Expertin. „Sprechen Sie mit den Betroffenen, schildern Sie Ihre Beobachtungen und fragen Sie, was dahintersteckt. Signalisieren Sie mit Fragen wie ‚Was können wir besser machen?‘ oder ‚Wie können wir Sie unterstützen?‘, dass es nicht darum geht, Schuld zuzuweisen, sondern gemeinsam Lösungen zu finden.“

Kommunikation verbessern

„Halten Sie Ihre Beschäftigten auf dem neuesten Stand, geben Sie Feedback von Kunden weiter und schaffen Sie Möglichkeiten für den Austausch“, sagt Handwerksberaterin Andrea Eigel. „Manche Betriebe führen monatliche Besprechungen ein, um Abläufe und Zusammenarbeit zu verbessern, andere schließen jedes Projekt mit einem gemeinsamen Abschlussgespräch ab. Es gibt sehr viele Möglichkeiten, die Kommunikation zu optimieren.“ Damit tun Chefs etwas fürs Betriebsklima und fördern die Zufriedenheit ihrer Beschäftigten. Den viele Gründe für Missmut sind direkt oder indirekt auf mangelnde Kommunikation zurückzuführen.

Workshops veranstalten

Wer Betriebsabläufe und Zusammenarbeit optimieren möchte, sollte die mit ins Boot holen, um die es geht: die Mitarbeiter. Eigel rät dazu, einen Workshop durchzuführen, bei dem alle ihre Sicht einbringen können. Auf diese Weise könnten Chefs sicher sein, dass sie die Themen anpacken, die ihren Beschäftigten tatsächlich auf der Seele brennen. „Den Workshop von einer externen Person moderieren zu lassen, ist erfahrungsgemäß eine gute Idee“, sagt sie.

In einer solchen Konstellation äußerten sich Mitarbeiter häufig offener und es kämen anderen Themen auf den Tisch. „Ich mache zum Beispiel in der Regel eine Kartenabfrage, notiere dann die eingebrachten Punkte auf einem Flipchart und vernichte die Zettel. Dadurch bleiben die Beiträge anonym“, berichtet die Beraterin. Außerdem stellt die Moderatorin sicher, dass der Workshop nicht zur Meckerrunde verkommt. „Ich schaue, dass wir für jeden Kritikpunkt gemeinsam eine gute, einvernehmliche Lösung finden.“ Viele Vorgesetzte reagieren überrascht auf die Ergebnisse. „Sie staunen, welche Themen die Beschäftigten einbringen. Oft hatten sie diese selbst gar nicht ‚auf dem Schirm‘“, sagt Eigel. Auch die Lösungen, die die Gruppe für kritische Aspekte findet, verblüffen die Chefs häufig. Einer sagte: „Mein Team hat sich für eine Sanktion bei Regelverstößen entschieden, über die ich auch schon nachgedacht hatte. Ich traute mich aber nicht, sie einzuführen. Da nun alle die Maßnahme mittragen, findet sie jetzt auch die nötige Akzeptanz.“

Jahresgespräche führen

In Mitarbeiterunden und Workshops kommen Themen auf, die alle betreffen. Es geht um konkrete Aufträge und um Abläufe im Unternehmen. Für persönlichere Themen eignen sich diese Formate jedoch weniger gut. Daher sei es wichtig, dass sich Vorgesetzte turnusmäßig mit jedem Teammitglied einzeln zusammensetzen, meint Handwerksexpertin Eigel. Dafür hätten sich sogenannte Mitarbeiterjahresgespräche bewährt. Folgende Fragen könnten im Zentrum des Gesprächs stehen:

- Wie geht es Ihnen mit Ihrer Arbeit? Wie können Sie Ihre Stärken einbringen?
- Was gefällt Ihnen im Unternehmen und was fehlt Ihnen am meisten?
- Was lässt sich an Ihrem Arbeitsplatz konkret verbessern?
- Was müsste passieren, damit Sie noch lange im Unternehmen bleiben?

Diese Fragen signalisieren den Beschäftigten, dass sie geschätzt werden, dass es auf ihre Arbeit ankommt und dass das Unternehmen sie gerne halten möchte. Sicherlich ist das Jahresgespräch ebenfalls der Ort, um eine Rückmeldung zu Arbeitsleistung und Sozialverhalten des Beschäftigten zu geben. „Achten Sie jedoch darauf, das Gespräch nicht zur Abrechnung werden zu lassen.“



Andrea Eigel, Diplom-Ökonomin, ist Beraterin, Trainerin und Rednerin im Handwerk. Außerdem ist sie als Dozentin an der Dualen Hochschule und als Autorin tätig. www.kaleidoskop.de

Sprechen Sie Mitarbeiter im Arbeitsalltag auf ein Verhalten, das Ihnen missfällt, daher direkt an und sammeln Sie solche Punkte nicht bis zum Jahresgespräch“, sagt die Expertin. „In allen Gesprächen heben Sie idealerweise immer auch die positiven Aspekte hervor und bleiben lösungsorientiert in Ihrem Feedback.“ Wie hilfreich Jahresgespräche sind, zeigt ein Beispiel, von dem Andrea Eigel berichtet: „Ein Unternehmer erzählte mir von einem Jahresgespräch, in dem ihm ein junger ehrgeiziger Mitarbeiter erklärte, dass er sich gerade nach einer anderen Arbeitsstelle umsehe. Der Mitarbeiter hatte den Eindruck gewonnen, im Betrieb keine Aufstiegsmöglichkeiten zu haben. Was er nicht wusste war, dass sein Chef umstrukturieren wollte und ihn bereits für eine leitende Tätigkeit vorgesehen hatte.“ Ohne dieses Jahresgespräch hätte der Betrieb den Mitarbeiter wahrscheinlich verloren.

Chance nutzen – Betrieb optimieren

Mitarbeiter, die Kritik üben: Das ist für Chefs manchmal schwer auszuhalten. „Es kann helfen, die Optimierungschancen zu sehen, die die Auseinandersetzung damit bietet“, sagt Andrea Eigel. „Wichtig ist es, dafür ein Klima zu schaffen, in dem auch Beschäftigte ihre Einwände sachlich und konstruktiv einbringen, weil sie wissen, dass sie gehört und wertgeschätzt werden. Dahin zu kommen, ist ein Prozess. Manchmal ist externe Unterstützung dabei hilfreich“, resümiert die Expertin. //

Autorin

Eike Ostendorf-Servisoglou ist Pressereferentin der Kaleidoskop Marketing-Service GmbH.

