

Mitarbeiter-Führung: Auch im Handwerk wichtig!

Der Unfrieden war schon am Empfang spürbar. Unsichere Blicke, geflüsterte Bemerkungen und das übliche Lachen mit dem Kunden am Telefon blieb auch aus. Ich fragte den Monteur der vorbeikam, „Und, alles in Ordnung?“. „Ja, ja, schon...“ erwidert der Mann einsilbig und spätestens da wusste ich - irgendwas stimmt ganz und gar nicht.

Im Gespräch mit dem Inhaber ergab ein ähnliches Bild, nur von der anderen Seite. An diesem Tag hatte sich die Nachricht wie ein Lauffeuer verbreitet: Eine Mitarbeiterin war gekündigt worden. Die Verunsicherung war groß und der Flurfunk kochte die Gerüchte hoch. Sie kennen solche Situationen? Wenn dann noch mehr oder weniger offen über Ihre Entscheidungen diskutiert wird, fühlen Sie sich in Ihrem Führungsanspruch verletzt.

Lassen Sie uns diese Situation mal von allen Seiten beleuchten. Warum verunsichert die Kündigung einer Mitarbeiterin die Kollegen? Keiner weiß, warum die Mitarbeiterin gehen musste. Die Entscheidung kam, ohne dass darüber gesprochen wurde und alle fühlen sich durch die Kündigung in ihrer Arbeit bedroht.

Kündigungsgründe lagen darin, dass sich Kunden über das Verhalten der Mitarbeiterin beschwert hatten. Der Inhaber versuchte zunächst in Gesprächen mit der Mitarbeiterin eine Lösung herbeizuführen, doch sie zeigte sich sehr eigensinnig. Dann fehlte sie unentschuldig. Das führte im Endeffekt zur Kündigung. Im Gespräch mit dem Inhaber wurde klar, dass nichts dagegen gesprochen hätte, die Kündigung im Betrieb offen anzusprechen. Denn jeder Mitarbeiter wird einsehen, dass ein solches Verhalten untragbar ist. Offenheit und Feedbackkultur sind wichtige Elemente gelebter Unternehmenskultur.

Als Personalentwickler bin ich es gewohnt, meine Ohren nach allen Seiten offen zu halten und so sprach ich mit dem Inhaber über die Art der Führung. Ich empfahl ihm die Einführung von jährlichen Mitarbeitergesprächen. Erst wandte dieser ein, er würde ja täglich mit seinen Leuten sprechen, aber ich blieb hartnäckig und verdeutlichte die Vorzüge von geregelten Mitarbeitergesprächen:

- Motivation und Herausforderung der Mitarbeiter durch Lob / Kritik
- Steigerung der Zufriedenheit durch offenen Dialog
- Anerkennung der Mitarbeiterleistung durch geregelte Bewertung
- Ausbau der Stärken und Entwicklung der Potenziale
- Personalentwicklung aus eigener Kraft

Das überzeugte ihn schließlich. Denn ihm ist klar geworden, dass er mit dem Mitarbeitergespräch ein Führungsinstrument schafft, das ihm hilft, sachlich Lob und Kritik anzubringen. Als Hilfe erarbeiteten wir einen übersichtlichen Leitfaden für ein Mitarbeitergespräch: Das Gespräch wird mit offenen Fragen zur Zufriedenheit mit der Arbeit und Verbesserungsvorschlägen eingeleitet. Dann kommt ein Bewertungsteil, in dem die Selbstbewertung des Mitarbeiters mit der Fremdbeurteilung der Führungskraft verglichen wird. Durch Lob und Kritik wird der Mitarbeiter motiviert die richtigen Dinge richtig zu tun. Das Ergebnis eines Mitarbeitergesprächs ist die Übereinkunft, wo sich der Mitarbeiter auf welche Weise noch verbessern kann und die Erkenntnis in welchen Bereichen er bereits gut ist.

Die Mitarbeiter stehen heute motiviert hinter dem Betrieb, sie denken aktiv mit. Die ganze Atmosphäre hat sich verändert. Jeder weiß, was er zu tun hat und erledigt seine Arbeit mit Freude. Auch der Inhaber ist wie ausgewechselt, weil der offene Umgang mit den Mitarbeitern tatsächlich zum Erfolg geführt hat. Mittlerweile sind mehrere neue Leute eingestellt worden, teilweise sogar auf Empfehlung eigener Mitarbeiter. Alle haben einen sicheren Job, weil sie einen guten Job machen.

Kurz: Gerade in kleinen Betrieben, wo täglich miteinander gesprochen wird, leuchtet die Notwendigkeit von Mitarbeitergesprächen nicht sofort ein. Aber schon bevor Atmosphäre und Umsatz leiden, können Sie durch gezielte Personalführung eine höhere Leistung und Motivation Ihrer Mitarbeiter erreichen.