

Nicht nur regelmäßige Besprechungen und Treffen, auch die kleinen Gespräche zwischen durch sind wichtige Bausteine einer positiven Kommunikationskultur.



Foto: Tichlers

# Reden ist Gold

**Mitarbeiter-Motivation** ■ In diesem Fall liegt der Volksmund falsch: In puncto Mitarbeiter-Motivation ist Reden Gold, und Schweigen könnte fatale Folgen zeitigen. Nur wer im ständigen Dialog mit seinem Team steht, wird auf längere Sicht wirtschaftlichen Erfolg haben. **Harald Siebert**

■ „Wenn wir offen sind, ziehen unsere Leute engagiert mit.“ Diese Erfahrung hat auch Anke Tichlers gemacht. Die 32 Jahre alte Maurermeisterin leitet mit ihrer Schwester Daniela und ihrem Vater Bernd die Krefelder Bauunternehmung Tichlers mit zurzeit 35 Mitarbeitern, darunter auch acht Fliesenleger.

In den Betrieb, der auf Um- und Ausbauten spezialisiert ist, bringen die beiden jungen Frauen viele neue Ideen ein. Damit diese auf fruchtbaren Boden fallen, müssen die Juniorinnen intensiv für diese Neuerungen werben. Regelmäßige Gespräche sind deshalb unabdingbar. Auf der anderen Seite achten die drei Firmenchefs aber auch darauf, immer ein offenes Ohr für die Anliegen der Mitarbeiter zu haben.

## Richtig führen durch Mitarbeitergespräche

Einen großen Schritt auf dem Weg hin zu einem guten Kommunikationsklima hat das Tichlers-Team mit Unterstützung von außen gemacht: Im Rahmen des von der Landes-Gewerbeförderungsstelle

des nordrhein-westfälischen Handwerks (LGH) geleiteten Projekts Personalmanagement-Initiative hatte Ingrid Czulkies von der Handwerkskammer Düsseldorf über mehrere Monate hinweg einen Diskussionskreis „Richtig führen durch Mitarbeitergespräche“ im Unternehmen geleitet. „Wir haben dort unter anderem erfahren, was unsere Jungs an Informationen von uns haben wollen. Sie wünschen sich nämlich mehr Auskünfte über die wirtschaftliche Lage und die Perspektiven des Unternehmens. Das muss gar nicht ins Detail gehen, was Umsatz- oder Gewinnzahlen anbelangt, aber sie wollen grundsätzlich Bescheid wissen“, berichtet Anke Tichlers von diesen Gesprächen.

Das sei damals für sie neu, jedoch durchaus leicht nachvollziehbar gewesen. Heute hat sie noch mehr Verständnis für diesen Wunsch ihrer Mitarbeiter: „Als Folge der Krise hören und lesen sie ständig über wirtschaftliche Probleme von Unternehmen. Da ist klar, dass Unsicherheit aufkommt und sie wissen wollen, wo ihre eigene Firma steht und wie es mit ihr weitergeht.“ Ob in solchen grundsätzlichen Dingen oder im normalen Alltagsgeschäft:

Wenn der Chef die Fragen der Mitarbeiter befriedigend beantwortet, gibt er seinem Gegenüber die notwendige Sicherheit und Klarheit. Er schafft damit gleichzeitig den Rahmen, in dem der Mitarbeiter eigenständig aktiv werden kann. Das ist Personalführung im besten Sinne: Das Potenzial des Beschäftigten wird freigelegt, zumal die Kommunikation auf Augenhöhe geschieht.

## Allgemeine Besprechung ist „ritualisiert“

Solche Beziehungen und die Kommunikation müssen gestaltet und immer wieder neu gefestigt werden. Dabei helfen eine den unterschiedlichen Anlässen jeweils angepasste Struktur und eingespielte Rituale. Im Bauunternehmen Tichlers etwa findet an jedem ersten Montag im Monat eine allgemeine Besprechung statt, bei der von Seiten der Mitarbeiter wie der Firmenleitung alles aufs Tapet kommt, was gerade anliegt: Neue Projekte ebenso wie Kundenlob und -kritik oder Vorschläge, wie bestimmte Abläufe verbessert werden könnten. Diese „große Runde“ geht auf die Beratung durch Ingrid Czulkies

zurück. Das Gleiche gilt für ein kleines Notizbuch, in das die Mitarbeiter – notfalls anonym – Anregungen oder Kritik eintragen können.

Jeden Donnerstagsvormittag treffen sich darüber hinaus die Chefs mit den Bauleitern, also den vier Meistern und der Diplom-Ingenieurin, um den Stand der Dinge zu klären und die Planungen für die nächste Woche abzustimmen. „Ganz wichtig ist aber auch, dass wir uns zwischendurch immer wieder Zeit nehmen, wenn unsere Mitarbeiter etwas auf dem Herzen haben“, streicht Anke Tichlers ein Element des familiären Charakters ihres Betriebs heraus. Morgens vor der Abfahrt auf die Baustellen und abends nach der Rückkehr von dort sind bevorzugte Gelegenheiten für diese Gespräche. Sie weiß in solchen Situationen selbst Kleinigkeiten zu deuten: „Wenn mich einer mit ‚Chefin‘ anspricht statt mit Anke, dann ist was im Busch.“

Viel Wert legt man bei Tichlers daneben auf Gruppenaktivitäten wie Grillen, gemeinsames Anschauen von wichtigen Fußballspielen oder ein Fahrsicherheits-training durch die Berufsgenossenschaft. Auch dies fördert den Zusammenhalt und hilft, miteinander im Gespräch zu bleiben.

### Offenheit darf keine Einbahnstraße sein

Die Bereitschaft zur Kommunikation und die Offenheit dabei können indes keine Einbahnstraße sein, verweist die junge Meisterin auf einen Punkt, bei dem sie hier und da noch Verbesserungsbedarf in ihrem Team sieht: Denn die Chance zum Austausch wird noch in unterschiedlichem Maße genutzt. Viele brächten sich engagiert ein, anderen falle das noch immer etwas schwerer.

Ganz abgestellt werden konnte zudem noch nicht das „Hinterm-Berg-Halten“, wenn auf einer Baustelle etwas nicht optimal gelaufen ist.

Ehrlichkeit in solchen Situationen habe für sie nichts damit zu tun, einen Kollegen „in die Pfanne zu hauen“, stellt Anke Tichlers klar. „Ich muss einfach wissen, was läuft, um reagieren zu können – nicht zuletzt gegenüber Kunden, die unzufrieden sind und mir darüber am Telefon berichten.“

### Zufriedenheit der Mitarbeiter kommt beim Kunden an

Wege, die Mitarbeiter auch emotional an das Unternehmen zu binden und sie bewusst in die Abläufe einzubeziehen, haben einen hohen Stellenwert bei der Bestandssicherung eines Betriebs. Gutes und motiviertes Personal bleibt ihm erhalten. Es arbeitet sogar gerne für das Unternehmen und übernimmt bereitwillig Verantwortung. Dies steigert Effizienz und Erfolg.

Denn die Zufriedenheit der Mitarbeiter kommt natürlich auch bei den Kunden an. Insofern spiegeln die Art, wie man im Betrieb miteinander umgeht, und die entsprechende Grundstimmung den Stil des gesamten Unternehmens wider. Motivier- te, zufriedene Mitarbeiter, die sich mit „ihrem“ Betrieb identifizieren und mit- denken, sind das beste Aushängeschild.

### Wer aktiv zuhört, schafft Vertrauen

Die Ziele eines Unternehmens mit mög- lichst geringem Aufwand zu erreichen, kann als Zweck der Mitarbeiterführung beschrieben werden. Dazu bedarf es Orga- nisation und Führung – und Information. Denn je mehr ein Firmenchef über seine Mitarbeiter weiß, desto besser kann er ihre Potenziale einschätzen und nutzen.

Um an diese Informationen zu kom- men, muss ein Vorgesetzter viel reden. Zugleich muss er jedoch aktiv zuhören. Das heißt, dass er dem Gespräch seine ganze Aufmerksamkeit widmet und durch Zustimmung und konkretes Nachfragen den Dialog erleichtert.

Positiv wirken sich auch die sogenann- ten Worte persönlicher Anerkennung aus. Gemeint sind damit Formulierungen wie „Gut, dass Sie das erwähnen“ oder „Ihr Wunsch ist verständlich“.

Apropos Anerkennung: Wann haben Sie Ihre Mitarbeiter zum letzten Mal gelobt? Viel zu oft wird gute Arbeit als selbstverständlich hingegenommen – ohne jeden Kommentar. Sie wäre jedoch durch- aus der Erwähnung wert, denn nur so stärken Sie das Selbstvertrauen der Mit- arbeiter, also ihr Zutrauen in die eigene Leistungsfähigkeit, die Basis ist für noch bessere Arbeit.

In der Hektik des Alltags indes bleibt es meist dabei, dass lediglich Fehler wahr- genommen und thematisiert werden.

Dagegen ist nichts einzuwenden, sofern auch die positive Seite nicht zu kurz kommt. Dabei sollte die Kritik an einer nicht so guten Leistung stets sachlich und mit Respekt vorgebracht werden. Mach- demonstrationen sind dagegen tabu, ebenso persönliche Schuldzuweisungen, es sei denn, der betreffende Mitarbeiter hat tatsächlich grob fahrlässig gehandelt.

### Positive Fehlerkultur ist auf Lösungen aus

Eine positive Fehlerkultur will Lösungen finden, um Schäden zu minimieren oder zu verhindern, dass Ähnliches wieder vorkommt. Daher müssen die Zusam- menhänge und Ursachen geklärt werden. Dies geht jedoch nicht mit der Frage „War- um?“, denn sie führt in aller Regel nur zu Rechtfertigungsversuchen des Angespro- chenen und damit in eine Sackgasse. Die neutralere Formulierung „Wie konnte es dazu kommen, dass ...?“ eröffnet dagegen die Chance, im Gespräch zu bleiben und aus dem Vorkommnis für künftige Fälle zu lernen.

Um eine solche fördernde Kritik bemüht sich auch Anke Tichlers im Falle eines Falles immer wieder. Dahinter steht für sie die Überzeugung, dass „es nichts bringt, wenn Dinge, die nicht so gut gelau- fen sind, unter den Teppich gekehrt wer- den“. Sollten dabei tatsächlich einmal die Wogen etwas höher schlagen, hat sie gelernt, dass spätestens am nächsten Tag ihre „Jungs“ die Dinge wieder gelassener sehen und eine Klärung möglich ist.

Schweigen wäre in jedem Fall die schlechtere Alternative. ■



#### Der Autor

**Harald Siebert** ist Fachreferent für Marketing im Projekt Zukunfts-Initiative Handwerk Nordrhein-Westfalen der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks (LGH).

[www.fliesenundplatten.de](http://www.fliesenundplatten.de)

Schlagworte für das Online-Archiv

Mitarbeiterführung, Betriebsführung