

Workshop

Mit den Augen des Mitarbeiters

Wissen Sie, was Ihre Mitarbeiter von Ihrem Unternehmen halten? Was sie gut finden oder weniger gut? Ob sie sich wohl fühlen und gerne im Betrieb arbeiten? Rolf und Marianne Meyer zu Hörste in Bad Rothenfelde wollten es wissen. Und veranstalteten mit ihren Mitarbeitern einen Workshop.

Forschen sollten sie, die Mitarbeiter von Meyer zu Hörste. So nannte es zumindest Workshopleiter Albrecht Bühler. Der Landschaftsgärtner vom Unternehmen Baum und Garten in Nürtingen hat in Sachen Mitarbeiterführung vieles ausprobiert. Und ein Kommunikationssystem aufgebaut, das dafür sorgt, dass die Mitarbeiter sich mit dem Betrieb identifizieren und sich wohl fühlen. Seine Erfahrungen gibt er mit seiner neugegründeten Firma TeamWork an Kollegen weiter.

Die Aufgabe des ersten Workshops für die 22 Beschäftigten von Meyer zu Hörste lautete, die Persönlichkeit des Unternehmens zu erforschen. „So wie jeder Mensch eine eigene Persönlichkeit hat, hat auch ein Betrieb Persönlichkeit - mit Stärken und Schwächen“, erklärte Bühler. Stärken, die für Spaß bei der Arbeit sorgen, Schwächen, die manchmal auch ein bisschen frustrieren. Und die der Unternehmer kennen muss, um sie verbessern zu können.

Der dreistündige Workshop war in drei Module eingeteilt. Im ersten Modul ging es um die Frage: „Was ist uns wichtig?“ Die Mitarbeiter bekamen Kärtchen und sollten darauf notieren, warum sie bei Meyer zu Hörste arbeiten. Die Antworten wurden von den Mitarbeitern vorgetragen und von Bühler systematisiert. Fünf Kategorien gab es: Vertrauen, Sicherheit, Team, Herausforderung und Entwicklungsmöglichkeiten. Das sind die Faktoren, die wichtig sind, damit Mitarbeiter sich in einem Unternehmen wohl fühlen. Sicher fühlt sich ein Mitarbeiter,

wenn er weiß, was von ihm erwartet wird und was er bekommt. Das reicht vom regelmäßigen Gehalt bis zur Arbeitsplatzsicherheit, vom klaren Arbeitsauftrag bis zur Fehlertoleranz. Ein Maßstab für Vertrauen ist es, wenn Mitarbeiter sich aufgehoben fühlen, Lob und Anerkennung bekommen. Wichtig ist auch das Team. Die schönste Arbeit macht keinen Spaß, wenn man sich mit Kollegen nicht versteht. Andererseits hilft auch das tollste Team nur eine gewisse Zeit über die Frustration hinweg, die sich breit macht, wenn die Aufgaben nicht reizvoll sind, es also keine Herausforderung gibt. Was für Mitarbeiter ebenfalls zählt, sind die Entwicklungsmöglichkeiten. Entwicklung ist mehr als ein Aufstieg innerhalb einer Hierarchie. Dazu zählt auch die persönliche und fachliche Entwicklung - sei es mit Seminaren, sei es mit verantwortungsvollen Aufgaben.

Im zweiten Modul ging es darum, sowohl positives als auch negatives zu äußern. Hier halfen rote und grüne Karten, auf denen die Mitarbeiter notieren sollten, was sie o.k. finden und was nicht - ganz allgemein oder auf den Betrieb bezogen. „In einem Unternehmen muss es möglich sein, auf vernünftige Art Kritik zu äußern“, sagt Albrecht Bühler. „Es ist immer o.k., zu sagen, dass etwas nicht o.k. ist.“ Seiner Erfahrung nach halten Menschen es sehr lange in Situationen aus, in denen sie sich nicht wohl fühlen. Und werden dann irgendwann sauer, krank oder kündigen innerlich. Oft sind es nur Kleinigkeiten, die einen Mitarbeiter ärgern. Das kann nicht aufgeräumtes oder kaputtes Werkzeug sein oder das Gefühl, dass man immer derjenige ist, der eine bestimmte Arbeit erledigen muss, weil die anderen sich drücken. Nach und nach staut sich der Ärger über diese Kleinigkeiten an. Und braucht ein Ventil.

In seinem eigenen Betrieb hat Bühler Feedbackbögen eingeführt, die Lob ebenso ermöglichen wie Kritik - wertschätzend, versteht sich. Vier Sätze stehen darauf, die ein Mitarbeiter je nach Anlass vervollständigen und einem Kollegen geben kann:

- * Das hast du gut gemacht:
- * Das musst du noch lernen:

* Das hat mich mal kurz angekotzt:

* Sonst noch:

Auch Bühler hatte schon einige Bögen auf seinem Schreibtisch. „Ein Mitarbeiter hat mir auf diese Art klar gemacht, dass ich ihn samstags bitte nicht vor 11 Uhr vormittags anrufen soll“, schmunzelt Bühler. Daran hält er sich seither.

In Modul 3 ging es beim Workshop von Meyer zu Hörste darum, festzustellen, was die Mitarbeiter wollen, was ihnen Freude macht und was sie erwarten. Folgende Fragen waren zu beantworten: „Das hat mir in den letzten 12 Monaten am meisten Spaß gemacht“ und „Das wünsche ich mir für die nächsten 12 Monate“.

Die Beteiligung war rege, die Atmosphäre offen – obwohl Chef und Chefin beim Workshop mitmachten. Klar wurde, dass bei Meyer zu Hörste gerne gearbeitet wird, auch wenn sich manche über häufigeres Lob des Chefs freuen würden. Dass die Mitarbeiter es toll finden, für interessante Kunden zu arbeiten und stolz darauf sind, dass viele Kunden mit der Arbeit ausnehmend zufrieden sind. Die Teams stimmen, das, worüber man sich aufregt, ist relativ leicht zu beseitigen und vielen Mitarbeitern machen abwechslungsreiche, herausfordernde Arbeiten Spaß. Ganz nebenbei bemerkte man aber auch, welcher Mitarbeiter genau am richtigen Platz ist und wer vielleicht gerne noch mehr Verantwortung übernehmen würde. Deutlich wurde auch, dass Bauleiter Michael Hörmeyer, der die Abteilung Pflege- und Spielplatzservice leitet, ganz wichtig für die Mitarbeiter ist – eine Vertrauensperson, die man in einem Betrieb unbedingt braucht.

Der Workshop war eine Bestandsaufnahme. Am Ende gab es keine To-do-Listen, keine Maßnahmenpakete oder Verbesserungsvorschläge. Das sieht Moderator Albrecht Bühler gar nicht als Ziel einer ersten Veranstaltung. „Es ist etwas in Gang gekommen. Jeder Teilnehmer wird darüber nachdenken, die Mitarbeiter werden darüber reden. Es wird sich etwas verändern“, ist er sich sicher. Veränderungsprozesse brauchen Zeit. Und irgendwann wird dann vielleicht ein zweiter Workshop stattfinden.

Susanne Wannags