

Prima Klima hilft dem Betrieb

Ein positives Betriebsklima hat mehrere Vorteile: Bäckermeister, die ein gesundheitsgerechtes Arbeits- und Betriebsklima schaffen, tragen aktiv zur Senkung der Fehlzeiten und der Krankenstände bei. Zudem erhöhen sie so die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter/Innen.

Wer an einem Arbeitsplatz wirkt, an dem die Arbeitsleistung wertgeschätzt wird, wo ein gutes Verhältnis zu den Kollegen und den Vorgesetzten herrscht und überdies interessante Arbeitsinhalte geboten werden, engagiert sich eher für „seine“ Bäckerei oder Konditorei als ein Angestellter, dem das düstere Betriebsklima die Freude an der Arbeit verhagelt. Dies belegen Studien z. B. des Personaldienstleistungsunternehmens ManpowerGroup, das regelmäßig Umfragen zum Arbeits- und Betriebsklima durchführt (siehe Kasten „Job-Motivatoren“). Hinzu kommt: Wer zufrieden ist an seinem Arbeitsplatz ist, berichtet davon im Freundes- und Bekanntenkreis, die Bäckerei baut ein positives Image auf und entwickelt so vielleicht eine Sogwirkung auf potenzielle Mitarbeiter. Letztendlich ist ein gutes Betriebsklima eine Möglichkeit, in den schwierigen Zeiten des Fachkräfte- und Personalmangels neue Mitarbeiter zu finden und bestehende zu binden. Welche Maßnahmen kann ein Bäckermeister ergreifen?

Mit Spaß und Freude backen

Zunächst einmal sollte er sich überlegen, was unter „Arbeits- und Betriebsklima“ zu verstehen ist. Ein Vorschlag: Das Betriebsklima hat mit der Art und Qualität der atmosphärischen Stimmung und mit dem subjektiven „Wohlfühlfaktor“ der Mitarbeiter zu tun. Aber Achtung: Die Versammlung möglichst vieler „glücklicher“ Menschen allein macht noch kein hervorragendes Betriebsklima aus – die Belegschaft als Ganzes, die Mitarbeiter als Gemeinschaft, muss sich wohl fühlen. Das gilt übrigens auch für den Bäckermeister. In einem ersten Schritt sollte er in einer Mitarbeitersitzung einfach einmal die Frage stellen, was seine Mitarbeiter unter gutem Betriebsklima verstehen: „Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit ihr die Bröt-

Das Konzept der konstruktiven Kritik

- Führen Sie Kritikgespräche unter vier Augen in einer störungsfreien Atmosphäre.
- Äußern Sie Kritik so, dass sie nicht verletzend, sondern motivierend wirkt.
- Kritisieren Sie sachlich und beziehen Sie die Kritik auf einen konkreten Anlass. Gehen Sie mit dem Mitarbeiter auf die Suche nach einer Problemlösung.
- Nutzen Sie Fragen, um zu kritisieren. „Sie sind unpünktlich“ – das ist falsch und wird oft als Angriff verstanden. Richtig ist: „Was können wir tun, damit Sie in Zukunft pünktlich sind?“
- Geben Sie dem Kritisierten die Möglichkeit, die Angelegenheit aus seiner Perspektive zu schildern. Hören Sie genau und treffen Sie eine Vereinbarung, durch die das kritisierte Verhalten unwahrscheinlich wird.

chen mit Spaß und Freude backt?“ Wahrscheinlich werden u. a. folgende Merkmale genannt:

- inspirierender Teamgeist und kollegiales Verhältnis;
- die Möglichkeit, auch selbstständig zu arbeiten und eigene Entscheidungen zu fällen;
- die Kooperationsbereitschaft der Kollegen: wer um Unterstützung bittet, erhält sie, auch vom Chef, dem Bäckermeister;
- die Anerkennung guter Leistungen.

Ein mieses Arbeitsklima hingegen setzen Mitarbeiter häufig gleich mit Intrigen unter Kollegen, Anschwärzen beim Chef, Angst um den Arbeitsplatz, faule Kollegen und fehlende Anerkennung. Dies zieht immer dieselben Konsequenzen nach sich: Der Leistungswille lässt nach, die Mitarbeiter flüchten in die innere Kündigung, in die Krankheit, in die Demotivation. Durch die Diskussion in der Mitarbeitersitzung weiß der Bäckermeister, welche Aspekte des Betriebsklimas für seine Leute von besonderer Bedeutung sind. So verfügt er über Anhaltspunkte für wichtige Aufhebungsmaßnahmen. Konkretes Beispiel: Das gute Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Meister ist für alle Beteiligten die Voraussetzung für eine hohe Arbeits-

zufriedenheit, so ein Ergebnis der Mitarbeitersitzung. Warum also nicht einen Betriebsausflug durchführen und ihn unter das Motto stellen: „Wir lernen uns besser kennen, auch auf der persönlichen Ebene!“? Warum sich morgens beim Grüßen nicht nach dem kranken Sohn der Fachverkäuferin oder der Abiturprüfung der Tochter erkundigen? Entscheidend ist, den Menschen im Mitarbeiter zu sehen und viel miteinander, nicht übereinander zu kommunizieren.

Angemessen loben und kritisieren

Es ist der Führungsstil des Bäckermeisters, der maßgeblich Einfluss auf das Betriebsklima ausübt. Die Vorbildfunktion spielt eine Rolle: Wer mit Mitarbeitern auf Augenhöhe kommuniziert, darf damit rechnen, dass diese solch ein Verhalten auch im Kundenkontakt pflegen. In der Vorbildfunktion liegt ein großes Potenzial, das Betriebsklima aufzuhellen – eine direkte Einflussnahme auf Verhaltensänderungen ist dem Bäcker durch sein eigenes Verhalten möglich. Darum sollte er Fehler offen zugeben und sie als Lernchancen definieren. Wer von seinen Mitarbeitern erwartet, dass sie aus Fehlern lernen, geht am besten mit gutem Beispiel voran. Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus. Es ist zielführend, wenn der Bäckermeister die Kunst des Lobens und des Kritisierens beherrscht. Die Nicht-Anerkennung von Leistung und unsachlich vorgetragene Kritik sind zwei große Betriebsklima-Verdusterer. Das Konzept der konstruktiven Kritik (siehe Kasten) besagt, man solle nie die Person, sondern stets das (kritikwürdige) Verhalten etwa der Fachverkäuferin ansprechen. Ähnliches gilt für das Lob, das stets spezifisch auf das Verhalten des

Job-Motivatoren für angenehmes Arbeitsklima

Nach der Befragung zur „Arbeitsmotivation 2019“ des Personaldienstleistungsunternehmens ManpowerGroup sorgen für eine hohe Arbeitszufriedenheit vor allem

1. ein gutes Arbeitsverhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten,
2. flexible Arbeitszeiten und
3. das gute Arbeitsverhältnis zu Kollegen über die Arbeit hinaus.

Faktoren, die den Arbeitnehmern wichtiger sind als Geld/das Gehalt, sind vor allem ein spannender, aber stressfreier Job, nette Kollegen sowie interessante Arbeitsinhalte.

Mitarbeiters ausgerichtet sein sollte. Der Bäckermeister stellt darum die Wie-Frage: „Sagen Sie mal, liebe Frau Heger, wie haben Sie das nur geschafft, den nörgelnden Kunden doch noch zu beruhigen? Der war ja richtig sauer wegen der Brötchen.“ Zudem fragt er nach, wie es der Mitarbeiterin gelungen ist, den unzufriedenen Kunden doch noch zu gewinnen. Die Mitarbeiterin merkt, dass der Chef die Leistung wertschätzt und sie für eine konkrete Handlung lobt. Pauschales Lob wie „Das haben Sie gut gemacht“ wird meist nicht ernst genommen – das könnte der Bäckermeister jederzeit zu jedem sagen. Die wahre Kunst des Lobens besteht darin, das Lob durch handfeste Fakten zu begründen.

Ehrlich währt am längsten

Loben, kritisieren, Feedback geben: Ständige Kommunikation und konstruktiver Austausch sind bedeutsame Treiber eines motivierenden Betriebsklimas. Das gilt besonders für schwierige Zeiten: Die Mitarbeiter erwarten, dass ihnen der Chef „reinen Wein“ einschenkt und sie informiert, wenn es Probleme gibt. In einem produktiven Arbeitsklima sind die Mitarbeiter eher bereit, sich engagiert für die Bewältigung schwieriger Situationen einzusetzen und mit dem

Fünf Maßnahmen für besseres Klima

1. Setzen Sie Ihre Mitarbeiter ihren Stärken gemäß ein. Übertragen Sie ihnen Aufgaben, die ihnen liegen.
2. Manchmal ist es ganz einfach: Ein freundliches „Guten Morgen“ und „Dankeschön“ zeigt, dass Sie die Mitarbeiter als Persönlichkeiten wahrnehmen.
3. Achten Sie das Selbstwertgefühl. Wenn Sie einen Missstand ansprechen, erfolgt dies immer nur im Beisein der unmittelbar Betroffenen.
4. Jeder Mitarbeiter hat ein Privatleben, das er morgens nicht an der Tür zur Bäckerei ablegt. Kommunizieren Sie mit den Mitarbeitern hin und wieder auch auf der persönlichen Beziehungsebene.
5. Die meisten Chefs geben dann Feedback, wenn etwas nicht funktioniert. Verabschieden Sie sich von dieser Haltung. Konzentrieren Sie sich auf Situationen, in denen es etwas anzuerkennen gibt.

Bäckermeister an einem Strang zu ziehen. Darum sollte er alle Möglichkeiten ausschöpfen, damit die Information fließt – vom Schwarzen Brett über die Info per E-Mail bis hin zu Mitarbeitersitzungen und regelmäßigen Mitarbeitergesprächen unter vier Augen. Ein motivierendes Betriebs- und Arbeitsklima ist nicht Folge eines Naturgesetzes. Vielmehr gilt: Die verantwortlichen Träger des Betriebsklimas sind die Menschen, also der Bäckermeister und seine Mitarbeiter. ■



*Der Autor **Volker Maihoff** (www.maihoff.de) hat sich als Verkaufsführungs-kraftetrainer und Business Coach auf die Themen Vertriebsstrategie, Verkaufstraining, Verhandlungstraining und Mitarbeiterführung spezialisiert.*

Kontakt:

volker@maihoff.de

