

Beispiel Guter Praxis - Führung

Mitarbeitermotivation durch Kommunikation – Führung mit Konzept

Für den Inhaber des Betriebes Fleischwaren Kruse wurde es mit der Vergrößerung des Betriebes, der steigenden Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem umfangreichen Tagesgeschäft immer schwieriger, mit seinen Mitarbeitern zu kommunizieren. Diese Probleme konnten mit Hilfe einer neuen Strategie in der Personalführung behoben werden.

Der Betrieb Fleischwaren Kruse hat sich im Laufe der Zeit immer mehr vergrößert und zudem noch auf mehrere Standorte verteilt. Somit wurde die Kommunikation mit den vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für den Inhaber Bernd Kruse sehr schwierig. Zusätzlich blieb kaum noch Zeit, um neue Ideen zu entwickeln. Das Fleischerhandwerk ist – insbesondere wenn es sich um einen größeren Betrieb mit mehreren Filialen handelt – ein personalintensives Handwerk, welches durch eine hohe Anzahl an Teilzeitkräften im Bereich Verkauf gekennzeichnet ist. Durch die Filialisierung besteht eine größere räumliche Distanz, die bei der Entwicklung eines Führungskonzeptes berücksichtigt werden muss.



Inhaber Bernd Kruse führt das Familienunternehmen in der dritten Generation. Er beschäftigt über 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und betreibt neben der Produktion und einem Hauptgeschäft mit fünf Filialen, einen Marktwagen, einen Partyservice sowie eine eigene Rinderzucht. Herrn Kruse ging es wie vielen Unternehmern, die im Laufe der Zeit eine Vergrößerung des Betriebes erreicht haben. Bedingt durch die vielfältigen Anforderungen der Mitarbeiter, die sich zudem noch auf mehrere Standorte verteilen, sowie dem hohem Anteil an Teilzeitkräften,

war es immer schwieriger geworden, den Kontakt zu jedem einzelnen zu halten. Die Kommunikation wurde oft zwischen Tür und Angel geführt. Für die Entwicklung neuer Ideen blieb ebenfalls kaum noch Zeit.

Wegen dieser immer stärker werdenden Problematik bat Herr Kruse die Beraterin des Fachverbandes des Fleischerhandwerks NRW – Frau Petra Kuse – um Unterstützung. Es sollte ein gutes Führungskonzept entwickelt werden, welches moderne Führungsaspekte sowie die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt und zudem die Kommunikation zwischen Leitung und Personal verbessert.

Zur Erkennung der Stärken und Schwächen des Betriebes aus der Sicht der Mitarbeiter wurde zunächst eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Das Ergebnis dieser Befragung sollte als Basis für das neue Führungskonzept dienen, insbesondere für eine bessere Kommunikation zwischen Chef und Mitarbeitern.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wurden gemeinsam mit der Beraterin ausgewertet. Dabei wurde überprüft, welche Maßnahmen kurzfristig zu ergreifen sind und welche Ergebnisse und Anregungen in ein Führungskonzept einfließen sollen, das längerfristig Bestand hat. Folgende Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten in dem Führungskonzept Berücksichtigung finden:

- Mehr Zeit für fachliche Gespräch zwischen Chef und Mitarbeitern,
- Mehr Teambesprechungen,
- Mehr Lob und Anerkennung / Feedback
- Optimierung des Filialteams,
- Einführung einer besseren Arbeitszeitregelung bzw. gerechteren Verteilung der Stunden bei der Personaleinsatzplanung,
- Mehr Weiterbildung/Seminarangebote,
- Mehr Zeit für die Anleitung der Auszubildenden,
- Eine Verbesserung des Wir-Gefühls durch filialübergreifende Unternehmungen,
- Mehr Mitsprachemöglichkeiten bei der Sortimentsgestaltung und der Entwicklung von Werbeaktionen und Angeboten.

Es wurde ein mehrstufiges Führungskonzept entwickelt, das den Beschäftigten in einer Betriebsversammlung vorgestellt wurde. In der anschließenden Diskussion hatten die Beschäftigten die Gelegenheit, nochmals Stellung zu nehmen und weitere Wünsche zu äußern.

Als Ergebnis wurde festgehalten, nun einmal im Quartal innerhalb einer Filiale eine Teambesprechung stattfinden zu lassen. Die Filialleiter treffen sich nun alle zwei Monate, statt wie zuvor nur zweimal im Jahr. Mit jedem Mitarbeiter soll nun zweimal pro Jahr ein Einzelgespräch stattfinden in dem u.a. auch der jeweilige Weiterbildungsbedarf besprochen wird. Für alle Auszubildenden wird gemeinsam ein betriebsinterner Unterricht stattfinden. Außerdem soll es freiwillige Arbeitskreise zur Mitgestaltung im Betrieb unter der Leitung des Inhabers Bernd Kruse geben. Zur Steigerung des Wir-Gefühls wird zusätzlich zu der alljährlichen Weihnachtsfeier auch ein Sommerfest geplant. Dies alles sollte möglichst schnell umgesetzt werden, damit die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufrecht erhalten wird.

Bereits mit der Ausarbeitung und Vorstellung des neuen Führungskonzeptes konnte Bernd Kruse die Beschäftigten verstärkt motivieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich nun durch das Einbeziehen ihrer Wünsche und Bedürfnisse viel besser mit den Änderungen im Betrieb und der Organisation identifizieren. Es herrscht ein guter Informationsfluss und die Kommunikation im Betrieb hat sich verbessert. Dadurch, dass die Beschäftigten über die Unternehmensziele informiert sind, können sie nun aktiv daran mitarbeiten, diese Ziele zu erreichen.

Quelle: Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V., Good-Practice-Datenbank
(www.good-practice.org)