

carrossier

Offizielle Zeitschrift *carrosserie suisse*



Lehrabschlussprüfungen 2018
QV-Feiern der Sektionen mit Listen



Fokus-Thema Mitarbeiterbindung
Denn hohe Fluktuation ist zu teuer



Technik Honda Civic
Blick auf die zehnte Generation

**TURBO
VISION**

**ERREICHEN SIE
IHRE
VISION**

NEXA AUTOCOLOR

Erreichen Sie **INNOVATION** **OPTIMIERUNG** **SPITZENRESULTATE**
für Ihre Beschichtung des kommerziellen Transports

PPG SWITZERLAND GMBH
VOLKETSCHWIL - ECUBLENS

coaching-place GmbH

Mangelnde und mangelhafte Kommunikation als Stolperstein

Doris Sager bietet als Coach u.a. Kurse für Mitarbeiterführung an. Im Interview beantwortet sie, was einen guten Vorgesetzten ausmacht, wie man einer werden kann und was Mitarbeitende wirklich wollen.

Carrossier: Frau Sager, die Coaching-Branche boomt – auch im Bereich Leadership, also Führung.

Wusste man es früher besser oder machte man alles falsch?

Doris Sager: Früher wie heute wurde und wird nicht alles falsch gemacht. Durch die sich immer rasanter verändernde Gesellschaft und Digitalisierung sind jedoch alle Arbeitskräfte zu fortlaufender Weiterentwicklung förmlich gezwungen. Und anders als früher erkennt man, dass für einen durchgängigen Erfolg nicht nur die Dienstleistung und/oder das Produkt einer Firma überzeugen müssen, sondern auch eine gute Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden notwendig ist.

Was bindet einen Mitarbeiter an eine Firma?

Gerne nehme ich für diese Antwort Bezug zum berühmten Maslow-Modell der Bedürfnisse: Mitarbeitende verfolgen natürlicherweise Bedürfnisse auf unterschiedlichen Ebenen. Je stärker und konstanter Bedürfnisse am Arbeitsplatz erfüllt werden können, umso höher ist die Chance einer anhaltenden Mitarbeiterbindung.

Grund- und Sicherheitsbedürfnisse sind in der Schweiz durch viele Gesetzgebungen geregelt und recht gut erfüllt. Auf den Ebenen Wertschätzung, Status und Selbstverwirklichung spielt aber die Art der Zusammenarbeit im Betrieb eine immens grosse Rolle. Dabei kommt erschwerend hinzu, dass nicht alle Mitarbeitenden jeder Maslow-Stufe dieselbe Bedeutung zumessen: Während einige Individuen ein kollegiales, unkompliziertes Umfeld bei ihrer Arbeit benötigen, in welchem sie persönliche Anerkennung erfahren, erachten andere Lob als Nebensache und suchen eher einen grossen Verantwortungsbereich wie beispielsweise eine Führungsposition oder



Maslow-Modell der Bedürfnisse: Mitarbeitende verfolgen natürlicherweise Bedürfnisse auf unterschiedlichen Ebenen. Je stärker und konstanter Bedürfnisse am Arbeitsplatz erfüllt werden können, umso höher ist die Chance einer anhaltenden Mitarbeiterbindung.

eine Teilzeitbeschäftigung, um daneben auch andere Lebensbereiche in den Alltag integrieren zu können.

Kleinbetriebe mit wenigen Mitarbeitenden können tendenziell eher den Bedürfnissen des kollegialen Umfeldes gerecht werden, grössere Betriebe können ihren Mitarbeitenden dafür Aufstiegsmöglichkeiten schmackhaft machen.

Es klingt eigentlich nicht so schwierig, die Bedürfnisse des Mitarbeiters zu verstehen?

Ich stelle immer wieder fest, dass die Meinung von Führungskräften, was denn ihre

Mitarbeitenden an einen Betrieb bindet, stark geprägt ist von ihren eigenen Werten und Bedürfnissen. Viele Führungskräfte sind zu wenig in der Lage, die Persönlichkeiten ihrer Mitarbeitenden wahrzunehmen und darauf individuelle Lösungen zu entwickeln.

Selbstverständlich gibt es darin auch Grenzen; es ist nicht die Aufgabe eines Betriebes, für die Erfüllung aller Bedürfnisse seiner Mitarbeitenden verantwortlich zu sein. Für eine starke gegenseitige Bindung ist ein sinnvolles Mass von Miteinander jedoch unerlässlich: ein gemeinsames «Geben und Nehmen»!



Doris Sager über Sozialkompetenz: «Gerade in der Carrosserie-Branche wird selbst trotz Digitalisierung der persönliche Kontakt eine äusserst wichtige Basis für die Kundenbindung sein.»

Früher wollte man vor allem einen langfristig sicheren Job, heute scheint die Vorstellung, 20 Jahre im selben Unternehmen tätig zu sein, für viele ein Graus zu sein.

Traditionelle Werte sind nicht out, sie zeigen sich heute jedoch in einem anderen Verhalten. 20 Jahre in ein- und demselben Unternehmen arbeitete man nur in seltenen Fällen, «weil die Arbeit insgesamt und genau in dieser Firma so viel Spass und Freude gemacht hat». Der Arbeitsplatz wurde beibehalten, weil das der sichere Weg war und der gesellschaftlichen Norm entsprach. Langeweile ebenso wie Überforderung oder Unzufriedenheit mit dem Vorgesetzten wurden aber viel stärker akzeptiert und als gegeben hingenommen.

Wie sollte man als Unternehmer und Vorgesetzter heute grundsätzlich agieren, um für Arbeitssuchende attraktiv zu sein und bestehende Mitarbeiter zu halten?

Unternehmer sein und Vorgesetzter sein sind zwei unterschiedliche Rollen. Es braucht beides in einer guten Balance. In der Unternehmerrolle muss man den finanziellen Erfolg realisieren, um ein langfristiges Überleben der Firma zu garantieren. Das ist auch im Interesse des Mitarbeiters.

In der Rolle des Vorgesetzten geht es darum, zu prüfen, welches die Stärken der Mitarbeitenden sind, welche Aufgaben gut passen und wo er oder sie weiter gefördert werden kann – was die Motivation der

Teammitglieder steigert und einem als Arbeitgeber ebenfalls wieder zugutekommt. In der Rolle des Vorgesetzten ist eine menschliche Vielfalt gefragt, ein starker Teamgedanke kann daraus resultieren.

Das alles unter einen Hut zu bringen, ist ein hoher Anspruch, der nicht jeden Tag erfüllt werden kann. Er soll jedoch als Vision dienen, die man verfolgt und die einen hinterfragen lässt, welche Mankos in der Führung gemacht werden und wie man sich verbessern kann. Hilfreich ist das Einholen von Feedback der Mitarbeitenden und für die Aussagen ein ernsthaft offenes Ohr zu haben. Nicht jeder Chef ist aber leider offen für Kritik.

Was sind die grössten Fehler, die in der Führung gemacht werden?

Oft ist die Kommunikation mangelhaft. Dadurch entstehen viele Missverständnisse und viele Unklarheiten. Vieles bleibt unausgesprochen, was zwangsläufig zu Konflikten führt.

Ich empfehle Vorgesetzten, die Konflikte wahrnehmen, Massnahmen und Investitionen im Rahmen einer eigenen Persönlichkeitsentwicklung. Vorgesetzte befinden sich in einer Vorbildfunktion, wenn sie Veränderungen von Mitarbeitenden erwarten und einfordern.

Wo finden sich grundsätzlich Defizite in Sachen Mitarbeiterbindung in einem KMU, insbesondere bei Handwerksbetrieben?

Nicht selten steht das Fachwissen an oberster Stelle der erwarteten Kompetenzen. Vorstellungsgespräche finden in Handwerksbetrieben oft nur rudimentär statt. Man achtet auf den ersten Eindruck, dieser basiert auf einer unscharfen

Interpretation. «Die Leistung bei der Arbeit muss stimmen und dann ist gut...», höre ich oft.

Gibt es später am Arbeitsplatz Probleme, weil der Mitarbeitende über ungenügende Sozialkompetenzen verfügt, ist eine hohe Fluktuation im Team vorprogrammiert. Und hohe Fluktuationen verschlingen Unmengen von Geld! Deswegen sind sich Vorgesetzte oft zu wenig bewusst.

Wie sieht die ideale Sozialkompetenz eines Vorgesetzten aus?

Er oder sie kann gut zuhören, fragt nach, hinterfragt und gewinnt dadurch ein wirkliches Verständnis für die Aussagen der Mitarbeitenden. Er kann fair beurteilen, adäquat und individuell fördern und fordern und auch nachvollziehbar sanktionieren, wenn es notwendig ist. Er ist für den Mitarbeiter da, soll und darf aber auch Leistung von ihm erwarten.

Woran merkt man, dass man ein Leadership-Coaching nötig hat oder es zumindest helfen würde?

- Wenn man von sich selber sagt, dass man kein Mann/keine Frau der vielen Worte ist, sondern lieber anpackt. Das ist ein deutliches Zeichen, dass man auf kommunikativer Ebene dazulernen kann.
- Wenn man sich immer wieder unwohl fühlt in Momenten der Mitarbeiterführung.
- Wenn man durch kritisches eigenes Hinschauen erkennt, dass nicht alles rund läuft.
- Wenn es kritische Rückmeldungen gibt von Mitarbeitern oder wenn gar die Mitarbeiterfluktuation hoch ist. ●

Interview: Henrik Petro

Zur Person

Doris Sager ist seit über 20 Jahren in der Erwachsenenbildung tätig und verfügt über eine hohe Branchenvielfalt. Führungskräfte und Mitarbeitende setzen seit 16 Jahren auf ihre Beratung in Form von Team-Entwicklung, Konfliktmoderation und Coaching.

In ihren Coachings begleitet und fördert sie ihre Kunden individuell zum jeweiligen Bedarf und sie blickt auf unzählige erfolgreiche Prozesse zurück, sei es im KMU oder im Grossunternehmen.

Doris Sager verfolgt selbst den Weg des lebenslangen Lernens und hat Abschlüsse erlangt in folgenden Bereichen (Auszug):

- Supervisorin und Coach BSO
- Ausbildungsleiterin mit Eidg. Diplom
- NLP Lehrtrainerin und Hypno-Coach

coaching-place.ch