

# Mehr reden und zuhören bei Mitarbeitergesprächen

*Manche Kündigung lässt sich verhindern, wenn wirklich geredet wird*

**Manchmal haben Kleinigkeiten große Auswirkungen: „Ich habe nicht richtig hingehört“, gibt Walter Stuber zu, Geschäftsführer des Sondergerüstbauers Gemeinhardt Service. „Ich war nicht deutlich genug“, sagt Robert Gebhardt im Gegenzug. Im Endeffekt kündigte der Braunschweiger Standortleiter bei seinem Chef, weil er einen anderen Job gefunden hat. Beide sprechen mit Hochachtung voneinander und während sich Stuber ärgert, dass er einen guten Mitarbeiter verloren hat, hätte Gebhardt sich unter anderen Bedingungen gut vorstellen können, weiter für den Roßweiner Betrieb zu arbeiten.**



Walter Stuber, Geschäftsführer Gemeinhardt Service GmbH, will aus dem Fehler lernen und sich noch mehr Zeit für Mitarbeitergespräche nehmen.

Gebhardt ist als Bauleiter mit seinen sechs, sieben Mitarbeitern für den Fassadenbau verantwortlich: „Das ist ein Massengeschäft. Das bedeutet, wir arbeiten viel, sind aber nicht die Ertrageichsten im Unternehmen“. Angesichts von 50-Stunden-Wochen hätte er sich grundsätzlich mehr Unterstützung gewünscht von den Bauleitern, die vom sächsischen Stammsitz aus planen.

Dass er dienstagsmorgens rund 275 Kilometer mit dem Auto fahren musste und donnerstagsabends die gleiche Strecke zurück, hat ihn lange kaum gekümmert. Bis im vergangenen Jahr sein Sohn geboren wurde: Familie geht vor. Sein Wunsch, einen Arbeitsplatz in Sachsen zu bekommen, wurde von der Geschäftsführung nicht gehört.

Mittelstandsberater Jörg Knoblauch kennt das Thema: „Momentan geht eine regelrechte Kündigungswelle durchs Land“. Sein Eindruck ist, dass Vorgesetzte kleine Ärgernisse nicht ausräumen, zu wenig nachfragen, zu wenig hinhören. Bei dem/der einen Mitarbeiter\*in ist es das Kind, bei dem/der Nächsten sind es Reibungen im Team und beim/bei der Dritten, dass seine/ihre Verbesserungsvorschläge ungehört verhallen. Mitarbeiter\*innen fassen derartiges als geringe Wertschätzung auf, identifizieren sich weniger oder überhaupt nicht mehr mit ihrem/ihrer Arbeitgeber\*in. Schon ist ein/e Facharbeiter\*in weg und beim/bei der Konkurrent\*in.

Knoblauch, selbst Inhaber eines mittelständischen Metallbauers gewesen, plädiert für zwei oder drei Mitarbeitergespräche pro Jahr. Davon ist das zeitintensivste dreiteilig – mit einem Blick zurück, einem Blick nach vorne und der Frage, wie kann ich als Chef\*in dich unterstützen. Der Schwabe aus Giengen rät neben einer standardisierten Mitarbeiterbeurteilung dazu, dass im Gegenzug die Mitarbeiter\*innen alle zwei Jahren ihre Vorgesetzten anonym beurteilen. „Dadurch treten auch solche Kommunikationsdefizite zu Tage“, begründet der Berater das ungewöhnliche Verfahren. Die Vorgesetzten wüssten dann, was die Mitarbeiter\*innen an ihnen schätzen und welche Verhaltensweisen sie stören.

Stuber ärgert sich über diesen Fehler in der Kommunikation besonders, weil der Betrieb 2011 mit Sebastian Friese schon mal einen Bauleiter verloren hat. Der heute 37-jährige Techniker war in Frankfurt im Einsatz – noch weiter von der Heimat weg. Kurz vor der Geburt seiner ersten Tochter bot ihm ein lokales Unternehmen eine interessante Arbeit an und Friese entschied sich

Anzeige

**WALTER STUBER**  [www.walter-stuber.de](http://www.walter-stuber.de)

ohne mit Gemeinhardt nochmals zu reden: „Ich wusste ja, dass es in Roßwein für eine/n weiteren Bauleiter\*in keinen Platz hat und einer der Kollegen hätte dann fahren müssen.“ An seinen ehemaligen Arbeitgeber denkt er mit Dankbarkeit zurück: „Die Zeit war für mich als jungem Mann und meinen beruflichen Werdegang sehr prägend, etwa so akkurat und zielorientiert wie ich heute arbeite, habe ich von Stuber und seinem Kollegen Dirk Eckart gelernt“.

„Grundsätzlich steht meine Tür für jeden offen“, sagt Stuber. Was auch Gebhardt bestätigt, menschlich und auf Augenhöhe gehe es bei Gemeinhardt zu. Dort hat er seine Ausbildung 2007 begonnen und war mit einer Pause von drei Jahren durchgängig im Unternehmen. Mitarbeitergespräche gibt's ebenfalls seit Jahren. Doch der Geschäftsführer gesteht ein, dass er sich während diesen Gesprächen oft zu wenig Zeit für das Persönliche nimmt. „Ich weiß, dass ich gute Leute habe. Die Gerüstbauer sind alle ausgebildet, sonst könnten wir die oft sehr anspruchsvollen Aufgaben nicht erledigen“. Natürlich dürfe er beim Fachlichen nicht die Zügel schleifen lassen, aber er wird künftig mehr Zeit investieren. „Wenn wir schon ernsthaft zusammensitzen, werde ich die Frage stellen: Was kann ich für Dich tun? Und dann schauen, was von den Mitarbeiterwünschen machbar ist.“ So hat er Gebhardt angeboten, dass er als Bauleiter wieder in Roßwein arbeiten kann. Aber bis dahin vergingen ein paar Wochen und der neue Arbeitgeber hatte bereits einen Firmenwagen bestellt und der Gerüstbauer fühlt sich bei aller Unsicherheit gebunden: „Bei Gemeinhardt weiß ich, was ich habe und kenne die anspruchsvollen Aufgaben, der neue Arbeitgeber ist eine Wundertüte.“



Robert Gebhardt, ehemaliger Bauleiter bei Gemeinhardt Service, hätte sich nach der Geburt seines Sohnes mehr Zeit für die Familie gewünscht. Er hat es versäumt, mit der Geschäftsleitung darüber zu sprechen und hat einen anderen Job angenommen. Auch Geschäftsführer Walter Stuber ärgert sich über die fehlende Kommunikation und dadurch einen guten Mitarbeiter verloren zu haben.

Und noch etwas haben sich Stuber und sein Kompagnon Eckart vorgenommen. Es gibt Mitarbeiter\*innen, die die offene Tür nutzen und sich von sich aus melden. Das bedeutet nicht unbedingt, dass die anderen zufrieden sind. „Wir werden auf die Stilleren zugehen, damit uns derartiges nicht nochmals passiert“.

*Autor: Jens Gieseler*

Anzeige

## Nachfolger gesucht (m/w/d)

**für erfolgreiches Ingenieurbüro (SiGeKo, Sifa, Gefahrstoffe) in der Region Stuttgart**

Seit rund 20 Jahren sind wir für private und öffentliche Bauherren, namhafte Unternehmen sowie für Planungsbüros und Generalunternehmer als Koordinator/in nach der Baustellenverordnung tätig.

Wir sorgen für sachgerechte Umsetzung und Einhaltung der Arbeitsschutzvorschriften.

Durch kontinuierliche Weiterbildung sind wir stets auf dem neuesten Stand.

Unser Handeln ist geprägt durch Vertrauen, Respekt und Wertschätzung.

Sie sollten ein erfolgreich abgeschlossenes Studium der Fachrichtung Bauingenieurwesen oder Architektur mitbringen und mehrjährige Erfahrung als Koordinator/in.

*Ich biete Ihnen Einarbeitung in alle Themen rund um die Selbstständigkeit und die Übernahme meines Büros.*