

Zufriedenheit schaffen

11.2007, DAB

Viele Faktoren prägen die Arbeitszufriedenheit und die Einsatzbereitschaft. Zu den wichtigsten zählen das Klima im Büro und der Führungsstil von Chefs. Beides kann man subjektiv zu erspüren versuchen – wobei die Einschätzungen naturgemäß stark voneinander abweichen. Man kann beides aber auch systematisch analysieren, um die Atmosphäre und den Erfolg des Unternehmens zu steigern.

Was eine solche Analyse bringen kann, zeigt das folgende Beispiel: Ein Büro für Architektur und Energieberatung mit zwei Partnern beschäftigt insgesamt neun Mitarbeiter. Im Mittelpunkt der Arbeit stehen neben der klassischen Architektentätigkeit auch wärmetechnische und bauphysikalische Berechnungen. Generell spielen kommunikative Fähigkeiten im Umgang mit den Bauherren eine bedeutende Rolle.

Die beiden Inhaber hatten allerdings immer häufiger das Gefühl, dass die Arbeitsleistung der Mitarbeiter schlechter wird und die Arbeitszufriedenheit nachließ. Sie führten dies vor allem auf die wachsende Arbeitsbelastung durch höhere Ansprüche der Bauherren, auf hohen Termindruck und die stark schwankende Auftragslage zurück. Dies war auch der Anlass für eine genauere Betrachtung der Bürosituation.

Für die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche des Büros spielen bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzbereiche der Mitarbeiter eine Rolle. Im ersten Schritt wurden deshalb die relevanten Arbeitsbereiche des Büros wie zum Beispiel Projektmanagement, Projektbearbeitung, Front-Office, Auftragsbeschaffung identifiziert und notwendige Persönlichkeitseigenschaften eingeschätzt. Diese flossen in einen Datenpool von Einschätzungen anderer Büros, sodass ein Vergleich möglich wurde.

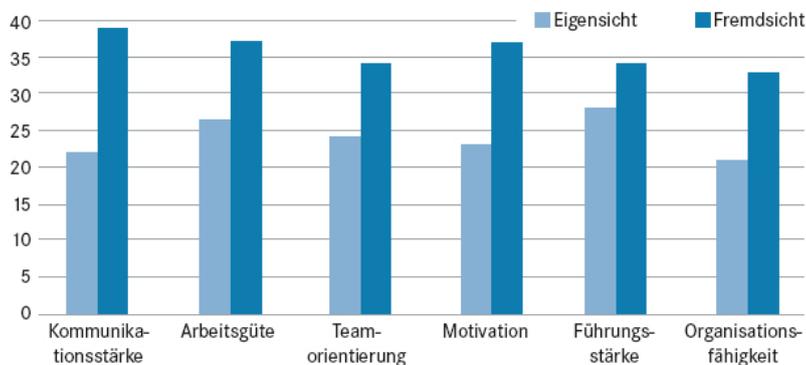
Im nächsten Schritt wurde mit den Mitarbeitern über die geplanten Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit gesprochen und gemeinsam beschlossen, aktiv zu werden. Gerade wegen des gemeinsamen Beschlusses konnten auch sehr skeptische Mitarbeiter überzeugt werden, selbst mitzuwirken. Im Anschluss an die Besprechung erhielten die Mitarbeiter des Architekturbüros die Aufgabe, ihre Persönlichkeitseigenschaften selbst einzuschätzen. Dieselben Eigenschaften wurden parallel von den Büroinhabern eingeschätzt. Es wurde vereinbart, in Einzelgesprächen die Ergebnisse zu betrachten.

Die **Analyse** brachte teilweise verblüffende Ergebnisse: Mitarbeiter 1 ist Architekt und fast ausschließlich für den Bereich Werkplanung im Büro zuständig. Gerade aufgrund seiner Erfahrung ist er für das Büro sehr wichtig. Bei der Auswertung der Einschätzungen stellte sich heraus, dass die Büroinhaber gerade die Bereiche der Persönlichkeitseigenschaften Teamorientierung und Führungsstärke völlig anders einschätzten als er selbst. Im Gespräch sagte er, dass er schon lange gerne einmal einen Schritt in Richtung Projektleitung gemacht hätte. Doch hätte sich die Gelegenheit, diesen Wunsch zu äußern, noch nie ergeben. Er gab sogar zu, dass er sich schon nach anderen Stellen umgeschaut hatte, um doch noch einen weiteren Karriereschritt zu machen zu können.

Mitarbeiterin 2 wurde besonders hinsichtlich ihrer Kommunikationsstärke und Motivation anders eingeschätzt. Im Gespräch mit ihr kam heraus, dass sie sich schon lange über den Außenauftritt des Büros ärgerte und sich sehr gerne etwas mehr mit diesem Thema beschäftigen würde. Sie erzählte, dass sie während des Studiums auch schon in einer Werbeagentur Designvorschläge für deren Kunden erarbeitet hat. Interessant war auch, dass sie schon immer gerne mehr direkten Kundenkontakt gehabt hätte.

Mitarbeiterin 3 wurde von beiden Büroinhabern in vielen Bereichen der Persönlichkeitseigenschaften drastisch höher eingeschätzt als es die Mitarbeiterin selbst getan hat (siehe Grafik Kommunikationseigenschaften). Im Gespräch über die Auswertungen brach sie in Tränen aus. Ihr seit langer Zeit bestehendes Gefühl ständiger Überlastung kam zum Ausdruck. Es wurde versucht, ihre Arbeitssituation schnellstmöglich anzupassen.

Kommunikationseigenschaften Mitarbeiterin 3



Im **Anschluss** an die Einzelgespräche bewerteten die Inhaber die Ergebnisse der Analyse insgesamt. Zunächst ließ eine kritische Eigensicht der Büroinhaber vermuten, dass der relativ autoritäre Führungsstil immer mehr dazu führte, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben zwar ausführten, um möglichen Sanktionen aus dem Weg zu gehen, darüber hinaus aber keine Aktivität zeigten. Hinsichtlich des Führungsstils kamen die Inhaber zu dem Ergebnis, dass unbedingt Verbesserungsmaßnahmen erforderlich sind. In ihrem Fall beschlossen sie konkret, Bürobesprechungen mit allen Mitarbeitern regelmäßig durchzuführen und Arbeitsaufgaben durch Wechsellmöglichkeiten attraktiver zu gestalten. Als noch wichtiger noch erwies sich die Einführung von halbjährlich stattfindenden Einzelgesprächen mit Zielvereinbarungen für jeden Mitarbeiter, entsprechend den Verbesserungsmöglichkeiten ihrer Kompetenzen.