



Foto: Bijac/AdobeStock

Den Menschen im Blick

Glück hat der Betrieb, der in Zeiten des Fachkräftemangels gute Mitarbeitende oder Auszubildende für sich gewinnen konnte. Doch was kann das Unternehmen tun, damit das neue Teammitglied dauerhaft mit Engagement bei der Sache bleibt? Dazu hält die arbeitswirtschaftliche Beraterin Dr. Renate Spraul hilfreiche Maßnahmen bereit.

Aufgrund des Fachkräftemangels erscheint die Mitarbeiterbindung das Gebot der Stunde. Was können Betriebe schon am ersten Tag tun, damit der neue Mitarbeiter/die neue Mitarbeiterin gerne die Arbeit aufnimmt und von Anfang engagiert ist?

Spraul: Klare Strukturen im Betrieb leben und kommunizieren. Das erleichtert den Einstieg sehr. Wer ist Ansprechpartner für welche Fragestellungen? Was sind meine Aufgaben als neuer Kollege, als neue Kollegin? Welche – eventuell auch ungeschriebenen – Regeln gelten hier?

Und wie könnte eine optimale Einarbeitungsphase ganz praktisch aussehen?

Spraul: Einarbeitung ist nicht nur das Ausführen von Arbeitsprozessen. Es finden in dieser Phase eben auch Menschen zueinander und das ist oft kein Selbstläufer. Zu hohe Erwartungen aneinander frustrieren beide Seiten und führen zu unnötigen Reibungsverlusten. Geben Sie den Personen die Möglichkeit sich kennenzulernen, „zu beschnuppern“. Dazu braucht es etwas Ruhe und Zeit. Tipp: Der Einstiegszeitpunkt liegt nicht inmitten der Hochsaison. Das überfordert alle Beteiligten auf allen Ebenen.

Und was kann man tun, damit sich die neue Arbeitskraft schnell in ihre Rolle einfindet?

Spraul: Sprechen wir vom fachlichen Einsatzgebiet oder von der Rolle? Fachlich ist es sinnvoll als erstes auch die umgekehrte Frage zu stellen: Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten bringt die Person mit? In welchem Team kann er oder sie unterstützen? Wo findet die Person sich schnell und gut ein? Was möchte sie noch dazu lernen? Die Betriebe bieten oft diverse Betätigungsmöglichkeiten von der Feldarbeit bis zur Vermarktung, die vorher gar nicht offensichtlich waren. So mancher Neueinsteiger hat auf diese Weise seine Berufung erst im zweiten Schritt gefunden.

Betrachtet man die angestrebte Rolle beispielsweise als Teamleitung, so ist auch hier eine gezielte Einarbeitung notwendig. Welche Verantwortungen kann eine neue Person zu Beginn übernehmen? Fachlich? Personell? Wie wird das dann Stück für Stück ausgebaut? Welcher Erfahrungshintergrund wird mitgebracht? Ein frisch gebackener Geselle wird sich schwertun, ein eingeschworenes Team aus alten Hasen zu leiten. Wichtig hier die Frage: Wo braucht es Unterstützung?

Das Interview führte:



Nathalie Heinke
Journalistin, Frankfurt
hi@nathalieheinke.de
www.nathalieheinke.de

Wie sieht das bei Saisonkräften aus? Gibt es hier ein perfektes Onboarding?

Spraul: Der Start beginnt im Heimatland. Die Dokumente und Anreise reibungslos zu organisieren, entspannt die Situation von Anfang an. Im Voraus kann eine Einladung mit den notwendigen Ausrüstungen wie etwa Arbeitskleidung übermittelt werden. Bei der Ankunft im Betrieb sollten Örtlichkeiten gut ausgedeutet sein. Auch bei einer Anreise nachts um drei Uhr sollte die Arbeitskraft die Unterkünfte und das eigene Zimmer sofort finden können. Eine dauerhafte Bindung wird sicher gestärkt, wenn die Unterkünfte in Ordnung sind.

Ansonsten ist es so: Saisonkräfte haben kurzfristige Ziele für ihren Arbeitseinsatz. So sind eine faire Bezahlung und eine möglichst hohe Stundenleistung normalerweise der Anreiz. Auch hier sind klare, verständliche Regeln für die Arbeit und das Zusammenleben die Basis für eine dauerhafte, konstruktive Zusammenarbeit. Denn der Betrieb freut sich über jede Saisonarbeitskraft, welche im Folgejahr wiederkehrt und schon weiß, wie alles funktioniert.

Gibt es Aspekte, die für neue feste Mitarbeitende ebenso gelten wie für Saisonarbeitskräfte?

Spraul: Ja, auf jeden Fall: Zum Beispiel eine gute Einweisung in die Arbeitsmethoden und den Umgang mit Maschinen; dies gilt vom Traktor bis zur Registrierkasse. Oft helfen dort auch kleine Videos, die man während der Erklärung gleich mit aufnimmt, welche dann betriebsintern abgerufen werden können. Gerne parallel beim Filmen simultan übersetzen. Ebenso wichtig ist die Kommunikation bei Problemen oder Konflikten aller Art. Oder was mache ich, wenn ich Schmerzen bekomme, krank werde?

Welche Rolle spielen Wertschätzung und Lob in diesem Kontext?

Spraul: Zunächst geht es darum, die Belegschaft und natürlich auch die Führungspersonen, die im Betrieb zusammenarbeiten als Individuen wahrzunehmen. Hier gegenseitige Akzeptanz und wertschätzenden Umgang zu zeigen ist die Basis. Das klingt unheimlich selbstverständlich, geht im Alltag aber oft unter. Das beginnt beim Tonfall und endet in der Wortwahl.

Wertschätzung kann aber auch heißen, dass Mitarbeiter auf dem Feld zum Beispiel einen heißen Tee oder Kaffee bekommen. Diesen können sie sich entweder selbst in der Kantine mitnehmen oder es wird auf's Feld gebracht. Das habe ich in Familienbetrieben sehr positiv erlebt. Da kommt der Chef mit dem Korb und dem Apfelkuchen mit Kaffee ins Feld raus und alle freuen sich und setzen sich für 20 Minuten gemütlich zusammen und starten dann wieder mit neuen Kräften durch.

Auch Überstunden sind nicht selbstverständlich. Wenn die Mitarbeiter vollen Einsatz zeigen und alles geben, bereit sind, in



Foto: Spraul

Seit 25 Jahren arbeitet Dr. Renate Spraul als arbeitswirtschaftliche Beraterin für Gärtnereien aller Sparten in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Schwerpunkte sind effiziente Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung, Mitarbeiterführung, Zeit- und Selbstmanagement.



Foto: Spraul

Ob für feste Mitarbeitende oder Saisonarbeitskräfte – klare, verständliche Regeln sind die Basis für eine dauerhafte, konstruktive Zusammenarbeit im Betrieb.

ihrer Freizeit einzuspringen, dann braucht es ehrliches Lob, dass wirklich zutrifft. Ich habe auch schon erlebt, dass eine Person mit einem gebrochenen Bein in der Hauptsaison im Homeoffice gearbeitet hat und die ganzen LKW-Touren organisiert hat und die Chefs dies als selbstverständlich erachtet haben. Das löst Frust aus. Das bindet einen Mitarbeiter nicht. Die Reaktion der betroffenen Person war verständlich: „Das nächste Mal mache ich sechs Wochen krank, da setzt ich mich nicht mehr an den PC und gucke, dass der Laden läuft.“

Haben Werte eine Bedeutung für die Mitarbeiterbindung und sollten diese thematisiert werden?

Spraul: Viele mittelständische Betriebe kommen ohne offiziell formulierte Vision und Werte aus. Wenn in einer Firma vernünftige Menschen zusammenarbeiten, logisch und fair handeln, dann ist die Welt in Ordnung. Und deshalb ist es manchmal gar nicht so schlimm, wenn man keine offizielle Betriebsvision an der Wand stehen hat. Der Betrieb sollte den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, miteinander in eine Richtung zu arbeiten, dass zusammen Ziele erreicht und Erfolge gefeiert werden. Das sind gelebte Werte. Und dann gibt es natürlich auch in der gärtnerischen Branche Betriebe mit offiziell formulierten Leitbildern, die zeigen auf welche Art und Weise im Betrieb geführt, zusammengearbeitet und gelebt wird. Dies sind ganz klar Instrumente, um Mitarbeiter zu werben und zu halten.

Probleme gehören in jedem Betrieb dazu, auch in guten Teams. Braucht es dafür offizielle Ansprechpartner und -partnerinnen?

Spraul: Bei entsprechender Vertrauensbasis und Sozialkompetenz gehen die Menschen ganz von allein zu bestimmten Personen, wenn sie Probleme haben. Oft stehen hier Betriebsleiterinnen im Fokus und im Kreuzfeuer. Bei Gruppen von Saisonkräften ist es

plötzlich die Eva oder die Maria, zu der alle hingehen. Diese herausfordernde Rolle wird offiziell meistens gar nicht wahrgenommen, ist aber enorm wichtig, um den Frieden in der Belegschaft zu halten oder Dinge zu klären. Sinnvoll wäre es, diese Vertrauensperson regulär im Betrieb zu installieren und von der Belegschaft oder den Saisonkräften wählen zu lassen. Für diese Menschen wird diese zusätzliche Leistung auch in der Entlohnung berücksichtigt.

Wie ist das mit Mitarbeitergesprächen: sinnvoll oder Zeitfresser?

Spraul: Mitarbeitergespräche sind ein sehr wichtiger Aspekt zur Mitarbeiterbindung und für gegenseitiges Verständnis im Betrieb. In einem guten Mitarbeitergespräch geht es um mehr als den täglichen fachlichen Austausch zwischen Tür und Angel. Ziel in Mitarbeitergesprächen ist ein beiderseitiges besseres Kennenlernen als vertrauensbildende Maßnahme. Eine Basis, die dann auch in Stresszeiten trägt. Wichtig ist es, sich als Führungskraft wirklich Zeit zu nehmen und zuzuhören. Ein gutes Mitarbeitergespräch dauert 45 bis 60 Minuten. Ohne Telefonunterbrechung – keine Störungen! Gerne gekoppelt mit einem Leitfaden an Fragen und einem kleinen Protokoll, sodass im nächsten Jahr darauf aufgebaut werden kann.

Ergänzend hierzu möchte ich noch Folgendes sagen: Selbstverständlich nehmen die Betriebe, die Chefs, die Belegschaft oft an privaten Schicksalsschlägen der Kolleginnen oder Kollegen teil. Dies wird auch ohne offizielles Mitarbeitergespräch so sein. Sie trauern mit, wenn der Hund stirbt, verstehen den Stress, wenn eine Scheidung ansteht, übernehmen Schichten, wenn die Tante im Krankenhaus besucht werden muss. Gerade auch in diesen Fällen kann ein vertrauensvolles Gespräch Verständnis wecken und es können gemeinsame Lösungswege gefunden werden. ■