

18. Dezember 2018, 09:53 Arbeitsklima

Das kann unzufriedenen Mitarbeitern helfen

Wenn Angestellte innerlich gekündigt haben, können schon kleine Veränderungen Abhilfe schaffen. Experten geben Tipps.

Giftige Stimmung unter den Kollegen, die Angestellten tun nur das Nötigste, es fehlen neue Ideen - so kann es in einem Büro aussehen, wenn viele Arbeitnehmer innerlich gekündigt haben. Darunter leiden die Angestellten selbst, aber auch deren Chefs. Aber alle können etwas dafür tun, dass es besser wird.

Bei den meisten, die innerlich gekündigt haben, könne sich die Lage auch ohne Jobwechsel bessern, sagt Reinhild Fürstenberg, Geschäftsführerin des gleichnamigen Instituts, das Arbeitnehmer in solchen Situationen berät. Wer zu ihr in die Beratung kommt, sollte sich zuerst über eine Sache Gedanken machen: Was ist gut an meinem Job? Positive Gedanken hätten oft enorm geholfen. Wenn aber eine neue Sichtweise nicht ausreicht, müsse man natürlich schon etwas verändern, sagt Fürstenberg. Oft reichten dabei kleine Schritte, ohne den Job zu wechseln.

Beratungsangebote wie das des Fürstenberg Instituts oder der IAS-Gruppe funktionieren ähnlich: Unternehmen kooperieren mit den Beraterfirmen. Die Angestellten, denen es schlecht geht, können sich dann von Experten beraten lassen. Ihre Arbeitgeber erfahren nichts davon, sie bezahlen aber die Beratung.

Fürstenberg und Alexander Juli von der IAS-Gruppe sind sich einig: Bei manchen Menschen hilft es nur, wenn sie aus der inneren Kündigung eine richtige machen. "Nichts ist schlimmer als frustrierte Mitarbeiter, die nicht weggehen", bestätigt denn auch der Münchner Jobcoach Christiane Fruht. Mitarbeiter bräuchten das Gefühl, das zu tun, was sie am besten können, sagt Fürstenberg. Als Chefin müsse man zum Beispiel einer Mitarbeiterin, die gut schreiben kann, häufiger die

Möglichkeit geben, Texte zu schreiben. Und Chefs sollten auch mal etwas Nettes sagen: Wenn der Mitarbeiter eine Routine-Aufgabe gut erledigt hat, solle man ihm das einfach mal sagen. Das motiviere und beuge so innerer Kündigung vor.

Wenn man die Mitarbeiter kritisieren muss, sollten Vorgesetzte das sehr vorsichtig tun, sagt Arbeitspsychologe Dieter Frey von der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Für Mitarbeiter sei es manchmal auch motivierender, wenn der Chef einen Verbesserungsvorschlag nur andeute und seinem Mitarbeiter so das Gefühl gebe, es sei seine eigene Idee.

Für eine gute Atmosphäre am Arbeitsplatz ist das ganze Team verantwortlich

Was laut Karrierecoach Christiane Fruht auch eine große Rolle spielt: Wie Chefs damit umgehen, wenn sie ihre Mitarbeiter enttäuschen müssen. Wenn in einer kleinen Firma etwa der kostenlose Kaffee abgeschafft werde, solle der Chef offen kommunizieren, warum das Unternehmen das so entschieden habe - selbst dann, wenn sich das Unternehmen wegen finanzieller Schwierigkeiten keinen Gratis-Kaffee für die Mitarbeiter mehr leisten könne. Und wenn ein Chef merke, dass es einem Mitarbeiter schlecht gehe, solle er über die persönliche Ebene versuchen, ihn wieder zu motivieren. Zu viele Vorgesetzte würden sich in solchen Situationen auf der fachlichen Ebene verstricken. Alle im Team seien für eine gute Atmosphäre verantwortlich, sagt Fruht. Man solle also als Kollege von Menschen, die Symptome einer innerlichen Kündigung zeigten, versuchen, für gute Stimmung zu sorgen. Ansonsten könnten Kollegen den Chef darauf ansprechen, dass es Mitarbeiter gebe, die sehr schlecht drauf seien. Oder eben mit dem Kollegen direkt sprechen.

Manchmal geht es aber auch nur um Kleinigkeiten, die Unzufriedenheit auslösen: Ein Viertel der Arbeitnehmer wird vom Chef nicht mit dem bevorzugten Namen oder gar mit dem Lieblingsspitznamen angesprochen, ergab eine ältere Gallup-Befragung.

URL: <https://www.sueddeutsche.de/karriere/arbeitsklima-das-kann-unzufriedenen-mitarbeitern-helfen-1.4251764>

Copyright: Süddeutsche Zeitung Digitale Medien GmbH / Süddeutsche Zeitung GmbH

Quelle: SZ vom 14.12.2018

Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über Süddeutsche Zeitung Content. Bitte senden Sie Ihre Nutzungsanfrage an syndication@sueddeutsche.de.