

Für alle Studierenden:

Die Seite zu Bildung, Weiterbildung und Karriere. Jeden Montag im Tages-Anzeiger.

TagesAnzeiger

SAMSTAG/SONNTAG, 4./5. OKTOBER 2014

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 368 004 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

Best Practice in Recruiting



WORAUF VORGESETZTE ACHTEN SOLLTEN

Motivierende Mitarbeitergespräche

In den kommenden Monaten finden in den Unternehmen die Jahresendgespräche statt. Allzu oft resultiert aus diesen Gesprächen bei den Mitarbeitenden mehr Frust als Lust. Was gilt es also zu beachten, damit die Gespräche positiv und leistungssteigernd wirken? *Von Markus Zemp (*)*

Mitarbeitendengespräche sind regelmässig stattfindende, strukturierte Vier-Augen-Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Sie finden im Jahres- oder Halbjahresrhythmus statt. Im Unterschied zu anderen Führungsgesprächen (operative Abstimmungs-, Orientierungs- oder allenfalls Konfliktgespräche) geht es in den Mitarbeitendengesprächen um die grundsätzliche Reflexion der Arbeitssituation: Arbeitsauffassung, Art der Zusammenarbeit, gegenseitige Erwartungen, Arbeitsleistung und Arbeitsergebnisse. Oft sind sich Vorgesetzte nicht bewusst, was diese Unterhaltungen bei den Mitarbeitenden auslösen können: Ein gutes Gespräch motiviert, ein schlechtes hinterlässt Frust. Eine Studie der Hochschule Luzern – Wirtschaft hat jüngst die Qualität von Mitarbeitendengesprächen anhand der Arbeitsmotivation gemessen. Dabei zeigt die Umfrage bei über 500 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aus verschiedenen Unternehmen folgendes Bild (Barmettler

et. al. 2013): Lediglich 15 Prozent der befragten Mitarbeitenden sind nach dem Gespräch deutlich motivierter, 34 Prozent eher motivierter. Bei der Hälfte der Angestellten hingegen löst das Gespräch gar nichts aus, oder es hat gar eine demotivierende Wirkung. Dieses grosse Frustpotenzial führt zu nachhaltigen Leistungsrückgängen oder kann gar in der Kündigung münden. Wie können Vorgesetzte also die positive Wirkung von Mitarbeitendengesprächen fördern? Dazu einige Hinweise aus den Ergebnissen der Studie.

1. Sich Zeit nehmen

Vielfach versuchen Führungspersonen, die Mitarbeitendengespräche noch im alten Jahr «durchzubringen» – ohne die nötigen Zeitfenster für eine seriöse Vorbereitung und eine entspannte Gesprächs-atmosphäre vorzusehen. Die Praxis hat gezeigt, dass ein gutes Mitarbeitendengespräch eineinhalb bis zwei Stunden dau-

ern kann. Oftmals wollen sich Vorgesetzte jedoch die Anliegen ihrer Mitarbeitenden gar nicht richtig anhören – aus Angst vor Kritik, oder es fehlt ihnen das nötige Einfühlungsvermögen dazu. Sich Zeit nehmen ist bereits der erste Schritt für ein positives Gespräch. Denn eine seriöse Vorbereitung des Vorgesetzten ist Ausdruck seiner Wertschätzung für seine Mitarbeitenden.



Markus Zemp: «Faires Feedback und genügend Raum für Rückmeldungen.»

2. Zuhören und Wesentliches festhalten

Die Gespräche bieten Gelegenheit, mit den Mitarbeitenden Leistungen und Zielsetzungen zu reflektieren. Gleichzeitig sollten die Vorgesetzten darauf achten, die erbrachte Arbeit wertzuschätzen. Die Mitarbeitenden erwarten ein faires Feedback und sollten ihrerseits genügend Raum für Rückmeldungen haben. Der Fokus ist dabei auf die Beurteilung der Arbeitssituation und vor allem auf die Entwicklungspotenziale zu legen. Vorgesetzte neigen dazu, zu viel selber zu sprechen und Aussagen von Mitarbeitenden sofort zu kommentieren. Die Umfrage der Hochschule Luzern zeigt, dass die Mitarbeitenden von ihren Chefs erwarten, dass sie ihre Anliegen einbringen können. Offensichtlich nimmt zudem die Relevanz des Gespräches sowie die Glaubwürdigkeit der Vorgesetzten zu, wenn ein strukturierter Informationsaustausch stattfindet: Mitarbeitende können ihre Anliegen formulieren und die Vorgesetzten halten Wesentliches schriftlich fest. Das schriftliche Festhalten wichtiger Punkte bewirkt, dass sich die Mitarbeitenden ernst genommen fühlen. Die Auswirkungen davon sind

deutlich: Gemäss den Umfrageergebnissen sind Mitarbeitende, deren Gespräche strukturiert abliefen, danach deutlich motivierter als ihre Kolleginnen und Kollegen, die kein solches Gespräch erlebt haben. Die Umfrage zeigte aber auch, dass mehr als ein Drittel der Gespräche nicht schriftlich festgehalten wird.

3. Ziele gemeinsam definieren

Einen grossen Einfluss auf den Gesprächsausgang hat weiter die Festlegung der Leistungsziele: Während bei 92 Prozent der Mitarbeitenden, die ihre Ziele mitbestimmen konnten, die Arbeitsmotivation nach dem Gespräch mindestens gleich oder sogar gestiegen ist, waren nur 24 Prozent

(Fortsetzung auf der letzten Seite)

DIE LETZTE SEITE

› Leisure Traveller

Luxusreisen – mehr als nur teuer

› Stellentrend-Barometer

Tops und Flops

› Aktuelle Bildungsangebote

(Fortsetzung Leitartikel)

derjenigen, die bei ihren Ziele nicht mitreden konnten, danach motivierter. Vorgesetzte sollten also ihre Mitarbeitenden in die Zielvereinbarung miteinbeziehen. Dabei geht es auch um das Entwicklungspotenzial der Mitarbeitenden.

4. Vertrauen schaffen

Ein Kernelement guter Führung ist das Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Zu einer guten Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Beziehung gehört die Möglichkeit, sich offen und direkt äussern zu können. Gestörte Beziehungen zeichnen sich aus durch Oberflächlichkeit, Unverbindlichkeit und Missverständnisse, gute durch Tiefgang, Verbindlichkeit und gegenseitigem Verständnis. Die Studie unterstützt diese Erkenntnis und zeigt einen evidenten Zusammenhang zwischen Demotivation und Vertrauen zu Vorgesetzten. Demotivierte Mitarbeitende gaben an, dass die Vorgesetzten wenig Wertschätzung im Gespräch geäussert haben, zudem fühlten sie sich mit ihren Anliegen nicht ernst genommen. Ein gutes Vertrauensverhältnis entsteht aber nicht von heute auf morgen, sondern ist vielmehr Resultat einer ganzjährigen Beziehungsgestaltung. Insofern ist das Gespräch auch eine Standortbestimmung bezüglich der Beziehungsqualität.

() Markus Zemp ist Dozent für Unternehmensführung und Leadership an der Hochschule Luzern – Wirtschaft (markus.zemp@hslu.ch). Quellennachweis: Barmettler D., Aschwanden A., Gisler A., Wirkung von Jahresmitarbeitergesprächen auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter, Forschungsarbeit an der Hochschule Luzern, 2013.*