

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

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

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 (Barmett-

ler 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 Gesprächsatmosphäre 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 und 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 werden.

### 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

Topps und Flops

### › Aktuelle Bildungsangebote

(Fortsetzung Leitartikel)

derjenigen, die bei ihren Zielen 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 ernstgenommen. 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: Barometrier D., Aschwanden A., Gisler A., Wirkung von Jahresmitarbeitergesprächen auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter, Forschungsarbeit an der Hochschule Luzern, 2013.

## LEISURE TRAVELLER

### Luxusreisen – mehr als nur teuer



**Ein Viertel aller Übernachtungen von Schweizer Reisenden werden mittlerweile in 4- oder 5-Sterne-Hotels gebucht. Sind die Schweizer ein Volk von Luxusreisenden?**

*Schweizer haben ein überdurchschnittliches Einkommen, reisen gerne und schätzen Qualität. Deshalb wählen Schweizerinnen und Schweizer tendenziell hochwertige Hotels mit einer Prise Individualismus und Charme.*

**Ab wann verdient eine Reise die Bezeichnung «Luxusreise»? Gibt der Preis den Ausschlag?** *Luxus wird nicht über den Preis definiert, sondern viel mehr über die Extras. Wer eine Luxusreise bucht, erwartet von A bis Z eine perfekte Beratung und Organisation, positive Überraschungen, Emotionen, Individualität und bei Bedarf eine rasche Verfügbarkeit. Wichtig ist aber auch bei Luxusreisen, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt.*

**Sie scheinen selbst grosse Erwartungen an den Luxusreisen-Markt zu haben. TUI vertreibt ab sofort Reisen der Luxusmarke «airtours»... Ich bin überzeugt, dass wir mit diesen Produkten Marktanteile gewinnen werden. Die exklusiven Angebote, die individuelle Betreuung vor, während und nach der Reise sowie die Erfüllung von Spezialwünschen – alles ist auf die Ansprüche der zahlungskräftigen Kundschaft ausgerichtet. Unsere Berater kennen die Vorlieben der Gäste und sind jederzeit erreichbar.**

**Welche Angebote sind bei Luxusreisenden denn momentan besonders beliebt?** *Die Ziele sind so individuell wie die Kunden, Trends festzumachen ist daher schwierig. Während die einen Kunden Luxus vor allem mit Erholung gleichsetzen, wollen andere in kurzer Zeit möglichst viel entdecken und erleben. Natürlich sind Inseln im Indischen Ozean sehr beliebt, aber auch Safaris, Expeditionen mit Schiffen oder Städtereisen werden regelmässig gebucht.*

Interview mit Martin Wittwer, CEO TUI Suisse (reisen@tui.ch)

## STELLENTREND BAROMETER

### Tops und Flops

Die Berufsgruppe mit dem höchsten Nachfragezuwachs im Februar war IT/Telekommunikation: Die Schweizer Stelleninserenten boten 42% mehr Stellen für diese Fachkräfte an als im Februar des vergangenen Jahres. Einkäufer und Marketingexperten. Die Berufsgruppe mit dem höchsten Nachfragezuwachs im Februar.



### Was sagen die Inserenten?

Die Schweizer Stelleninserenten erhielten im März aktuell weniger Bewerbungen als im März des vergangenen Jahres. Nur 24% der Unternehmen gaben an, dass sich mehr als 25 Bewerber auf ein Inserat hin gemeldet hätten. Im März 2010 waren es noch 38%. Entsprechend unzufriedener zeigten sie sich: auf einer Skala von 1 «sehr zufrieden» bis 6 «unzufrieden» bewerteten sie die Anzahl der Bewerbungen nur mit durchschnittlich 3,5 (März 2010: 3,2). Dies ergab eine Befragung unter 316 Schweizer Stelleninserenten im März 2010 und 2011.

### Zahl des Monats

**00%** aller Inserenten im Schweizer Stellenmarkt vom Februar 2011 entschieden sich dafür, ihre Stelle ausschliesslich in der Zeitung zu.

AnzeigenDaten ist ein Service der index Internet und Mediaforschung GmbH. AnzeigenDaten wertet Stelleninserate in 33 Schweizer Print- und Online-Medien aus.



## AKTUELLE BILDUNGSANGEBOTE

### Info-Veranstaltung: Risikomanagement (MAS, DAS, CAS)

Modulare Weiterbildungsangebote zum Integrierten Risikomanagement auf Basis von ISO 31000:2009, dem Benchmark im RM.

Datum: Montag, 25. Juni 2012

Dauer: 17.15–18.15 Uhr

Ort: Technopark Winterthur

Infos: ZHAW Kompetenzzentrum für Sicherheits- und Risikomanagement

www.kst.zhaw.ch, Tel. 058 934 77 31



### Neue Konzepte des VE-Managements

17. Durchführung des 6-tägigen VE-Programms 2012 mit Abschlusszertifikat.

Datum: Freitag, 24. August 2012

Dauer: 6 Abende

Ort: Kavaliers Blü Hotel, Zürich

Infos: IFPM-HSG Center for Corporate Governance

www.ifpm.unizg.ch, Tel. 071 224 23 70

### Notfall- und Krisenmanagement (ZUG/CAS)

Zertifikatslehrgang: Notfälle, Pandemien und Krisen erfolgreich managen durch professionelle Planung und Vorbereitung.

Datum: Mittwoch, 12. September 2012

Dauer: KW 37–40, 12x Mittwoch

Ort: ZHAW, 8400 Winterthur

Infos: ZHAW Kompetenzzentrum für Sicherheits- und Risikomanagement, www.kst.zhaw.ch, Tel. 058 934 77 30

### Ein Master für die Umwelt

Möchten Sie sich als Spezialist/in für einen modernen Umweltschutz einsetzen? Dann sind Sie bei uns richtig.

Datum: Montag, 17. September 2012

Dauer: 2 Semester

Ort: Muttens, BL

Infos: MAS in Umwelttechnik und -management

an der FHNW, Muttens, www.fhnw.ch/lifesciences, Tel. +41 61 467 42 42



### Experte/Expertin in nachhaltigem Management

Eine praxisorientierte Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte, die nachhaltige Ideen in alle Tat umsetzen wollen.

Datum: Samstag, 27. Oktober 2012

Dauer: 3 Semester

Ort: AKAD Business, Zürich

Infos: AKAD Business, Info hotline ZH: 27.6.12, 18.00 Uhr  
www.akad.ch/business, Tel. 044 307 33 33

Detaillierte Informationen sind viele weitere Kurse ...

www.alpha-seminare.ch

