

Mitarbeitergespräche

„Die Lösung entsteht im Dialog.“

HANDELSBLATT, Montag, 16. Juli 2007, 10:00 Uhr

Zufriedene Mitarbeiter sind produktiver

Von wegen Sozial-Klimbim

Von Olaf Storbeck

Manager sollten ihr Personal glücklich machen – dann laufen die Geschäfte besser, belegen zahlreiche ökonomische Studien. Wer es sich dagegen mit seiner Belegschaft nachhaltig verdirbt, muss sich auf harte Zeiten einstellen. Und: Schlechte Stimmung in einem Unternehmen ist womöglich ein Indikator für schlechtes Management.



Subventionierte Betriebskindergärten, bezahlte Sabbaticals, generöse Krankenversicherungen – Unternehmen, die in den USA zu den 100 beliebtesten Arbeitgebern gehören, lassen sich einiges einfallen, um ihre Beschäftigten bei Laune zu halten. Der Suchmaschinenbetreiber Google, 2007 in der Rangliste des US-Wirtschaftsmagazins „Fortune“ auf Platz eins, betreibt sogar ein eigenes Schwimmbad und beschäftigt Gourmet-Köche in seinen Kantinen.

Alles nur teurer Sozial-Klimbim? Oder sinnvolle Investitionen? Wirtschaftswissenschaftler taten sich lange schwer mit belastbaren Aussagen, ob und wie Arbeitgeber von zufriedeneren Mitarbeitern profitieren. Erst in jüngster Zeit hat sich das geändert. Inzwischen zeigt eine ganze Reihe von Studien: Unternehmen, die ihr Personal glücklich machen, haben davon handfeste Vorteile. Und umgekehrt gilt: Wenn das Klima zwischen Management und Belegschaft vergiftet ist, leiden darunter auch die wirtschaftlichen Perspektiven des Unternehmens.

» **Neue Trends in VWL und BWL** – der Ökonomie-Newsletter bringt sie einmal pro Woche auf den neuesten Stand

„Die Zufriedenheit der Mitarbeitern ist positiv mit der Performance des Unternehmens verknüpft“, lautet das Fazit von Alex Edmans, Assistenz-Professor an der renommierten Wharton School der University of Pennsylvania.

Hauptgrund dürfte die menschliche Neigung sein, Gleiches mit Gleichem zu vergelten. Verhaltensorientierte Wirtschaftswissenschaftler haben in zahlreichen Laborexperimenten festgestellt: Wenn wir uns gut behandelt fühlen, revanieren wir uns entsprechend. „Die meisten Menschen verhalten sich reziprok“, sagt Armin Falk, Direktor des Laboratoriums für Experimentelle Wirtschaftsforschung der Uni Bonn.

Für das Verhältnis zwischen Management und Belegschaft ist diese Erkenntnis von hoher Relevanz. So zeigte Falk zusammen mit Michael Kosfeld (Universität Zürich): Mitarbeiter, denen Chefs Vertrauen entgegen bringen, engagieren sich merklich stärker als solche, deren Arbeitseinsatz penibel kontrolliert wird.

Die Forscher simulierten im Labor einen innerbetrieblichen Arbeitsmarkt. 50 Probanden agierten als Arbeitnehmer, 50 als Arbeitgeber. Jeder Beschäftigte bekam ein Gehalt und konnte selbst entscheiden, wie stark er sich in seinem Job engagiert. Die Unternehmer hatten die Möglichkeit, ein Mindestmaß an Leistung festzulegen – oder sie vertrauten einfach darauf, dass die Mitarbeiter sich ohne Überwachung engagieren.

Das bemerkenswerte Ergebnis: Arbeitgeber, die auf Kontrolle verzichteten, erhielten im Schnitt ein Drittel mehr Leistung. Wer ein Minimum festlegte, bekam in aller Regel nicht mehr als die eingeforderte Leistung.

Die Mehrheit der Arbeitnehmer verhielt sich reziprok: Sie erbrachten für ihr Gehalt freiwillig eine relativ hohe Arbeitsleistung. Sobald Arbeitgeber aber auf Kontrolle setzten, löste sich bei vielen von ihnen der gute Wille in Luft auf. Sie empfanden die Kontrolle als Misstrauenssignal, auf das sie mit Dienst nach Vorschrift reagieren.

Lesen Sie weiter auf Seite 2: Aktiengesellschaften mit zufriedenen Mitarbeitern performen an der Börse besser

Dass dieser Mechanismus nicht nur im Laboratorium, sondern auch im wirklichen Leben gilt und es sich für Unternehmen daher lohnt, seine Mitarbeiter gut zu behandeln, zeigt Wharton-Forscher Alex Edmans. Der Wissenschaftler weist in einer jüngst veröffentlichten Arbeit nach: Aktiengesellschaften, die in den USA zu den 100 beliebtesten Arbeitgebern gehören, entwickeln sich an der Börse dauerhaft besser als ihre Konkurrenten.

Edmans konzentrierte sich in seiner Studie auf die Firmen, die jedes Jahr von „Fortune“ in der Liste der „100 best Companies to work for“ gelistet werden. Diese Rangliste basiert auf detaillierten Umfragen unter Beschäftigten von hunderten Firmen. Edmans stellte fest: Die Aktien von Unternehmen mit zufriedenen Mitarbeitern erzielten zwischen 1998 und 2005 im Schnitt pro Jahr Kursgewinne von rund 14 Prozent – und entwickelten sich damit mehr als doppelt so gut wie der Gesamtmarkt.

Ein auf Grundlage der Fortune-Liste zusammengestelltes Aktienportfolio entwickelte sich in sieben von acht Jahren überdurchschnittlich gut – auch in den Baisse-Jahren 2001 und 2002. An den Ergebnissen ändert sich auch nichts, wenn man die größeren Ausreißer bei den Kursbewegungen ausblendet und den Betrachtungszeitraum erweitert.

Über eine Frage allerdings kann Edmans letztlich nur spekulieren: Gibt es zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Performance des Unternehmens wirklich eine kausale Verknüpfung – oder stecken möglicherweise andere Faktoren hinter dem Zusammenhang? Denkbar wäre schließlich auch, dass es vor allem darauf ankommt, ob die Chefs ein Unternehmen gut führen. Dies könnte zu überdurchschnittlich hohem geschäftlichen Erfolg und gleichzeitig zu besonders zufriedenen Mitarbeitern führen.

Lesen Sie weiter auf Seite 3: Die versteckten Kosten von langen

Arbeitskämpfen

Tatsächlich scheint zwischen der Qualität des Managements und der Zufriedenheit der Beschäftigten ein Zusammenhang zu bestehen. Die Wissenschaftler Nick Bloom und John van Reenen von der London School of Economics kommen in einer Studie, die jüngst im „Oxford Review of Economic Policy“ erschienen ist, zu dem Schluss: Unternehmen, die nach modernen Management-Grundsätzen geleitet werden, performen besser und bieten ihrer Belegschaft gleichzeitig eine bessere „Work-Life-Balance“. Schlechte Stimmung in einer Firma könnte also ein Zeichen dafür sein, dass die Führung ihren Job schlecht macht. Und Manager, die es sich nachhaltig mit ihrer Belegschaft verdorben haben, müssen sich auf Schwierigkeiten einstellen. Alexandre Mas von der University of Berkeley hat dies in mehreren Studien nachgewiesen: Langwierige Arbeitskämpfe können zu massiven und dauerhaften Qualitätsproblemen führen – und bringen für das betroffene Unternehmen neben Produktionsausfällen auch erhebliche indirekte Kosten mit sich.

Am Beispiel des amerikanischen Baumaschinen-Herstellers Caterpillar, der zwischen 1991 und 1998 mit seinen US-Beschäftigten im Clinch lag, zeigt Mas: Während des Arbeitskampfes in den US-Werken produzierte Bulldozer, Bagger und Radlader wurden auf dem Gebrauchtmarkt mit einem deutlichen Preisabschlag gehandelt. Im Vergleich zu den selben Modellen aus ausländischen Caterpillar-Fabriken waren die Maschinen aus den US-Werken im gleichen Zustand fünf Prozent billiger, lautet das Fazit der Studie, die bald im renommierten „Review of Economic Studies“ erscheint.

Ähnliches haben Alexandre Mas und Alan Krueger (Princeton) für den Reifenhersteller Firestone nachgewiesen. In einer Studie, die im „Journal of Political Economy“ erschien, zeigen sie: Ein langer Arbeitskampf in einer Firestone-Fabrik war Ende der neunziger Jahre wohl der Hauptgrund für massive Qualitätsprobleme von Firestone. Bei bestimmten Reifen für Geländewagen löste sich das Profil ab – im Sommer 2000 muss Firestone 14,4 Millionen Reifen zurückrufen. Die Qualitätsprobleme kosteten auch Menschenleben – die mangelhaften Reifen führten in den USA zu einer Unfallserie, bei denen 271 Menschen starben.

Informationen zur Zeitverzögerung und Nutzungshinweise:

Die in Handelsblatt.com veröffentlichten Artikel, Daten und Prognosen sind mit größter Sorgfalt recherchiert. Nachrichten und Artikel beruhen teilweise auf Meldungen der Nachrichtenagenturen AP, dpa, sid, Reuters und Dow Jones. Dennoch können weder die Verlagsgruppe Handelsblatt, noch deren Lieferanten für die Richtigkeit eine Gewähr übernehmen. Das Handelsblatt weist ausdrücklich darauf hin, dass die veröffentlichten Artikel, Daten und Prognosen keine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf von Wertpapieren oder Rechten darstellen. Sie ersetzen auch nicht eine fachliche Beratung. Die Verlagsgruppe Handelsblatt versichert zudem, dass persönliche Kundendaten mit größter Sorgfalt behandelt und nicht ohne Zustimmung der Betroffenen an Dritte weitergegeben werden. Alle Rechte vorbehalten.

Währungsdaten sowie die Kurse von Lang & Schwarz werden soweit technisch möglich ohne Zeitverzögerung angeboten. Andere Börsenkurse werden zeitverzögert um mindestens folgende Zeitspannen angezeigt: Deutsche Börse AG 15 Min., Börse Stuttgart AG 15 Min., AMEX 20 Min., NASDAQ 15 Min., NYSE 20 Min.

Die Reproduktion oder Modifikation ganz oder teilweise ohne schriftliche Genehmigung des Verlages ist untersagt.

All rights reserved. Reproduction or modification in whole or in part without express written permission is prohibited.

Fakten

- 94% wollen geführt
+ motiviert werden
(Emnid 2005)

- 87%* verspüren keine
echte Verpflichtung
gegenüber ihrer Arbeit

- 68%* Dienst nach
Vorschrift

(*Gallup 2006)

„Eine schlechte Kommunikation führt dazu, daß sich Menschen mit sich selbst und nicht mit den Aufgaben beschäftigen.“

Führungskraft

Was ist gute Kommunikation?

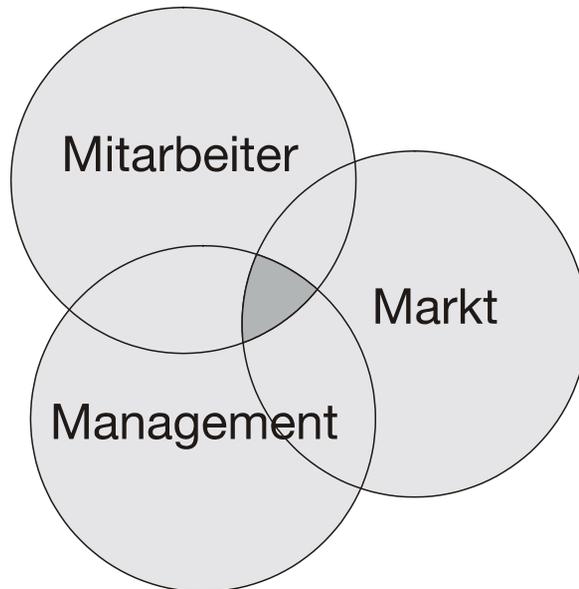
- „Verständigung untereinander, Verbindung, Zusammenhang.“ (Duden)
- Offen, ehrlich und authentisch
- Zeit
- Austausch und Informationen
- Verfolgt ein oder mehrere Ziele
- Sach- und Beziehungsebene
- Gesprächsführung (Qualität und Kompetenz)

Agenda

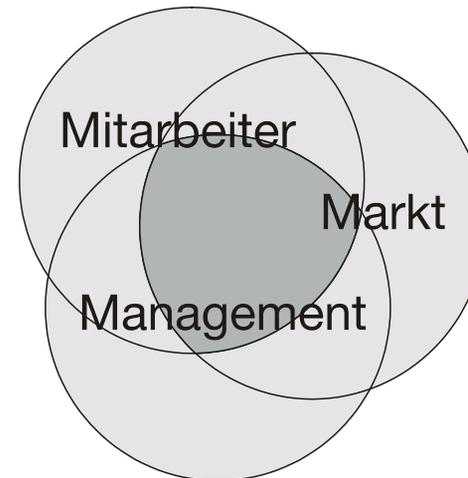
- Ziel, Nutzen, Definition und Zuständigkeit
- Rollen
- Anlässe
- Ablauf
 - Einstellung (Vorbereitung)
 - Verhalten (Durchführung)
 - Ergebnisse (Controlling)
- Was ist zu tun?

Nutzen

Schnittmengen der Haupt-Interessen-Gruppen

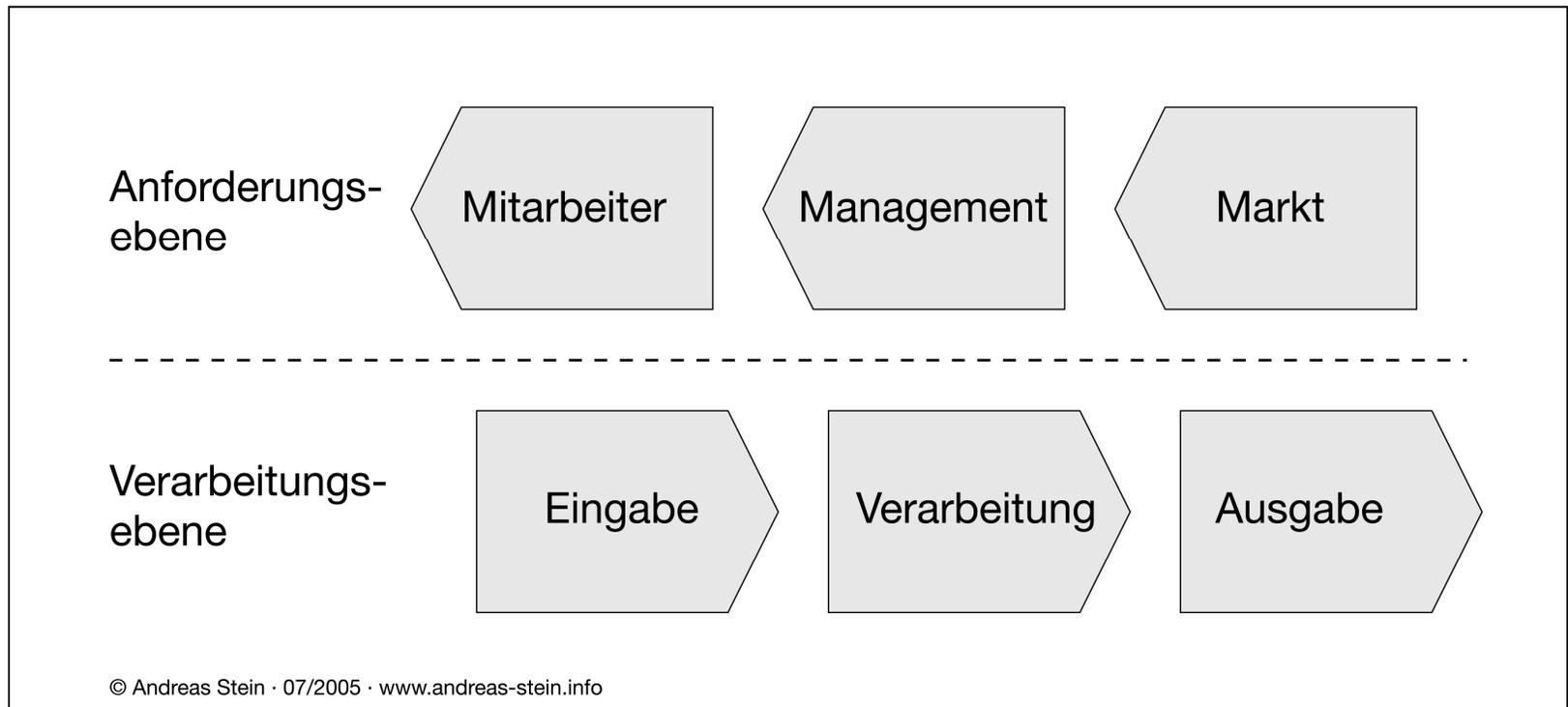


Unternehmen mit kleiner
Interessen-Schnittmenge
= geringe Wirksamkeit



Unternehmen mit großer
Interessen-Schnittmenge
= hohe Wirksamkeit

Nutzen



Ziele

- Orientierung am Markt/Umwelt/Gesellschaft
- Verbessern und/oder verändern
- Führen mit Zielen
- Unternehmenskultur = Plattform für Motivation
- Qualität nach außen und innen
- Abgleichen, klären und entscheiden
- Kompetenzen stärken und auf- und ausbauen
- Beziehungen und Produktivität in Balance

Definition

- Dialog* zwischen Vorgesetztem und MitarbeiterIn.
- Er geht über die routinemäßige Alltagskommunikation hinaus.
- Besondere Anlässe und Themen bilden den Rahmen.
- Führungsaufgabe und nicht delegierbar
- Unterstützung von außen empfehlenswert

* Wechselrede (Duden)

Merkmale

- Werden vom direkten Vorgesetzten geführt.
- Regelmäßig, geplant oder anlaßbezogen .
- Vier-Augen-Dialog
- Wird von der Beziehungsebene getragen.
- Basiert auf Sachinhalten und Zielen.

Herausforderung



Rollen

„Begriff zur Kennzeichnung eines Systems von *Verhaltensregeln*. Rollen werden meist durch die *Erwartungen* und *Ansprüche* einer Gruppe definiert, die an den Inhaber einer bestimmten Position bezüglich seines *Verhaltens* und äußeren *Erscheinungsbildes* gestellt werden. So bestehen etwa ganz bestimmte Erwartungen darüber, wie sich ein Lehrer, ein Vorgesetzter, ein Mann oder ein Kind zu verhalten haben.“

Gabler Wirtschaftslexikon

Regelmäßige Termine

- Ziele vereinbaren
- Ziel- und Qualitätssteuerung
- Stärken und Potentiale
 - Ist-Soll-Maßnahmen
- Mitarbeiterentwicklung
- Jahresgespräche
 - Stärken, Potentiale, Qualität
 - Mitarbeiterentwicklung
 - Ziele vereinbaren

Anlaßbezogene Termine

- Bewerbung, Einführung und Einarbeitung
- Weitergabe von Fertigkeiten und Kenntnissen
- Feedback
- Konflikt
- „Fehlzeiten“
- Abmahnung und Kündigung
- Verabschiedung

„Die Lösung entsteht im Dialog.“

Was Sie bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen beachten sollten.

- Legen Sie Ziele und Grundsätze schriftlich fest.
- Kommunizieren Sie Ihr Vorhaben im Unternehmen.
- Definieren Sie schriftlich die Aufgaben und Rollen der Führungskraft, des Mitarbeiters und der Personalabteilung (des Personalberaters).
- Verknüpfen Sie die Anlässe von Mitarbeitergesprächen mit Zielvereinbarungen und der Mitarbeiterentwicklung, um Anreize zu schaffen, Kompetenzen und Potentiale zu fördern.
- Legen Sie schriftlich fest, wie und in welcher Form Vereinbarungen aus dem Gespräch fest- und nachgehalten werden.
- Erarbeiten Sie einen Leitfaden (Handbuch), welcher die inhaltlichen und formalen Aspekte zu den Mitarbeitergespräche enthält.
- Sensibilisieren und qualifizieren Sie Ihre Führungskräfte in Trainings für die Realisierung dieses Prozesses.
- Achten Sie darauf, daß die Gesprächsergebnisse systematisch ausgewertet werden.
- Legen Sie Kriterien fest, um den Erfolg der Mitarbeitergespräche zu überprüfen.

»Jeder Kopf ist eine Welt.« Kubanisches Sprichwort

Leitfaden

	Erledigt
1. Vorbereitung	
Mitarbeitergespräche werden einmal im Jahr durchgeführt	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter kennen die Zielsetzung, den Sinn und Zweck, die Vorgehensweise der Mitarbeitergespräche	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter kennen die Form des Gespräches als Jahresmitarbeitergespräche mit entsprechenden Zielvereinbarungen	<input type="checkbox"/>
Die Führungskräfte arbeiten mit dem Gesprächsvorbereitungsleitfaden (Inhalt und Organisation)	<input type="checkbox"/>
Die Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiter rechtzeitig über den Termin des Gespräches.	<input type="checkbox"/>
Die Führungskräfte nehmen den Mitarbeitern die Angst vor dem Gespräch	<input type="checkbox"/>
Die Führungskräfte bitten um die Vorbereitung des Mitarbeiters auf das Gespräch (Leitfaden).	<input type="checkbox"/>
2. Durchführung	
Ruhiger Platz	<input type="checkbox"/>
Dauer max. 45 Minuten	<input type="checkbox"/>
Entspannter Einstieg – ist der Mitarbeiter bereit zum Gespräch	<input type="checkbox"/>
Zielsetzung des Gespräches	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter reden lassen – Rückblick und Stand der Dinge, gegenseitiges Feedback	<input type="checkbox"/>
Offene Fragen klären	<input type="checkbox"/>
Diskutieren Sie Probleme, Aufgaben und Lösungsansätze im offenen Dialog	<input type="checkbox"/>
Stellen Sie klar und korrigieren Sie	<input type="checkbox"/>
Was ist zu tun? Aufgaben und Lösungen	<input type="checkbox"/>
Zielformulierungen (smart) schriftlich	<input type="checkbox"/>
Was wird benötigt, um das Ziel zu erreichen? Schriftlich	<input type="checkbox"/>
Zusammenfassung der schriftlich fixierten Punkte	<input type="checkbox"/>
Einverständnis des Mitarbeiters einholen	<input type="checkbox"/>
Unterschriften	<input type="checkbox"/>
Kopie für den Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
3. Auswertung, Nachbereitung und Controlling	
Dokumente an die entsprechende Stelle in einem verschlossenen Umschlag weiterreichen	<input type="checkbox"/>
Kopie in das eigene Ablagesystem	<input type="checkbox"/>
Nacharbeitung des Gespräches mit Terminen zur Wiedervorlage	<input type="checkbox"/>
Veranlassen Sie die besprochenen Maßnahmen	<input type="checkbox"/>
Verfolgen Sie die Entwicklung der Maßnahmen	<input type="checkbox"/>
Holen Sie sich zwischendurch ein kurzes Feedback des Mitarbeiters ein	<input type="checkbox"/>
Ergebnisse schriftlich protokollieren	<input type="checkbox"/>

»Jeder Kopf ist eine Welt.« Kubanisches Sprichwort

Beispiel

- Ziele vereinbaren = Führen mit Zielen
 - Dialog Führungskraft und Mitarbeiter
 - Welche Anforderungen?
 - In welchem festgelegten Zeitraum?
 - Auf den Mitarbeiter und seinen Arbeitsplatz
 - Welche Aufgaben?
 - Welche Erwartungen?

Konkret

- Quantitatives Ziel mit Zeitrahmen
 - Senkung der Personalkosten in der Abteilung „Einkauf“ um 5 % bis Dezember 2008
- Qualitatives Ziel mit Zeitrahmen
 - Entwicklung eines Konzeptes zur Einführung von Mitarbeitergesprächen zum Thema „Ziele vereinbaren“ bis Februar 2008

Leitfaden

Mitarbeitergespräch „Ziele vereinbaren“.

- Eröffnung des Gespräches
 - Anlaß
 - Grundsätzliches
 - Erfahrungen und Erwartungen

- Übergeordnete Ziele (z. B. Bereichsziele aus dem Zielsystem) thematisieren und auf die Aufgabenebene des Mitarbeiters herunterbrechen

- Darstellung (Dialog) der zukünftigen Anforderungen und der daraus resultierenden Aufgaben
 - Begründungen

- Inhaltliche Vereinbarungen

- Diskussion vorhersehbarer Probleme und Risiken

- Vereinbarung der Rahmenbedingungen
 - Maßstäbe zur Überprüfung der Zielerreichung (Qualität, Kosten)
 - Termine für Zwischenüberprüfungen
 - Zeitfenster und Endtermin

- Analyse der
 - Ressourcen: Zeit, Personal, Kompetenzen

- Wenn notwendig, erforderliche Weiterbildungsmaßnahmen festlegen

- Finanzielle Mittel (Budgetprüfung)

- Schriftliche Dokumentation der Ziele und erforderlichen Maßnahmen

- Beendigung des Gespräches (Kurzfeedback) und Verabschiedung

»Jeder Kopf ist eine Welt.« Kubanisches Sprichwort

Ein Entwurf für das Protokoll

Datum:	Mitarbeiter:
Thema:	Gesprächsdauer von/bis:
Stärken:	Potentiale:
Was kann verbessert werden?	Worauf kann sich konzentriert werden?
Zielsetzung für den Zeitraum von/bis:	
1.	
2.	
3.	
Folgende Maßnahmen sind sofort zu veranlassen:	
Nächstes Gespräch am:	
Unterschrift Mitarbeiter:	Unterschrift Vorgesetzter:

»Jeder Kopf ist eine Welt.« Kubanisches Sprichwort

Was ist jetzt zu tun?

- Sie befinden sich im Prozeß
 - Rückblick > Was ist bis heute realisiert worden?
 - Stimmen Einstellung und Motivation?
 - Standortbestimmung mit Potentialanalyse
 - Ausblick > Ist -Soll - Maßnahmen
 - Controlling: Vergleich durch Beobachten und/oder Befragen
- Sie planen die Einführung
 - Einstellung > Unsere Motivation
 - Unternehmenskultur
 - Ziele und Rollen
 - Rahmenbedingungen
 - Ist-Soll-Maßnahmen
 - Zeit und Ressourcen
 - Budget
 - Schriftlicher Leitfaden
 - „Aufklärung“

Voraussetzungen für Veränderungen

- Klare Vision und Zielvorgaben
- Ehrliche Aussagen und klare Informationen
- Persönliche und rechtzeitige Kommunikation
- Übertragung von Verantwortung - klare Verantwortlichkeiten
- Einbindung in Entscheidungen
- Vorbildfunktion von Führungskräften und GL
- Individuellen Nutzen aufzeigen
- Transparenz im Prozeß