

Motivation

MITARBEITERGESPRÄCHE SCHAFFEN KLARHEIT

REINHARD SCHMID

Die Erfahrung zeigt es, Studien bestätigen es, die Konjunktur wird früher oder später anziehen. Es lohnt sich deshalb auch in mageren Zeiten, gute Arbeitskräfte zu behalten, anstatt wichtiges Potenzial freizustellen.

Bei Mitarbeitenden entstehen in der aktuellen, wirtschaftlich unsicheren Lage häufig Druck und Ängste durch mangelnde Information. Sie lesen in der Zeitung von Entlassungen, hören da und dort etwas und es entstehen Unsicherheiten, die sich auf die Arbeitsleistung, die Gesundheit der Angestellten und das Betriebsklima auswirken können. Deshalb ist es wichtig, Mitarbeitende über die aktuelle Situation des Unternehmens zu informieren.

REGELMÄSSIGE GESPRÄCHE

Eine ideale Möglichkeit für Vorgesetzte, Zukunftsperspektiven zu vermitteln, Informationen weiterzugeben und gleichzeitig eine gute Vertrauensbasis zu schaffen sind regelmässige, ein bis zwei Mal pro Jahr stattfindende Mitarbeitergespräche. Wenn diese Gespräche in Form eines partnerschaftlichen Dialogs geführt werden, erfahren Mitarbeitende dabei Wertschätzung, was ein wichtiges Kriterium ist, um Firmenidentifikation und Engagement zu fördern. Zu diesen Gesprächen sollen sowohl Vorgesetzte wie auch Mitarbeitende vorbereitet erscheinen, das heisst auch, dass der Inhalt der Gespräche vorher abgesprochen wird. Die Mitarbeitenden sollen sich vorgängig Gedanken zu ihrer Arbeit machen: Wie war für mich die Zeit seit dem letzten Gespräch, was ist mir gelungen, was nicht und wie habe ich korrigiert. Ausserdem sollen sie sich überlegen, welche beruflichen Ziele sie erreichen möchten.

Dieselben Fragen stellt sich der Vorgesetzte in Bezug auf die einzelnen Mitarbeitenden und unterbreitet ihnen im Gespräch schliesslich neben den Firmenzielen auch konkrete eventuelle Beförderungsvorschläge oder Fortbildungsideen. Selbstverständlich soll in diesen Mitarbeitergesprächen auch Kritik zum Ausdruck gebracht werden und zwar von beiden Seiten. Arbeitnehmer

erwarten Kritik und ertragen sie auch, wenn sie sachlich und konstruktiv ist. Ein weiteres Thema, das leider nach wie vor ein Tabu ist, findet im Mitarbeitergespräch die ideale Plattform: die alternativen Arbeitsformen. Auch männliche Mitarbeitende äussern heute zunehmend den Wunsch nach kürzerer Arbeitszeit. Gerade in wirtschaftlich schwachen Zeiten könnte dies eine vernünftige Lösung sein, die für beide Seiten ein Gewinn sein kann.

Als Unternehmer überlegt sich der Vorgesetzte auch, welche personellen Änderungen langfristig anstehen. Wird eine Führungsperson in zwei bis drei Jahren pensioniert? Gibt es im Betrieb eine geeignete Arbeitskraft als Nachfolger? Mit dieser müsste dann beim Mitarbeitergespräch geklärt werden, ob grundsätzlich Interesse besteht und welche Massnahmen, wie eine Weiterbildung oder etwa ein interner Abteilungswechsel, getroffen werden müssen. Manchmal ist es in dieser Situation angezeigt, das Potenzial dieser Arbeitskraft vorgängig abklären zu lassen.

Für Arbeitgeber ist das Mitarbeitergespräch eine gute Gelegenheit, das Entwicklungspotenzial von Mitarbeitenden zu erkennen und zu fördern. Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind heute daran interessiert, sich weiterzubilden. Sie wollen vorwärts kommen, suchen Zufriedenheit in ihrer Arbeit und sind offen für Veränderungen. Meist verbinden sie solche Bedürfnisse aber mit einem Stellenwechsel, wenn von Arbeitgeberseite kein Interesse signalisiert wird. Mitarbeitergespräche sollten immer mit einer Zielvereinbarung enden, die partnerschaftlich angegangen werden kann.

WEITERBILDUNG

Gerade jetzt lohnt es sich in verschiedener Hinsicht, in die Wei-

terbildung von vielversprechenden Angestellten zu investieren. Wenn es an Arbeit mangelt ist es gut, diese Durststrecke mit Kurzarbeit zu überbrücken und die dadurch frei werdende Energie in zielgerichtete Weiterbildung zu investieren. Das Unternehmen rüstet sich dadurch für den nächsten Ansturm, denn die Mitarbeitenden sind dann auf dem neuesten Wissensstand. Sollte die Firma sich einem veränderten Markt anpassen und ihre Ausrichtung ändern müssen, so ist gut ausgebildetes Personal am besten in der Lage und auch eher gewillt, sich neuen Gegebenheiten anzupassen.

ES ZAHLT SICH AUS

Für die gemeinsame Finanzierung solcher Fortbildungen gibt es die verschiedensten Möglichkeiten: die Firma übernimmt die Ausbildungskosten und die Angestellten stellen ihre Zeit und ihr Engagement zur Verfügung; Vereinbarungen über die Rückzahlung geleisteter Beiträge des Arbeitsgebers bei Kündigung sichern die Investition ab; auch eine Kostenteilung ist denkbar. Wenn Arbeitnehmer und Arbeitgeber am selben Strick ziehen, so zahlt sich das in Zukunft aus – für beide Seiten. Während der Arbeitgeber über gut ausgebildetes, motiviertes Personal verfügt, sehen sich die Arbeitnehmer in relativ sicherer Position. Die Firmentreue dieser Arbeitnehmenden sichert der Firma das Insider-Know-how, auf das sie weder in guten noch in schlechteren Zeiten verzichten kann.

WENIGER ABSENZEN

Menschen, die auf ein Ziel hinarbeiten und sich in ihrer Firma getragen fühlen, verursachen zudem weniger krankheitsbedingte Kosten. Mitarbeitende, die zielgerichtet und sinnvoll weitergebildet sind, haben – sollte eine Kündigung doch unumgänglich sein – weit bessere Voraussetzungen auf dem Arbeitsmarkt. Man darf nicht ausser Acht lassen, dass die Berufs- und Arbeitszufriedenheit einen wesentlichen Faktor für die Lebenszufriedenheit darstellt. Und das wiederum bedeutet motivierte und selbstbewusste Mitarbeitende.

REINHARD SCHMID



Reinhard Schmid ist dipl. Berufsberater, Buchautor und geschäftsführender Partner im S&B Institut für Berufs- und Lebensgestaltung, in Bülach und Stuttgart. Zusammen mit acht weiteren Beraterinnen und Beratern führt er Seminare und Beratungen nach dem S&B Concept® durch. Im Auftrag von Unternehmen führen das S&B Institut in Bülach Laufbahnberatungen und Potenzialabklärungen für Mitarbeitende, Outplacements sowie nachhaltige Assessments durch. **Für weitere Informationen: www.s-b-institut.ch**

Für weitere Informationen: www.s-b-institut.ch