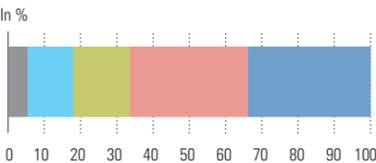


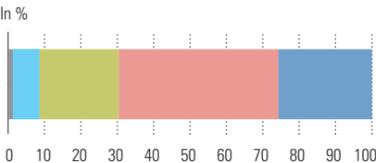
Mehr auf die Belegschaft hören

Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit und Fairness sind das A und O in Unternehmen

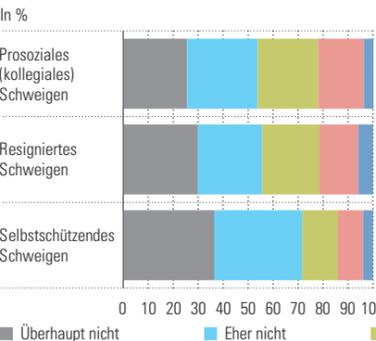
Spricht das Personal Missstände an?



Vertrauen die Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber?

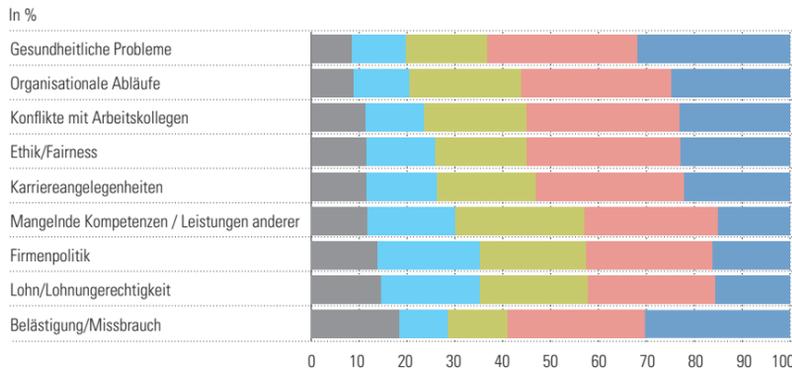


Warum werden Schwierigkeiten verschwiegen?

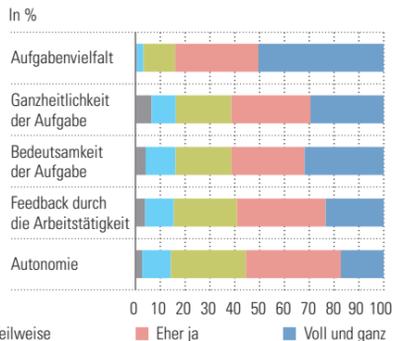


QUELLE: SCHWEIZER HR-BAROMETER 2012, STRESSSTUDIE 2010

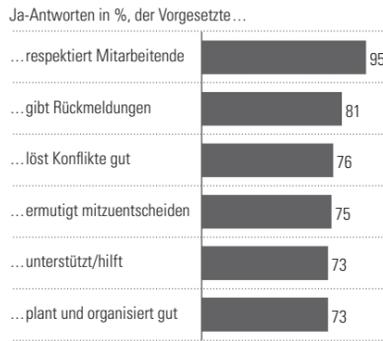
Welche Probleme sprechen die Beschäftigten an?



Wie bewerten die Beschäftigten ihre Aufgaben?



Was zeichnet gutes Führungsverhalten aus?



NZZ-INFOGRAFIK/saf.

Dialog statt Monolog

Beurteilung von Mitarbeitern sollte anhand von konkreten Beispielen erfolgen

Für Vorgesetzte und Beschäftigte sind Mitarbeitergespräche in der Regel mehr Last denn Lust. Bereiten sich jedoch beide Seiten gut darauf vor, können alle Beteiligten davon profitieren.

Matthias Müller

Es gibt in Unternehmen jährlich wiederkehrende Rituale, nach denen sich wahrscheinlich keiner wirklich sehnt. Weder Vorgesetzte noch Beschäftigte fiebert erwartungsfroh einem Mitarbeitergespräch entgegen. Für beide Seiten kann der Austausch, wenn er denn überhaupt ernst genommen wird, mit mühevollen Vorbereitungen und dem Aussprechen unangenehmer Wahrheiten verbunden sein. Doch welcher Chef kritisiert seinen Mitarbeiter von Angesicht zu Angesicht gern, und welcher Beschäftigte ist darauf erpicht, kritisiert zu werden? Noch unangenehmer wird es, wenn diffizile Themen wie Entlassungen angesprochen werden.

Vertrauen schaffen

Dennoch müssen die Beteiligten den formalen Gesprächen eine grössere Verbindlichkeit zu als dem unverbindlichen Austausch zwischen Vorgesetztem und Beschäftigtem, sagt Gudela Grote. Die Wissenschaftlerin lehrt und forscht an der ETH Zürich im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie. Welche Bedeutung vertrauensvollen Gesprächen für die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Beschäftigtem, für die Kommunikationskultur innerhalb des Unternehmens zukommt, zeigt das von Grote und dem Inhaber des Lehrstuhls Human Resource Management an der Universität Zürich, Bruno Staffelbach, herausgegebene «Schweizer HR-Barometer 2012».

Basis für die Studie bildet eine im Sommer vergangenen Jahres durchgeführte Befragung von 1483 schweizer Beschäftigten. Im Fokus der Untersuchung stand die Frage, ob die Beschäftigten Mut haben, Missstände im eigenen Unternehmen anzusprechen. Die Ergebnisse sind eindeutig und sollten die Firmen zu einer offenen Diskussionskultur ermuntern.

Je eher die Befragten das Gefühl hätten, bei Firmenbelangen mitreden zu können, umso weniger verschwiegen sie Probleme vor dem Arbeitgeber, heisst

es in der Studie. Zudem sei auch der Führungsstil der Vorgesetzten zentral. Je besser die Beziehung zum Vorgesetzten bewertet werde, umso weniger verschwiegen die Beschäftigten über Missstände im Unternehmen.

Für die Schweiz kamen Grote und Staffelbach zu einem zweischneidigen Ergebnis. Zwar gaben zwei Drittel der Befragten an, Probleme bei ihrem Arbeitgeber offen ansprechen zu können. Im Umkehrschluss heisst das jedoch auch: Immer noch 34% der Befragten erwähnten gegenüber ihren Vorgesetzten Schwierigkeiten am Arbeitsplatz kaum oder überhaupt nicht. Besonders heikel sei es, mangelnde Kompetenzen oder Leistungen von anderen, Schwierigkeiten mit der Firmenpolitik und vor allem auch Lohnprobleme beim Arbeitgeber zu adressieren.

Unter mangelndem Mut, Schwierigkeiten innerhalb des Unternehmens offen anzusprechen, leiden beide Seiten.



«Kritik an einem Beschäftigten muss der Vorgesetzte begründen.»

Gudela Grote
Professorin ETH Zürich

Für die Beschäftigten besteht die Gefahr, im Berufsalltag gleichgültig und damit unproduktiv zu werden; den Arbeitgebern gelingt es nicht, wertvolles Potenzial ihrer Belegschaft zu heben und sie in Entscheidungen einzubinden.

Offener Austausch

Aus diesen empirischen Ergebnissen lassen sich Rückschlüsse für Mitarbeitergespräche und die darin vereinbarten Zielvereinbarungen ziehen. Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit und Fairness bilden die Basis für die Treffen. In einem von der Universität Erlangen-Nürnberg entwickelten «Leitfaden für Mitarbeitergespräche» heisst es denn auch, das Mitarbeitergespräch solle ein offener Austausch zwischen Vorgesetztem und Beschäftigtem sein. Es biete Gelegenheiten, nicht nur die Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen zu besprechen, sondern auch Probleme und Missverständnisse zu klären, die bei der Arbeit aufgetaucht seien. Zudem liessen sich dadurch die Ideen der Beschäf-

tigten stärker in den Arbeitsablauf einbinden. Das entspricht im Idealfall innerhalb eines Unternehmens einem basisdemokratischen Ansatz und könnte helfen, künftig etwa auf die «Hilfe» von Unternehmensberatungen zu verzichten und viel Geld zu sparen.

Allgemeingültige Regeln

Für Mitarbeitergespräche gibt es in der wissenschaftlichen Literatur für Vorgesetzte und Beschäftigte diverse Regeln, an denen sie sich orientieren können. So sollte ein Vorgesetzter die Initiative ergreifen und seinem Mitarbeiter mindestens einmal im Jahr ein Gespräch anbieten. Der Termin sei ein bis zwei Wochen vorher festzulegen und beide Seiten hätten sich mithilfe eines für das gesamte Unternehmen gültigen Leitfadens auf das Gespräch vorzubereiten, heisst es in den Empfehlungen der Universität Erlangen-Nürnberg. Für das Gespräch müsse der Chef ausreichend Zeit, zwischen 60 und 90 Minuten, einplanen. Störungen durch Dritte oder das Telefon seien zu vermeiden. Und schliesslich müsse die Unterhaltung aus zwei Teilen bestehen: Zunächst werden im Rückblick das vergangene Gespräch und die darin vereinbarten Ziele besprochen, bevor Vorgesetzter und Beschäftigter sich über die gegenwärtige Arbeitssituation unterhalten.

Auf dem Papier hören sich die Ratschläge plausibel und nachvollziehbar an. Dennoch tun sich die Beteiligten in der Praxis oft schwer damit, sich an die Regeln zu halten. Entscheidend für den Erfolg der Mitarbeitergespräche sei denn auch die Art der Kommunikation, heisst es bei der Universität Erlangen-Nürnberg. Die Vorgesetzten sollten den Mitarbeitern den Raum lassen, ihre Meinung zu äussern und sich inhaltlich einzubringen. Auf Reaktanz stösst dagegen der Versuch des Vorgesetzten, die Gespräche in die von ihm gewünschten Bahnen zu lenken. Dialog statt Monolog ist also der Schlüssel für erfolgreiche Mitarbeitergespräche.

Und für die Vorgesetzten heisst das, dass sie zwar kritisieren sollten, um bestehende Probleme im Unternehmen möglichst zu beheben. Doch diese Kritik muss fundiert ausfallen und anhand konkreter Beispiele auch benannt werden. Sonst drohen die Gespräche frei nach Siegfried Lenz in falsche Bahnen zu geraten. Von dem Schriftsteller stammt das Zitat: «Jedes Gespräch hat einen Aspekt von Selbstverteidigung.»

Recht

Damit der Bauherr nicht zweimal zahlt

Eugen Stamm · Beim Bauen kann einiges schiefgehen. Der schlimmste Fall für einen Bauherren ist, wenn er Arbeiten an einer Immobilie zweimal bezahlen muss. Dieses Risiko besteht, falls der Generalunternehmer (GU) in Konkurs geht. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist die Versuchung für einen verzweifelten Unternehmer manchmal gross, Geld, das eigentlich Subunternehmern zusteht, für das Stopfen von finanziellen Löchern zu verwenden.

Die Praxis zeigt, dass nicht einmal eine Vertragsklausel, gemäss der alle Zahlungen zweckgebunden für ein Projekt zu verwenden sind, genügend Schutz bietet. Diese Erfahrung machte ein privater Investor, als im Jahre 2007 die Generalunternehmung Mobag Konkurs ging: Er musste Rechnungen von 1,6 Mio. Fr. zweimal bezahlen. Denn damit Handwerker nicht leer ausgehen, bietet das Gesetz ihnen die Handhabe, bis vier Monate nach dem letzten Hammerschlag im Grundbuch ein Bauhandwerkerpfandrecht einzutragen. Die Frist wurde Anfang 2012 von drei auf vier Monate verlängert. So erhalten Handwerker ihren Lohn vom Bauherren, falls sie vom konkursiten GU nicht bezahlt wurden.

Der Besteller einer Baute müsse sich darum richtig absichern, sagt Stefan Gerster, Fachanwalt für Bau- und Immobilienrecht und Partner bei der Anwaltskanzlei CMS von Erlach Hen-

rici. Er empfiehlt, schon vor Vertragschluss zu prüfen, in welcher finanziellen Verfassung ein Generalunternehmer ist. Neben Auskünften des Betreibungsregisters und anderen Referenzen wollen institutionelle Investoren beispielsweise auch bei nicht kotierten Firmen einen Blick in die Jahresrechnung werfen, was diese – wenn überhaupt – nur ungern gewähren.

Auch andere Sicherheitsmassnahmen können GU als ungebührliche Bevormundung empfinden und ablehnen: So wollen gewisse Investoren ihre Zahlungen auf ein spezielles Projektabwicklungskonto überweisen und beharren auch darauf, dass jede Zahlung von diesem Konto von ihnen zuerst kontrolliert und freigegeben werden muss.

Diese Aufgabe fällt in der Regel einem Bautreuhänder zu. Er hat die Interessen des Bestellers zu wahren. Der Bautreuhänder schaut nicht nur, dass der GU seine Handwerker für das richtige Projekt bezahlt, sondern auch, dass dieses in der vertraglich vereinbarten Qualität gebaut wird. Gerster ist überzeugt, dass GU, die zu solchen Sicherheitsmassnahmen Hand bieten und bei der Absicherung des Bauherren mitwirken, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber denen haben, die sich dagegen wehren. Um unliebsame Überraschungen zu vermeiden, empfiehlt er auf das Projekt zugeschnittene Verträge mit Sicherheiten und Kontrollrechten für den Besteller.

ANZEIGE

NZZ Weiter gedacht.



Blättern, wischen, scrollen, wissen.

Immer und überall bestens informiert – mit der gedruckten und der digitalen Ausgabe.

abo.nzz.ch.

Neue Zürcher Zeitung