

„Ich weiß bei Mitarbeiterbefragungen nie, was mit den Antworten genau gemeint ist!“

Wenn die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen vorliegen, dann fällt es in Gesprächen mit den jeweiligen Führungskräften oft schwer, über die vorliegenden Zahlenwerte hinaus zu verstehen, was die Mitarbeiter eigentlich gemeint haben. Dann werden die möglichen Erkennt-

nisse schnell durch Aussagen weg diskutiert, wie z.B. „Da hat mir der Müller nur eins auszuwischen wollen, weil er keine Gehaltserhöhung bekommen hat“. Der Effekt ist so gravierend, daß er fast schon den Sinn der ganzen Untersuchung in Frage stellt.

Das Dilemma

Mitarbeiterbefragungen haben den Zweck, genau zu verstehen, was Mitarbeiter denken, um daraus konkrete Konsequenzen ableiten zu können. Um dabei offene und relevante Aussagen zu bekommen, ist wegen des Machtgefälles zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ein hohes Maß an Vertrauensschutz erforderlich. Daher werden diese Befragungen in der Regel mit **anonymisierten Fragebögen** durchgeführt.

Die darauf aufbauenden statisti-

schen Auswertungen zeigen aber leider nicht, welche **Gedanken** die **Mitarbeiter** hatten, als sie die entsprechenden Werte angekreuzt haben. Der erwähnte **Vertrauensschutz verbietet** jedoch auch im Nachhinein, diese Gedanken **direkt abzufragen**. Das eröffnet gerade den Führungskräften, bei denen es um für sie ungewohnte und eventuell sogar schmerzhaftes Erkenntnis über ihr Führungsverhalten geht, ihren **Handlungsbedarf** durch Interpretation der Hintergründe **weg zu reden**.

Die Alternative

Schön wäre es, wenn Mitarbeiter ihre Situation beschreiben könnten, ohne daß der Vertrauensschutz dabei verloren geht. Dabei ist die Aufforderung zu einer völlig freien Beschreibung der eigenen Arbeitssituation nur wenig geeignet. Zum einen werden die Formulierungen dann leicht sehr persönlich, was die Anonymität gefährdet, zum anderen ist nicht sichergestellt, daß die Mitarbeiter sich zu allen für die Führungssituation wesentlichen Punkten äußern.

Eine groß angelegte Studie der Gallup-Organisation hat in diesem Zusammenhang nachgewiesen, welche Dimensionen das **Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten** und dessen Wirkung auf den Unternehmenserfolg genau

beschreiben. Das Ergebnis sind zwölf konkrete **Benchmarks**, die für eine **erfolgreiche Führungssituation** stehen.

Mitarbeiter beschreiben dann in Befragungen **ihre Situation im Verhältnis zu diesen Benchmarks**, d.h. sie formulieren die Benchmarks für sich persönlich passend um. Dadurch ist sichergestellt, daß **alle wesentlichen Dimensionen einer Führungssituation enthalten** sind und die Ergebnisse ähnlich knapp und konkret wie die Benchmarks selbst formuliert werden.

Eine Verdichtung aller Aussagen über den ganzen Führungsbereich ergibt dann eine **tiefe, konkrete, aussagefähige** und gleichzeitig **anonymisierte Rückmeldung** für die Führungskraft.

Das Beispiel

Einer der genannten Benchmarks lautet: Ich weiß, was an meinem Arbeitsplatz von mir erwartet wird. Eine **quantitative Rückmeldung** dazu kann zwar zeigen, daß in diesem Bereich ein Defizit existiert, gibt aber so **wenig Kontext**, daß jede **Interpretation Spekulation** bleibt.

Als Alternative dazu hier drei mögliche **Umformulierungen des Benchmarks** aus unserer Arbeit:

- „Wenn man genau nachfragt, oder im nachhinein, weiß ich schon, was von mir erwartet wird.“

- „Irgendwann kennt man seine Führungskraft gut genug, um zu wissen, was von einem erwartet wird.“
- „Hier bei uns weiß eigentlich keiner genau, was von ihm erwartet wird.“

Wenn sich in einem Führungsbe-
reich diese **Aussagen ähneln**,
ohne daß Mitarbeiter sich abge-
stimmt haben, sind die entspre-
chenden Aussagen für die Füh-
rungssituation **besonders rele-
vant** und bilden den Kontext für
alle quantitativen Rückmeldungen
für diese Dimension.

Die Erkenntnis

Durch diese Vorgehensweise wird klar, wie die Rückmeldungen der Mitarbeiter zu verstehen sind. Da-
durch ist es für Führungskräfte **schwierig, sich der Kraft dieser Klarheit** durch Spekulation und Ausreden **zu entziehen**.

In den von uns durchgeführten Mitarbeiterbefragungen nutzen wir diese Klarheit, um für unsere Kunden relevante Ergebnisse zu erzeugen. Dadurch wird die **Führungsarbeit meßbar**, in ihrer **Wirkung verstehbar** und für die Unternehmen **steuerbar**.

Das Erlebnis

Einer unserer Kunden formulierte sein Erlebnis nach der Messung des Führungserfolgs in seinem Unternehmen so: *„Ohne die Klarheit der Ergebnisse hätten wir die Führungsposition im Bereich X nicht neu besetzt und damit noch für lange Zeit Demotivation und Qualitätsverluste in Kauf genommen!“*

Nutzen Sie das **panlogos Value Adding Management** mit seinen Methoden und Vorgehensweisen, die die Führungsarbeit präzisieren und in ihrem Ergebnisbeitrag verstärken.

Manches von dem, was Sie hier gelesen haben, versteht man in einem kurzen Gespräch besser. Nutzen Sie die Gelegenheit, Fragen zu diskutieren und Anwendungsideen zu besprechen – kontaktieren Sie uns.

Ihre panlogos Partner

panlogos.org