

„Rechnen sich eigentlich Mitarbeiterbefragungen?“

Viele Unternehmen investieren teilweise jährlich große Beträge in Mitarbeiterbefragungen. Verbunden damit ist die Hoffnung, das Handeln des Unternehmens und vor allem seiner Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern zu verbessern und so den Unternehmenserfolg zu stei-

gern. Oft sind aber die Ergebnisse so diffus, daß eine wirkliche Weiterentwicklung des Führungshandeln kaum zu erwarten ist und damit auch der wirtschaftliche Erfolg der Untersuchung in Frage gestellt werden muß.

Das Problem

Mitarbeiterbefragungen werden meist mit anonymisierten Fragebögen durchgeführt und die Ergebnisse statistisch ausgewertet. Die Aussagen, z.B. für einen Führungsbereich, enthalten dadurch aber so **wenig Kontext**, daß es **kaum** möglich ist, abzuleiten, welche **konkrete Veränderung** des Führungshandeln zu einer **Verbesserung** führen würde.

Um den Kontext zu verstehen, könnte man mit jedem Mitarbeiter vertiefende Interviews führen, was aber in der Regel das Budget übersteigt. Deswegen unterbleibt es meist auch, daß konkrete Entwicklungsanforderungen für einzelne Führungskräfte formuliert werden, so daß der **Gesamterfolg** der Studie **fraglich** ist.

Der neue Blickwinkel

Wenn Konsequenzen aus einer Mitarbeiterbefragung die entscheidende Rolle spielen, dann wäre es sinnvoll, ihre Inhalte weniger auf Erkenntnisgewinn (wie unsere Mitarbeiter uns sehen) als auf **Handlungsorientierung** hin (wie wir unser Führungshandeln verändern sollen) auszurichten.

Diese konkreten Beschreibungen sind deutlich **besser** zu **verstehen** als rein statistisches Datenmaterial.

Durch eine Studie der Gallup-Organisation ist das inzwischen realisierbar geworden. Die breit angelegte Studie zeigt, wie sich das von Mitarbeitern erlebte **Führungshandeln** auf den **Unternehmenserfolg** auswirkt. Das Ergebnis sind zwölf konkrete **Benchmarks**, die die Führungswirkung operationalisieren.

Die dann daraus abgeleiteten Ergebnisse geben ganz **konkrete Hinweise** darauf, welche veränderten Handlungsweisen die Führungskräfte generell oder als Einzelne entwickeln müssen, um ihre **Führungswirkung zu optimieren**.

Diese Benchmarks lassen sich nun als Formulierungsgrundlagen einsetzen, anhand derer Mitarbeiter in Befragungen ihre eigene Situation beschreiben.

Da die Führungs-Benchmarks auf breiter empirischer Basis beschreiben, welches Führungshandeln den Unternehmenserfolg steigert, entsteht gleichzeitig noch ein zweiter Effekt: Verbesserungen in diesen Bereichen wirken sich konkret auf das Unternehmensergebnis aus. Führungskräfte, die sich in diesen Bereichen weiterentwickeln, erzeugen also eine **besonders hohe Wertschöpfung**.

Beispiel aus der Praxis

Ein wesentliches Ergebnis der Gallup-Untersuchung ist die hohe Bedeutung des **talentorientierten** Einsatzes von Mitarbeitern für den **Unternehmenserfolg**. Das drückt sich am klarsten in folgendem Benchmark aus: „Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann“.

In den panlogos **Workshops** erlernen Führungskräfte, wie sie die Talente ihrer Mitarbeiter erkennen, sie für Mitarbeiter nachvollziehbar machen und bei der Organisation der Arbeit in ihrem Bereich nutzen. In dem Maße in dem das

geschieht, können Mitarbeiter dem oben genannten Benchmark zustimmen.

Wenn Mitarbeiter in unseren **umsetzungsorientierten Mitarbeiterbefragungen** diesen Benchmark-Satz bezogen auf ihre eigene Situation umformulieren, läßt sich daraus sehr konkret **ableiten**, welcher **Entwicklungsbedarf** für das Führungshandeln besteht.

Dabei unterstützt die panlogos-Didaktik des „**Inneren Lernens**“ die Bildung neuer guter Gewohnheiten besonders effektiv.

Die Erkenntnis

Diese **Vorgehensweise** unserer umsetzungsorientierten Mitarbeiterbefragungen integriert die Befragung, die Weiterentwicklung des Führungshandelns und die Orientierung am Unternehmenserfolg. Sie ist besonders **klar und nah an der täglichen Führungspraxis**.

Das dafür aufgewendete **Budget** ist außerordentlich **wirtschaftlich eingesetzt**. Bereits bei einer Steigerung der **Mitarbeiterproduktivität** von 1-2% rechnet sich die Investition innerhalb von weniger als einem Jahr.

Das Erlebnis

Einer unserer Kunden sagte:
„Wenn ich sehe, wie konkret und wirkungsvoll wir nach der umsetzungsorientierten Mitarbeiterbefragung mit einzelnen Führungskräften über deren Entwicklung gesprochen haben, dann bin ich mir sicher, daß diese Investition für uns richtig war.“

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