



Befragungen von Mitarbeitern können wichtige Informationen und damit Verbesserungspotenzial bieten. Dabei sind einige Regeln zu beachten. Thinkstock

MITARBEITERBEFRAGUNG

Von Mitarbeitern lernen

Um Mitarbeiter zu kostenlosen Unternehmensberatern zu machen, braucht es kluge Fragen. Dieser Beitrag zeigt, wie man mit ihrer Hilfe Exzellenz schafft.

Wie in einem Unternehmen Exzellenz entsteht? Tom Peters, einer der weltweit angesehensten Managementdenker, hat das in einem Vortrag einmal wie folgt ausgedrückt: „Organisationen sind nichts weniger als Kathedralen, in denen die unterschiedlichsten Menschen mit der entfesselten Macht ihrer Fantasie, ihres Geistes und ihres angeborenen un-

ternehmerischen Gespürs leidenschaftlich nach Spitzenleistungen streben.“

Den Mitarbeitern kluge Fragen stellen

Um die Ist-Situation an den einzelnen Punkten der Zusammenarbeit zu reflektieren, können Führungskräfte ihre Mit-

arbeiter jederzeit schriftlich befragen. Dazu legt man dem Mitarbeiter zum Beispiel folgende Fragen vor:

- > Was mir bei uns am besten gefällt, ist: ...
- > Was mir bei uns am meisten fehlt, ist: ...
- > Was sich an meinem Arbeitsplatz konkret verbessern ließe: ...
- > Ich biete an, folgende Aufgaben zu übernehmen: ...
- > Ich biete an, folgende Aufgaben abzugeben: ...
- > Mein größter Wunsch an meine Führungskraft ist: ...
- > Was wir für die Kunden noch tun könnten: ...
- > Warum mir unsere Sparkasse so wichtig ist: ...
- > Was ich Außenstehenden über uns sagen würde: ...
- > Woran ich bei mir selbst arbeiten möchte: ...
- > Wo ich mir Unterstützung wünsche: ...
- > Was mich bewegen könnte, noch lange hier zu bleiben: ...
- > Was ich immer schon einmal sagen wollte: ...
- > Was mir besonders am Herzen liegt: ...
- > Was man beim nächsten Mal noch fragen könnte: ...

Schließlich gibt es eine ultimative Frage, die jederzeit auch einzeln gestellt werden kann: Würden Sie sich heute wieder für unsere Sparkasse entscheiden? Und wenn ja, aus welchen Hauptgründen? Und wenn nein, weshalb nicht?

Wie die Mitarbeiterloyalität ermittelt wird

Loyale Mitarbeiter sind solche, die sich engagieren, ihrer Sparkasse emotional verbunden sind sowie draußen als Botschafter agieren. Solche Mitarbeiterloyalität lässt sich wie folgt erfragen:

- > Ich kann mir gut vorstellen, noch länger hier zu arbeiten. Und dies, weil ...
- > Ich spreche mit Dritten (Bekannte, Freunde, Kunden) positiv über uns. Und dies, weil ...
- > Ich ermutige Interessenten, bei uns Kunde zu werden. Und dies, weil ...
- > Ich ermutige potenzielle Mitarbeiter, sich bei uns zu bewerben. Und dies, weil ...
- > Ich tue all dies nicht, weil ...

Solche offenen Fragen zwingen den Mitarbeiter nicht in ein festes Antwortschema und sie degradieren ihn auch nicht zum Kreuzchenmacher. Sie geben ihm vielmehr die Möglichkeit, sich frei auszudrücken. So wird er sich intensiver mit den einzelnen Punkten auseinandersetzen – und das Unternehmen erhält brauchbarere Antworten.

Fragen wie diese dienen auch dazu, den Mitarbeiter aktiv einzubinden. So gewinnt dieser das gute Gefühl, den Dingen nicht ohnmächtig ausgeliefert

zu sein, sondern zum Mitgestalter zu werden und wertvolle Beiträge zu leisten. Verantwortungsbewusstsein und auch Akzeptanz entwickeln sich dabei fast wie von selbst. Der Führungskraft verhelfen die Antworten zu wertvollen Informationen, um schließlich bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen.

Sehr effizient: die Gewissensfrage

Eine sehr effiziente Frage in diesem Zusammenhang ist übrigens die „Gewissensfrage“: „Lieber Mitarbeiter, stellen Sie sich vor, Sie wären unser Unternehmensgewissen. Was würden Sie uns sagen?“ Wird die Gewissensfrage schriftlich gestellt, so kann dazu eine fiktive Person gezeichnet werden, bei der ein Engelchen und ein Teufelchen rechts und links auf der Schulter sitzen. Je nachdem lässt sich sogar ein Porträtfoto der befragten Person einbauen. Das macht die Sache noch emotionaler.

Die Antworten können vieles ans Licht bringen, was man vielleicht schon immer mal gerne wissen wollte: zum Beispiel, wie sich der Mitarbeiter in einer ganz bestimmten Situation fühlte. Oder was der Kunde dann und dann gesagt hat und aus welchem Grund. Womöglich wird der Chef so endlich auch erfahren, was gerüchtemäßig außer ihm schon alle wussten und was die eigentlichen Gründe für hartnäckige Probleme sind. So etwas ist kostbar wie Gold, denn nur wer die wahren Ursachen kennt, kann auch die richtigen korrigierenden Schritte einleiten.

Engagierte Kunden geben oft die wertvollsten Tipps, was sich wie verbessern ließe. Und diese werden insbesondere bei den Mitarbeitern deponiert, mit denen man vertrauensvoll zusammenarbeitet. Doch das meiste davon verschwindet lieblos auf Zettel gekritzelt im Verkaufskoffer, in irgendwelchen Aktenordnern, in nicht mehr auffindbaren Dateien und schließlich im Papierkorb. Weil sich „oben“ niemand für die Ideen von „unten“ interessiert.

Fokussierende Fragen stellen

Jeder Mitarbeiter ist auf seine Weise zu Lust auf Leistung zu motivieren. Mit fokussierenden Fragen kommen Sie seinen wahren Beweggründen am schnellsten näher – ohne ihm zu nahe zu treten. Eine solche Frage kann beispielsweise lauten:

Welches sind die drei Dinge, die Sie sich von Ihrem Vorgesetzten am meisten wünschen?

Nach einer solchen Frage machen Sie unbedingt eine ausführliche Pause. Lassen Sie Ihrem Gesprächspartner Zeit, in seinem Oberstübchen Klarheit zu schaffen, um seine Antwort formulieren zu können. Beantworten Sie Ihre Frage auch dann nicht selbst, wenn das etwas dauert. Seien Sie offen für alles. Denn

nicht selten spürt der Gefragte latente Erwartungen, die er heraushört und womöglich dann auf angenehme Art und Weise bedient.

Mitarbeiter werden immer auch ins Kalkül ziehen, was der Chef wohl gerne hören will. Sie werden ihm sogar dann gefallen wollen, wenn es für das Unternehmen kontraproduktiv ist. Es ist eine naive Illusion zu glauben, man bekäme von seinen Leuten die ganze Wahrheit. Denn letztlich entscheidet der Chef über das „Leben und Sterben“ eines Mitarbeiters.

Noch mehr fokussierende Fragen

Damit Mitarbeiter im Kern ihrer Talente arbeiten können, bieten sich folgende Fragen an:

- > Wenn es eine Sache gibt, die Sie in Zukunft unbedingt übernehmen wollten, was wäre das für Sie?
- > Wenn es eine Sache gibt, die Ihnen in Hinblick auf Ihre Arbeit als besonders nutzlos erscheint, die also wirklich niemandem etwas bringt, was wäre das für Sie?
- > Und wenn es eine Sache gibt, die wir im Interesse der Kunden unbedingt verändern sollten, was wäre da aus Kundensicht betrachtet das Wichtigste für Sie?

So erhalten Sie (hoffentlich) endlich wichtige Informationen über schlechte Arbeitsplatzbedingungen, über betriebliche Zwänge, räumliche Enge, Doppelarbeit und Zeiträuber, über Kommunikations-, Schnittstellen- und Kundenprobleme und damit über die eigene Betriebsblindheit, deren Wirkung auf die Loyalität der Mitarbeiter und Kunden Sie womöglich deutlich unterschätzt hatten. Der Vorteil dabei: Sie werden schnell. Heute gefragt kann morgen schon was geändert werden. Und nicht vergessen: Ehrliche und mutige Mitarbeiter haben ein dickes Danke verdient.

Turnusmäßige Mitarbeiter-zufriedenheitsbefragungen

Mitarbeiterbefragungen werden vielerorts im Jahresrhythmus gemacht. Solche Befragungen sind jedoch langsam und zäh, denn Planung, Durchführung und Auswertung brauchen viel Zeit. Immerhin lässt sich so eine Vergleichbarkeit zwischen Einheiten oder im Jahresverlauf erreichen. Wird mit den Ergebnissen falsch oder uninteressiert umgegangen, löst eine solche Befragung jedoch Misstrauen und Ängste aus. Ist ein realistisches Bild erwünscht, sind ehrliche Aussagen von wenigen Mitarbeitern besser als opportune oder gar erzwungene Aussagen von vielen.

Es kann nämlich vorkommen, dass Chefs ihren Mitarbeitern die gewollten Antworten vordiktieren oder sie nöti-

gen, gut zu punkten. Wie es den Leuten tatsächlich geht, ist ihnen völlig egal. Und die Mitarbeiter haben keine Wahl. Ganz klar: Ein solcher Vertrauensmissbrauch ist nie mehr zu kitten. Ich habe Führungskräfte getroffen, denen ging es einzig darum, besser als andere Abteilungen zu sein. Solches Konkurrenzdenken führt nicht selten dazu, dass sich alle mit dem Chef verbünden und Traumnoten verteilen, um als Team gut dazustehen. Ich kenne sogar Organisationen, da sind solche Machenschaften bekannt – und alle spielen das falsche Spiel mit.

Eine gute Idee: Entwickeln Sie adäquate Fragen am besten gemeinsam mit den zuständigen Mitarbeitern. Dies erhöht die Rücklaufquote erheblich. Stellen Sie wenige Fragen und fassen Sie sich kurz. Lassen Sie genügend Raum für individuelle Bemerkungen des Mitarbeiters. Überprüfen Sie im Rahmen eines Pre-Tests, ob die Zielpersonen die Fragen auch wirklich verstehen. Wenn Mitarbeiterbefragungen von externen Experten durchgeführt werden, sind die Ergebnisse, weil neutral, oft realistischer als bei eigenen Untersuchungen. Die Antworten sind dann meistens auch ehrlicher. Ferner ist die Methodensicherheit gewährleistet.

Wie man mit den Ergebnissen umgeht

Die Endresultate lassen sich in entsprechenden Schaubildern darstellen und interpretieren. Denken Sie sich bei einer etwaigen Typisierung der Mitarbeiter unverfängliche Begriffe aus. Vorschläge, die man hierzu in der einschlägigen Literatur findet, wie etwa Leistungsverweigerer, Bewohner, Mitläufer, Absprungkandidaten, Job-Hopper und so weiter sind oft entwürdigend – und damit in unserem Sinne tabu. So kann auch von einem Einstufen der Mitarbeiter in eine A-, B- und C-Kategorie nur dringend abgeraten werden.

In jedem Fall sind die Ergebnisse gemeinsam mit den Mitarbeitern zu besprechen, damit sich anschließend auch etwas tut. Dabei geht es vor allem darum, wie sich etwaige Defizite aus der Welt schaffen lassen, um in Zukunft besser zu werden. Und wenn hierüber Konflikte ausbrechen? Gott sei Dank! Ein konfliktfreies Zusammenarbeiten gibt es nicht. Entscheidend ist, über Probleme offen und sachlich zu sprechen und gemeinsam nach solchen Lösungen zu suchen, die für alle Beteiligten tragbar sind. Passiert dies nicht, werden Konflikte auf den Gängen bewältigt. Und das ist immer destruktiv! So bietet eine gut gemachte Mitarbeiterbefragung oft auch wertvolle Ansätze für eine Selbsttherapie des Teams.

Anne M. Schüller
München