

Mitarbeiterzufriedenheit

Messen der Führungsqualität, um die Effektivität zu steigern

Führungskräfte sind heute gut ausgebildet; das notwendige Wissen ist vorhanden. Mit welchem Erfolg dieses Wissen angewendet wird, wie sie bei den Mitarbeitenden wahrgenommen werden und wo die Chancen von Veränderungen liegen, ist allerdings nicht immer so eindeutig. Mit einem neuen Tool lässt sich die Führungsqualität messen.

Ralph Gerber

Menschen nutzen ihr gesamtes Potenzial für ihre Arbeit, wenn sie zufrieden und motiviert sind, im richtigen Mass gefordert werden und eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitsplatz haben. Genau hier liegt die Verantwortung jeder Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitenden.

Heute sind wir einen Schritt weiter. Führungsgrundkurse werden nicht mehr «intern» organisiert. Bei neuen Führungskräften wird eine Führungsgrundausbildung vorausgesetzt oder aber es werden bestehende Führungskräfte in Weiterbildungskursen, beispielsweise mit einem eidg. Abschluss (z.B. Angebot der BVS: <http://www.bvs.ch/index.php?id=41>), für die Aufgabe ausgebildet.

Soll die Effektivität mit möglichst geringem finanziellen Einsatz gesteigert werden, wird ein individuelles Coaching mit spezifischen Themen pro Führungskraft angepasst. Coaching meint in diesem Fall jedoch nicht teure Stunden mit externen Beratern, sondern die Möglichkeit, mit eigenen Mitteln intern genauer auf Themen zu schauen, gemeinsam Massnahmen und Lösungsmöglichkeiten zu be-

Individuell weiterbilden

HR-aktiv misst seit drei Jahren die Mitarbeiterzufriedenheit in den Unternehmen. Aus den Messungen geht klar hervor:

- Im Führungsbereich gibt es Chancen, sich zu verbessern, z. B. durch direkte Führung, Feedback-Kultur und Mitarbeitergespräche.
- Jede Führungsperson steht an einem anderen Ausgangspunkt. Die Teamzusammensetzung, die Führungserfahrung und das variierende Dienstalter machen die Führung unterschiedlich.

Früher wurden in Unternehmen allzu oft im «Giesskannenprinzip» für Tausende Franken firmeninterne Kurse für Nachwuchsführungskräfte angeboten. Ein Teil der Teilnehmenden profitierte davon – andere sahen für sich in den Kursen keinen Mehrwert.

Anforderungsprofil

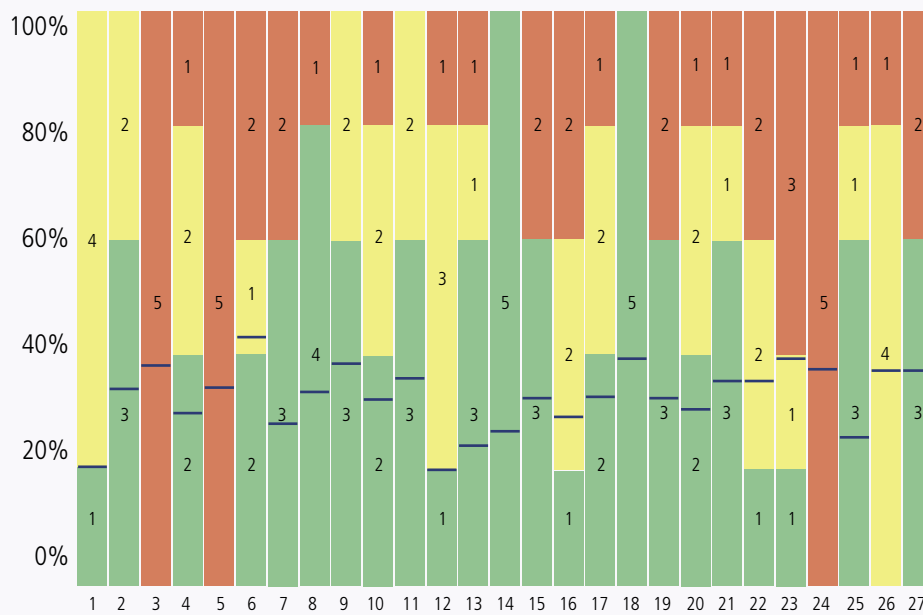
Anforderung an ein Tool, welches die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Führungsqualität misst:

1. Transparent auf allen Stufen: Engagierte Führungskräfte und Mitarbeitende, die kein direktes Feedback auf ausgefüllten Fragebögen erhalten, verweigern langfristig die Teilnahmen!
2. Fremdsprachen: In vielen Unternehmen arbeiten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus dem Ausland. Sie verstehen teilweise gut Deutsch; einen Fragebogen auf Deutsch auszufüllen, wäre jedoch für sie ein Hindernis. Mit einem Fragebogen in der jeweiligen Muttersprache kann diese Barriere überwunden werden.
3. Kein Aufwand: Eine Befragung muss sowohl für Personalabteilungen als auch für Mitarbeitende mit wenig Aufwand durchführbar sein.
4. Unterstützung: Die Geschäftsleitung muss entlastet werden.
5. Investment: Die Erhebung der Zufriedenheit darf keine zu grossen Kosten verursachen. Aktive Unternehmen möchten in die Personalentwicklung investieren, nicht in die Erhebung von Daten.
6. Anonymität: Mitarbeitende sind offener und ehrlicher, wenn die Anonymität von extern garantiert wird. Bei gut organisierten Umfragen machen mehr als 80 Prozent der Mitarbeitenden mit.

Abb. 1: Beispiel Gruppenauswertung

Die Führungskraft vergleicht sich mit dem Durchschnitt der Unternehmung, sieht das Selbst- und Eigenbild und erkennt dann di-

rekt, in welchem Grad die einzelnen Fragen von ihrem Team beantwortet wurden.



Notenwerte 6-5

Positiv-Werte
↓
Begeisterte Mitarbeitende
Treuepotenzial

Notenwert 4

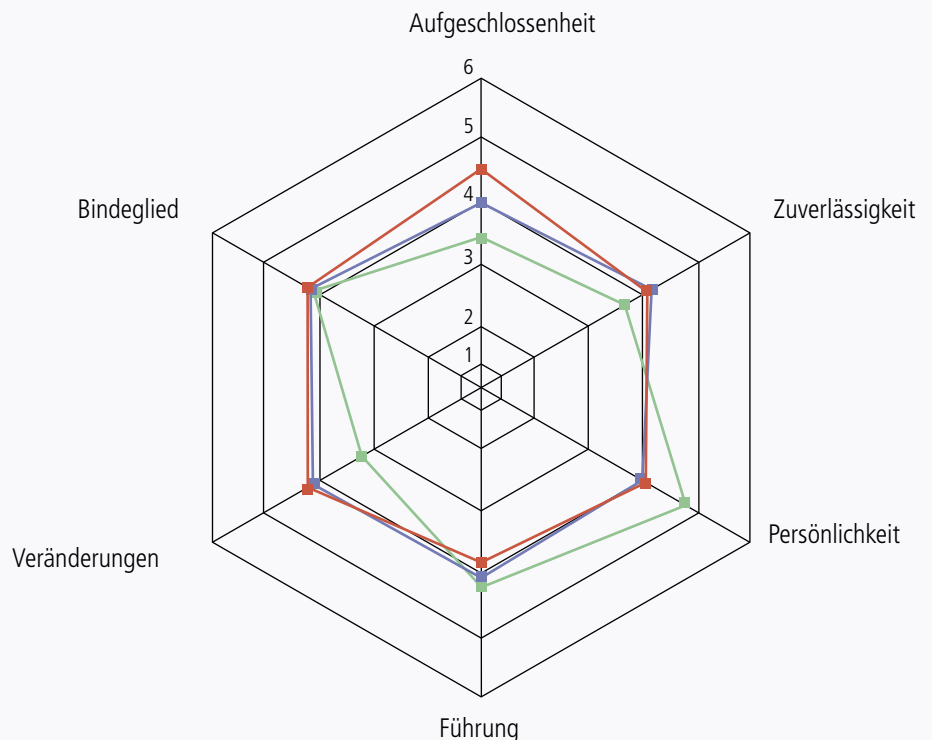
Indifferent
↓
Begeisterte Mitarbeitende
Risikopotenzial

Notenwerte 1-3

Negativ-Werte
↓
Begeisterte Mitarbeitende
Abwanderungspotenzial

Abb. 2: Beispiel Themenauswertung

Die Führungskraft erhält die Chance, Feedback zu ihrem Führungsverhalten in sechs wichtigen Gruppen zu erhalten. Der Personalentwicklungsbedarf ist so rasch erkennbar. Eine weitere Auswertung ist nach den vier Kompetenzen möglich.



Meine Firma ■
Fremdbild ■
Selbstbild ■

sprechen und die Ziele in einem Mitarbeiterzielvereinbarungsgespräch festzuhalten. Wie erwähnt, haben heute die meisten Führungskräfte die erforderliche Ausbildung; sie wissen jedoch leider nicht genau «wo führe ich wie» und «wie kommt diese Führung bei den Mitarbeitenden an» (vgl. Kasten «Johari-Fenster»). Wüssten sie es, wäre der erste Schritt der Chancennutzung in deren Eigenverantwortung.

Führungsqualität messen

Heute hat die Führungskraft in der Regel nicht mehr die höchste Fachkompetenz im Team. Die einzelnen Teammitglieder sind die Fachspezialisten und die Führungskraft muss die Teammitglieder befähigen, (mit Methoden- und Sozialkompetenz) ihre Ziele zu er-

Stichwort: Johari-Fenster

«Das Johari-Fenster ist ein Fenster bewusst und unbewusster Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale zwischen einem selbst und anderen oder einer Gruppe. Entwickelt wurde es 1955 von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham. Die Vornamen dieser beiden wurden für die Namensgebung herangezogen. Mithilfe des Johari-Fensters wird vor allem der sogenannte «blinde Fleck» im Selbstbild eines Menschen illustriert.

Es spielt in der Gruppendynamischen Arbeit seit den 1960/70er-Jahren eine bedeutsame Rolle zur Demonstration der Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung und gehört zum Standardrepertoire gruppendynamischer Modelle und Verfahren. Systematisch gehört es zur differenziellen und Persönlichkeitspsychologie, zu den Abwehrmechanismen, zur Sozialpsychologie und zur Gruppendynamik.»

(Quelle: Wikipedia)

reichen. Die Führungskraft wird indirekt zum Dienstleister. Wir gehen davon aus, dass bei einem Arbeitstag zehn Prozent der Zeit in die direkte Führung investiert werden. Das

heisst, v. a. Ziele vereinbaren, Coaching (Wegbegleitung), Kontrolle sowie Lob und Anerkennung durch aufbauende Kritikgespräche.

Abb. 3: Direkte Auswertung nach dem Johari-Fenster

Eine der direktesten Auswertungsmöglichkeiten! Hier erhält die Führungskraft direkt den Hinweis, wo über- oder unterschätzt sie sich. Ideal als Vorlage für die Zielvereinbarung.

Arena: Fremd- und Selbstbild-Übereinstimmung

Fragenr.	Differenz	Frage
17	0.00	Meine Führungskraft arbeitet mit Teilzielen bei grösseren Aufgaben und kontrolliert diese regelmässig.
26	-0.20	Abteilungsinputs werden mit nächsthöherer Führungskraft besprochen. Das Team erhält auch Feedback betr. dem Resultat.
27	0.20	Meine Führungskraft trägt zur Vernetzung zwischen anderen Abteilungen/Partnern bei.
8	0.40	Meine Führungskraft bleibt auch bei Zeit- und Arbeitsdruck ruhig und sucht die plausibelste Lösung.
20	0.40	Ich fühle mich von meiner Führungskraft fair behandelt und werde gegenüber anderen nicht benachteiligt.

Hier ist die Bewertung der anderen tiefer wie meine eigene Bewertung

Fragenr.	Differenz	Frage
3	-3.00	Meine Führungskraft spricht Konflikte offen und direkt an.
24	-3.00	Meine Führungskraft schafft sich selber genügend Freiraum, um bestehende Prozesse zu hinterfragen.
5	-2.00	Meine Führungskraft hält Versprechungen ein.
16	-1.60	Die Ziele sind mit mir abgestimmt, verständlich und realisierbar.
22	-1.40	Meine Führungskraft geht auf meine Ideen und Anregungen ein. Ich fühle mich ernst genommen.

Hier werde ich besser bewertet, als ich mich selber sehe

Fragenr.	Differenz	Frage
18	4.00	Meine Führungskraft versteht sich als Dienstleister gegenüber den Mitarbeitenden. (Er hilft seinen Mitarbeitenden, die Ziele zu erreichen.)
9	1.60	Meine Führungskraft vermittelt Freude an der Aufgabe und trägt positiv zur Stimmung im Team bei.
21	1.60	Meine Führungskraft nimmt selber Kritik entgegen und reagiert konstruktiv.
14	1.40	Meine Führungskraft zeigt Bereitschaft, auch über ihre eigenen Stärken und Schwächen zu sprechen.
15	1.00	Meine Führungskraft vereinbart mit mir Ziele.



◀ Mit einem neuen Tool will HR-aktiv Führungsqualitäten messbar machen. Das Ziel: Chancen für Veränderungen aufzeigen und damit auch die Qualität steigern.

Transparente Abbildungen helfen, schnell auf den Punkt zu kommen. Die Steigerung der Führungsqualität soll zielorientiert und messbar sein. Die Abbildungen eins bis drei zeigen eine Auswahl der Charts aus dem Tool von HR-aktiv-Kompass, um gezielt mit der Führungskraft gemeinsam die Chancen zu erkennen. ■

Die Auswertungen der Messergebnisse von HR-aktiv zeigen auf einfache Art Chancen auf. Führungskräfte wie auch Mitarbeitende haben inzwischen gelernt, Eigenverantwortung für die eigene Zufriedenheit zu übernehmen. Nun gehen wir einen Schritt weiter: In gleicher Art und Weise messen wir die Führungsqualität. Im Zen-

trum steht die Auswertung des Selbst- und Fremdbilds mit dem neuen Tool HR-aktiv-Kompass. Im Mittelpunkt steht die Beantwortung der Frage: «Wie sehe ich mich und wie sehen mich die anderen in meinen Führungsaufgaben?» Dabei wird das «Johari-Fenster» (siehe Kasten) konsequent angewendet.

Kontakt



Ralph Gerber

HR-aktiv-Gründer

Dorfhalde 128

9426 Lutzenberg

Tel. 071 888 28 66

Ralph.Gerber@HR-aktiv.ch

www.HR-aktiv.com



Anzeige

«Auf diese Partnerschaft stossen wir an»

Die Handelskellerei Bataillard AG bewegt jährlich 20 Mio. Liter mit Jungheinrich. Innovation, Flexibilität, Qualität und Service für die vielfältigen Intralogistik-Anforderungen überzeugen seit 17 Jahren und weisen den Weg in die Zukunft.

Jungheinrich AG
Tel. 062 739 31 00
www.jungheinrich.ch

JUNGHEINRICH
Machines. Ideas. Solutions.

Dr. Klaus Veit
Betriebsleiter, Mitglied
der Geschäftsleitung