

Führungsqualität

Mitarbeiterführung ist messbar

Gut geführte Mitarbeiter liefern die erwarteten Ergebnisse und sind engagiert. Sie bringen ihre Firma und sich selbst weiter. Doch was bedeutet eigentlich «gut geführt», und wie lässt sich die Qualität von Führung messen? Dieser Beitrag gibt mögliche Antworten und stellt ein Tool zur Messung von Führungsqualität vor.

› Christian Katz

In vielen Unternehmen wird die Mitarbeiterzufriedenheit durch systematische Befragungen erhoben. Von Nutzen sind diese Befragungen dann, wenn die Auswertungen zur Reflexion anregen, gezielte Massnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit abgeleitet und dann auch umgesetzt werden. Mit dem Instrument «HR-aktiv» lässt sich die Mitarbeiterzufriedenheit schnell und einfach messen. Die Auswertungen sind leicht verständlich und regen zur Verbesserung an. Dies ist ausführlich beschrieben im KMU-Magazin Nr. 2, März 2011: «Zufriedenheit und Verbesserungspotenzial mit geringem Aufwand sichtbar gemacht» und im KMU-Magazin Nr. 4, Mai 2011: «Detaillierte Messung für punktgenaue Massnahmen».

Wie dort beschrieben hat ein Unternehmen mit «HR-aktiv» die Mitarbeiterzufriedenheit gemessen, daraus verschiedene Massnahmen geplant und umgesetzt. Es konnte sich in vielen Bereichen verbessern und dadurch auch die Mitarbeiterzufriedenheit, das Engagement, die Leistung und die Arbeitsqualität steigern. Es zeigte sich jedoch, dass die Führungskräfte durch solche Massnahmen kaum

erreicht wurden. Sie waren der Überzeugung, dass nicht sie, sondern die Mitarbeitenden sich verändern müssten. Aus einer gewissen Distanz heraus ist zu erkennen, dass in dieser Haltung ein grosses Potenzial steckt. So entstand in diesem Unternehmen die Idee, ein zusätzliches Messinstrument zu entwickeln, das die Führungsqualität gezielt misst, um den Führungskräften den Spiegel vorzuhalten und ihnen zu zeigen, wo sie sich verbessern können. Daraus entwickelte sich der «HR-aktiv»-Kompass.

Führungsqualität messen

Das Instrument zur Messung der Führungsqualität, der «HR-aktiv»-Kompass, ist ähnlich zu bedienen wie «HR-aktiv» zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit. Das System arbeitet mit verschiedenen Rollen: Hauptverantwortlicher, Führungskraft, Mitarbeiter. Der Hauptverantwortliche gibt das Organigramm ins «HR-aktiv»-System ein und ordnet Mitarbeitende und Führungskräfte einander zu. Führungskraft als auch Mitarbeiter bewerten die gleichen vorgegebenen Aussagen in einem Notensystem von 1 bis 6. Dabei bewertet die Führungskraft

sich selbst (Selbstbild). Die von ihr geführten Mitarbeiter bewerten die Führungskraft (Fremdbild). Die Mitarbeiter können zudem noch offene Fragen beantworten beziehungsweise Kommentare abgeben. Die Teilnehmer geben ihre Antworten direkt über das Internet ins System ein. Ist dies nicht möglich, stehen auch Papierfragebögen zur Verfügung.

Psychologische Aspekte

Die Fragen und Auswertungen des «HR-aktiv»-Kompass gehen davon aus, dass sich eine Führungskraft in den Themen engagiert, wo sie glaubt, dass sie sich verbessern sollte, und nicht wo der Mangel von aussen sichtbar ist. Durch die Befragung wird sichtbar, was vorher verborgen war. Das Instrument deckt also unterschiedliche Wahrnehmungen und «Wahrheiten» auf, regt die Reflexion an und gibt Anhaltspunkte für Führungstraining und -Coaching. Folgende Theorien und Modelle sind in das Instrument eingewoben:

- › Johari-Fenster: Selbstbild – Fremdbild
- › Zwei-Faktoren-Theorie (auch Motivator-Hygiene-Theorie) von Frederick Herzberg

› Transformationale Führung nach J. M. Burns und Prof. Dr. Waldemar Pelz: Ursache – Wirkung

Auswertungen

Die Auswertungen werden auf Knopfdruck vollautomatisch generiert. In den Auswertungen sind die Antworten der Führungskraft und der Mitarbeiter nach bestimmten Themen gruppiert und dargestellt:

- › Gewichtete Darstellung
- › Mittelwert-Darstellung
- › Führungsthemen
- › Kompetenzen
- › Blinder Fleck aus dem Johari-Fenster
- › Transformationale Führung

Die beiden letzten Auswertungen sind für die Reflexion und die Führungskräfteentwicklung sehr hilfreich und sollen deshalb kurz vorgestellt werden:

Der blinde Fleck

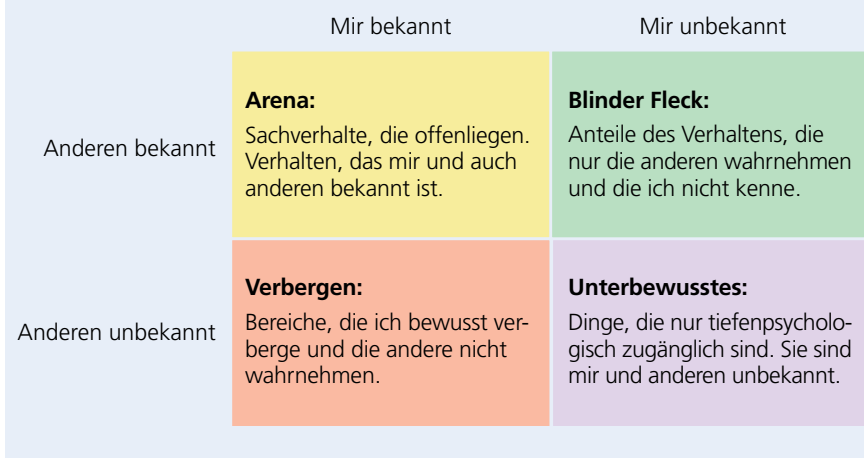
Das Johari-Fenster besteht aus den Quadranten Arena, Blinder Fleck, Verbergen, Unbewusstes (siehe dazu Abbildung 1). Durch die Gegenüberstellung der Antworten der Mitarbeiter und der Führungskraft wird der Blinde Fleck der Führungskraft sichtbar. Dies ist eine grosse Hilfe für eine bessere Selbstwahrnehmung der Führungskraft und gibt wertvolle Hinweise für eine gezielte Unterstützung durch Coaching. Das Ziel dabei ist, dass die Führungskraft ihr Verhaltensrepertoire erweitern kann.

Transformationale Führung

Die Auswertung aus dem «HR-aktiv»-Kompass (Darstellung nach Prof. Dr. Waldemar Pelz) zeigt, in welchen Bereichen die Führungskraft besonders wirksam ist beziehungsweise wo das grösste Potenzial für Führungsentwicklung steckt. Diese Auswertung ist für das Coaching sehr gut geeignet, denn es bezieht den Kontext mit ein.

Die beiden Auswertungen «Johari-Fenster» und «Transformationale Führung»

Abb. 1: Das Johari-Fenster



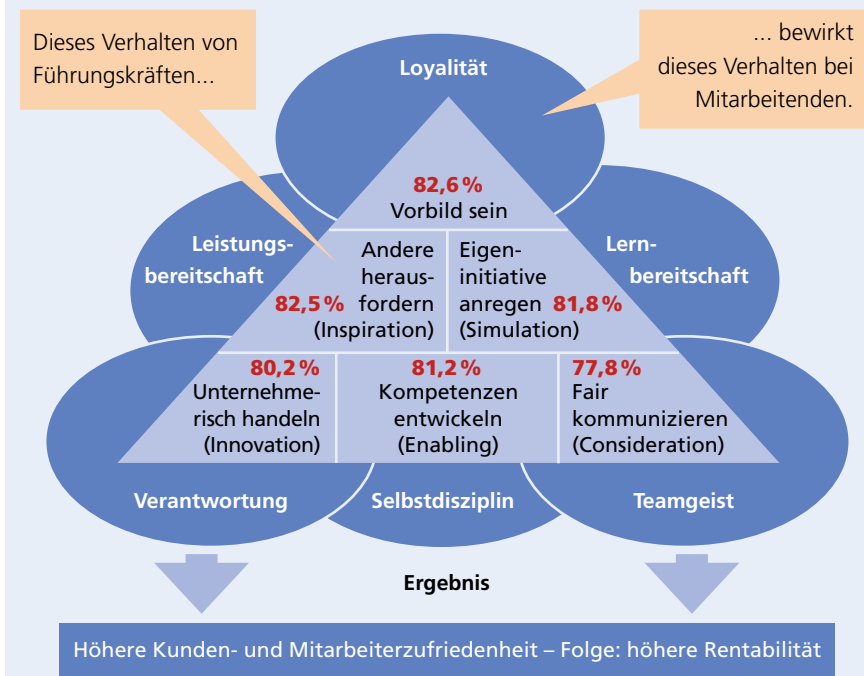
dienen der individuellen Entwicklung. Sie sind nützliche Hilfsmittel für Coaching und andere unterstützende Massnahmen. Die übrigen Auswertungshilfsmittel wie die «Gewichtete Darstellung», die «Mittelwert-Darstellung», «Führungsthemen» und «Kompetenzen» zeigen vor allem, wo eine Führungskraft gerade steht im Vergleich zur ganzen Unterneh-

mung sowie auch zu einzelnen anderen Führungskräften.

Ziele

Mitarbeiterführung ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Die Mitarbeiter stehen im direkten Einflussbereich ihres Vor-

Abb. 2: Modell für die Messung von Führungsqualität



Quelle: Prof. Dr. Waldemar Petz

gesetzten. Beherrscht dieser die Kunst des Führens, stehen die Mitarbeitenden weniger unter Druck, haben weniger Stress und sind motiviert. Dadurch leisten sie qualitativ und quantitativ mehr. Sie sind zufrieden oder sogar begeistert. Dies fließt direkt in die Kundenbeziehung ein und wirkt sich auf der finanziellen Ebene positiv aus. Es gilt auf jeder Hierarchiestufe von der Geschäftsleitung bis hinunter ins Büro, die Werkstatt, das Fließband oder die Baustelle.

Führungskraft und Mitarbeiter haben das Bewusstsein, dass sie im gleichen Boot sitzen und im Unternehmen ein gemeinsames Ziel haben. Der Vorgesetzte versteht sich als Dienstleister seiner Mitarbeitenden. Er unterstützt sie darin, ihr Teilziel zu erreichen. Die Führungskraft steigert die Effizienz und Effektivität, indem er mit dem Blick aufs Ganze den Einsatz seiner Leute koordiniert und dafür sorgt, dass das Richtige am richtigen Ort getan wird. Eine Selbstbild-Fremdbild-Befragung zeigt jeder Führungskraft objektiv und nachvollziehbar, wo sie steht. Durch den Umstand, dass sowohl Führungskraft als auch Mitarbeitende involviert sind, steigt auf beiden Seiten die Bereitschaft zu lernen und zusammenzuarbeiten.

Die Auswertungen geben deutliche Hinweise für Schwerpunkte in der Führungsentwicklung. So können Zeit und Geld optimal eingesetzt werden, denn man arbeitet an den Themen mit dem grössten Verbesserungspotenzial. Durch Befragungen vor und nach Entwicklungsmassnahmen lassen sich die Fortschritte messen. Mithilfe von massgeschneiderten Massnahmen kann die Führungsqualität genau so entwickelt werden, wie es dem Unternehmen, der Führungskraft und den Mitarbeitern am meisten bringt.

Praxisbeispiel

Ein Geschäftsleitungsmitglied hat das Gefühl, dass im Geschäftsleitungsteam mit harten Bandagen gekämpft wird und der Geschäftsführer oft eigenmächtig

handelt, statt im Team konstruktiv und mit Leichtigkeit Zukunftsszenarien zu entwickeln und Entscheidungen so zu fällen, dass alle den Sinn einsehen und dahinterstehen. Er kann seine Kollegen überzeugen, genauer hinzuschauen und herauszufinden, ob sein Gefühl stimmt. Deshalb beschliesst das Team, eine Befragung mit dem «HR-aktiv»-Kompass durchzuführen. Der Vorbereitungsaufwand ist klein. Die E-Mail-Adressen aller Teilnehmer werden erfasst, der Geschäftsführer als Vorgesetzter definiert.

Ein externer Moderator führt das Team ins Thema ein und erfragt die Wünsche und Erwartungen aller Teilnehmer. Per Knopfdruck verschickt das System die Einladungen für die Befragung. Nach der vereinbarten Zeit wird die Umfrage abgeschlossen, und die Auswertungen stehen bereit. Der Moderator führt anschliessend durch den ersten Reflexions-Workshop. Die Ergebnisse der Befragungen offenbaren einige unerwartete Ansichten des Geschäftsleitungsteams, die den Geschäftsführer schliesslich dazu veranlassen, drei wesentliche Korrekturen in seinem Führungsverhalten zu beschliessen. In der nächsten Sitzung der Geschäftsleitung berichtet der Geschäftsführer, wie er seine Führung verbessern will. Dies hat im gesamten Team ein starkes Verantwortungsgefühl zur Folge. Das Eis ist gebrochen: Die Mitglieder der Geschäftsleitung lernen, konstruktive Kritik zu üben.

Nach sechs Monaten wiederholt das Geschäftsleitungsteam die Befragung. Der Vergleich der Auswertungen zeigt, wo die Führungsqualität besser geworden ist.

Die Befragung und die begleitete Entwicklung der Führungsqualität kommen dem gesamten Geschäftsleitungsteam zugute, weil eine neue Kommunikationskultur daraus entsteht. Das färbt positiv auf die direkt unterstellten Mitarbeiter ab. Dadurch, dass zwei Hierarchiestufen einbezogen sind, gibt es keinen Sündenbock. Das ursprüngliche Problem wird nicht an einer bestimmten Person festgemacht. Die ganze Gruppe lernt, denn alle Mitglieder verstehen Führung nicht mehr als Einbahnstrasse (Befehl führt zu Ausführung oder Widerstand), sondern als gemeinsames Spiel, in dem verschiedene Menschen unterschiedliche Rollen innehaben, verschiedene Aufgaben erledigen und so gemeinsam ihr Unternehmen zum Erfolg führen.

Fazit

Dank geeigneter Instrumente und Methoden gelingt die Steigerung der Führungsqualität auf allen Ebenen, gezielt und mit geringem Aufwand. Der Einbezug von zwei Hierarchiestufen (wie etwa dem Vorgesetzten und dessen Mitarbeiter) verbessert die Zusammenarbeit nachhaltig. Dies strahlt aus und wirkt sich auf den Unternehmenserfolg positiv aus. «



Porträt



Christian Katz

Berater

Christian Katz ist der Inhaber und Geschäftsführer der «wissen.org Consulting GmbH». Katz berät und coacht Firmen zu den Themen Organisation, Führung und Zusammenarbeit.



Kontakt

katz@wissen.org, www.wissen.org