

Mitarbeiterbefragung

So bringen Sie Ihre Führungskräfte aufs nächste Level



Feedback sollte keine Einbahnstraße sein, sondern bestenfalls ein Pingpong-Spiel: Führungskräfte beurteilen ihre Mitarbeiter - und diese geben bei der Mitarbeiterbefragung ihr Urteil ab.

© go2 / Photocase



1. Oktober 2017

Unser Experte



Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist Chef des Beratungs- und Seminaranbieters Tempus-Consulting. Er hat mehrere Bestseller geschrieben, etwa „Die Geheimnisse der Champions“: Darin zeigt er, wie Top-Unternehmen ihr Personalmanagement angehen.

Warum Mitarbeiter ihre Führungskräfte beurteilen sollen?

Weil niemand deren Leistung besser bewerten kann. Eine Mitarbeiterbefragung zeigt auf, woran die Führung arbeiten muss. So geht's.

Google macht's, Microsoft nicht: Die Bewertung von Führungskräften durch ihre Mitarbeiter ist umstritten. Denn hin und wieder endet die Beurteilung in einem abgekarteten Spiel – nach dem Motto: „Ich tu dir nichts. Du tust mir nichts. Außerdem haben wir doch Wichtigeres zu tun, als Fragebogen auszufüllen.“

Doch so wie es gute und schlechte Mitarbeiter gibt, gibt es auch gute und schlechte Führungskräfte. Und niemand kann die Leistung eines Vorgesetzten besser beurteilen als dessen Mitarbeiter – auch Sie als Unternehmer oder Geschäftsführer nicht. Denn als solcher haben Sie eine ganz andere Perspektive auf die nächste Führungsebene – die übrigens, konsequent gedacht, natürlich auch Sie beurteilen sollte.

Als Personalberater habe ich oft beobachtet, dass die Beurteilung von Führungskräften gerade in kleinen mittelständischen Betrieben wichtig ist. Denn im Laufe des Wachstums rutschen oft die besten Fachkräfte in die Führungsrolle. Doch häufig sind sie dafür nicht ausgerüstet: Fachlich beschlagen, fehlt manchen der strategische Blick und sowohl Empathie wie Konsequenz im Umgang mit ihren Mitarbeitern. Das Unternehmen hat die beste Fachkraft verloren – und eine schlechte Führungskraft gewonnen.

So gelingt die Mitarbeiterbefragung

Die Fragen

Für die Mitarbeiterbefragung brauchen Sie einen durchdachten Fragebogen, der die unterschiedlichen Aspekte von Führung berücksichtigen muss: Wie vermittelt die Führungskraft zum Beispiel Informationen? Wie geht sie mit der Arbeitsbelastung der Mitarbeiter um? Oder: Wie reagiert sie auf Mitarbeiterideen? Die Mitarbeiter können diese Verhaltensweisen mit Noten von 1 bis 5 bewerten.

Gestalten Sie den Fragebogen zumindest im Anfang so, dass niemand etwas schreiben muss, sondern allein durch Kreuze seine Beurteilung abgeben kann. Wächst das Vertrauen der Mitarbeiter, weil die Leistungsbeurteilung der Führungskräfte Konsequenzen mit sich zieht, dann können Sie auch noch offene Fragen stellen. Etwa: Was schätzen Sie an Ihrem Vorgesetzten besonders? Oder: Was könnte der Vorgesetzte besser machen? Das hat den Vorteil, dass Ihre Führungskräfte konkrete Hinweise bekommen.

Die Noten

Sinnvoll ist es, diese Noten mit einem bestimmten Verhalten zu beschreiben. Beispiel: Ist die Führung Ansprechpartner für die Mitarbeiter? Für die Note 1 sollte die Führungskraft auf ihre Mitarbeiter zugehen und fragen, welche Unterstützung sie benötigen. Ist die Führungskraft jederzeit ansprechbar, dann gibt's die Note 2. Und ist jemand eher selten bereit, mit seinen Mitarbeitern zu kommunizieren, beschreibt dieses Verhalten die Note 4. Durch derartige Vorgaben bekommen Sie ein einheitlicheres und differenzierteres Bild von den Fähigkeiten Ihrer Führungskräfte.

Der Fragebogen

Der Fragebogen muss einfach und übersichtlich bleiben. Das bedeutet: Stellen Sie zwischen zwölf und zwanzig Fragen über das Führungsverhalten und gehen Sie typische Eigenschaften einer Führungskraft durch: etwa Kommunikationsfähigkeit, Strukturiertheit, Einsatzbereitschaft, Begeisterungsfähigkeit oder Förderung der Mitarbeiter.

Die Abgabe

Diese Beurteilung muss jeder Mitarbeiter allein und anonym ausfüllen und etwa in einem Briefkasten abgeben können.

Die Auswertung

Sie müssen eine Vertrauensperson finden, die sich loyal zu der Führung wie zu den Mitarbeitern verhält – und das ist nicht die Assistentin des Chefs. Diese Vertrauensperson wertet die Ergebnisse aus und veröffentlicht sie, ohne dass Sie als Chef einen Vorgriff auf die Auswertung haben.

Das Ergebnis

Das Ergebnis muss Konsequenzen haben, sonst können sie alles gleich in den Papierkorb werfen. Bei der ersten Auswertung vor vielen Jahren habe ich von meinen engsten Mitarbeitern lediglich eine 2,4 als Gesamtnote bekommen. Daraufhin habe ich mir einen Coach geholt, mit dem ich die kritischen Themen – das betraf vor allem die Kommunikation mit den Mitarbeitern – besprochen und Lösungen gefunden habe. Denn unsere firmeninterne Vorgabe war: Keine Führungskraft darf schlechter als 2,5 sein.

Was die Beurteilung der Führungskräfte bringt

Wenn in einem Betrieb Mitarbeiter einmal jährlich von ihrem Vorgesetzten beurteilt werden, ist es nur fair, dass alle zwei Jahre die Mitarbeiter die Chance bekommen, die Leistung ihres Vorgesetzten ehrlich zu bewerten. Das schafft Transparenz und Vertrauen innerhalb der Firma.

Schlechte Führungskräfte wissen genau um ihren Status – und sie verpulvern mit einer Defensivtaktik viel Energie, um diesen zu halten und ihre Schwächen zu verschleiern. Wird aber auch die Leistung der Führungskraft bewertet, dann ist die Situation klar sichtbar. Die Beurteilung kann der Startpunkt für Veränderungen sein und die Führungskraft kann ihre Energie wieder dafür einsetzen, für das Unternehmen etwas zu bewegen.

Auf seiner Internetseite abc-personal-strategie.de bietet der Autor einen Fragebogen für die Mitarbeiterbefragung zum Download an.
