

Anne M. Schüller, Marketing Consulting, München

Von Mitarbeitern kann man so viel lernen – wenn man kluge Fragen stellt

Um der Trägheitsfalle der Mitarbeiterzufriedenheit zu entkommen, braucht es Mobilisierungsstrategien. Und um die Mitarbeiter zu kostenlosen Unternehmensberatern zu machen, braucht es kluge Fragen. Dieser Beitrag zeigt jenseits von aufwändigen Jahresgesprächen und klassischen Zufriedenheitsfragebögen, wie das funktioniert.

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 unternehmerischen Gespürs leidenschaftlich nach Spitzenleistungen streben.“ Um dieses Ziel zu erreichen, kann man entsprechende Anweisungen geben – oder die Mitarbeiter fragen, wo es nur geht.

Den Mitarbeitern kluge Fragen stellen

Um die Ist-Situation an den einzelnen Punkten der Zusammenarbeit zu reflektieren, können Führungskräfte ihre Mitarbeiter jederzeit schriftlich befragen. Dazu legt man dem Mitarbeiter zum Beispiel folgende Fragen vor, die sich auch anonym beantworten lassen:

- 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 unser Unternehmen so wichtig ist: ...
- Was ich Außenstehenden über uns sagen würde: ...
- Woran ich bei mir selber arbeiten möchte: ...
- Wo ich mir Unterstützung wünsche: ...
- Was mich bewegen könnte, noch lange hier zu bleiben: ...
- Was ich immer schon mal 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 solo gestellt werden kann:

Würden Sie sich heute wieder für unser Unternehmen entscheiden?

Und wenn ja, aus welchen Hauptgründen?

Und wenn nein, weshalb nicht?

Wie die Mitarbeiterloyalität ermittelt wird

Loyale Mitarbeiter sind solche, die sich engagieren, ihrem Arbeitgeber 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



Anne M. Schüller

- 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 auseinanderzusetzen – 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. Vielmehr wird er zum Mitgestalter werden und kann wertvolle Beiträge leisten. Verantwortungsbewusstsein und auch Akzeptanz entwickeln sich dabei fast wie von selbst. Und der Führungskraft verhelfen die Antworten zu wertvollen Informationen, um schließlich bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen.

Sehr effizient: die Gewissensfrage

Meine Lieblingsfrage an die Mitarbeiter ist übrigens die ‚Gewissensfrage‘, und die geht so:

„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 Portraitfoto der befragten Person einbauen. Das macht die Sache dann 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. Sowa 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 zusammen arbeitet. 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 dabei zu nahe zu treten. Eine solche Frage geht beispielsweise so:

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

Nach dieser 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 erwünschte 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 letztendlich 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 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. Ein weiterer Vorteil: 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 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 nötigen, 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 auch 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 ge-



Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller **Touchpoints**
Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute
Managementstrategien für unsere neue Businesswelt
Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Gunter Dueck
Gabal, 3. aktualisierte Auflage, 350 S., 29,90 Euro, 47.90 CHF
ISBN: 978-3-86936-330-1
Ausgezeichnet als Mittelstandsbuch des Jahres und mit dem Deutschen Trainerbuchpreis 2012



Das Hörbuch zum Thema

Anne M. Schüller **Touchpoints**
Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute
Managementstrategien für unsere neue Businesswelt
ungekürzte Hörbuchfassung, 8 CDs
ISBN 978-3-86936-501-5, 49,90 / CHF 62.50



Die Autorin

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, zehnfache Buch- und Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing und ein kundenfokussiertes Management. Sie zählt zu den fragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Wenn es um das Thema Kunde geht, gehört sie zu den meistzitierten Experten. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Weitere Informationen: www.anneschueller.de und www.touchpoint-management.de

nügend Raum für individuelle Bemerkungen der Antwortgeber. 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 wei-

ter sind oft entwürdigend – und damit in unserem Sinne tabu. Auch von einem Einstufen der Mitarbeiter in eine A-, B- und C-Kategorie kann nur dringend abgeraten werden. In jedem Fall sind die Ergebnisse gemeinsam mit den Mitarbeitern zu besprechen, damit sich anschließend auch etwas tun. 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.