



## Der Zweck und Ihr Nutzen

Das Gallup-Institut hat in einer Langzeitstudie die Frage untersucht, was gute Führungskräfte in der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern auszeichnet.

## Die Methode

Auf der Suche nach den Kernelementen eines guten Arbeitsumfeldes ergaben sich zwölf Schlüsselfaktoren für den Erfolg:

### 12 Kernelemente eines guten Arbeitsumfeldes

1. Sagt mir, was von mir erwartet wird.
2. Gebt mir die nötigen Ressourcen für meine Arbeit.
3. Gebt mir eine Tätigkeit, die zu mir passt.
4. Erkennt meinen Beitrag an.
5. Interessiert euch für mich als Mensch.
6. Fördert meine Entwicklung.
7. Zeigt mir, dass meine Meinung zählt.
8. Gebt mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.
9. Bringt mich mit engagierten Kollegen zusammen.
10. Lasst mich einen engen Freund finden.
11. Gebt mir die Möglichkeit zu Fortschritten.
12. Gebt mir Gelegenheit zu persönlicher Entwicklung.

Auffällig ist, dass Fragen zu Gehalt und Nebenleistungen gar nicht aufscheinen. Das heißt nun nicht, dass sie keine Rolle spielen. Vielmehr werden faire Vergütung und Nebenleistungen vorausgesetzt.

Wenn ein Unternehmen keine branchenüblichen Gehälter bezahlt, kann es fähige Mitarbeiter weder gewinnen noch halten. Und auch wenn die Bezahlung überdurchschnittlich ist, lassen sich damit andere Defizite nicht ausgleichen.

Besonders auffallend ist, dass Kommunikation und zwischenmenschlicher Umgang praktisch alle Punkte der Liste durchziehen. Mit Ausnahme der Ressourcen beruhen alle Punkte auf der Kommunikation zwischen dem Einzelnen und seinen Kollegen oder seiner Führungskraft. Dies zeigt, dass es bei der Arbeit weniger um eine bestimmte Aufgabe als um die menschliche Interaktion geht.



## So setzen Sie die Methode ein

Nutzen Sie die folgenden 12 Fragen zur Qualität des Arbeitsumfeldes. Mit diesen zwölf Fragen führen Sie schnell und direkt eine Analyse durch. Und dies ganz unabhängig von der Art der Befragung – im persönlichen Gespräch, mit einem Fragebogen oder als Mitarbeiterbefragung.

## Die 12 Fragen zur Qualität des Arbeitsumfeldes

1. Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung erhalten?
5. Interessiert sich meine Führungskraft oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
7. Zählen bei der Arbeit auch meine Meinungen und Vorstellungen?
8. Geben mir die Ziele und Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9. Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10. Habe ich innerhalb der Firma einen guten Freund?
11. Hat in den letzten sechs Monaten jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
12. Hatte ich bei der Arbeit bisher die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln?

Diese zwölf Punkte lassen sich in zwei grobe Kategorien einteilen:

### Persönlich

- Anerkennung
- Interesse
- Förderung
- Meinungsäußerung
- Freundschaft
- Fortschritt
- Persönliche Entwicklung

### Arbeit

- Erwartungen
- Passende Tätigkeit
- Wichtigkeit der Arbeit
- Engagierte Kollegen
- Ressourcen

Mit diesen zwölf Fragen hat jede Führungskraft klar und einfach anwendbare Handlungshinweise. Die Aufgabe ist relativ einfach: Zeit nehmen - hinschauen - nachdenken - handeln!



## Ein Beispiel zur Orientierung

Gallup untersuchte den Zusammenhang zwischen den Mitarbeiteraussagen und den tatsächlichen Unternehmensergebnissen in Bezug auf Kundenzufriedenheit, Rentabilität, Produktivität, Mitarbeiterbindung/Fluktuation.

Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass die Mitarbeiter mit den positivsten Antworten für die leistungsstärkeren Unternehmen tätig waren.

Ein weiteres allgemeines Ergebnis der Studie war, dass die Unterschiede nicht nach Unternehmen, sondern nach Bereichen und Abteilungen variieren. Das heißt, das direkte Arbeitsumfeld spielt eine größere Rolle als die Kultur, Struktur oder Politik des Gesamtunternehmens. Dahinter verbirgt sich die wichtige Erkenntnis, dass die jeweiligen Führungskräfte der Schlüsselfaktor sind.

| Aussagen zum Arbeitsumfeld              | Kunden-zufriedenheit | Ertragskraft | Produktivität | Fluktua-tion |
|---|----------------------|--------------|---------------|--------------|
| Gesamtzufriedenheit                     |                      | ×            | ×             | ×            |
| Bekannte                                |                      |              |               |              |
| Erwartungen                             | ×                    | ×            | ×             | ×            |
| Ressourcen                              |                      |              | ×             | ×            |
| Passende Tätigkeit                      | ×                    | ×            |               | ×            |
| Anerkennung                             | ×                    | ×            | ×             |              |
| Interesse                               | ×                    | ×            | ×             | ×            |
| Förderung der Entwicklung               |                      | ×            | ×             |              |
| Meinung zählt                           |                      | ×            | ×             |              |
| Wichtigkeit der Arbeit                  |                      |              | ×             |              |
| Engagement der Kollegen                 |                      | ×            | ×             |              |
| Sehr guter Freund                       | ×                    |              | ×             |              |
| Möglichkeit zu Fortschritten            | ×                    |              | ×             |              |
| Gelegenheit zu persönlicher Entwicklung |                      | ×            |               |              |

Abb.: Korrelation zwischen Zufriedenheit und Unternehmensergebnissen

Am häufigsten trifft man auf die Korrelation zwischen Produktivität und der Stimmung oder Meinung der Mitarbeiter. Ein zufriedener Mitarbeiter ist auch produktiver. Und wer hat mit den positiven Gefühlen der Mitarbeiter am meisten zu tun? Die unmittelbare Führungskraft natürlich. Mit der Beziehung zur Führungskraft steht und fällt das Verhalten der Mitarbeiter.



Nur vier Punkte der Liste beeinflussen die Fluktuation: die Kenntnis der Erwartungen, die Verfügbarkeit von Ressourcen, eine zu den Fähigkeiten und Neigungen passende Tätigkeit, das menschliche Interesse.

Wer gibt Aufgaben und Ziele vor, stellt Arbeitsmittel bereit und zeigt dem Mitarbeiter Respekt und Anteilnahme? Sie haben es erraten. Mitarbeiter, die ein gutes Verhältnis zu ihren Führungskräften haben, sind viel eher bereit, eine schlechte Unternehmenspolitik hinzunehmen, Überstunden zu leisten und Einschränkungen zu erdulden. Führungskräfte, die sich nicht um ihre Mitarbeiter kümmern, haben immer unter einer hohen Fluktuation zu leiden. Mitarbeiter kündigen nicht (immer) ihrem Unternehmen, sondern ihrer Führungskraft.

### Die Konsequenzen für Ihr weiteres Vorgehen

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass vier der oben angeführten zwölf Punkte besonderes Gewicht haben: Kenntnis der Erwartungen, eine den Fähigkeiten entsprechende Tätigkeit, Anerkennung und eine Führungskraft, die menschliches Interesse bekundet. Wer von seinen Mitarbeitern Spitzenleistungen erwartet und qualifizierte Kräfte halten will, muss sich auf diese Punkte konzentrieren. Nur so kann das Humankapital einen optimalen Ertrag erzielen.