



Führungsqualität mit nur einer Frage messen

Stampfen Sie Ihre aufwendigen Umfragen ein: Ab jetzt brauchen Sie nur noch eine Frage, um die Qualität von Führung zu messen! Klingt nach einer Marketingphrase? Ist es auch. Aber eine mit Hand und Fuß.

► Seit vielen Jahren steht ein Thema immer wieder auf der Liste der dringlichsten Probleme von Personalabteilungen: Führungsqualität. In nahezu jeder Umfrage unter Angestellten wird die Führungsleistung durch den direkten Vorgesetzten wie auch die Leitungsebene als solche nachdrücklich beanstandet. Nicht selten taucht dieser Aspekt noch vor der Zufriedenheit mit der Vergütung auf.

Viele Organisationen haben sich deshalb in den vergangenen Jahren professionalisiert. Die Messung von Führungsleistung ist – ab einer gewissen Unternehmensgröße – inzwischen fast zur Regel geworden, sei es mittels Feedback durch Vorgesetzte oder komplexerer Modelle (Beispiel 360-Grad-Feedback: Hier wird auch das Feedback von Mitarbeitern, Kollegen, Kunden und anderen Stakeholdern einbezogen).

Gleichzeitig stellen viele Akteure fest, dass solche Systeme nicht leicht aufzusetzen sind: Datensammlung, -aufbereitung und -interpretation binden erhebliche finanzielle und personelle Ressourcen, in HR wie auch in den teilnehmenden Funktionsbereichen. Hinzu kommt der Umstand, dass es vielen Menschen grundsätzlich nicht geheuer ist, bewertet zu werden. Kurz: Die zahlreichen Feedbacksysteme rufen nicht eben Begeisterungstürme hervor. Also entscheidet sich das Gros der Unternehmen für seltene Messungen. Die meisten Unternehmen erfassen die Führungsqualität offiziell nicht häufiger als einmal pro Jahr – oft ist der Abstand noch länger.

Dieses Vorgehen birgt allerdings Risiken, denn gute Führung ist schwierig. Innerhalb eines Jahres kann eine unge-

schickt agierende Führungskraft viel Aufbauarbeit in Recruiting und Personalentwicklung zunichtemachen, Mitarbeiter demotivieren und in die Arme des Wettbewerbs treiben. Wir sollten daher häufiger fragen, welche Aspekte guter und schlechter Führung wirklich beim Mitarbeiter ankommen.

Führungsfeedback, schnell und regelmäßig

Wer sich beim Lebenspartner nur einmal im Jahr nach der Befindlichkeit erkundet, hat wohl bald keinen mehr. Auch ihre Kunden befragen Unternehmen in der Regel deutlich häufiger nach der Zufriedenheit. Wieso wird dem vermeintlich „wichtigsten Gut des Unternehmens“, dem Mitarbeiter, so selten Gehör verschafft? Ein Grund ist die bereits erwähnte Komplexität der Feedbacksysteme. Hierzu möchte ich einen Vorschlag unterbreiten, der geeignet ist, lange Fragebogen-Batterien und aufwendige Datensammlungen zu entschlacken. Er bietet die Chance, deutlich häufiger entsprechende Rückmeldungen einzuholen.

Tatsächlich handelt es sich um einen Zufallsbefund. Gemeinsam mit Professor Michael F. Steger von der Colorado State University habe ich 586 deutsche Arbeitnehmer online zur Wahrnehmung ihrer direkten Führungskraft befragt (siehe „Studie kompakt“). Im Rahmen dieser Studie über Führungsqualität wurde deutlich, dass eine konkrete Frage zur Führungsqualität die gleiche Aussagekraft haben kann wie eine deutlich längere multidimensionale Befragung.



Mehr zum Thema Net Promoter Score: Frederick Reichheld: The one number you need to grow, in: Harvard Business Review, 81(12), 2003, S. 46-55

Zum Einsatz kam ein Instrument, welches mittels 24 Fragen den sogenannten KAARMA-Index der Führungskraft misst. Das Instrument wurde für die Studie neu entwickelt. Der von Michael Steger entwickelte KAARMA-Index erhebt unter anderem, inwieweit die Führungskraft als authentisch und respektvoll wahrgenommen wird oder ob sie dem Mitarbeiter genügend Autonomie bei Entscheidungen lässt. Diese Daten wurden mit verschiedenen Zielvariablen verknüpft – beispielsweise mit der Jobzufriedenheit, dem Engagement oder der aktuellen Wechselabsicht. Zusätzlich stellten wir folgende Frage:

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihre Führungskraft einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden? (Skala: 0–10, wobei 10 für „äußerst wahrscheinlich“ steht) Diese Frage hat Methode – und sie hat es in sich. Sie zwingt uns, aus dem Bauch heraus eine gesamthafte Bewertung vorzunehmen. Der Fokus auf Freunde und Kollegen drängt uns außerdem in Richtung einer konservativen Entscheidung. Wer möchte schon Menschen, die man mag, etwas empfehlen, von dem man selbst nicht zu 100 Prozent überzeugt ist? Ergo: Wer hier besonders hohe Werte zugesprochen bekommt, muss einiges richtig gemacht haben, über längere Zeit.

Die Frage folgt einem Muster, das zur Messung von Kundenzufriedenheit zu Anfang des Jahrtausends unter dem Begriff **Net Promoter Score (NPS)** popularisiert wurde. Entwickelt wurde die Methode vom ehemaligen Bain-Berater Frederick Reichheld. Dieser trat mit dem bewusst überspitzten Appell an, der auch den Vorspann dieses Beitrags zielt: „Stampft eure aufwendigen Kundenzufriedenheitsbefragungen ein. Ab jetzt braucht ihr nur noch eine Frage!“ (siehe „Mehr zum Thema“, Seite 64).

Quintessenz: Reichheld wies nach, dass Unternehmen, deren Kunden bei der Weiterempfehlungsbereitschaft für ein Unternehmen besonders häufig den Wert 9 oder 10 vergaben (relativ zu durchschnittlichen und schlechten Bewertungen), ein starkes Marktwachstum verzeichneten. Statt vieler kundenbezogener Performance-Indikatoren nur noch einen einzigen beobachten? Das erschien vielen Managern hoch attraktiv. Selbstredend wurde das NPS-System seit seiner Vorstellung eingehend untersucht und auch heftig kritisiert. Dennoch erfreut es sich nach wie vor großer Beliebtheit in Marketing- und Vertriebsabteilungen.

Führungsqualität, über kurz oder lang

Der springende Punkt: Wir ermittelten für die Stichproben statistischen Zusammenhang (Korrelationskoeffizient) zwischen der Bereitschaft zur Weiterempfehlung der Führungskraft einerseits – und der wahrgenommenen Qualität der Führungskraft anhand des 24 Fragen umfassenden KAARMA-Indexes andererseits. Überraschenderweise beläuft sich dieser auf 0.83. Zur Erläuterung: eine Korrela-

Studie kompakt

Forschungsfrage: Welche konkreten Verhaltensweisen in der Führung sind geeignet, das Sinn-Erleben der Mitarbeiter direkt positiv zu beeinflussen?

Forschungsansatz: Der vorliegende Artikel basiert auf einer umfassenden Erhebung zum KAARMA-Index, die der Autor gemeinsam mit Prof. Dr. Michael F. Steger von der Colorado State University vorgenommen und in der Zeitschrift „Organisationsentwicklung“ (04/2017) vorgestellt hat. Der KAARMA-Index soll einen Beitrag zur sinnvollen Messung von Führungsqualität leisten. Grundlage der Studie ist eine Online-Befragung. Der Fragebogen wurde unter anderem auf Netzwerken wie Xing und LinkedIn gestreut. Insgesamt 586 Menschen hinterließen verwertbare Antworten. Die meisten Teilnehmer hatten mindestens einen Bachelorabschluss und sind im Management tätig, etwa 40 Prozent selbst als Führungskraft.

Forschungsergebnisse: Aus Perspektive der Mitarbeiter kann mittels weniger gezielter Fragen deutlich zwischen schwachen, durchschnittlichen und erstklassigen Führungskräften unterschieden werden. Diese Unterschiede in der Führungsqualität sorgen dafür, dass einige Menschen hoch motiviert und sinnerfüllt bei der Sache sind und für andere das Gegenteil gilt. Zwischen der Bereitschaft zur Weiterempfehlung der Führungskraft an einen Freund oder Kollegen und der wahrgenommenen Qualität der Führungskraft anhand des 24 Fragen umfassenden KAARMA-Indexes besteht eine besonders hohe Korrelation.

tion kann Werte zwischen -1.0 und +1.0 annehmen. Werte nahe -1.0 bezeichnen einen dezidiert negativen Zusammenhang (je höher ein Wert, desto niedriger der andere); ein Wert um 0 spricht für einen Nicht-Zusammenhang. Werte nahe 1.0 bedeuten, dass die Datenreihen unmissverständlich miteinander verknüpft sind, und zwar in positiver Richtung: je höher der eine Wert, desto höher auch der andere.

Das bedeutet im Klartext: Die singulären Antworten auf die oben beschriebene Frage zur Weiterempfehlung und der aufwendige 24-teilige Index zeigen ein außerordentlich hohes Maß an Übereinstimmung. Anders ausgedrückt: Beide Verfahren erfassen – annähernd – das gleiche Merkmal. Somit sind sie substituierbar: Man kann die eine oder die andere Methode nutzen, um ähnlich wertvolle Informationen zu erhalten. Ergo: Möchten Sie künftig möglichst ressourcensparend die Führungsqualität messen, so können Sie auch schlicht auf die Weiterempfehlungsrate zurückgreifen.

Freilich ist die Aussagekraft beider Methoden nicht identisch. Nur weil man weiß, dass eine Führungskraft (nicht) weiterempfohlen wird, versteht man nicht im Detail, warum dies der Fall ist. Für ein nachhaltiges Management der Führungsqualität ist es demnach opportun, Verfahren zu kombinieren. Die Weiterempfehlungsrate kann in kurzen Abständen erhoben werden, um Handlungsbedarfe frühzeitig zu erkennen – was aufgrund der Schlichtheit problemlos möglich ist. Die bislang eingesetzten umfangreicheren Methoden können in größeren Abständen ergänzend genutzt werden, um ein tiefenscharfes Bild zu erhalten.

In Summe kann diese Methodenkombination dabei helfen, einem der dringlichsten Ziele der Personalarbeit Herr zu werden: unseren Mitarbeitern jene Art von gelungener Führung angedeihen zu lassen, die sie verdienen. ■

AUTOR



Dr. Nico Rose, Forscher und Berater zu den Themen Positive Psychologie und Führung, Hamm/Westfalen, hello@nicorose.de