

## Gastkommentar

## Wohlfühl-Klimbim



**Torsten Schumacher** sieht in Mitarbeiterbefragungen vor allem einen Ersatz für erfolgreiches Führen. Das funktioniert aber nur selten.

**D**ie anstehende Mitarbeiterbefragung wird mit großem verbalem Brimborium angekündigt: „Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Asset.“ Oder: „Die zentralen Ressourcen bei uns sind die Kollegen.“ Davon abgesehen, dass sich niemand durch solche plakativen Behauptungen ernsthaft angesprochen fühlt, fällt den besonders wachen Beobachtern die interessante Sprachwahl auf: Assets werden aktiviert und über die Jahre abgeschrieben. Und Ressourcen werden verbraucht. „Wenigstens schlüssig, denn genauso ist es ja bei uns“, denken sich die Zyniker im Unternehmen, die ihre gesamte Kreativität und Leistungsbereitschaft schon lange auf die Betätigungsfelder außerhalb des Firmengeländes gelenkt haben.

„Nun gut, vielleicht ändert sich ja doch etwas“, denken die Hoffnungsvollen, in denen die Sehnsucht nach Orientierung, Klarheit und ehrlicher Wahrnehmung ihrer selbst noch brennt. Also nehmen Sie an der Mitarbeiterumfrage teil und sind mehr oder weniger gespannt auf die Ergebnisse. Sie werden enttäuscht. Mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit.

Nahezu alle Mitarbeiterbefragungen haben einen entscheidenden Webfehler: Umfrageergebnisse werden derart stark aggregiert, dass die Übersetzung auf die konkrete, verbindliche und eben individuelle Handlungsebene unmöglich wird. „Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit hat sich um 20 Prozentpunkte verschlechtert.“ Aber warum? Wer trägt hierfür die Verantwortung? Wie können wir konstruktiver im Sinne des Ganzen zusammenarbeiten? Wer trägt hierzu wie bei? Wie lösen wir die dabei aufkommenden Konflikte? Fehlanzeige. „Die Führungsqualität im Bereich X liegt im zweiten Quartil.“ Was heißt das für die Führungskräfte dieses Bereichs? Sind sie die Einäugigen unter den Blinden? Was macht der Einzelne gut und was nicht? Was trägt jeder Mitarbeiter zu einer gelungenen Führungsbeziehung bei? Wieder Fehlanzeige.

Was wohlmeinend und in wertschätzendem Antritt daherkommt, entpuppt sich bei genauerem Hinsehen als moralinsaure Ersatzhandlung für erfolgreiche Führung. Wohlfühl-Klimbim ohne jede ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Einzelnen. Wir brauchen keine konsequenzlosen Mitarbeiterbefragungen. Was wir dagegen mehr denn je brauchen, sind Führungskräfte, die Orientierung geben können. Individuen, die Entscheidungen im Sinne des Ganzen treffen. Menschen, die ihre Mitarbeiter so wach und mit echtem Interesse wahrnehmen, dass sie diese so weit wie möglich nach deren individuellen Stärken einsetzen können.

Mitarbeiterumfragen helfen bei diesem Kern erfolgreicher Führungsarbeit nicht nur nicht, sie lenken sogar davon ab. Also weg damit!

**Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig auf dieser Seite.** Sie erreichen ihn unter: [gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com)

„  
**Umfragen unter Mitarbeitern lenken nur von der Führung ab. Also weg damit!**“