



Mehr als ein Seismograph für Stimmungen

Als reine Zufriedenheitserhebung hat die Mitarbeiterbefragung ausgedient. Vielmehr nutzen Unternehmen das Instrument zur strategischen Unternehmensentwicklung, denn sie erhalten zusätzlich Daten über Ressourcen, Führungskultur, Commitment oder Leistungsbereitschaft.

Die Mitarbeiterbefragung gewinnt an Akzeptanz und an Relevanz, bestätigt eine Studie von Hewitt Associates und Kienbaum. Rund zwei Drittel der befragten Konzerne und mittelständischen Unternehmen führen wiederholt alle zwei Jahre eine Befragung durch. Dabei nehmen die Themen der strategischen Unternehmensentwicklung an Bedeutung zu: Mehr als 80 Prozent der Unternehmen messen auch das Commitment und 55 Prozent das Engagement der Mitarbeiter. Regelmäßig und systematisch setzen das Instrument eher Großunternehmen ein. In kleineren Unternehmen und im Mittelstand, so die Anbieter von Mitarbeiterbefragungen, neigt man aber eher dazu, punktuell und unsystematisch einen Status zu erheben. Häufig erlebe man, dass die Abteilungen selbst entscheiden, welche Kriterien erfragt werden, und ein Praktikant mit dem Prozedere betraut wird. Dabei machen systematische Befragungen auch Sinn bei kleineren Belegschaften ab mehreren hundert Mitarbeitern, denn sachliche und vergleichbare Daten können nur mit einer wissenschaftlich abgesicherten Methode evaluiert werden.

„Derzeit wollen Arbeitgeber häufig wissen, wie engagiert ihre Mitarbeiter sind und wie sie sich selber in das Unternehmen einbringen. Außerdem spielt auch die Abstimmung der Kultur auf die strategische Ausrichtung eine große Rolle.“

Die richtigen Themen

Um zum Beispiel wirklich innovativ zu sein, müssen bestimmte Unternehmenskulturindikatoren vorhanden sein, die eine Generierung von Ideen anregen“, erklärt Sybille Erdmann, Leiterin von ISR Deutschland in Frankfurt. Das weltweit tätige Beratungsunternehmen für organisatorische Meinungsforschung, das Anfang diesen Jahres von Towers Perrin übernommen wurde, verfügt über 500 Benchmarkfragen, die je nach Ziel der Mitarbeiterbefragung zusam-

mengestellt werden. Wenn Unternehmen Veränderungsprozesse einleiten wollen und die Mitarbeiterbefragung gezielt eingesetzt werde, gelte die größte Aufmerksamkeit der Vor- und Nachbereitung der Daten, betont Sybille Erdmann: „Einerseits ist die Architektur einer Erhebung von zentraler Bedeutung, da es sich um den Aufbau eines Systems handelt und nicht um eine momentane Bestandsaufnahme ohne Kontext. Andererseits unterstützen wir bei der Auswertung durch Anwendung von Benchmarks und integrieren unsere Ergebnisse mit anderen unternehmensweiten Metrics und beraten bei der Umsetzung in entsprechenden HR-Programmen“. Verknüpft mit anderen Instrumenten bekäme die Befragung dann ein strategisches Gewicht – abgesichert durch die Regelmäßigkeit des Einsatz-

„Derzeit wollen Arbeitgeber häufig wissen, wie engagiert ihre Mitarbeiter sind und wie sie sich selber in das Unternehmen einbringen.“

Sybille Erdmann, Towers Perrin – ISR, Deutschland

zes, mit der überprüft werde, ob Folgemaßnahmen erfolgreich waren oder nicht. Das Befragungsprocedere wird heutzutage durch IT-gestützte Tools erleichtert und attraktiver, doch der Kommunikationsbedarf rund um die Befragung wächst. Die Mitarbeiter wollen erfahren, warum die Befragung erfolgt und was mit den Daten geschieht. Gerhard Bruns, Geschäftsführung des geva-Instituts, einer Gesellschaft für Verhaltensanalyse und Evaluation: „Zu empfehlen ist ein offener Umgang mit den Zielen der Befragung. Außerdem muss glaubhaft vermittelt werden, dass die Mitarbeiterbefragung zu Veränderungen und Verbesserungen führt. Auch die Führungskräfte müssen erkennen, dass ihr eigenes Führungsgeschäft leichter wird.“

Eine hohe Teilnehmerquote

Eine gute Beteiligungsquote liege im gewerblichen Bereich bei 60 Prozent, bei Angestellten und Führungskräften zwischen 70 und 90 Prozent. Bruns empfiehlt

„Unmittelbar nach Übernahmen oder während einer einschneidenden Neustrukturierung wird die Umfrage leicht zur Protestaktion.“

Stefan Miklic, ISPA consult

auch, für ein einvernehmliches Miteinander den Betriebsrat frühzeitig und direkt einzubinden. Alle wichtigen Einflussgrößen auf die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter kann das Unternehmen mit firmenspezifisch ausgearbeiteten Instrumenten, bei kleineren Unternehmen auch mit einsatzfertigen Fragebögen, erfassen. Ist die „Diagnose“ gestellt, folgt der zweitwichtigste Teil der Befragung. „Ohne Feedbackprozess, ohne aufbauenden Maßnahmenkatalog, bleibt die Symptomanalyse sinnlos und das Instrument wird verbrannt. Wenn es aber gelingt, Verbesserungsprojekte aufzusetzen und Abläufe

zu verbessern, bemerken Mitarbeiter und Unternehmensführung den Nutzen“, betont Bruns vom geva-Institut.

„Es gibt keinen optimalen Termin für eine Befragung. Aber es gibt Einschnitte, zu denen nach Möglichkeit keine Befragung stattfinden sollte, wie beispielsweise unmittelbar nach Übernahmen oder während einer einschneidenden Neustrukturierung. In diesen Fällen wird die Umfrage leicht zur Protestaktion“, erklärt Stefan Miklic von der ISPA consult GmbH. Das Beratungsunternehmen ist spezialisiert auf Mitarbeiterbefragungen in Print und Online, einschließlich der Unterstützung

MITARBEITER GEWINNEN, FÜHREN & BINDEN

ERFOLGREICHES HR-MANAGEMENT MIT PSYCHONOMICS

- » Nationale und internationale Mitarbeiterbefragungen mit großem Benchmark-Pool
- » 360° Führungskräfte-Feedback
- » Employer Branding
- » Assessment Center
- » Unternehmenskultur-Analysen
- » Change Management
- » Beratung | Training | Coaching

Sie wollen das Engagement und die Bindung Ihrer Mitarbeiter gezielt steigern? Führungsprozesse verbessern? Ihr Unternehmen erfolgreich am Personalmarkt positionieren? Dann können wir etwas für Sie tun: psychonomics HR ist Experte für systematische Analysen und qualifizierte Beratung im Bereich Personal und Organisation. Sprechen Sie uns an!

 **psychonomics AG**

psychonomics AG | Berrenrather Straße 154-156 | D-50937 Köln
T +49 (0) 221 42061-0 | info@psychonomics.de | www.psychonomics.de

bei der Umsetzung von Befragungsergebnissen.

Natürlich diene das Instrument immer auch als „Pufferfunktion“: Mitarbeiter nutzen die Gelegenheit, sich über Missstände auszulassen, insbesondere wenn offene Fragen vorgesehen sind. Das Ziel sei jedoch, Stärken und Schwächen signalisiert zu bekommen, um darauf aufzubauen. Wie beispielsweise in einem Unternehmen, das durch die Befragung viel Kritik an der Umsetzung der Weiterbildungsmaßnahmen erfuhr. Daraufhin wurde die Personalentwicklung anders aufgestellt und bei der Wiederholungsbefragung zwei Jahre später hatten sich die Werte sehr stark verbessert. Stefan Miklic: „Mit regelmäßigen Befragungen erreicht man die Basis, bezieht die Mitarbeiter ein, bekommt ihre Unterstützung und vergrößert ihre Motivation.“ Immer vorausgesetzt, dass die Ergebnisse auch in

„Es muss glaubhaft vermittelt werden, dass die Mitarbeiterbefragung zu Veränderungen und Verbesserungen führt.“

Gerhard Bruns, geva-institut

Veränderungsprozessen münden. „Hier unterstützen wir unter anderem durch Multiplikatorenschulungen der Führungskräfte, durch Aufarbeitung der Ergebnisse in moderierten Workshops, durch Implementierungsplanung und Realisierungsunterstützung.“

Ergebnisse richtig deuten

Spätestens zwei Monate nach der Befragung sollten die Mitarbeiter über erste Ergebnisse informiert werden, betont Harald Becker, Geschäftsführer von concertare, einer Beratungs- und Dienstleistungsgesellschaft mbH zur Gestaltung von Kundenbeziehungen. Unternehmen wecken mit der Ankündigung einer Befragung eine Erwartungshaltung, die, um auch zukünftig eine hohe Teilnahme zu erzielen, nicht enttäuscht werden dürfe. Um im Weiteren die Notwendigkeit von Optimierungsprozessen festzustellen, bedarf es einer fundierten Interpretation der Ergebnisse. Benchmarks können dabei hilfreich sein. „Allerdings werden Vergleichsdaten häufig überbewertet,“ bemerkt Harald Becker. Zum einen seien Daten nur vergleichbar bei einer absolut identischen Fragestellung. Zum anderen sollten auch die situativen Rahmenbedingungen und der Kontext sehr ähnlich gelagert sein. Für bestimmte Fragen sei Benchmarking sinnvoll und methodisch unproblematisch. Wenn aber Kategorien nicht identisch sind und mehrere Kategorien zu einer Dimension oder einem übergeordneten Indexwert zusammengefasst würden, zieht concertare es vor, dem Kunden eine relative Position zu benennen. „Es ist glaubwürdiger, dem Kunden einen Wert mitzuteilen, der ihm Orientierung gibt, anstatt Ergebnisse zu vergleichen, die methodisch nicht vergleichbar sind.“ Auch

Becker betont, dass eine der größten Herausforderungen nicht in der operativen Umsetzung und der Interpretation der Ergebnisse liege, sondern im nachfolgenden Veränderungsprozess. „Hier können wir als Dienstleister die Rolle als Coach und Moderator einnehmen, als Kraft, die Veränderungsmaßnahmen antreibt.“

Verbesserungsprozesse antreiben

Dass die Umsetzung von Veränderungsprozessen ein kritischer Punkt ist, bestätigen viele Experten. So kommt auch die Studie von Hewitt-Kienbaum zu dem Ergebnis, dass es bei mehr als einem Viertel der Unternehmen keinen verbindlichen Prozess bei der Ableitung von Folgemaßnahmen gibt. Und lediglich in 37 Prozent der befragten Unternehmen erkennen die Mitarbeiter, welche Veränderungen tatsächlich aus der Befragung resultieren. Hier eröffnet sich ein Markt für Full-Service-Anbieter, stellt Roman Diederich, Geschäftsführer der cubia AG fest. Der Anbieter von Verfahren und Beratungsleistung zur Erhebung und Analyse von Informationen definiert die Anforderungen: In dem relativ unübersichtlichen Markt der Anbieter würden diejenigen überzeugen, die einerseits das Know-how aus der Datenverarbeitung und empirischen Sozialforschung mitbringen. Andererseits müssten sie auch über Kenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie verfügen mit praktischen Erfahrungen aus der Personalarbeit. Mit diesen Kompetenzen und entsprechenden Angeboten ausgestattet seien die Dienstleister auf die wachsenden Anforderungen des Personalmanagements und der Unternehmensführung in der Umsetzung eingestellt.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Düsseldorf

Anzeige



ISPA | consult

„Gute Informationen sind schwer zu bekommen. Noch schwerer ist es, mit ihnen etwas anzufangen.“
Arthur Conan Doyle (1859 - 1930)

Ihre Mitarbeiterbefragung in professioneller Hand

schnell, kompetent, effektiv und preisgünstig mit der ISPA consult GmbH

Informieren Sie sich – jetzt!

ISPA consult GmbH
Kernerstraße 43
70182 Stuttgart

info@ispa-consult.de
Telefon 0711 / 22879-3
Telefax 0711 / 22879-59

www.ispa-consult.de