

feedback



Mitarbeiter- befragung – und dann?

Geht es bei einer Mitarbeiterbefragung allein darum, die Zufriedenheit des Personals zu messen? Mitnichten! Erst aus dem Commitment lässt sich der konkrete Veränderungsbedarf ableiten. – Seite 2

Taten folgen lassen

Den gewonnenen Ergebnissen müssen auch Taten folgen. Notwendig dafür sind Auswertungen, auf deren Basis der Handlungsbedarf leicht identifiziert werden kann. – Seite 4

Vom Feedback zur Veränderung

Es gilt, die identifizierten Handlungsschritte in die bestehenden Unternehmensstrukturen und -prozesse zu integrieren. Eine Herkules-Aufgabe, die nur mit einem strukturierten Umsetzungsprozess gelingt. – Seite 8

Ist Zufriedenheit alles?

Bei einer Mitarbeiterbefragung wird häufig nur nach der Zufriedenheit gefragt. Aber was sagt die Zufriedenheit darüber aus, wie verbunden sich ein Mitarbeiter mit seinem Unternehmen fühlt und wie sehr er sich für die Erreichung der Unternehmensziele einsetzt? Nichts! Um valide Antworten darauf zu erhalten, muss das Commitment gemessen werden.



Eine Mitarbeiterbefragung misst den Herzschlag der Belegschaft und gibt darüber Auskunft, in welchem Maße sich die eigenen Mitarbeiter für das Unternehmen einsetzen. Und nicht nur das: Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich zu sämtlichen Bedingungen ihres Arbeitsumfeldes, wie Prozessabläufe, Führungskultur, Information und Kommunikation, zu äußern. Neben einer genauen Pulsmessung der Belegschaft erhält das Management also auch eine Be-

Eine Mitarbeiterbefragung misst das Leistungsniveau des Unternehmens.

wertung der einzelnen Prozesse und Strukturen aus Sicht der Mitarbeiter. Dieser ganzheitliche Leistungscheck deckt potenzielle Schwachstellen im Unternehmen auf und zeigt genau, wo Handlungsbedarf herrscht – aufgeschlüsselt nach Hierarchien, Organisationseinheiten, Standorten und Ländern.

Doch auch die beste Mitarbeiterbefragung bleibt erfolglos, wenn die Ergebnisse nur in der Schublade landen. Viele Unternehmen kennen diese Problematik und stellen sich die Frage, warum überhaupt eine weitere Studie durchgeführt werden sollte – letztlich ändert sich ja doch nichts. Aber das ist nicht Sinn und Zweck einer Mitarbeiterbefragung: Das Ziel ist, den gewonnenen Erkenntnissen auch Taten folgen zu lassen. Deshalb ist ein folgerichtiger Umsetzungsprozess im Anschluss an die Mitarbeiterbefragung unerlässlich (siehe Seite 8, „Vom Feedback zur Veränderung“).

Die Grundlage für eine erfolgreiche Studie ist eine valide Datenbasis. Doch Vorsicht: Häufig bleibt das volle Potenzial einer Mitarbeiterbefragung auf der Strecke, weil statt dem Commitment lediglich die Zufriedenheit der Mitarbeiter gemessen wird. Dabei ist der Unterschied gravierend: Die Zufriedenheit allein sagt nur aus, wie wohl sich ein Mitarbeiter im Unternehmen fühlt und wie angenehm er das Arbeitsumfeld erlebt. Das ist aber nur ein Bruchteil dessen, was für das Management relevant ist. Viel entscheidender

ist, wie sehr ein Mitarbeiter seinem Unternehmen verbunden ist und zu welchem Grad er sich für die Erreichung der Unternehmensziele einsetzt. Dies setzt zwar Zufriedenheit mit der Arbeitssituation voraus, umfasst aber weit mehr.

Deshalb ist es wichtig zu verstehen, dass sich Commitment aus zwei Dimensionen zusammensetzt: Zufriedenheit und Engagement. Um diese zu messen, wird ein standardisiertes Fragenset eingesetzt: Wie stark ist die Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenswerten und -zielen? In welchem Maße sind Engagement und Einsatzbereitschaft ausgeprägt? Würde man sich bei dem Unternehmen wieder bewerben und den Arbeitgeber sogar weiterempfehlen? Wie wird das Motivationsklima bewertet? Auch Fragen zur aktuellen Wettbewerbsfähigkeit oder der Zukunftsfähigkeit sind Teil des Fragensets. Aus den Antworten lässt sich der so genannte Mitarbeiter-Commitment-Index (MCI) ableiten, der den Grad des Commitments angibt.

Neben diesem standardisierten Fragenset zur Messung des MCIs beinhaltet ein Fragebogen auch Items zu einzelnen Aspekten der Arbeitssituation. Hier werden relevante The-

Nicht die Zufriedenheit, sondern das Commitment muss gemessen werden.

menfelder wie die Arbeitsqualität, das Verhalten der direkten Führungskraft oder die Zusammenarbeit mit Kollegen abgefragt. Diese Items sind nicht allgemeingültig und müssen für jede Befragung individuell mit dem Unternehmen abgestimmt werden.

Mit der Kombination aus standardisierten und unternehmensspezifischen Fragen ist einerseits ein internationaler Vergleich möglich, mit dem der eigene MCI anhand weltweiter Benchmark-Daten eingestuft werden kann. Andererseits bietet das Konzept auch genügend Raum, genau die Aspekte zu thematisieren, die das Mitarbeiter-Commitment im eigenen Unternehmen maßgeblich beeinflussen.

Taten folgen lassen

Nach der Mitarbeiterbefragung gilt es, den gewonnenen Ergebnissen auch Taten folgen zu lassen. Notwendig dafür sind leicht verständliche Auswertungen, auf deren Basis sich Handlungsbedarfe einfach identifizieren und konkrete Veränderungsmaßnahmen ableiten lassen.

Eine Mitarbeiterbefragung darf nach der Erhebung nicht einfach enden. Schließlich wurden durch die Befragung bei den Mitarbeitern auch entsprechende Erwartungen geweckt. Es muss eine korrekte und richtungsweisende Ergebnisauswertung folgen, auf deren Basis gezielte Folgemaßnahmen entwickelt werden können.

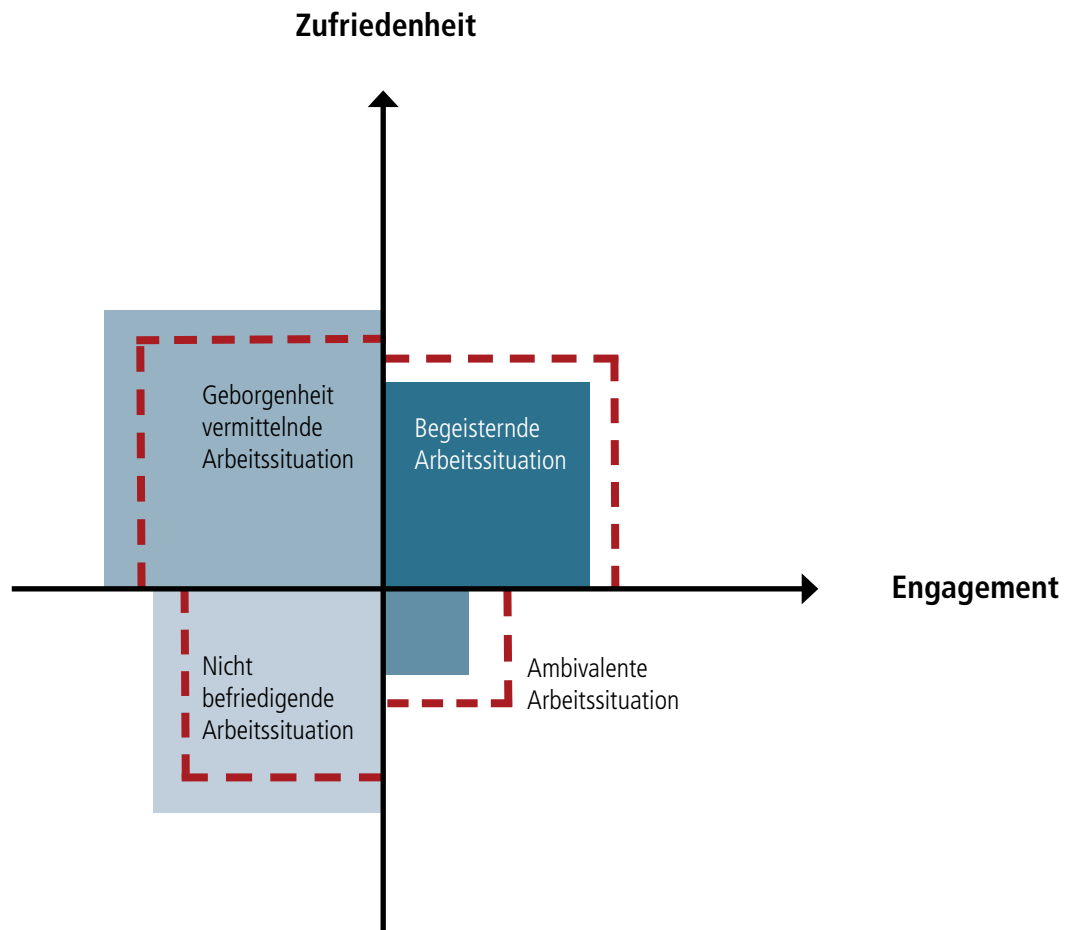
Eine Auswertungsmethode ist die Typologie der Arbeitssituation. Diese schlüsselt den MCI in seine zwei Dimensionen – Zufriedenheit und Engagement – auf und verortet damit jeden Mitarbeiter in eine der vier Flächen (Grafik 1). Dabei zeigt sich gut, auf welche der beiden Grunddimensionen das Mitarbeiter-Commitment vor allem zurückzuführen ist. Zudem wird auch deutlich, dass die Arbeitssituation erst dann als begeisternd empfunden wird, wenn sie sowohl zufrieden stellt als auch zu Engagement motiviert.

Interessant ist hier die Frage, wie die einzelne Einheit im Vergleich zum Unternehmensdurchschnitt abschneidet (rot gestrichelte Linie in Grafik 1). In der abgebildeten Grafik kann sich die einzelne Einheit zwar mit einer Geborgenheit vermittelnden Arbeitssituation auszeichnen, doch vergleichsweise viele Mitarbeiter erleben die Arbeitssituation als nicht befriedigend. Dieser Zustand ist kritisch, da diese Mitarbeiter mit der Arbeitssituation unzufrieden sind und gleichzeitig keinen besonderen Ansporn erfahren, sich für das Unternehmen zu engagieren. Das Ziel muss also sein, die Arbeitssituation in Richtung Motivationserfahrung zu beeinflussen.

Aber woran liegt es genau, dass die Arbeitssituation als wenig motivierend, zum Teil sogar als nicht befriedigend erlebt wird? An welchen Stellschrauben muss gedreht wer-

Grafik 1:

Die Typologie der Arbeitssituation zeigt, wie die Mitarbeiter diese erleben, und liefert erste richtungsweisende Ansätze für den Verbesserungsprozess.



den, damit Verbesserungen eintreten? Detaillierte Antworten darauf liefert eine Stärken-Schwächen-Analyse (siehe Grafik 2). Dabei werden einzelne Themenbereiche, wie beispielsweise „Führungsverhalten der Vorgesetzten“ oder die „Berufliche Weiterbildung und Förderung“, genauer unter die Lupe genommen. Entscheidend ist dabei nicht

Woran liegt es, dass sich die Mitarbeiter nicht für das Unternehmen engagieren?

nur, wie zufrieden oder unzufrieden die Mitarbeiter mit den einzelnen Aspekten dieser Themenbereiche sind, sondern insbesondere, welchen Einfluss diese Aspekte auf das Commitment haben. Durch die kombinierte Analyse lässt

sich gut beurteilen, ob ein bestimmter Aspekt eine Stärke oder Schwäche, oder „nur“ eine Chance beziehungsweise ein Risiko darstellt. Für den Umsetzungsprozess ist das eine wichtige Information, da sich damit eine klare Priorisierung ableiten lässt: Beide Achsen werden benötigt, um festzustellen, auf welche Leistungsaspekte mit Priorität zu achten ist. Würde man sich nur auf die Zufriedenheitsbewertung (vertikale Achse) verlassen, würde man unter Umständen zu einer falschen Einschätzung der gegenwärtigen Situation in der Auswertungseinheit kommen. Denn nicht alle Leistungsaspekte, die eine hohe Zufriedenheitsbewertung erhalten, sind Stärken und umgekehrt haben nicht alle Leistungsaspekte, die eine niedrige Zufriedenheitsbewertung erhalten, einen hohen Veränderungsbedarf.



In Grafik 2 werden beispielhaft Items aus den Bereichen „Berufliche Situation“ und „Weiterbildung und Förderung“ analysiert. Dabei zeigt sich positiv, dass die Mitarbeiter ent-

den Aspekt „Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit“ (2) und vermissen berufliche Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens (4). Diese Aspekte haben zudem einen relativ großen Einfluss auf das Commitment und stellen damit Schwächen dar, die im Folgeprozess thematisiert werden müssen.

Mit den richtigen Auswertungen lassen sich Handlungsfelder leicht identifizieren.

sprechend ihrer Fähigkeiten eingesetzt werden (1). Mit den gegebenen Weiterbildungsangeboten (5) sind die Mitarbeiter zwar nicht zufrieden, doch angesichts der geringen Bedeutung für das Commitment spielt dieser Aspekt nur eine untergeordnete Rolle und muss in der Veränderungsphase nicht priorisiert werden. Jedoch kritisieren die Mitarbeiter

Mit diesen Auswertungsmethoden lassen sich zuverlässige Aussagen treffen, wie es um das Commitment der Mitarbeiter bestellt ist. Zudem sind die Ergebnisse so aufbereitet, dass sich relevante Handlungsfelder leicht identifizieren lassen und konkrete Veränderungsmaßnahmen abgeleitet werden können. Damit ist der Grundstein für passgenaue Folgemaßnahmen gelegt.

Grafik 2:

In der Stärken-Schwächen-Analyse zeigt sich, welche Aspekte das Commitment positiv oder negativ beeinflussen.

Berufliche Situation und Förderung



- 1 Einsatz nach Kenntnissen und Fähigkeiten (keine Über- oder Unterforderung)
- 2 Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Arbeit (Entscheidungsfreiräume)
- 3 Angemessenheit der psychischen Arbeitsanforderung (z. B. Stresssituationen durch Zeitdruck)
- 4 Angebot von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens
- 5 Förderung der fachlichen und sozialen Fähigkeiten durch Seminare, Workshops und andere Weiterbildungsangebote

Vom Feedback zur Veränderung

Das letzte Stück auf dem Weg zur Veränderung ist das wichtigste, aber gleichzeitig auch das schwerste. Aus den gewonnenen Erkenntnissen der Mitarbeiterbefragung müssen nun Handlungen abgeleitet werden, die in die bestehenden Unternehmensstrukturen und -prozesse zu integrieren sind. Eine Herkules-Aufgabe, die nur mit einem strukturierten Umsetzungsprozess gelingen kann.



Doro Lehnen, Regen in Murano

Wird eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, weckt das bei der Belegschaft die Erwartung, dass sich tatsächlich auch etwas ändert. Allein die Möglichkeit, Feedback geben zu können und von der Management-Ebene gehört zu werden, erzeugt bereits einen Veränderungsimpuls. Umso schlimmer ist es, wenn die Ergebnisse doch nur in der Schublade landen und der entstandene Impuls im Sande verläuft. Aber wie schafft man den Schritt von Auswertungen zu konkreten Handlungen? Dieser Schritt ist nicht einfach und geht weit über die bloße Durchführung einer Mitarbeiterbefragung hinaus.

Die erfolgreiche Umsetzung der Ergebnisse in Maßnahmen und Handlungen erfordert eine klare Priorisierung und einen hohen Stellenwert im Unternehmen. Mitarbeiter, Führungskräfte und vor allem die Unternehmensleitung müssen die Studie mittragen und bereit sein, einen Veränderungsprozess einzuläuten.

Zunächst werden die Ergebnisberichte an die verantwortlichen Führungskräfte zurückgespielt. Dabei erhält jede Führungskraft die Ergebnisse seiner untergeordneten Einheiten. Im zweiten Schritt werden anhand der Auswertungen die relevanten Handlungsfelder identifiziert und entsprechende Maßnahmen abgeleitet. Diese Ver-

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung dürfen nicht in der Schublade landen.

änderungsmaßnahmen müssen dann systematisch in die Strukturen und Prozesse des Unternehmens eingeflochten werden. Der einfachste und effektivste Weg ist, vorhandene Ressourcen und bereits bestehende Plattformen und Kommunikationswege zu nutzen. Das reduziert den Aufwand des Umsetzungsprozesses auf ein Minimum und hat zudem den großen Vorteil, dass die Veränderungsschritte direkt in das Tagesgeschäft integriert werden. Würde man die Ergebnisse beispielsweise in einem geschlossenen, ein-tägigen Workshop mit allen Beteiligten bearbeiten, würde

der Umsetzungsprozess als eigenes Projekt gesehen werden und von alltäglichen Abläufen losgelöst sein.

Um den Folgeprozess möglichst einfach zu gestalten, erhält die jeweilige Führungskraft Hilfe zur Selbsthilfe: Eine große Unterstützung stellen so genannte Moderatoren dar. Moderatoren sind in der Regel interne Mitarbeiter, die speziell zum Thema Mitarbeiterbefragung geschult werden.

Der Veränderungsprozess gelingt nur mit einem klar strukturierten Ablauf.

Sie helfen bei der Interpretation der Berichte, leiten Teambesprechungen, in denen die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung thematisiert werden, und betreuen zusammen mit der Führungskraft den Umsetzungsprozess.

Eine weitere, sehr innovative Hilfe liefert die so genannte Action-Database. In der Action-Database ist jedes Item des Fragebogens aufgeführt und weiter aufgeschlüsselt. Sie zeigt mögliche Ursachen auf, weshalb ein Aspekt schlecht beurteilt worden ist und liefert im nächsten Schritt Vorschläge, welche Maßnahmen eingeführt werden können, um die genannte Schwäche zu beheben. Beispielsweise wurde in der Mitarbeiterbefragung kritisiert, dass die Führungskraft zu selten ansprechbar ist. Die Action-Database liefert mögliche Gründe dafür: Vielleicht mangelt es an regelmäßigen Besprechungen? Stellt möglicherweise die persönliche Assistenz der Führungskraft eine Hürde dar, indem sie Anfragen von Mitarbeitern gar nicht erst weiterleitet? Auf Basis dieser Denkansätze gibt die Action-Database konkrete Handlungsempfehlungen. So könnte beispielsweise eine „Stunde der offenen Tür“ eingeführt werden, in der Mitarbeiter ohne Termin und ohne die Erlaubnis der Assistenz zur Führungskraft vorgelassen werden.

Aber nicht alle Handlungsfelder können von der Führungskraft selbst beeinflusst werden. Oft verlangt es übergreifende Maßnahmen auf Unternehmensebene. So fällt

es beispielsweise nicht in den Verantwortungsbereich der Führungskraft, für ausreichend Weiterbildungsangebote zu sorgen. Deshalb muss das Feedback der Mitarbeiter an den jeweiligen Zentralbereich, etwa an die Personalabteilung, weitergeleitet und dort entsprechend bearbeitet werden.

Die Mitarbeiterbefragung hat zudem Einfluss auf ganze Themenbereiche. Ist dem Management beispielsweise eine hohe Kundenorientierung wichtig, kann in die Mitarbeiterbefragung eine Zusatzfrage integriert werden, die misst, wie Kundenorientierung von den Mitarbeitern im Tagesgeschäft gelebt wird. Damit ergibt sich dem Management ein sehr genaues Bild, wie die festgelegte Unternehmenspolitik „an der Basis“ umgesetzt wird. So werden Schwachstellen überhaupt erst bemerkt und wichtige Themenfelder, die bislang fälschlicherweise vernachlässigt wurden, können entsprechend in den Fokus der Mitarbeiter gerückt werden. Auch aktuelle Themen, sei es die Planung des Betriebskindergartens oder die neue Gleitzeitregelung, lassen sich gut in die Mitarbeiterbefragung integrieren.

Zudem ist es wichtig, den Fortschritt und die eingeführten Maßnahmen während des gesamten Umsetzungsprozesses an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Das zeigt dem Personal, dass sein Feedback ernst genommen und wirklich versucht wird, etwas zu ändern.

Im letzten Schritt gilt es, den Umsetzungsprozess nicht aus den Augen zu verlieren und eine regelmäßige Erfolgskontrolle durchzuführen. Beispielsweise kann in der Zielvereinbarung der jeweiligen Führungskraft festgehalten werden, dass abgeleitete Maßnahmen innerhalb eines bestimmten Zeitraums umgesetzt werden müssen. Auch sollte ein regelmäßiges Reporting zum Status des Umsetzungsprozesses an die übergeordnete Ebene erfolgen. Allerdings heißt das nicht, dass der Mitarbeiterbefragung Schuldzuweisungen oder gar

Mitarbeiterbefragungen haben das Potenzial, ganze Unternehmensstrukturen zu optimieren.

Sanktionen folgen dürfen. Die Befragung dient nicht der Bestrafung von suboptimalen Leistungen. Vielmehr muss sie als Chance gesehen werden, sowohl die eigene Leistung zu verbessern als auch den Mitarbeitern eine begeisternde Arbeitssituation zu ermöglichen, um deren Commitment zu steigern.

Nutzt man das volle Potenzial einer Mitarbeiterbefragung, ist es weit mehr als ein Stimmungsbarometer. Es kann als zuverlässiges und strategisches Führungsinstrument eingesetzt werden, das Schwachstellen aufdeckt und einen wertvollen Beitrag zu einer gesunden und reibungslosen Unternehmensentwicklung leistet.



Doro Lehnen

So wie es ein guter Schriftsteller vermag, seine Leser „zwischen“ den Zeilen lesen zu lassen, so ist diese Fotokunst eine Einladung an den Betrachter, sich auf eine Welt „zwischen“ den Pixeln einzulassen. Diesbezüglich experimentiert die Künstlerin gerne mit Langzeitbelichtungen und bewusst gesetzter Unschärfe. Die Anonymität des Menschen in der Masse spiegelt sich ebenfalls häufig in der Fotokunst wieder.

Um zusätzlich das Gefühl der Surrealität zu untermalen, spielen Farbverfremdung und Lichtsetzung eine große Rolle.

Homepage: www.weltenspieglerin.de

Verkauf: <http://www.seenby.de/doro-lehnen>

vocatus:

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungs- und Beratungsunternehmen, das sich auf Mitarbeiter-Commitment spezialisiert hat. Höchsten Stellenwert bei allen Projekten haben problemorientierte Lösungen, konkrete Empfehlungen und effiziente Umsetzbarkeit der Ergebnisse.

Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus bereits mehrfach international ausgezeichnet.

Vocatus ist aktives Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und der European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR).

Impressum

Herausgeber:

Vocatus AG

Oppelner Straße 5

82194 Gröbenzell/München

Telefon: 0049 8142 5069-0

Redaktion:

Anja Weber, Andrea Amberg

Erscheinungsweise:

vierteljährlich

Konzeption:

Wegener Werbung GmbH

Gestaltung: Strukturplan

feedback

informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends, innovative Methoden und relevante Erkenntnisse für Entscheider. Kostenlos abonnieren oder downloaden unter www.vocatus.de