

Gerd Beidernikl

Wenn du fragst, frag richtig!

Gerd Beidernikl

Wenn du fragst, frag richtig!

**Durch gezielte Mitarbeiterbefragungen zum
attraktiven Arbeitgeber werden**

WILEY

WILEY-VCH GmbH

Alle Bücher von WILEY-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

© 2023 Wiley-VCH GmbH, Boschstraße 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-527-51145-7

ePub ISBN: 978-3-527-84223-0

Umschlaggestaltung Torge Stoffer
Coverbild starlineart - stock.adobe
Satz: Straive, Chennai, India
Druck und Bindung

Inhalt

| | |
|--|----------|
| Ich habe schon immer gerne viel gefragt | 9 |
|--|----------|

Teil I Falsch gefragt und nicht gehandelt

| | |
|---|-----------|
| 1. Vom Einkäufer zum Verkäufer – Umdenken im Recruiting dringend gefragt | 17 |
| 2. Neue Arbeitswelten – neue Ansprüche | 37 |
| 3. Drei-Affen-Denken – nicht hinschauen, nicht darüber sprechen, nicht zuhören | 59 |
| 4. Falsch gefragt – Befragungen bringen nichts, außer man macht sie richtig | 75 |

Teil II Das Erfolgsrezept für wirksame Befragungen

| | |
|---|------------|
| 5. Das große WARUM von Befragungen – Betroffene zu Beteiligten machen. | 97 |
| 6. Zielgerichtet planen – in Prozessen denken, nicht in Projekten | 121 |
| 7. Kommunikation auf Augenhöhe – Dialoge statt Predigten. | 137 |
| 8. Richtig gefragt – handlungsleitend, nutzerfreundlich, präzise | 155 |
| 9. Es lebe die Technik – Digitalisierung intelligent nutzen | 177 |
| 10. Den Daten Taten folgen lassen – arbeiten mit den Ergebnissen. | 193 |

| | |
|---|------------|
| 11. Eine Frage der Haltung – kein Grund für Befindlichkeiten | 219 |
|---|------------|

| | |
|---|------------|
| 12. Befragungslandschaften gestalten – wie viel ist zu viel? | 231 |
|---|------------|

Teil III Richtig gefragt und konsequent gehandelt

| | |
|---|------------|
| 13. Die Eckpfeiler einer magnetischen Arbeitsplatzgestaltung | 247 |
|---|------------|

| | |
|-----------------------------------|-----|
| M – Mentales Wohlbefinden fördern | 252 |
|-----------------------------------|-----|

| | |
|-------------------------|-----|
| A – Autonomie einräumen | 256 |
|-------------------------|-----|

| | |
|--------------------------|-----|
| G – Gemeinschaft stiften | 258 |
|--------------------------|-----|

| | |
|-----------------------|-----|
| N – Neues ermöglichen | 260 |
|-----------------------|-----|

| | |
|-------------------------|-----|
| E – Ergebnisse erzielen | 263 |
|-------------------------|-----|

| | |
|------------------------|-----|
| T – »Thank you!« sagen | 265 |
|------------------------|-----|

| | |
|---|------------|
| Nach der Befragung ist vor der Befragung | 279 |
|---|------------|

| | |
|-----------------------------|------------|
| Danksagung | 281 |
|-----------------------------|------------|

| | |
|---------------------------------|------------|
| Über den Autor | 283 |
|---------------------------------|------------|

| | |
|--|------------|
| Quellen und Literaturhinweise | 285 |
|--|------------|

| | |
|---|------------|
| Digitale Zusatzmaterialien | 301 |
|---|------------|

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes:

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in manchen Fällen auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

Ich habe schon immer gerne viel gefragt

»Ich kündige.«

Mit diesen Worten beendete ich im Dezember 2009 eine Video-Konferenz mit meinem damaligen Vorgesetzten und setzte mit dieser spontanen Aussage gleichzeitig einem bereits viel zu lange andauernden beruflichen Leiden ein Ende! Da stand es – auch für mich überraschend – plötzlich im virtuellen Raum, mein entschlossenes »Ich kündige«. Ich hielt mich danach nicht lange damit auf, in das fragende Gesicht meines Chefs zu blicken. Erleichtert drückte ich auf den glänzend roten Button »Konferenz beenden«, katapultierte mich selbst aus dem Meeting und damit auch aus diesem Kapitel meiner beruflichen Laufbahn. Das war MEIN Moment! Ich wollte nichts erklären, mich nicht weiter rechtfertigen. Es gab nichts mehr zu sagen. Die Würfel waren gefallen, das Leiden beendet. Ein Leiden, das – zumindest im Nachhinein betrachtet – eine der wichtigsten Lernerfahrungen meines beruflichen Lebens darstellte und mir drei immens wichtige Erkenntnisse brachte. Erstens, dass ich schon lange Zeit stumm gelitten hatte, ohne jemals aktiv zu werden oder auch nur ansatzweise zu versuchen, an der Situation durch ein Gespräch etwas zu ändern. Zweitens, dass auch viele meiner Kolleginnen und Kollegen schon länger zu den stummen Duldern gehörten, ohne dies jemals zu artikulieren. Und drittens, und das ist der vermutlich wichtigste Punkt, ich verstand, was ich definitiv nicht mehr akzeptieren würde und – zwar noch etwas schemenhaft – wie ich in Zukunft gerne leben und arbeiten wollte.

Danach habe ich oft darüber nachgedacht, was mich dazu bewegen hatte, genau an diesem winterlichen Vormittag die magischen Worte der »Befreiung« auszusprechen. Denn der Moment meiner scheinbar so plötzlichen Kündigung hätte locker auch schon drei, sechs oder neun Monate zuvor erfolgen können. Meine persönliche Stimmung – wie auch die Stimmung im gesamten

Team – war über die letzten Wochen und Monate auf rasante Tal-fahrt gegangen. Auslöser dafür gab es viele. Immens hoher Leistungsdruck und ein schwieriges Marktumfeld im Kontext der 2009er Bankenkrise. Ein davor stattgefundenener Eigentümerwechsel, der zuerst Aufbruchsstimmung und Euphorie erzeugte, kurz danach aber schon heftige Katerstimmung und stumme Resignation gebracht hatte. Alles in dem »neuen« Unternehmenskonstrukt, das uns umgab, veränderte sich, aber niemand kommunizierte dazu mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Mein bisheriger Chef hatte schon Wochen zuvor das Unternehmen verlassen und mit dem Ober-Chef sprach ich gefühlt so oft, wie Schaltjahre auftreten. Ich fühlte mich nicht mehr wie der wertvolle Mitarbeiter, der ich war, sondern abwechselnd als Bittsteller, Kostenfaktor und vor allem immer öfter als »Tatverdächtiger« in einem kollektiven Leistungs-Sündenfall. Anerkennung für die eigene intensive Arbeitsleistung? Gefühlt »zero«. Dialog auf Augenhöhe mit den wirklichen Entscheidungsträgern? Mangelware. Gleichzeitig schwebte das Damokles-Schwert einer Büroschließung über uns, da scheinbar die Ost-Europastrategie der Voreigentümer nun zu einer West-Europastrategie der neuen Eigentümer werden sollte. Das alles natürlich als galoppierender Flurfunk und brodelnde Gerüchteküche. Offiziell erfuhren wir nichts, man kommunizierte ja nicht mit uns. Dieses unerträglich gewordene Arbeitsumfeld funktionierte wie ein umgekehrter Magnet, der die Mitarbeitenden tief frustriert AUS dem Unternehmen saugte.

Dazu kommt: Mein damaliges Unternehmen bot neben einer breiten Palette an Marktforschungsleistungen auch Mitarbeiterbefragungen an! Ja, Sie haben richtig gelesen! Es ist an Ironie kaum zu überbieten, aber ein Teil unseres Leistungsportfolios war es tatsächlich, ANDEREN Unternehmen Unterstützung dabei zu geben, das eigene Unternehmen zu einem sehr guten Arbeitgeber zu entwickeln. Ein Themenbereich, der mich schon immer zutiefst fasziniert hatte und in dem ich auch schon längere Zeit tätig war. Wir nahmen Worte wie Glaubwürdigkeit, Respekt oder Stolz

beratend in den Mund, legten besonders viel Wert auf das Change-Management, aber niemand aus der Unternehmensleitung dachte daran, diese Werte und Elemente auch bei uns zu implementieren und zu leben. Wir Mitarbeitenden wussten natürlich, was fehlte, aber wir schwiegen. Warum war das so? Darüber könnte man wohl ewig philosophieren. Viele meiner Gedanken und Erkenntnisse sind definitiv in dieses Buch eingeflossen!

Da stand ich also, das Jahresende nahte und ich war ohne Job. So genau ich wusste, dass meine Entscheidung richtig gewesen war, es musste eine neue berufliche Herausforderung her, und zwar bald. Ich bin kein Mensch des Müßiggangs, ich möchte gestalten, arbeiten und vor allem Erfolg haben! Ich begann also, mich Anfang 2010 nach anderen beruflichen Möglichkeiten umzusehen. Was sich jedoch immer mehr in meinen gedanklichen Fokus schob, war eine Selbstständigkeit. Ich wollte schließlich nie wieder in einem beruflichen Niemandsland tätig sein, ähnlich dem, das ich gerade verlassen hatte. Und dann kam er, DER Anruf, der mein Leben in völlig neue Bahnen lenkte. Mein bisheriger Vorgesetzter meldete sich zu Beginn des Jahres 2010, kurz nach den Weihnachtsfeiertagen, und bat um ein persönliches Gespräch. Ich dachte, er wollte mein abruptes Abtreten noch einmal bereden, schließlich hatte ich ihn in jenem Meeting ja doch etwas brüskiert. Er kam rasch auf den Punkt und sagte kurz und bündig: »Wir schließen das Büro in Wien in diesem Frühling. Möchtest du Projekte, Kunden und eventuell auch Mitarbeitende übernehmen?«

Da war er. Der Moment der glasklaren Wahrheit. Wochen-, ja, monatelang hatte ich innerlich gemurrt und mir immer wieder gedacht: »Ihr seid doch alles Idioten. Ich könnte das viel besser.« Wie so oft nahm mich das Schicksal postwendend beim Wort und forderte mich heraus, meine vollmundigen Gedanken unter aktiven Beweis zu stellen. Genauso spontan, wie ich meine Kündigungsworte gesprochen hatte, stimmte ich zu: »Ja, mache ich!« Der Rest ist Geschichte! Am 1. April 2010 (kein Scherz!) gründete ich auf dieser Basis mein eigenes Unternehmen, die vieconsult GmbH.

Im Vorfeld hatte ich mir intensive Gedanken gemacht, basierend auf welchen Prinzipien und Werten ich mein Unternehmen orientieren wollte. Manche davon habe ich in ihrer wahren Bedeutung erst über die Jahre hinweg begreifen gelernt. Andere zu verwirklichen hatte ich erst nach Jahren den Mut. Aber diese Prinzipien waren stets existent und gelten bis heute:

- **Ich will dazu beitragen, die Welt zu einem besseren Arbeitsort zu machen.** Einen Ort, an dem Menschen genauso gerne montags in die Firma kommen wie freitags ins Wochenende gehen. Das wurde Teil unserer Vision. Um dies zu erreichen, war es erforderlich, die Menschen im Unternehmen und das Unternehmen in einen immerwährenden Dialog zu bringen, um Erfahrungen, Erlebnisse, Sichtweisen, Bedürfnisse, Wünsche und Befürchtungen offen aussprechen und dadurch in Wahrheit und Klarheit miteinander arbeiten zu können.
- **Ich will nur einige wenige Dienstleistungen anbieten, diese dafür jedoch auf sehr, sehr hohem Niveau.** Ich will mit meiner Firma eine »Facharztpraxis« werden und kein überforderter Allgemeinmediziner. Und da ich Soziologe bin, von Haus aus sehr neugierig und Fragebögen liebe, habe ich das Instrument der Mitarbeiterbefragung zum Kern unseres Leistungsportfolios gemacht. So wurde es zu unserer Mission, mit jedem unserer Projekte, mit jedem Fragebogen, den wir konzipierten, und mit jeder einzelnen Frage die Arbeitswelt des jeweiligen Unternehmens ein klein wenig besser zu machen als zuvor.
- Und vor allem: **Ich will mit dem Vorsatz, außergewöhnliche Arbeitsorte zu schaffen, in meinem eigenen Unternehmen beginnen.** Es soll ein Arbeitsort werden, der Menschen erlaubt, sich wirksam zu fühlen, Menschen einlädt, ihren Beitrag zu leisten, und auf jeden Fall ein Ort, der den einzelnen Menschen schätzt, nicht nur dessen Arbeitskraft. Ich wünschte mir »Mitarbeiter« und keine »Arbeit-Nehmer«. Ich wollte ein »Great Workplace« sein und auch bleiben.

Unseren eigenen, firmeninternen Befragungen nach zu urteilen, ist mir das recht gut gelungen, obwohl man auf einem solchen Weg niemals wirklich am Ziel ist, sondern stets wachsam sein muss, um den Dialog nie zum Versiegen zu bringen. Als dynamisches und junges Team implementieren wir wirksame Mitarbeiterbefragungen für Unternehmen und geben damit den Startschuss für deren kulturelle Veränderung. Wenn diese Unternehmen das auch wirklich wollen, denn wer das Instrument der Befragung nicht ausreichend ernst nimmt, der lässt es lieber bleiben. Nichts ist schlimmer als halbgeare Befragungen, die nicht auf den Punkt kommen, nur an der Oberfläche bleiben und den Kern eines Unternehmens nicht erfassen. Wer auf diese Weise fragt, wird auch entsprechende Antworten seiner Mitarbeitenden bekommen und nach der Befragung so wenig über sie wissen wie vorher. Das kann man machen, ich empfehle es jedoch nicht! Gerade in Zeiten von zunehmendem Fachkräftemangel ist es von höchster Bedeutung, zu wissen, warum Ihre Mitarbeitenden zu Ihnen kommen, warum sie gehen und vor allem auch, warum sie bleiben! Wer heute danach nicht punktgenau und richtig fragt, wird es schwer haben, den Anschluss nicht zu verlieren, glauben Sie mir, ich erlebe es in der Praxis immer wieder. Erlauben Sie mir daher ein paar Fragen: Befinden Sie sich in einem Dialog mit Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen? Was wissen Sie über Ihre Mitarbeitenden? Sind sie zufrieden? Motiviert? Oder brodelt es bereits in den Belegschaften, ohne dass es im Außen erkennbar ist, was zu spontanen Kündigungen führen könnte, weil man einfach nicht mehr kann und will, wie mein eigenes Beispiel zeigt? Fragen Sie schon? Und wenn ja, fragen Sie richtig? In diesem Zusammenhang gefällt mir besonders diese Aussage, deren Ursprung ich leider nicht exakt bestimmen konnte: »Die Qualität deiner Fragen bestimmt die Qualität deines Lebens.« Ich kann nur vollumfänglich zustimmen! Seit mehr als 20 Jahren stelle ich beruflich Fragen. Ich frage mit Leidenschaft, denn ich habe seit jeher sehr gerne gefragt und bin bis heute der festen Überzeugung, dass die richtigen Fragen dazu beitragen, Menschen aller

Ebenen in Dialog zu bringen. Ein Unternehmen im effektiven Dialog untereinander ist meist auch ein erfolgreiches Unternehmen und vor allem ein wirksamer Mitarbeitermagnet!

Deswegen erweitere ich obige Aussage für mein Buch wie folgt: »Die Qualität der Fragen, die Sie Ihren Mitarbeitenden stellen, und die Fähigkeit, kompetent auf deren Antworten zu reagieren, wird die Qualität Ihres Unternehmens als Arbeitgeber bestimmen.« Denn die wahren Antworten Ihrer Mitarbeitenden auf relevante Fragen werden es Ihnen langfristig ermöglichen, sich zum echten Mitarbeitermagneten zu entwickeln!

Wollen Sie ein wirklich attraktiver Arbeitgeber werden? Wenn ja, dann nehme ich Sie jetzt mit auf die Reise in die spannenden Landschaften der Mitarbeiterbefragungen!

Ihr

Gerd Beidernikl