

Mitarbeiterbefragungen als Motor für Veränderung



Foto: Beidernikl

Autor
Gerd Beidernikl
Geschäftsführender Gesellschafter,
vieconsult Vienna Corporate
Research and Development GmbH



[www.hrm.at/profiles/
gerd-beidernikl](http://www.hrm.at/profiles/gerd-beidernikl)



Mitarbeiterbefragungen zählen zu den Standardinstrumenten moderner Personalarbeit. Neben großangelegten periodischen Mitarbeiterbefragungen nutzen Unternehmen Kurzinstrumente, die als „Change Monitor“ oder „Pulse Check“ Veränderungsprojekte flankieren. Welchen Beitrag leisten sie im Change Management? Und wie lässt sich ihr Nutzen steigern?

Mitarbeiterbefragungen haben sich über die vergangenen 25 bis 35 Jahre zu Standardinstrumenten der Personalarbeit entwickelt. Egal, ob als großangelegter periodischer „Engagement Survey“ oder als zielgruppenspezifische und themenfokussierte Kurzbefragung: **Mitarbeiterbefragungen sind ein Instrument, um den Dialog zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung zu fördern und eine geteilte Faktenbasis für bestimmte Aspekte der Arbeitsplatz- und Unternehmenskulturentwicklung zu schaffen.**

Aufmerksamkeit der Belegschaft fokussieren

Ingwer Borg, einer der methodischen Pioniere zum Thema Mitarbeiterbefragung, schrieb in einem seiner Bücher, dass er den Hauptnutzen einer Mitarbeiterbefragung darin sehe, die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zu

fokussieren. Wie eine Lupe einen Lichtstrahl zu bündeln und dadurch das Energieniveau zu erhöhen vermag, lenken Mitarbeiterbefragungen die Aufmerksamkeit der Belegschaft, die in einem definierten Zeitfenster ein definiertes Set an Themen reflektiert und ihre Meinung dazu abgibt. Frei nach dem Motto: „4.000 Augen sehen mehr als zwei“.

Mitarbeiterbefragungen sind aber keine Selbstläuferprojekte. Nicht jeder begrüßt sie, manche fürchten sie sogar. Außerdem können sie falsche Erwartungen oder Ängste wecken. Mitarbeiterbefragungen sind Datenerhebungen. Die wahre Arbeit steckt allerdings nicht in der Durchführung der Befragung, sondern in der professionellen Vor- und Nachbereitung. Entscheidend ist daher, welche Art von Befragung im Veränderungskon-

text hilfreich ist und nach welchen Prinzipien diese aufgebaut sein muss.

Mitarbeiterbefragungen im Change Management

Drei Grundhaltungen von Unternehmen lassen sich unterscheiden, wenn es um Mitarbeiterbefragungen und Change Management geht:

1. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sollen Veränderung auslösen.

Befragungsprojekte werden als Vorstufe von Veränderung betrachtet – im Sinne von „Erst erheben wir, dann analysieren wir, dann agieren wir.“ Die Befragung soll eine Ausgangsbasis schaffen, die Veränderung evidenzbasiert ermöglicht.

2. Wir begleiten mit der Mitarbeiterbefragung einen Veränderungsprozess.

In dieser Denkweise wird die Befragung als flankierendes Instrument des Veränderungsmanagements gesehen. Das Unternehmen will mit ihrer Hilfe den „Pulsschlag der Veränderung fühlen“ und Informationen bekommen, die helfen, das Projekt zu steuern und zu einem positiven Abschluss zu bringen.

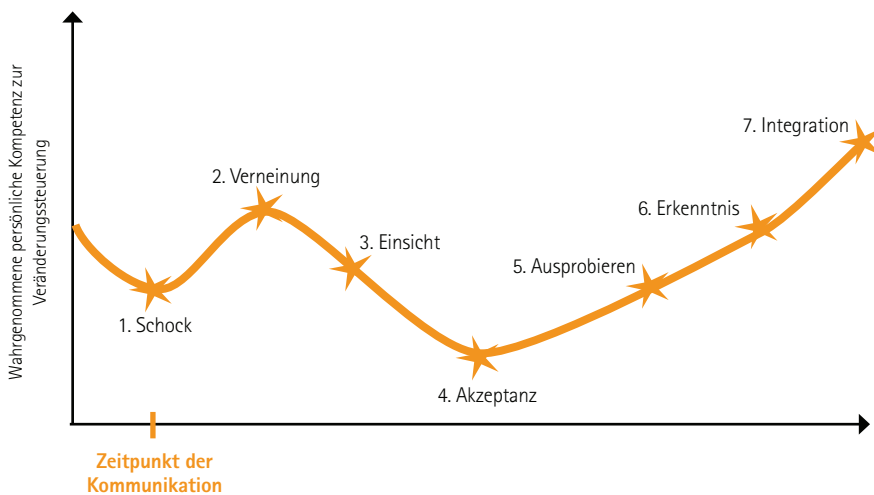


Abbildung 1: Phasen der Veränderung

3. Die Mitarbeiterbefragung selbst ist ein Veränderungsprozess.

Die Mitarbeiterbefragung erhebt nicht nur Daten, sondern lebt die Change-Prinzipien und drückt diese aus. Es geht darum, „Betroffene zu Beteiligten zu machen“. Die Befragung selbst ist eine Intervention.

Es lässt sich zwar keine absolute Trennlinie ziehen, aber häufig dominiert in einem Unternehmen eine Denkart stärker als die andere. Meine Grundhaltung ist ganz klar: Eine Mitarbeiterbefragung bereitet keine Veränderung vor oder erhebt auch nicht von außen ein 100-prozentig neutrales Stimmungsbild. Sie ist keine „Trockenübung“ und kein abstraktes „Dashboard“. Eine Mitarbeiterbefragung IST SELBST „Change“. Sie greift – wenn Unternehmen es zulassen – tief in die Organisation ein, ist selbst ein Organisationsentwicklungsprozess beziehungsweise löst einen solchen aus.

Veränderung begleiten

Ich möchte mich in diesem Artikel stärker den Denkart 2 und 3 widmen und Empfehlungen aus der Praxis für die Gestaltung derartiger Projekte an die Hand geben. Betrachten wir daher zuerst Mitarbeiterbefragungen als flankierende Unterstützungsinstrumente, die Veränderung begleiten (oft als „Change Monitor“ bezeichnet). Dabei gibt es vor allem zwei Ebenen der Betrachtung, die wir einnehmen müssen: den methodischen und den inhaltlichen Aspekt.

Methodisch betrachtet sollten derartige Mitarbeiterbefragungen

- ▶ **Themenfokussiert sein** – das Set an Fragen muss eine hohe Relevanz für das zugrundeliegende Thema besitzen.
- ▶ **Zielgruppenfokussiert sein** – die Befragung sollte diejenigen fokussieren, die von der Veränderung betroffen sind – und adressiert daher meist Unternehmensteile.
- ▶ **Kompakt sein** – die Länge eines „Change Monitors“ sollte reduziert ausfallen.
- ▶ **Schnell sein** – die Ergebnisse sollten möglichst rasch vorliegen und unmittelbar einfließen. Dies bedeutet teilweise auch eine kurze und kompakte Erhebungsphase.
- ▶ **Terminlich wohlüberlegt sein** – vom Zeitpunkt her gilt es, die Dynamiken der Veränderung zu berücksichtigen. Sind wir

gerade im „Schock“, im „Tal der Tränen“ oder in der „Akzeptanz“? Was können wir an welchem Punkt der Veränderung adressieren? Und ist es derzeit überhaupt passend zu befragen?

- ▶ **Periodisch angelegt sein** – Oft werden derartige Befragungen mehrmals während der Laufzeit des Projektes angewendet, um Zeitreihen zu liefern.
- ▶ **Freiwillig und anonym sein** – diese Prinzipien finden Anwendung, um die Offenheit zu fördern auch kritische Themen anzusprechen.
- ▶ **Kommunikativ verknüpft sein** – es gilt, die Mitarbeiterbefragung mit dem flankierten Veränderungsprojekt zu verbinden und als integralen Teil dessen anzukündigen.

Inhaltlich betrachtet können Mitarbeiterbefragungen natürlich so vielfältig sein wie die Veränderungsprojekte selbst. Eine Übersiedelung des Firmenstandortes fragt nach anderen Fragebogeninhalten als die Digitalisierung eines Geschäftsprozesses. Aus meiner Sicht lassen sich aber die Inhalte in die folgenden Kategorien aufteilen:

- ▶ **Ebenen der Veränderung (Hirn – Herz – Hand):** Mitarbeiterbefragungen können ein Bild davon vermitteln, wie die innerpsychische Kaskade der Befragten aussieht. Im Sinne von
 - **Hirn:** Ich verstehe, warum die Veränderung nötig ist. Ich habe rational akzeptiert, dass Veränderung passiert.
 - **Herz:** Ich akzeptiere die Veränderung. Ich stehe auch emotional hinter der Veränderung. Ich bin motiviert, an der Veränderung mitzuarbeiten.

- **Hand:** Ich weiß, was zu tun ist. Ich habe bereits verändert. Ich sammle Erfahrungen im neuen Kontext und lerne.

Oft spiegeln sich diese Ebenen der Veränderung in dem Fragenset, das über mehrere Befragungszeitpunkte stabil bleibt und Zeitreihen liefern soll. Diese Entwicklungskurven sind meist das Ziel derartiger Befragungen.

► **Rahmenbedingungen der Veränderung:** Neben der innerpsychischen Komponente („Wie geht es mir mit der Veränderung?“) können Mitarbeiterbefragungen auch die Rahmenbedingungen des Veränderungsprozesses thematisieren, die Hirn-Herz-Hand begünstigen. Wie erleben Mitarbeiter die Projektstruktur und die Kommunikationsinstrumente? Wie erleben sie das Verhalten der Führungskräfte in der Veränderung? Diese ergänzenden Informationen betreffen Einflussfaktoren und Stellhebel im Veränderungsprozess.

► **Input für die Veränderung:** Ein möglicher weiterer Inhalt betrifft Fragen, die Input für den Veränderungsprozess liefern sollen. Die Bandbreite reicht hier von offenen Kommentaren, in denen Unternehmen Bedarfe abfragen und Anregungen einholen, bis hin zu anderen Arten von Meinungsfragen (zum Beispiel „Was braucht es derzeit?“, „Wer hat Ideen?“).

Die Kunst ist es, in einem Veränderungsbarometer den richtigen Mix aus Fragen zu finden, der für die jeweilige Phase der Veränderung passend ist.

Mitarbeiterbefragungen selbst als Veränderungsprozess begreifen

Mitarbeiterbefragungen können meines Erachtens erst dann zu echten Erfolgsprojekten werden, wenn Unternehmen die Befragung selbst als „Veränderungsprojekt“ begreifen – mit allen Implikationen, die damit verbunden sind. Eine Mitarbeiterbefragung ist nämlich nie eine „neutrale Analyse“ einer bestimmten Situation im Unternehmen.

► Mitarbeiterbefragungen sind immer Interventionen, die etwas in der

Organisation verändern. So kommuniziert die Unternehmensleitung über die Auswahl der Themen (direkt oder indirekt) bestimmte Prioritäten. Die Mitarbeiter wiederum haben bestimmte Erwartungen daran, was mit den Ergebnissen passiert.

► Unternehmen wollen Themen, die sie abgefragt haben, üblicherweise auch nachfolgend positiv beeinflussen. Mitarbeiterbefragungen sollen möglichst objektiv sein, sind aber nicht neutral, da es einen klaren Verwertungszusammenhang gibt.

► Die Befragten selber sind auch nicht neutral, sondern antworten aus dem System heraus und geben ihre Meinung über das System ab. Sie sind systemisch betrachtet Quelle der Daten und Adressaten der Ergebnisse.

► Eine Mitarbeiterbefragung liefert auf der Mikroebene keine neuen Erkenntnisse (der Mitarbeiter kennt seine eigene Meinung ja ohnehin), sondern aggregiert diese auf einer Makroebene und macht Themen sichtbar beziehungsweise besprechbar.

Betrachtet man Mitarbeiterbefragungen auf diese Art und Weise, hat dies weitreichende Auswirkungen auf die Gestaltung und Durchführung einer Umfrage. Es gilt, sich den systemischen Gesamtzusammenhang von Mitarbeiterbefragungen bewusst zu werden.

Hier einige Beispiele, die zeigen, wie Sie Mitarbeiterbefragungen in ihrer Veränderungskraft betonen:

► **Individualisierung von Fragebögen:** Eine Beteiligung von Mitarbeitern schon in der Planungsphase kann die Akzeptanz des Projekts enorm erhöhen. Lassen Sie keinen reinen „Expertenfragebogen“ von außen konzipieren, sondern eine Befragung, die interne Experten passend machen.

► **Veränderungskompetenzen fördern:** Viele Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung zielen auf eine Veränderung der Zusammenarbeit ab. Es geht um Team- und Organisationsentwicklung. Die

Voraussetzung dafür ist, dass die handelnden Akteure sich kompetent fühlen, diese Themen zu bearbeiten. Investieren Sie daher ausreichend Aufmerksamkeit und Ressourcen in die Qualifizierung von Führungskräften und internen Experten im Umgang mit den Ergebnissen.

► Interne Begleitung forcieren:

Externe Experten können Mitarbeiterbefragungen positiv unterstützen. Allerdings sollten Unternehmen die Verantwortung für die Befragung nicht komplett abgeben, sondern interne Expertise nutzen und die Selbstlernkräfte der Organisation stärken. Mitarbeiterbefragungen sollten kein Projekt sein, bei dem ein externer Berater von Workshop zu Workshop tourt. Stattdessen sollten sie zu einem Regelkreislauf des kontinuierlichen organisationalen Lernens werden.

► Die Kaskade durchbrechen:

Viele Befragungen nutzen klassische Informationskaskaden, in denen Ergebnisse top-down über die Hierarchie und gemäß dem Organigramm verbreitet und bearbeitet werden. Setzen Sie durchmischte Großgruppen ein, um in Formaten wie Infomarkt oder Open-Space abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu probieren. Oder wie wäre es, wenn Mitarbeiter die Ergebnisse vor ihrem Chef erhalten und diesem bottom-up präsentieren müssten?

Das Schwungrad am Laufen halten

Letztlich kann man es vielleicht sogar noch plakativer formulieren: Sehen Sie Ihre Mitarbeiterbefragung nicht als Instrument der Veränderung, sondern als Anlassfall, Veränderungskompetenz zu erlernen und zu üben. **Mitarbeiterbefragungen können ein Schwungrad sein, das einen kontinuierlichen Lern- und Verbesserungsprozess im Unternehmen am Laufen hält.** Und Sie haben es in der Hand, Ihre nächste Mitarbeiterbefragung in diesem Sinne zu gestalten!

WEBTIPP FÜR ABONNENTINNEN



Eine **Checkliste des Autors zum Thema „Mitarbeiterbefragungen“** finden Sie in der Gruppe „Exklusiver Wissenstransfer für AbonnentInnen“ auf HRM.at.