



IN GUTEN WIE IN SCHLECHTEN TAGEN:

MITARBEITERBEFRAGUNGEN IN KRISENZEITEN

Die aktuelle COVID-19-Situation stellt Unternehmen und deren Führungskräfte weltweit vor eine echte Bewährungsprobe. Ist jetzt die richtige Zeit, die eigenen Mitarbeiter zu befragen oder geplante Mitarbeiterbefragungen durchzuführen? Kommt ganz darauf an, wie und mit welchen Fragen!



Mag. Gerd Beidernikl,
Founder, Owner, Director,
Vieconsult
www.vieconsult.at

Unternehmen sind derzeit mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert. Da gibt es die „äußeren Herausforderungen“, wie die allgemein angespannte Wirtschafts- und Finanzlage, behördliche Auflagen, Gesundheitsschutz etc. Da gibt es die „inneren Herausforderungen“, wie die Kommunikation an ebenso verunsicherte Mitarbeiter, die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit trotz Kurzarbeit und/oder Telearbeit, die Aufrechterhaltung des Mitarbeiterengagements in Umbruchzeiten, die Etablierung von Verhaltensrichtlinien für Kunden- und Mitarbeiterkontakte etc.

Feedback von der eigenen Belegschaft ist bereits in „Schönwetterzeiten“ ein wichtiges Element, um Engagement und Produktivität hochzuhalten. Umso wichtiger ist es nun in „Schlechtwetterzeiten“. Gleichzeitig fehlt es Unternehmen derzeit an Aufmerksamkeit, sich

Projekten und Initiativen zu widmen, die nicht „Mission Critical“ sind. Wie sollen Unternehmen mit diesem Dilemma umgehen?

DIE BASIS DER BEDÜRFNISPYRAMIDE

Zunächst muss uns bewusst sein, was das Besondere der gegenständlichen Krise ausmacht: Sie trifft uns hart an der Basis unserer Maslow'schen Bedürfnispyramide. Es ist eine Krise, die den Grundpfeiler Gesundheit/Krankheit erschüttert. Eine „unsichtbare Gefahr“, die uns mit rasanter Geschwindigkeit weltweit in der Realwirtschaft eingeholt hat und für die es keine eindeutig anerkannte Expertenlösung gibt.

Eine Krise, die ebenso am zweiten Grundpfeiler „persönliche Freiheit“ rüttelt, und halb Europa die Freiheitsrechte einschränkt, die zumindest



meine Generation nicht kannte. Oder, um es mit dem guten alten Maslow auszudrücken: eine Krise, die uns an den physiologischen Grundbedürfnissen, Sicherheitsbedürfnissen und aufgrund von Kontaktbeschränkungen auch in den Sozialbedürfnissen trifft.

EMPLOYEE EXPERIENCE IN KRISENZEITEN

Employee Experience ist ein Anglizismus, der sich über die letzten Jahre in den Jargon der Personalwirtschaft eingeschlichen hat. Für mich umfasst er vor allem den Grundgedanken, die Welt mit den Augen der eigenen Mitarbeitern zu betrachten und die erlebbar wie gestaltbaren Elemente des Arbeitsplatzes als Kontaktpunkte zu begreifen, die Eigenmotivation und eine positive Arbeitgebererfahrung zu beeinflussen. Eine positive Employee Experience als Voraussetzung für nachhaltiges Employee Engagement könnte man sagen.

Entsprechend ist eine Krisenzeit, wie COVID-19, auch die ideale Situation (man möge mir die Zuspitzung verzeihen), in der die Employee Experience in Unternehmen auf die Rüttelstrecke geschickt und getestet wird. Weg vom „Feel Good Management“ hin zum aus meiner Sicht Kern des Begriffes: JEDEN Kontaktpunkt mit Mitarbeitern als Soll oder Haben am Beziehungskonto gegenüber der eigenen Belegschaft zu betrachten.

Zu den TOP-Faktoren für positive oder negative Erfahrungen dieser Tage zählen v.a.:

- **Gesundheitsschutz:** Was tun Unternehmen, um Mitarbeiter im Rahmen deren Berufsausübung bestmöglich vor gesundheitlichen Gefahren zu schützen?
- **Vertrauen:** Was tun Unternehmen, um Mitarbeitern Klarheit und Zuversicht hinsichtlich des Vorgehens im eigenen Betrieb zu geben und Unsicherheiten zu minimieren?
- **Produktivität:** Was tun Unternehmen, um in Zeiten von Telearbeit, Kurzarbeit und stark veränderten Rahmenbedingungen die Leistungsfähigkeit (persönlich wie in der Ablauforganisation) zu fördern?
- **Verbundenheit:** Was tun Unternehmen, um „soziale Distanz“, als Gebot der Stunde, im eigenen Betrieb nicht zu Distanzierung führen zu lassen?
- **Wertschätzung:** Was tun Unternehmen, um „systemrelevanten“ Mitarbeitern Wertschätzung für deren großartige Leistung zu zeigen?
- **Work-Life-Blending:** Was tun Unternehmen, um in Zeiten geschlossener Kindertagesstätten und Homeschooling Mitarbeiter in deren Gesamtheit zu unterstützen?

POSITIVE EMPLOYEE EXPERIENCE LIEGT IM DETAIL

An jedem dieser Punkte können Unternehmen den Begriff Employee Experience für sich entdecken und mit neuen Werten füllen. Es wird einen positiven Eindruck hinterlassen, wenn ...

- ... ein Unternehmen MNS-Masken nicht nur an Mitarbeiter, sondern auch deren Familien verteilt,
- ... die Personalentwicklungs-Experten eines Unternehmens didaktische Unterstützung für Homeschooling bieten,
- ... ein Unternehmen im Homeoffice unbürokratisch Arbeitsmittel, wie Headsets, zweite Monitore u.Ä. zur Verfügung stellt,
- ... ein Unternehmen gezielt virtuelles Teambuilding betreibt, anstatt jegliches Miteinander aus Kostengründen zu streichen,
- ... ein Unternehmen die „Helden“ der Krise sichtbar macht und echte Anerkennung zeigt.

Und das Wichtigste überhaupt: Wenn Unternehmen begreifen, dass es derzeit nur drei wichtige Aufgaben gibt: 1. Kommunikation. 2. Kommunikation! 3. KOMMUNIKATION!

Denn Gerüchte sind das Einzige, das schneller reisen kann als das Licht. Und umso mehr gilt es, den kommunikativen Bedarfen der Krise kompetent und vehement zu begegnen.

NEUES ALTES BELASTUNGSFELD: TATORT HOMEOFFICE

Es sei an dieser Stelle auch daran erinnert, dass es ein Themenfeld gibt, das gerne übersehen wird: „Tatort Homeoffice“. Es wurde quasi über Nacht in vielen Unternehmen für den Angestelltenbereich die „Neue Welt der Arbeit“ eingeführt. War früher Telearbeit eine Ausnahme, ein „Goodie“ oder „Incentive“, ist es nun plötzlich überlebensrelevant. Oder, um es wieder zu überzeichnen: Für acht bis zwölf Wochen gab es plötzlich zwei Arten von Menschen:

- die, die gerne mehr arbeiten würden, aber auf Kurzarbeit oder in Zwangspause sind, und
- die, die zu Hause arbeiten (müssen), und zwar Vollzeit, ohne oder mit Mehrfachbelastungen (Altenpflege etc.)

Beides bringt unbestreitbare Belastungen und Herausforderungen mit sich und breite Betätigungsfelder für die Personalarbeit. Von Unterstützung der Bewältigung der Work-Life-Challenge über das Erlernen neuer (virtueller) Kommunikationskanäle bis hin zur Klärung von Grauzonen z.B. im Bereich Datenschutz im Homeoffice, rechtlichen Telearbeitsvereinbarung oder auch Ergonomie- und Gesundheitsschutz im Homeoffice.

MITARBEITERBEFRAGUNG: JA, NEIN ODER JEIN

Und was hat das Ganze mit Mitarbeiterbefragungen zu tun? Mitarbeiterbefragungen haben unterschiedliche Funktionen:

- Die **Messfunktion**, etwas in Zahlen und Kennzahlen abzubilden.
- Die **Evaluationsfunktion**, etwas zu bewerten und Lernpotenziale aufzuzeigen.
- Die **Kommunikationsfunktion**, Prioritäten und Botschaften zu senden.
- Die **Interventionsfunktion**, etwas mit den Ergebnissen zu machen und zu verändern.



- Die **Partizipationsfunktion**, um Betroffene zu Beteiligten zu machen.

Jede dieser Funktionen kann derzeit einen wesentlichen Beitrag leisten. Aber gerade die Kommunikations- und die Interventionsfunktionen sind es, die in aktuellen Krisenzeiten umso mehr im Zentrum stehen sollten. Daran ausgerichtet machen Befragungen weiterhin Sinn. Nicht für KPIs oder Balanced Scorecards, sondern um Ihrem Unternehmen wertvolle Informationen zu liefern, wie es der Belegschaft gerade geht und wie Führungskräfte auf bestehende Bedürfnisse bestmöglich reagieren können.

Es gibt faktisch nur wenige Umstände, bei denen man tatsächlich von einer Umfrage abraten müsste (bspw. tagesaktuelle Kündigungswellen). Es ist weniger die Frage, OB man eine Umfrage macht, sondern eher WELCHE und WIE man diese macht. Oder vielleicht, pointiert ausgedrückt: „Es ist nie der perfekte Zeitpunkt. Aber die Methode kann zum Zeitpunkt passend gewählt werden“.

Wir empfehlen Ihnen, derzeit v.a. zielgruppen- und themenspezifische Kurzbefragungen zu nutzen und bestehende Befragungen nach drei Gesichtspunkten zu adaptieren:

1. Befragungen sollten in Krisenzeiten kürzer und kompakter gehalten werden. Die Durchlaufzeit der Befragung muss sich drastisch verkürzen, um aktuell-relevante Ergebnisse zu bieten.
2. Den Themenkatalog überprüfen und um derzeit „nebensächliche“ Themen reduzieren (bspw. Karriereoptionen). Gegenüber den Anteil an krisenrelevanten Fragen erhöhen (Qualität der Kommunikation, Führung auf Distanz, Produktivität im Homeoffice etc.).
3. Den Aufarbeitungsprozess nicht als großangelegtes, wochenlanges Projekt zu verstehen (top down oder bottom up), sondern eher als „agile Fleckenstrategie“, in der Fachabteilungen und Führungskräfte stärker denn je autonome Handlungsfelder finden.

Als echte Kommunikations- und Interventionsinstrumente aufgesetzt, sind Mitarbeiterbefragungen immer sinnvoll. Denn sie signalisieren Interesse und Aufmerksamkeit. Was das falscheste Argument gegen Befragungen wäre, ist eine Angst vor kritischen Ergebnissen oder der Irrtum, dass eine Krise zwangsläufig zu negativen Rückmeldungen führen muss. Nein, das müssen die Befragungen nicht!

CORONA IST AUCH, WAS WIR DARAUSS MACHEN

Die aktuelle COVID-19-Situation ist eine für viele von uns außergewöhnliche Situation. Wir können viele Dinge, die von außen auf uns einwirken, nicht beeinflussen und schon gar nicht kontrollieren. Und manche auch drastischen Einschnitte in Unternehmen sind derzeit Realität. Es ist umso mehr die Zeit, zu begreifen, dass das interne WIE wir nötige Dinge umsetzen und mit welcher geistigen Einstellung wir den Herausforderungen begegnen, die wahren neuralgischen Punkte sind. Diese „Employee Experience“ wird länger nachwirken als die beste Employer Branding Kampagne der Welt. Und Mitarbeiterbefragungen können helfen, dies aktiv zu gestalten. ■