



Die klassische Mitarbeiterbefragung ist tot. Lang lebe die Mitarbeiterbefragung!

Mitarbeiterbefragungen sind bei Gott nicht neu. Seit wohl 30 bis 40 Jahren haben sie einen fixen Platz im Methodenrepertoire von Personalabteilungen. Laut Branchenstudien führen aktuell bis zu 85 Prozent aller Groß- und Mittelbetriebe in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterbefragungen durch. Aber sind diese überhaupt noch zeitgemäß um den Herausforderungen und Problemen der modernen Arbeitswelt zu genügen?

Mitarbeiterbefragungen spalten mitunter die Meinungen im Personalbereich. Die einen schwören auf diese klassischen Instrumente der Organisationsentwicklung als Teil einer partizipativen Unternehmensführung. Die anderen halten sie für nicht mehr zeitgemäß oder sogar für „Unternehmenstheater“ oder „Autoritätsinszenierungen“, in denen sich Unternehmen nur mit sich selbst beschäftigen.

Ich werfe einen anderen Gedanken in die Diskussion ein: Mitarbeiterbefragungen erleiden in vielen Unternehmen dasselbe Schicksal wie Fitnessstudio-Abos. Man kauft sie, nutzt sie aber

nicht oder nicht so intensiv, wie man es könnte. In Deutschland gehen beispielsweise 47 Prozent der Abo-Besitzer:innen nur 1x monatlich oder seltener ins Fitnessstudio. Erstaunlich, oder? Die Gründe dafür sind sicher vielschichtig und vielfältig. Ich möchte aber gern versuchen die Prinzipien moderner und wirksamer(er) Mitarbeiterbefragungen nachzuzeichnen.

Zeitgemäße Technik

Starten wir mit dem Naheliegendsten. Eine moderne Mitarbeiterbefragung sollte auch moderne Methoden und Technologien nutzen, um zeit-

gemäß zu sein. Die Papier & Bleistiftbefragung stirbt aus und in Ländern, wo die Internetnutzung der Erwerbsbevölkerung bei weit über 90 Prozent liegt, sind Online-Befragungen in jeglichen Unternehmen erste Wahl.

Moderne Technik ist aber nicht nur eine Frage der Datenerhebung, sondern v.a. auch der Auswertung und der zur Verfügungstellung. Heute sollte man nicht mehr wochenlang auf Ergebnisse warten – die Befragung sollte nahtlos in die Bearbeitung übergehen. Moderne Web-Applikationen und Online-Dashboards machen es möglich. Damit Ihre Befragungsergebnisse noch interessant und relevant sind, wenn sie erscheinen!

Moderner Prozess

Ebenso sollte der Gesamtprozess modernisiert werden. Eine Mitarbeiterbefragung in Bauart eines riesigen Containerschiffs, dass alle 1, 2, 3 Jahre fährt, ist nicht mehr zeitgemäß. Mitarbeiterbefragungen entwickeln sich zusehends in Richtung eines Pipeline-Gedankens. „Continuous Listening“ heißt es dann oft so trendig. Der Gedanke häufiger und kompakter in Form von Pulse-Surveys zu befragen, macht dabei durchaus Sinn. Im Zentrum steht dabei die sinnvolle Verknüpfung von kompakten themenfokussierten Befragungen mit umfassenden und thematisch breiten Erhebungen.

Aktuelle Inhalte

Das Herzstück einer Mitarbeiterbefragung ist auf den ersten Blick der Fragebogen. Entsprechend muss auch der aktuellen Konzepten folgen. Leider erscheinen viele Fragebögen in früheren Jahrzehnten stehen geblieben. Beispielsweise wenn der Begriff der „Zufriedenheit“ überbetont wird und kein modernes Employee-Engagement- oder Employee-Experience-Konzept zugrunde liegt.

Oder lesen Sie doch Fragebögen mal aufmerksam nach Schlüsselbegriffen durch, wenn von „...an meinem Arbeitsplatz...“ die Rede ist, ohne zu bedenken, dass es eine umfassende Homeoffice-Regelung gilt. Oder wenn traditionalistische Führungsbilder vermittelt werden, wie „Meine Führungskraft lobt gute Arbeit“. Vielleicht wäre vielfach ein „Wir zeigen einander im Team Wertschätzung für gute Arbeit und besonderen Einsatz“ zeitgemäßer. Und ob die Frage nach „I am willing to go the extra mile for this company.“ im Lichte moderner Arbeitspsychologie noch Sinn macht oder ein Trugbild einer permanenten Leistungsgesellschaft vermittelt überlasse ich allen Leser:innen selbst.

Es braucht moderne Fragebogenkonzepte, um der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden – von Homeoffice bis agilen Projektstrukturen.

Agiler Stil

Am Ende des Tages lebt jegliche Befragung jedoch nicht von der Befragung selbst, sondern von der Bearbeitung der Ergebnisse. Die Befragung ist vielleicht sogar das Einfachste am Befragungsprozess und erfährt in Projekten dennoch oft die meiste Aufmerksamkeit und die meisten Ressourcen. Entsprechend sollten auch Follow-Up-Prozesse moderner gedacht werden.

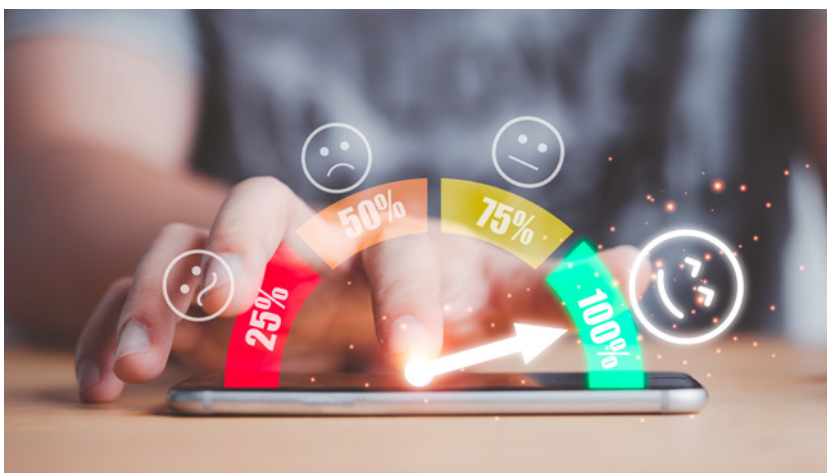
Nein – es muss nicht immer ein „alle-machen-einen-Workshop-Prozess“ sein. Man kann auch dem Klassiker „Mitarbeiterbefragung“ etwas Agilität einhauchen: Von selbstorganisierten Arbeitsgruppen, über Großgruppenveranstaltungen, Lernreisen zwischen den Abteilungen und Peer Coaching zwischen Führungskräften. Moderne Befragungen arbeiten vielfältiger an den Ergebnissen und auch die Führungskräfte sind dabei meist nicht mehr alleinig Maßnahmenverantwortlich. Darüber hinaus müssen Maßnahmen auch nicht immer SMART sein und als handzähler „Roof Shot“ daherkommen, sondern dürfen manchmal auch im OKR-Stil einen radikalen „Moon-Shot“ wagen.

Literaturtip

Dieser Artikel basiert auf dem narrativen Sachbuch „Wenn du fragst, frag richtig!“ von Gerd Beidernikl, das im Februar 2023 im Wiley Verlag erschienen ist.
<https://www.fragrichtig.com/>



1. Auflage Februar 2023
304 Seiten, Hardcover
ISBN: 978-3-527-51145-7
Wiley-VCH, Weinheim



Lösungsorientierte Haltung

Und letztlich ist es immer auch eine Frage der eigenen Haltung. Und hier sind viele Mitarbeiterbefragungen traditionell darauf getrimmt die positiven (meist grünen) Antworten als erstrebenswert zu definieren und die negativen (meist roten) Antworten vermeiden zu wollen. Spätestens durch die Grundlagenforschungen der Arbeitspsychologin Agnes Bruggemann wissen wir jedoch, dass jede Stimmung dynamisch ist und Ausgleichsbewegungen stattfinden. Ich kann resignativ zufrieden sein, weil es ja noch schlimmer sein könnte. Ich kann konstruktiv unzufrieden sein, weil ich mir denke, dass wir noch nicht dort sind, wo wir sein sollten. Was bringt dem Unternehmen im Sinne von kontinuierlicher Verbesserung mehr? Schätzen Sie auch negative Meinungen wert und fördern Sie konstruktive Unzufriedenheit.

Gefahren moderner Mitarbeiterbefragungen

Aber auch Befragungen, die diese Gestaltungsprinzipien berücksichtigen haben einige Gefahren zu umschiffen.

1. Gefahr: Befragungsgeschwindigkeit > Umsetzungsgeschwindigkeit

In der Technifizierung von Umfragen und deren einfacherer Zugänglichkeit liegt die Gefahr des Über-Befragens. Dort wo Unternehmen den eigenen Befragungen aber nicht mehr hinterherkommen oder die Qualität der Befragungen durch die gesteigerte Quantität sinkt, entsteht ein neues Problemfeld. „Survey Fatigue“, nennen es die Amerikaner:innen so treffend.

2. Gefahr: Künstliche Intelligenz > Menschliche Intelligenz

Die Technisierung von Befragungen bietet viele neue Möglichkeiten, Daten aufzubereiten, auszu-

werten und Kennzahlen zu berechnen. Teils mit falschen Heilsversprechen an künstliche Intelligenz und Automatisierung. Auf Unternehmens-ebene bieten Befragungen breite statistische und analytische Möglichkeiten. Aber auf der Ebene von Teams und kleinen Einheiten geht es um die „menschliche Intelligenz“, mit den Stimmungen, Wünschen und Bedarfen von Menschen adäquat umzugehen.

3. Gefahr: Quick Win > Big Win

Einer der größten Fehler bei Befragungen ist die falsche Hoffnung, in den erhaltenen Ergebnissen sei sofort „die ideale Lösung“ enthalten. Das ist meist ein Quick-Win-Trugschluss. Befragungen sollen vielmehr helfen, Problemzonen besser zu erkennen, die Linse kollektiv auf diese Herausforderungen scharf zu stellen.

4. Gefahr: Feedbackinstrument > Feedbackkultur

Oft meint man, Befragungen würden eine Feedbackkultur fördern. Nein – genau andersherum. Eine Befragung braucht eine positive Feedbackkultur als Basis, um sinnvolle Ergebnisse aufzeigen zu können. Man könnte es sogar zuspitzen: Eine Befragung zeigt niemals die „Wirklichkeit“. Sie zeigt Ihnen nur das, was die Befragten Sie wissen lassen wollen. Gibt es keine Offenheit oder psychologische Sicherheit im Unternehmen, werden die Ergebnisse zum hohlen Schaulaufen.

Resümee

Ich sehe die Zukunft der Mitarbeiterbefragung daher als Lern- und Dialoginstrument auf Augenhöhe. Als eine Selbstreflexion für Führungskräfte und Mitarbeitende, um im Marathon des Berufsalltages aus der Vogelperspektive auf sich selbst zu schauen und die Wahrnehmung zu synchronisieren. Nicht mit dem Anspruch, alles sofort lösen zu können, aber mit dem Anspruch, über alles reden zu dürfen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

GERD BEIDERNIKL

Soziologe, systemischer Coach, psychologischer Trainer und zertifizierter Managementberater.
E-Mail: gerd.beidernikl@vieconsult.at
<https://vieconsult.at>

