

Wissen, was Mitarbeiter denken

TREND. Mitarbeiterbefragungen müssen nicht immer jeden zu allen Themen befragen. Punktuelle Befragungen sind ein strategisches Führungsinstrument.

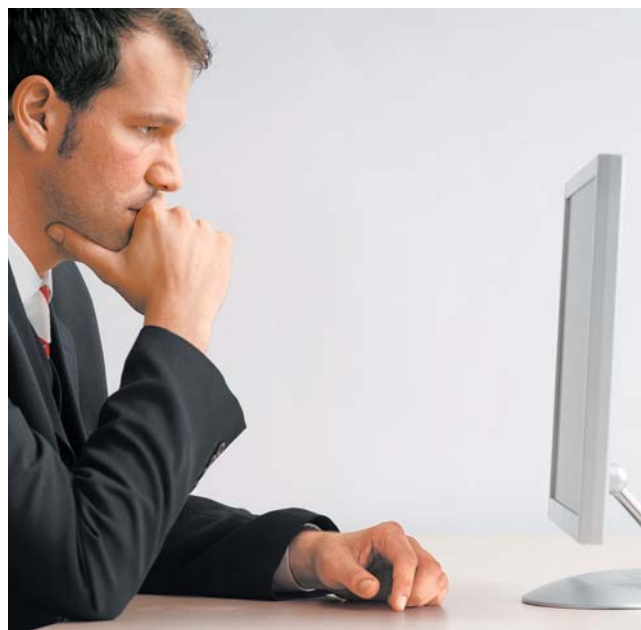
Von **Armin Trost**

Klassische Formen der Mitarbeiterbefragung (MAB) befassen sich mit Aspekten, die im Zusammenhang mit der Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter gesehen werden. Im Sinne der Organisationsentwicklung werden alle Mitarbeiter beteiligt und in die Erarbeitung von Verbesserungsmöglichkeiten eingebunden. Entsprechend umfangreich und aufwendig sind diese Formen der MAB. Strategieorientierte MAB unterscheiden sich dagegen von der herkömmlichen Praxis. Sie können sogar als strategisches Führungsinstrument eingesetzt werden.

Eine erfolgreiche Umsetzung von Unternehmensstrategien ist von der Fähigkeit und Überzeugung der Mitarbeiter abhängig. So kann zum Beispiel Innovation nicht verordnet werden, sondern erfordert, dass die Mitarbeiter emotional und rational gewonnen werden müssen und diese am Ende auch die Fähigkeiten aufweisen, um erfolgreich zu einer durch Innovation geprägten Unternehmensstrategie beizutragen. Ähnliches gilt für Strategien, die Wachstum, Qualität, Marke oder andere Prioritäten zum Inhalt haben.

Unternehmenslenker wissen das. Deshalb sind die oftmals begrenzten

Fähigkeiten und die zweifelhafte Überzeugung der Mitarbeiter gegenüber strategischen Prioritäten häufig Anlass, warum Vorstände nachts nicht schlafen können. Diese Zweifel speisen den „sense of urgency“, der wiederum Antworten auf die Frage „Wie stehen unsere Mitarbeiter zur Unternehmensstrategie?“ sucht. Strategische MAB liefern hierfür



Wenn Führungskräfte kurzfristig erfahren wollen, was ihre Mitarbeiter über bestimmte Projekte denken, können sie Pulsbefragungen nutzen.

Antworten, die naturgemäß große Beachtung aufseiten der Unternehmensleitung erfahren. Strategische MAB haben demnach einen klar definierten Kunden: die Unternehmensleitung. Bei klassischen MAB werden dagegen häufig die Unternehmensleitung, alle Mitarbeiter

und Führungskräfte und weitere unternehmensinterne Instanzen als Kunden propagiert, was nicht selten zu einer Vermischung von Interessen führt.

Ziele vorher definieren

Bei klassischen MAB ergeben sich Ziele nach der Befragung aufgrund nachteiliger Ergebnisse. Wenn also in einem Unternehmensbereich festgestellt wird, dass die interne Kommunikation durch die Mitarbeiter im Vergleich zu irgendeinem Benchmark schlechter bewertet wurde, dann werden daraus Ziele für die Zukunft abgeleitet. Man reagiert auf Defizite.

Bei strategischen MAB werden demgegenüber Ziele vor der Befragung definiert und daraus Fragen für die MAB angeleitet. Zum Beispiel ergibt sich aus dem strategischen Ziel, attraktivster Arbeitgeber zu werden, das Ziel, dass mindestens 90 Prozent der Mitarbeiter das Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen würden. Die Ergebnisse der Befragung werden dann weder mit internen oder externen Bench-

marks verglichen, sondern mit den zuvor gesetzten Zielsetzungen.

Stichproben genügen

Klassische MAB folgen der Idee der Organisationsentwicklung, wonach Betroffene zu Beteiligten gemacht werden

sollen. Entsprechend hoch ist der Aufwand, möglichst alle Mitarbeiter in die Befragung, die Identifikation von Herausforderungen und die Entwicklung notwendiger Lösungen einzubinden. Strategische MAB folgen einem anderen Ansatz. Hier geht es darum, möglichst valide und repräsentative Antworten auf strategierelevante Fragen zu erhalten. Hierfür ist es nicht erforderlich, alle Mitarbeiter zu befragen. Vielmehr genügen Stichproben.

Monatliche Befragung möglich

Klassische MAB werden alle zwei bis fünf Jahre durchgeführt. Häufiger wäre auch kaum möglich und würde zu viele Ressourcen aufseiten aller Beteiligten binden. Strategische MAB können jeden Monat durchgeführt werden. Aus den bisherigen Ausführungen wurde deutlich, dass Stichproben genügen, sodass der einzelne Mitarbeiter bestenfalls einmal pro Jahr oder sogar seltener befragt wird. Die Häufigkeit der Teilnahme einzelner Mitarbeiter kann durch eine intelligente Stichprobenziehung einfach gesteuert werden. Dieser Aspekt macht erneut deutlich, dass es sich bei einer strategischen MAB eher um ein Barometer für die Unternehmensleitung handelt, als um ein Instrument der Organisationsentwicklung im Sinne der klassischen Survey-Feedback-Methode.

Eine Herausforderung dieser Herangehensweise liegt in der Erreichung einer hinreichenden Rücklaufquote, weil eine eventartige Kommunikation an die Mitarbeiter, wie sie bei klassischen MAB üblich ist, entfällt. Hilfreich ist, wenn die Einladung zur Befragung durch den Geschäftsführer beziehungsweise durch den CEO erfolgt.

Keine Folgeprozesse

Ein weiterer Unterschied zu klassischen MAB ist, dass strategische

MAB keine gesonderten Folgeprozesse erfordern. Ergebnisse aus der Befragung fließen vielmehr in die regelmäßige Steuerung des Unternehmens ein, ähnlich wie Kennzahlen zu Umsatz oder Gewinn eines Unternehmens. Weil die Ergebnisse aus den regelmäßigen MAB nicht nur interessant, sondern auch relevant für die Umsetzung der Unternehmensstrategie sind, erfahren sie auf natürliche Weise die Aufmerksamkeit in den Situationen, wo über den weiteren Verlauf einer Strategieumsetzung entschieden wird, etwa in den üblichen Meetings der Unternehmensleitung. Wenn Ergebnisse aus strategischen MAB dort nicht regelmäßig diskutiert werden, ist das ein sicheres Zeichen dafür, dass in der MAB offenbar die falschen Themen adressiert wurden.

Strategischer Beitrag

In den vergangenen Jahren wurde unter Personalern viel über den strategischen Beitrag des Personalmanagements diskutiert. Leider ging es bei dieser Diskussion vor allem darum, wie sich die Personalarbeit durch technische Lösungen und neue Organisationsmodelle von administrativen Aufgaben lösen kann, um sich als „Business Partner“ im Unternehmen neu zu positionieren.

Strategische Mitarbeiterbefragungen ermöglichen im Rahmen des Personalmanagements Möglichkeiten, einen strategischen Beitrag zu leisten. Wer sich Gehör auf der Ebene der Unternehmensleitung schaffen möchte, muss Antworten auf drängende Fragen dieses Kunden einer MAB liefern. ■



Prof. Dr. Armin Trost

ist Professor an der Hochschule Furtwangen, HR-Management.

Das neue Trainings- und Seminarprogramm



Das aktuelle Programm für Fach- und Führungskräfte.

Gleich anfordern unter:
Telefon 0761 4708-667
www.haufe-akademie.de

Weiter durch Bildung