

## Wie Unternehmen von Mitarbeiterbefragungen profitieren können!

Mitarbeiterbefragungen (MAB's) sind zwar in der Praxis schon lange in der Anwendung – die Potenziale, die MAB's bieten, werden jedoch häufig nicht vollständig genutzt. Zielsetzung der MAB ist häufig nur die Diagnose der allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit. Neben positiven Entwicklungen können auf diese Weise konkrete Schwachstellen im Unternehmensaufgezeigt werden, die für Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern sorgen. Die Themen Führung, Information Kommunikation, Zusammenarbeit sowie berufliche Entwicklungsmöglichkeiten werden in MAB's am häufigsten abgefragt.

### Diagnose Mitarbeiterzufriedenheit - Fragenbereiche:

- Führung
- Information
- Kommunikation
- Zusammenarbeit
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Abläufe / Prozesse
- Unternehmensstrategie
- Vergütung

Aus den Ergebnissen der MAB erkennt man, ob die Mitarbeiter durch Arbeitsinhalte, Anerkennung oder den Grad der Möglichkeit zur Verantwortungsübernahme bzw. der persönlichen Weiterentwicklung motiviert werden, so dass man ein allgemeines Stimmungsbild (Betriebsklima) über die Arbeitszufriedenheit und die Unternehmenskultur erhält. Des weiteren können Kennzahlen für die weichen Faktoren generiert, Benchmarkuntersuchungen möglich gemacht und eingeleitete Maßnahmen zur „Betriebsklimaverbesserung“ auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.

### Nutzen der Diagnose:

- Aussagen zur Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur
- Ermöglichung Benchmarking
- Kennzahlengenerierung (Soft Facts)
- Maßnahmenevaluierung

aus den Ergebnissen der MAB erkennt man, ob die Mitarbeiter durch Arbeitsinhalte, Anerkennung oder den Grad der Möglichkeit zur Verantwortungsübernahme bzw. der persönlichen Weiterentwicklung motiviert werden, so dass man ein allgemeines Stimmungsbild (Betriebsklima) über die Arbeitszufriedenheit und die Unternehmenskultur erhält. Des weiteren können Kennzahlen für die weichen Faktoren generiert, Benchmarkuntersuchungen möglich gemacht und eingeleitete Maßnahmen zur „Betriebsklimaverbesserung“ auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.

Vernachlässigt und weitestgehend ungenutzt bleiben in der Regel die Möglichkeiten, die MAB's bezüglich der Intervention bieten. Für die Intervention ist es notwendig, die MAB als Kreislauf zu

### Die moderne MAB ist:

- Diagnose *und*
- Intervention!

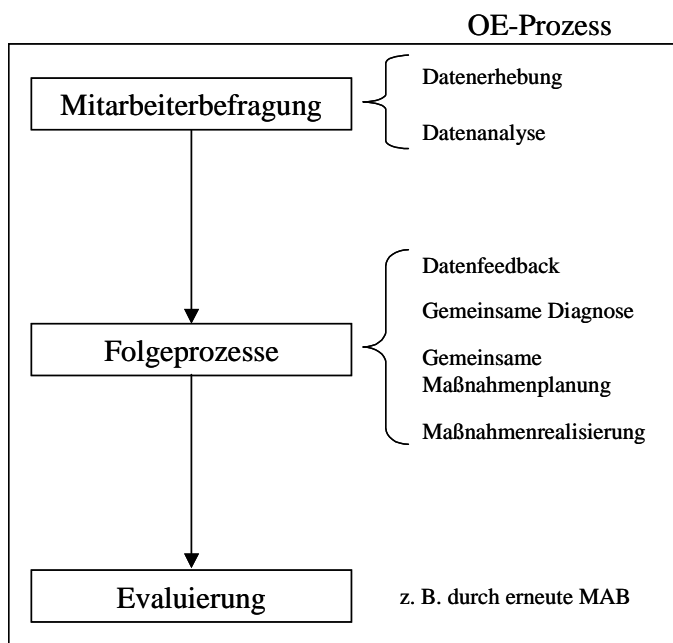


Abbildung 1: MAB und FP innerhalb des OE-Prozesses

begreifen, der aus der MAB, den Folgeprozessen (Rückmeldung und gemeinsamer Diskussion der Ergebnisse, Maßnahmenplanung und -realisierung) sowie der Evaluierung besteht.

Dieser Kreislauf (vgl. Abbildung 1) kann zur Personal- und Organisationsentwicklung (OE) genutzt werden, vorausgesetzt die Mitarbeiter sind aktive Gestalter des Prozesses und führen die Diagnose und Maßnahmenplanung selbst durch (=> Beteiligung der Betroffenen).

Die Mitarbeiter können innerhalb dieses Prozesses für spezielle Themenbereiche sensibilisiert werden, zu denen die Geschäftsleitung einen unternehmensweiten Dialog anregen möchte. Sie kann somit umfassende Organisationsentwicklungsprozesse effektiv vorbereiten und anstoßen, wie z. B. die Einführung von Managementsystemen, wie „Führen nach Zielvereinbarungen“, Balanced Scorecard oder ein neues Verfahren zum betrieblichen Vorschlagswesen.

**Interventionsmöglichkeiten:**

- Sensibilisierung für neue Themen
- Anregung unternehmensweiten Dialogs
- Vorbereitung und Anstoß zu Organisationsentwicklungsprozessen

Als Beispiel für eine individuelle Zielsetzung in einem solchen OE-Prozess kann die schrittweise Implementierung einer neuen Lernkultur im Unternehmen dienen. Die Sensibilisierung der Mitarbeiter erfolgt durch einen zusätzlichen Fragenblock zum Thema „Lernen“ innerhalb der MAB. Die FP's können dann zur Bearbeitung und Diskussion der Ergebnisse in den Abteilungen unter weitestgehender Partizipation aller Mitarbeiter genutzt werden. Im dritten Schritt müssen dann Maßnahmen zur Implementierung und Festigung der veränderten Kultur entwickelt werden.

Der Erfolg einer MAB und der FP's und damit auch des möglicherweise angestrebten OE-Prozesses ist keine Selbstverständlichkeit. Einige wichtige **Erfolgskriterien** gilt es bei der Konzeption und Umsetzung zu berücksichtigen:

- ⇒ Die Unternehmensleitung sollte ein wirkliches Interesse an den Ergebnissen haben und vorbehaltlos hinter den angestrebten Zielen stehen.
- ⇒ Ein externer Berater sollte bei der professionellen Planung und Durchführung unterstützen, die Anonymität der Mitarbeiter in der Befragung sicher stellen und die Umsetzung der Maßnahmen begleiten.
- ⇒ Die Planung des gesamten Unterfangens sollte aus Sicht der klar definierten Zielsetzung erfolgen.
- ⇒ Der Betriebsrat ist eingebunden.
- ⇒ Die Betroffenen werden von Beginn an beteiligt.
- ⇒ Die Vorgehensweise ist zu jedem Zeitpunkt für den Mitarbeiter transparent.
- ⇒ Es gibt eine kontinuierliche Information über den Prozessfortschritt.
- ⇒ Der gesamte Prozess (MAB und FP) wird alle 2-3 Jahre wiederholt.

Die MAB und FP sind ein sehr sinnvolles Instrument für die Personal- und Organisationsentwicklung. Sie verbinden Diagnose und Intervention in sinnvoller Weise miteinander. Das prozessuale Vorgehen bietet vielfältige Möglichkeiten der positiven Einflussnahme im Unternehmen.