

Mitarbeiterbefragung

Blick in den Spiegel

Sandra Müller und Ralph Küntischer, München

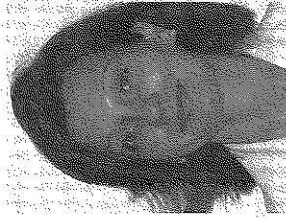
Mitarbeiterbefragungen sind nicht nur bei Experten dafür bekannt, als wesentlicher Kostenblock im Human Resource-Budget zu Buche zu schlagen. Der enorme Aufwand in Organisation und Kommunikation bindet zudem Manpower, die bei der Bewältigung des Tagesgeschäfts oft empfindlich vermisst wird. Trotzdem führen die großen Unternehmen nahezu aller Branchen regelmäßig Befragungen durch. Ganz offensichtlich schätzen also nicht nur die Praktiker an der operativen Front, sondern gerade auch die Verantwortlichen in den Vorstandsetagen den Beitrag von Mitarbeiterbefragungen – als unternehmerisches Spiegelbild – zum Geschäftserfolg positiv ein.

Bevor sich das Augenmerk auf die Welt der Mitarbeiterbefragung bei Siemens richtet, gilt es, anhand einiger Fragen – einer Art **Checkliste** – die Aufmerksamkeit für die wesentlichen Erfolgsfaktoren zu schärfen. Die Autoren verzichten bewusst darauf, universale Antworten zu formulieren und beschränken sich auf eine Redaktion von Erfahrungen mit dem Instrument Mitarbeiterbefragung bei Siemens.

Wie kann der Blick in den Spiegel für ein Unternehmen Wert schaffen?

So banal es klingen mag, aber die Praxis weiß schon seit längerem, dass einer der wesentlichen Stolpersteine auf dem Weg zu einer erfolgreichen Mitarbeiterbefragung darin liegt, ob in der Organisation wirklich Klarheit über deren **Zielsetzung** besteht. Eine zentrale Frage ist sicher, ob die Geschäftsleitung das Vorhaben unterstützt, also neben einem entsprechenden Budget die für die Begleitung nötigen Personalressourcen bereit stellt. Besteht ihrerseits ein klares Bewusstsein zur Mitarbeiterbefragung und ein dementsprechendes Einverständnis, deren Ergebnisse auch zu akzeptieren und umzusetzen?

Um dies beurteilen zu können, ist es wichtig, die „Gefühlslage der Organisation“ richtig einzuschätzen: Change-Prozesse erfordern den Willen zur Veränderung, Mut und Optimismus und – nicht zuletzt – eine inspirierende Vision, um brachliegende Kräfte zu mobi-



Sandra Müller,

Jahrgang 1965, ist Consultant im Bereich Leadership, Development & Cooperation, Corporate Personnel bei der Siemens AG, München.



Ralph Küntischer,

Jahrgang 1946, ist Leiter des Competence Center Leadership, Development & Cooperation, Corporate Personnel bei der Siemens AG, München.

lisieren. Wer hier mit „Ja“ antworten kann, sollte bei aller Begeisterung für das Projekt bedenken, dass die detaillierte Vorbereitung auch ein überzeugendes Kommunikationskonzept erfordert.

Was stellt ein Unternehmen?

Egal welche Erfolge ein Unternehmen gerade zu verzeichnen hat, jede Mitarbeiterbefragung wird ein Verbesserungspotenzial offenlegen. Die Erfahrung zeigt, dass diese Erkenntnis trotzdem oft schmerzvoller ist, als zuvor erwartet. Eines sollte vor dem Start einer Befragung wirklich ins Bewusstsein aller Beteiligten vordringen: Der Blick in den Spiegel zeigt dem Unternehmen unter Umständen ein teilweise noch unbekanntes Gesicht der Organisation. Ein modifiziertes oder sogar völlig neues Selbstbild erweist sich womöglich als nötig. Manchmal findet sich auch das bestätigt, was man schon lange geahnt hat, aber keiner wahrhaben wollte. Jeder, der eine Befragung plant, muss sich fragen, ob er wirklich bereit dafür ist.

Wie geht ein Unternehmen mit seinem Spiegelbild um?

Sehr wichtig ist es, **Befragungsergebnisse** in zeitgemäßer Weise rückzumelden: gemeinsames Ziel sollte immer ein offenes, einem klaren Prozess folgendes **Reporting der Ergebnisse an alle Beteiligten** sein. Das Beachten der simplen Richtlinie „Wer informiert wann, wem und wie?“ wirkt hier wahre Wunder.

Mehrere Informationskanäle (Veranstaltungen, schriftliche Informationen, Intranet-Präsentationen) bei einer zielgruppenorientierten Aufbereitung zu nutzen, erleichtert die Mitarbeitermotivation. Entscheidend für die Akzeptanz bei der Belegschaft ist jedoch, dass die Verantwortlichen nach der Präsentation der Ergebnisse Taten folgen lassen. Aber welche sind die richtigen? Und wie geht man es an? Auch bei klarer Zielbestimmung und entsprechendem Design der Mitarbeiterbefragung rücken erfahrungsgemäß deutlich mehr „Baustellen“ in den Blickwinkel als im Tagesgeschäft nachbereitet werden können. Eine Besinnung auf und Definition von **Focus-Themen**, die für einen strukturierten Folgeprozess zu diesem Zeitpunkt erfolgversprechend erscheinen, wird deshalb unumgänglich.

Was aber verstehen Experten in diesem Kontext unter „erfolgversprechend“?

Ziel ist es, einen **Beitrag zum Geschäftserfolg** durch die aus der Mitarbeiterbefragung abgeleiteten Maßnahmen zu leisten. Die Priorisierung der Themen und die Art des Abarbeitens der „Sorgenkinder“ in Aktionsplänen müssen sich an diesem Kriterium messen lassen. Eine klare Orientierung an Richtlinien der Wirtschaftlichkeit erhöht die Aussicht auf ein Weiterverfolgen wichtiger Themen auch in folgenden Geschäftsjahren. Um Reibungsverluste möglichst gering zu halten, ist ein Konsens über die Focus-Themen bei den Entscheidungsträgern anzustreben.

Konsequenz bei der Durchführung von Folgeprozessen und dem unbarmherzigen Einfordern von Ergebnissen erhöht die Glaubwürdigkeit und damit Akzeptanz der Mitarbeiterbefragung.

Es sei jedoch davor gewarnt, sich zuviel vorzunehmen. Die Organisationsentwicklung muss sich an den Reifegrad des Unternehmens anpassen. Die Erfahrung zeigt: weniger ist hier oft mehr!

Wie gestaltet sich der Folgeprozess?

Als Eisbrecher eignet sich ein Start, bei dem der Auftraggeber, die Geschäftsleitung, nicht nur teilnimmt, sondern sich aktiv zu ihrer Rolle gegenüber den Mitarbeitern bekennt. Die Verantwortlichen sollten sich die Ergebnisse der Befragung nochmals in Erinnerung rufen. Vor allem das „Wie“ der Ergebnisverarbeitung muss späte-

Welche weiteren Schritte empfehlen sich nun? Viele Wege führen zum Ziel. In jedem Fall aber bestimmen die Führungskräfte entscheidend den Pulsschlag: Sie müssen die Mitarbeiterbefragung als

ERROR: ioerror
OFFENDING COMMAND: image
STACK: