

# „Pulsmessungen bringen nur bedingt etwas“

Ein Change-Prozess ist immer erfolgreicher, wenn er von Mitarbeiterbefragungen flankiert wird, sagt Jan Stephan Schmaderer, Managing Director von JSS Consulting. Doch das ist komplexer als viele Unternehmen denken.

INTERVIEW: LENA ONDERKA



Foto: JSS HR & Consulting Services

► **Personalwirtschaft:** Herr Schmaderer, Sie sagen, dass der Wandel innerhalb eines Unternehmens nur gelingt, wenn es begleitende Mitarbeiterbefragungen gibt. Warum?

**Jan Stephan Schmaderer:** Veränderung schafft Unsicherheit im Unternehmen. Die Change-Gestalter wissen nur schwer, wo die Organisation, die Mitarbeitenden und Führungskräfte hinsichtlich des Change-Prozesses stehen und wie man weiter agieren soll. Hier kann die Mitarbeiterbefragung (MAB) unterstützen. Sie offenbart, wo man steuern und nachjustieren muss. Das gibt Orientierung und Sicherheit. Gleichzeitig kann die MAB – im Change-Kontext spreche ich hier von einem Change-Barometer – bei den Mitarbeitenden mehr Akzeptanz für die Veränderung schaffen. Mit ihr suggeriert der Arbeitgeber: Wir befinden uns in einer Transformation und möchten wissen, wie es euch damit geht und wie wir euch Guidance geben können.

**Wie sieht das perfekte Change-Barometer aus?**

Es muss individuell auf das entsprechende Unternehmen und seinen Wandlungsprozess abgestimmt sein. Es misst, in welcher Phase des Prozesses sich die einzelnen Unternehmensbereiche befinden – im Idealfall mit quantitativen Befragungen, an die gegebenenfalls qualitative Interviews gekoppelt sind. Gemessen wird in Intervallen – beginnend mit der sogenannten Nullmessung, also der Messung der Ist-Situation. Es wird die „Landkarte der Organisation“ aufgespannt. Die Befragungs-Intervalle orientieren sich an der Art der Transformation und den Zwischenzielen.

**Wie meinen Sie das?**

Change ist für mich keine große Disruption, sondern ein iterativer Prozess. Zeigt sich in der Befragung, dass man nachjustieren muss, sollten die Verantwortlichen etwas Zeit vergehen lassen, damit die Maßnahmen auch ihre Wirkung entfalten können. Gleichzeitig gibt es Wandlungsprozesse, die mehr Zeit als andere Veränderungen brauchen. Die Neuausrichtung einer Unternehmenskultur geht nicht von heute auf morgen.

**Was kann passieren, wenn der Arbeitgeber die Mitarbeitenden zu häufig im Change-Prozess befragt?**

Die Mitarbeitenden sind dann oft demotiviert, weil sie keine Veränderungen zu den Befragungsergebnissen sehen, was essenziell für den Befragungs- und Change-Erfolg ist. Dann sinkt die Teilnahmequote und im schlimmsten Fall stellt sich eine sogenannte Survey Fatigue ein.

**Wo haben viele Unternehmen aktuell Nachholbedarf hinsichtlich des Change-Barometers?**

Viele Unternehmen setzen auf IT-Pauschallösungen ohne inhaltliche Beratung. Sie machen zu viele Pulsmessungen, die keiner Change-MAB-Strategie folgen. Das bringt nur bedingt etwas, weil dadurch weder Zusammenhänge auf tragfähiger Basis analysiert und folglich nur wenig aussagekräftige Handlungsempfehlungen gegeben werden können. Zudem gibt es in vielen Unternehmen keine klare Transformations-Strategie und es ist nicht festgelegt, wie mit den Ergebnissen der MAB umgegangen wird. Oftmals werden die Ergebnisse nicht ausreichend kommuniziert und bearbeitet.

**Woran liegt das?**

Unternehmen wollen oft schnelle Ergebnisse haben, was aufgrund der Komplexität eines Change-Prozesses, aber auch eines Change Barometers herausfordernd ist. Viele HR-Abteilungen haben oft auch nicht die internen Ressourcen bei der Vielzahl von Themen.

**Wandel zu gestalten und wirkungsvolle Mitarbeiterbefragungen durchzuführen sind für sich gesehen schon komplexe Angelegenheiten. Kombiniert erhöht sich die Komplexität noch einmal.**

Das stimmt. Am Ende des Tages ist das Managen von beidem allerdings nur ein Handwerk. Nicht mehr und nicht weniger. Es reicht nicht aus nur eine Befragung professionell durchführen zu können. Entscheider und Change-Gestalter brauchen einen ehrlichen Berater als Sparringspartner der sowohl die Klaviatur der Befragung als auch der inhaltlichen Transformationsberatung versteht. ■