



Zwischen Performance und Stabilität

Was ist der Sinn und Zweck von Mitarbeiterbefragungen? Allein die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu messen reicht nicht aus. Dies greift viel zu kurz und lässt Potenziale liegen. Eine Methode, wie man es besser machen kann.

► Bei der Auswertung von Mitarbeiterbefragungen (MAB) geht es um viel mehr als um altbekannte Standardberichte mit Mittelwerten, Häufigkeitsverteilungen und Co. Die differenzierte Analyse und Auswertung einer MAB ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Es geht darum, Stärken und Schwächen sowie Potenziale und Risiken innerhalb der Unternehmensorganisation aufzuzeigen. Hier Verbindungen und Wirkungen nachzuweisen, schafft spürbaren Mehrwert und kann für Entscheider ein wesentliches Hilfsmittel sein, um notwendige Entwicklungen zu forcieren.

Hinter dem Begriff Mitarbeiterbefragung verbirgt sich viel mehr, als sich auf den ersten Blick vermuten lässt. Eine strategisch konzeptionierte Mitarbeiterbefragung ist keine Feelgood-Umfrage nach der bloßen Zufriedenheit oder Stimmungslage der Mitarbeitenden, sondern ein vielseitiges und wertvolles Organisationsentwicklungs- und Führungsinstrument. Um mit einem gängigen Vorurteil aufzuräumen: Strategisch bedeutet keinesfalls eine schwerfällige Gesamt-

befragung im starren Standardzyklus von zwei Jahren mit 80 kleinteiligen Fragen. Im Gegenteil: Eine professionell-zeitgemäße Mitarbeiterbefragung ist schlank, flexibel im Zeit- sowie Themenhorizont und angepasst an die aktuellen Bedürfnisse des Unternehmens. So lebt beispielsweise die Begleitung eines Change-Prozesses mit quantitativen wie qualitativen Fortschrittmessungen und daraus abgeleiteten positiven Steuerungsimpulsen durch diese Flexibilität. Per se geht es immer um das Messen und Managen von Potenzialen, Treibern und Stellhebeln als Fundament für einen nachhaltigen und dauerhaften Unternehmenserfolg.

Durch eine zielführende Entwicklung und Kombination validierter Fragen liefert eine individuelle Mitarbeiterbefragung im Ergebnis eine umfassende Datenbasis und skizziert eine „Landkarte der Organisation“. Das Management sieht auf einen Blick Handlungsfelder und Zusammenhänge. Zudem werden die Stärken der Organisation objektiv sichtbar gemacht und Anknüpfungspunkte gegeben,



Das Modell hilft, Zusammenhänge und Wirkungen besser zu verstehen, und ist Basis für eine flexible Fragebogengestaltung.

diese weiter auszubauen und strategisch zu nutzen. In diesem Fall ist die Mitarbeiterbefragung eine SWOT-Analyse des Unternehmens – ganzheitlich und/oder fokussiert auf bestimmte Bereiche oder Hierarchieebenen.

Basis für das Verständnis der aktuellen Lage

Dies ist die Basis für das weitere Navigieren, Justieren oder zunächst einmal Verstehen der aktuellen Lage des Unternehmens im strategisch-organisationalen Kontext. Das ist interessant, wenn sich Entscheider schnell einen belastbaren Überblick über die Verfassung des Unternehmens beziehungsweise ihres Bereichs machen möchten. Klassische, zahlenbasierte Unternehmenskennzahlen sind nicht alles – die Verbindung zwischen „harten“ und „weichen“ Faktoren macht den Unterschied.

Viele Unternehmen konzentrieren sich meist ausschließlich auf die klassischen Kennzahlen für Ertrag, Liquidität oder Kosten. Diese „harten“ Kennzahlen sind eindeutig und klar messbar und daher die oberste Ziel- und Steuerungsgröße. Die Wirkung und das Managen der „weichen“ Erfolgsfaktoren wie Mitarbeiterengagement, Führung, Zusammenarbeit, Leistung und Motivation werden immer noch weit unterschätzt. Leider, denn hier liegen die größten Potenziale für Stabilität und dauerhaften Erfolg.

Organizational Analytics gibt diesen Faktoren ein Gesicht

Die Methode der „Organizational Analytics“ zeigt nicht nur Häufigkeitsverteilungen, Mittelwerte oder Ähnliches auf, sondern eben auch klare Zusammenhänge: Wodurch wird ein Faktor beeinflusst und wie genau? Diese Verbindungen und Wirkungen werden analysiert und veranschaulicht. Entscheiden wird Orientierung und Sicherheit gegeben: Woran müssen wir arbeiten, um den gewünschten Effekt zu erreichen? Wenn man sich in Detailergebnissen verliert, sieht man am Ende den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Zusammenhänge erkennen und nutzen ist das Credo. Wie stehen zum Beispiel Führung und Veränderung in Relation? Wie steht es um Engagement und Befähigung?

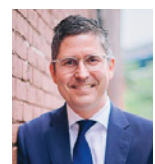
Es gibt zwei Facetten, die für steten Unternehmenserfolg wichtig sind. Zum einen geht es um die Performance, ausgedrückt im Umsatz und Wachstum. Zum anderen geht es um die innere Kernstabilität (Resilienz) des Unternehmens, um in Zukunft besser

mit unvorhergesehenen Dingen fertigzuwerden. Das Ausbalancieren zwischen Performance und innerer Unternehmensstabilität rückt mehr in den Fokus – das hier skizzierte Modell Organizational Resilience and Effectiveness berücksichtigt schon immer beide Facetten beziehungsweise Zusammenhänge und Wirkungen.

Ungerichteter Aktionismus macht keinen Sinn

Ein ungerichteter Befragungsaktionismus macht wenig Sinn. Was will man bezwecken, welche Botschaft transportieren? Hier drücken sich die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten einer Mitarbeiterbefragung aus. Mitarbeiterbefragungen – egal welcher Ausrichtung – müssen immer ein erklärtes Ziel haben, und die Ergebnisse sollten spürbar bearbeitet werden. So gewinnen Unternehmen das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden, begeistern diese, bei Veränderungen mitzumachen, und geben nicht zuletzt Sicherheit. Das ist aktuell wichtiger denn je.

AUTOR



Jan Stephan Schmaderer, Experte für Mitarbeiterbefragungen und HR Berater, JSS HR & Consulting Services, schmaderer@jss-consulting.de