

Wenn der Berg kreißt: Wie Unternehmen Mitarbeiterbefragungen effektiv nutzen

Bisher verwenden nur wenige Unternehmen Mitarbeiterbefragungen als Interventions- und Steuerungsinstrument. Dabei bieten sie große Potenziale, wenn sie nicht „nur“ als Stimmungsbarometer betrachtet werden. Für eine effektive Nutzung sollten aus den Ergebnissen in diversen Nachfolgeprozessen Interventionen abgeleitet, umgesetzt und evaluiert werden. Eine aktuelle Studie zeigt, dass hier noch vielfältige Entwicklungspotenziale bestehen.

Bei einer chronologischen Betrachtung der Literatur zum Thema Mitarbeiterbefragung (MAB) zeigt sich eine deutliche Verschiebung des Fokus. Bis in die 60er-Jahre wurden Mitarbeiterbefragungen hauptsächlich genutzt, um Arbeitszufriedenheit zu messen. In den 70er- und 80er-Jahren erlebten sie eine Renaissance. Aus der Zufriedenheitsmessung wurde eine Betriebsklimaumfrage oder Meinungsumfrage. Stand bis dahin die bloße Informationsgewinnung im Vordergrund, wurden ab den 90er-Jahren Mitarbeiter zu Praktiken befragt, welche sich auf spezifische strategische Unternehmensziele bezogen. Heute stellen die in solchen Befragungsaktionen erhobenen Werte Grundlagen für Unternehmens- oder Personalführungsinstrumente dar. Die Rolle des Umfrageprozesses während der letzten Jahre hat sich dramatisch verändert, nämlich von der eines Stimmungsbarometers hin zu einem proaktiven Werkzeug zur Umsetzung der Human-Resources-Strategie. Dazu gesellt sich die zunehmende Professionalisierung bei den Standardaktivitäten einer MAB, nämlich der Datenerhebung, -auswertung und der Ergebnisspiegelung. Dies wird deutlich im drastischen Übergewicht von Publikationen, die sich mit dem Design der Befragung und der Be- und Verarbeitung der Daten beschäftigen: Walter Bungard spricht von „Professionalität der Datenerhebung [gegenüber der] Provinzialität in der Feedbackphase“.

Es greift jedoch zu kurz, eine MAB als Instrument der organisationalen Demokratie aufzufassen und als karnevaleske Übung zu praktizieren, bei der einmal im Jahr die Mitarbeiter das Zepter schwingen dürfen. Gleichzeitig weckt die Befragungssituation an sich bereits eine Erwartungshaltung seitens der Beteiligten, dass „etwas mit den Daten passiert“. Die Mitarbeiter müssen also mit der Absicht befragt werden, die

Erkenntnisse als Katalysator für Veränderungsmaßnahmen zu verwenden. Fehlt dieser Aspekt, wird der Sinn einer MAB konterkariert. Dann kann der Schaden sogar größer sein als ohne MAB. Für den Erfolg von MABs im oben skizzierten Sinn rücken Prozesse in den Vordergrund, die in vorherigen Konzeptionen irrtümlicherweise nicht die nötige zentrale Bedeutung erfuhren. Genau an diesen Phasen beginnt der entscheidende Punkt einer MAB: vom reinen Stimmungsbarometer hin zu einem Instrument, das Interventionen initiieren und so Verbesserungen bewirken und begleiten kann (siehe Abb. S. 16).

Global Player: MAB hat großen Stellenwert in der Unternehmenskommunikation

Zur Ableitung valider Maßnahmen ist der Abgleich mit Best Practices erforderlich: Wer Ergebnisse aus Befragungen korrekt bewerten möchte, ist auf interne oder externe Benchmarks angewiesen. Der Abgleich der eigenen Resultate mit Vorjahreswerten und Ergebnissen übergeordneter Bereiche liefert Erkenntnisse über Themenfelder, in denen es „rundläuft“ oder kriselt. Unternehmensexterne Benchmarks sind vor allem bei der Interpretation genereller Ergebnisse eines Unternehmens unerlässlich. Ihre

*Dr. Christian Liebig, Diplom-Psychologe, als Senior Consultant bei Hewitt Associates in der Practice „Talent and Organizational Consulting“ tätig
christian.liebig@hewitt.com*



*Michael Hermann, Betriebswirt und Magister in Psychologie, arbeitet bei Hewitt Associates an den Themen Mitarbeiterbefragungen und HR-Consulting
michael.hermann@hewitt.com*

