

## DIE ERFOLGREICHE MITARBEITERBEFRAGUNG

# DAS VORHANDENE POTENZIAL ERKENNEN UND NUTZEN

Anders als in früheren Jahren, in denen die Mitarbeiterbefragung allein zur Feststellung der Zufriedenheit und des Motivationsgrades der Mitarbeiter diente, gilt sie heute als strategisches Steuerungsinstrument, eingebettet in die jeweilige Führungskultur. Sie wird in der Regel aufgrund bestimmter Anlässe durchgeführt, sollte aber ein integriertes und dauerhaftes Führungsinstrument sein – mit Zielen und verbindlichen Maßnahmen.



Dr. Wolfgang Thon-Jacobi, geschäftsführender Gesellschafter der Jacobi consulting GmbH

Der Einsatz einer Mitarbeiterbefragung ist ein Weg, kritische Entwicklungen besser erkennen und identifizieren zu können. Dabei reicht es aber nicht, punktuell einzelne Themen aus einem Standardkatalog aufzugreifen oder gar nur mal ein Stimmungsbild haben zu wollen. Voraussetzung für den Erfolg ist der echte Wille, die Ergebnisse auch umsetzungsorientiert nutzen zu wollen. Konkret: Maßnahmen, die eine bessere Informationsweitergabe bewirken sollen, sind relativ einfach – aber Veränderungsmaßnahmen, die Führungsverhalten und Kooperationsdefizite thematisieren, haben eine andere Qualität. Hier ist viel Erfahrung und Gespür für betriebliche Zusammenhänge gefragt.

Jeder Unternehmensleitung sollte daran gelegen sein, selbständig arbeitende und motivierte Mitarbeiter zu haben, die den Unternehmensalltag mitgestalten und zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen können. Dieses Ziel erfordert insbesondere eine vertrauensvolle und auch offene Unternehmenskultur und Führung, die bereit ist, das vorhandene Potenzial der Belegschaft zu erkennen, zu fördern und vor allem zu nutzen. Daher macht es Sinn, Mitarbeiter grundsätzlich in Veränderungs- und Optimierungsprozesse einzubeziehen –

– Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten werden auf diesem Wege aufgezeigt.

Folgendes Beispiel eines von der Unternehmensberatung Jacobi consulting GmbH durchgeführten Mitarbeiterbefragungsprojektes zeigt, wie es funktionieren kann:

Es wurde eine Projektgruppe gebildet, in der u. a. der Leiter Personal und der Betriebsratsvorsitzende mitwirkten. Wir haben die gesamten vor- und nachgelagerten Prozesse begleitet. Dazu gehörten im Wesentlichen:

- die Entwicklung der Fragen der Mitarbeiterbefragung,
- die Überprüfung der Verständlichkeit der Fragestellungen,
- die Aufbereitung und Interpretation der ausgewerteten Daten sowie

– die Entwicklung, Aufbereitung und Dokumentation von Handlungsfeldern.

Zunächst wurden die Ziele sowie die zeitlichen und inhaltlichen Rahmenbedingungen erarbeitet und festgelegt. Ein nicht unerheblicher Zeitblock bestand dann aus der gemeinsamen Entwicklung des unternehmensspezifischen Fragebogens: Auf welche Themen konzentrieren wir uns? Wie intensiv wollen wir was wissen? Welche Fragen sind wirklich nutzbringend verarbeitbar? Es sollte nicht um der Frage willen gefragt werden (nice to know), sondern zielorientiert hinterfragt.

Um die immer vorhandenen Sorgen bezüglich Frageziel, Auswertungsart, Anonymität usw. ausräumen zu können, wurde sehr intensiv informiert und kommuniziert. Für die Mitarbeiter fanden im Vorfeld Belegschaftsversammlun-





gen statt. Die Führungskräfte haben in einem Führungskräfteworkshop intensiv diskutiert über Themenschwerpunkte und Konsequenzen aus den Ergebnissen. Hier wurde der Grundstein dafür gelegt, dass die Auswertungen später bis auf die letzte Organisationsebene heruntergebrochen werden konnten.

Vor dem offiziellen Start der Befragung wurde ein Pre-Test mit einem ausgewählten Teilnehmerkreis durchgeführt (Querschnitt aus dem gesamten Unternehmen). Dieser Pre-Test bestand aus zwei Elementen. Zum einen aus dem Ausfüllen der Mitarbeiterbefragungsbögen und zum anderen aus Ergänzungsfragen (Verständnisfragen) an die Pre-Test-Teilnehmer, die in Form eines Interviews erhoben wurden. Anhand dieser interaktiven Form des Pre-Tests konnten wir mehr Sicherheit darüber gewinnen,

- ob die Themen der Befragung durch das Projektteam richtig gesetzt wurden,
- ob die Erwartungen getroffen wurden,
- ob das Gesamtgefühl der Teilnehmer positiv ist,
- ob der Umfang der Mitarbeiterbefragung angemessen ist und
- ob die Frageformulierungen auch wirklich eindeutig verständlich sind.

Nachdem die eigentliche Mitarbeiterbefragung mit einer hohen Rücklaufquote von 80 % durchgeführt worden war, haben wir die Ergebnisse statistisch ausgewertet und grafisch aufbereitet. Die Ergebnisse wurden nicht einfach der Unternehmensleitung mitgeteilt, sondern wir haben wieder in der Projektgruppe Ziele und Rahmenbedingungen für

Informationsveranstaltungen und Workshops definiert. Den breitesten Raum nahmen die Diskussionen darüber ein, auf Basis welcher Kriterien mit welchen Organisationseinheiten intensive Workshops durchgeführt werden sollten.

Die Kommunikation der Ergebnisse an die Belegschaft erfolgte so zeitnah wie möglich. In mehreren Informationsstufen wurden die Bereiche und Sachgebiete über die wesentlichen Ergebnisse informiert. Alle Mitarbeiter haben darüber hinaus die Möglichkeit bekommen, die kompletten, ausführlichen Ergebnisse ihres eigenen Bereiches zu erfahren. Auswertungen von Organisationseinheiten mit vielen Arbeitsfeldern und besonders auffälligen Ergebnissen wurden in besonderer Weise bearbeitet: Im Rahmen von Workshops für alle Mitarbeiter dieser Organisationseinheiten wurde über zwei Tage an der Aufarbeitung der Stärken und Schwächen gearbeitet.

Den Abschluss dieser Kommunikationsreihe bildete ein weiterer Workshop, an dem wiederum alle Führungskräfte teilnahmen. Ziel dieses abschließenden Workshops ist es immer, alle während des Prozesses aufgenommen und dokumentierten Handlungsfelder zusammenzutragen und ein einheitliches Commitment der Führungskräfte über die darüber hinausgehenden Fragen zu erzielen und zu kommunizieren. Im Ergebnis werden konkrete Maßnahmen- und Aktionspläne erarbeitet, die für jeden verständlich und kommunizierbar sind, für die Führungskräfte messbare Ziele beinhalten und damit im täglichen Geschäft umsetzbar und nachvollziehbar sind.

## Welche Bedeutung haben die Ergebnisse und was kann damit verbessert werden?

Mitarbeiterbefragungen bringen nicht automatisch einen Mehrwert. Sicherlich ist es ein Wert an sich, dass Aussagen über Themen, die vor der Befragung nie offen angesprochen wurden, jetzt kommuniziert werden. Das stärkt die Informationsgewinnung und die Kommunikation zwischen der Unternehmensleitung, den Führungskräften und der Belegschaft erheblich. Die Unternehmensleitung erhält ein Feedback über die Stimmung im Unternehmen.

Aber ein wirklicher, zusätzlicher Nutzen für Veränderungsprozesse kann nur erreicht werden, wenn die Befragung thematisch gezielt konzipiert wird, wenn Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsrat aktiv einbezogen werden und wenn vor allem die wirklich auffälligen Dinge, im Guten wie im Schlechten, auf den Tisch kommen. Hierzu die Bereitschaft zu erzeugen ist das eigentliche Kunststück. Dort, wo das funktioniert, wird es die Unternehmenskultur ebenso wie die Optimierung der richtigen Prozesse ein erhebliches Stück weiterbringen.

Mit diesem Verfahren wird das Instrument Mitarbeiterbefragung zu einem wichtigen Hebel für sinnvolle und praktikable Veränderungsprozesse, das in höchstmöglichem Maße die Geschäftsleitung und den Betriebsrat ebenso wie alle Mitarbeiter und Führungskräfte einbezieht – und damit die Chance bietet, betriebliche Notwendigkeiten und Veränderungsakzeptanz zu verbinden. —

**Dr. Wolfgang Thon-Jacobi**, Diplom-Ökonom, leitet seit Januar 2007 die Unternehmensberatung Jacobi consulting GmbH. Kernkompetenz des Unternehmens ist der Umgang mit betrieblichen Veränderungsprozessen. Grundsätzlich bietet die Jacobi consulting GmbH keine Standardmaßnahmen an, sondern unternehmensbezogene Lösungsansätze, die kurzfristig realisiert werden können und im Unternehmensalltag Bestand haben. Ob Umstrukturierungen, Begleitung von Kooperationen, Anpassung von Managementinstrumenten oder organisatorischen Prozessen – alles wird gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern des Kunden erarbeitet.