

Pro und Contra

# Mitarbeiterbefragung

Brauchen wir in Zeiten von Instant Feedback und Pulse Checks überhaupt noch klassische Mitarbeiterbefragungen? Zwei Dienstleister nehmen Stellung.

## Die Beziehung täglich pflegen!

– „Wie geht es Dir? Gibt es etwas, woran wir arbeiten sollten?“ Stellen Sie sich vor, Sie würden das Ihren Lebenspartner genau einmal im Jahr fragen. Das deutet nicht nur auf recht geringes Interesse hin, es bedeutet vor allem auch, dass Sie vor einem Aufgaben-Berg stehen, den es erst einmal zu analysieren gilt. Bis Sie damit fertig sind, ist nichts mehr aktuell und dringlichere Punkte sind hinzugekommen. Im nächsten Jahr beginnen Sie wieder von vorne. Was absurd klingt, ist für Mitarbeiterbefragungen der Standard. 85 Prozent aller Unternehmen befragen ihre Mitarbeiter einmal pro Jahr oder seltener. Was denken Sie, wie oft geht die Beziehung in die Brüche?

Unternehmen müssen in Zeiten, in denen Mitarbeiter hart umkämpft sind, schneller verstehen, welche Maßnahmen zur Befähigung, zu mehr Zufriedenheit sowie zu Produktivität und Treue beitragen können. Pulse-Befragungen sind der Schlüs-



MATEO FREUDENTHAL ist Mitgründer und Geschäftsführer der Honestly GmbH in Köln.

sel. Statt 40 Minuten in einen mehrseitigen Fragenkatalog zu investieren, teilt man im Moment der Wahrheit mit, was man fühlt. Durch eine App auf dem Smartphone erhält man jede Woche einen Fragebogen, der in maximal 60 Sekunden zu beantworten ist. Dies bietet für die HR-Abteilung klare Einblicke, wie eigene Maßnahmen ankamen und wie sich externe Faktoren auswirken.

Wie wirkungsvoll ein solches Instrument sein kann, hat mir die Zusammenarbeit mit einem Call Center gezeigt:

Hier wurde ein neuer Standort hinzugekauft – der Krankenstand war fast doppelt so hoch wie an anderen Niederlassungen. Der Personalleiter wollte die Gründe herausfinden, setzte auf die Pulse-Befragung und erfuhr innerhalb kurzer Zeit, dass die Kollegen unzufrieden waren, weil sie nicht selbst ihre Schichten bestimmen konnten. Nach Einführung einer entsprechenden Software-Lösung sank der Krankenstand auf Normalniveau.

### Schnell und ehrlich

Es gibt natürlich auch Gemeinsamkeiten bei der klassischen und der Pulse-Befragung. Beide erfordern Aufklärung darüber, wieso Umfragen durchgeführt werden und was mit den Ergebnissen geschehen soll. Beide setzen außerdem die Ehrlichkeit der Antwortenden voraus. Die wiederum kann nur erwartet werden, wenn das Management das entsprechende Mindset hat: Meinungen sollen geäußert werden, ohne dass Nachteile entstehen. Doch in Sachen Geschwindigkeit ist die Pulse-Befragung einfach meilenweit voraus, und zwar auch dann, wenn es an die Umsetzung der Maßnahmen geht!

Bei der klassischen Befragung fühlen sich viele Mitarbeiter kaum ernstgenommen, wenn im Anschluss nichts besser wird. Das Vertrauen ist schlicht erschüttert. Dass die Ergebnisse zudem oft spät bis gar nicht kommuniziert werden, trägt ebenfalls nicht zum Engagement bei. Pulse-Umfragen hingegen sind mehr als nur schöner Schein und Marketing-Mittel. Sie sind Werkzeug für echte Mitarbeiterbeteiligung, für Partizipation und Mitgestaltung – und das kontinuierlich. Sie können sich aktuellen Themen annehmen und sind in so kurzer Zeit erledigt, dass sie nicht in Stress ausarten, sondern sich der heute sehr volatilen und agilen Welt anpassen. „Heute fragen, heute umsetzen“ lautet die Devise!

Die Ergebnisse versetzen HR und Management in die Lage, ein akkurates und aktuelles Bild des Unternehmens oder eines Projektes zu zeichnen und im Bedarfsfall zu reagieren. Regelmäßig die Umsetzung neuer Unternehmenswerte in global verteilten Standorten abfragen und mit gezielten Maßnahmen eingreifen, wo neue Standards noch nicht greifen? Schafft nur die Pulse-Befragung. In Krisenzeiten wie Übernahmen die Unsicherheit der Belegschaft innerhalb weniger Wochen in Job-Sicherheit zu wandeln? Schafft nur die Pulse-Befragung. Natürlich im Einklang mit Transparenz – und klarer Kommunikation. ■

# Zeit zum Entwickeln geben

„Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in unserer heutigen agilen Instant-Blitzumfrage möchten wir von Ihnen erfahren, ob Sie Zeit hatten, an der gestrigen Befragung teilzunehmen...“ – zugegeben, das ist etwas überspitzt formuliert, mancherorts aber trauriger Alltag: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden mit Befragungen überhäuft, um nicht zu sagen: zugemüllt.

Keine Frage: das Wissen, die Erfahrungen und Einschätzungen von Führungskräften und Mitarbeitern einer Organisation sind einer enormer Schatz. Die gelegentlich zu beobachtenden Methoden beim Heben dieses Schatzes erinnern jedoch an brachiales Fracking: Auf Teufel komm raus wird alles herausgeholt, was die Beschäftigten an Meinungen so hergeben. Dass darunter die Umwelt – sprich die Unternehmenskultur – leidet und die Mitarbeitenden sich ausgequetscht fühlen, wird oft zu wenig berücksichtigt und zu spät bemerkt.

## Verantwortungsvolle Organisationsentwicklung heißt, Zeit zum „Reifen“ zu geben

Gute und verantwortungsvolle Organisationsentwicklung heißt doch auch, Zeit zu geben. Wie soll sich eine Kultur entwickeln, wie sollen Führungs- und Arbeitskräfte „reifen“, wenn sie nicht genügend Zeit bekommen, aus Feedback zu lernen sowie die notwendigen Veränderungen zu erkennen und umzusetzen?

Früher – als nicht alles besser war – konnten größere Unternehmen schon allein aus organisatorischen Gründen nicht häufiger als etwa alle zwei bis drei Jahre umfassend ihre Angestellten befragen. Der operative Aufwand bedingt durch das Medium Papier erzwang eine gewisse Langsamkeit, die heute erfreulicherweise überwunden ist. Internet und Digitalisierung ermöglichen eine deutliche Effizienzsteigerung der „klassischen“ Mitarbeiterbefragung, wovon sowohl die Beratungsunternehmen als auch ihre Kunden profitieren. Ergebnisse stehen schneller bereit, aus den gewonnenen Daten kann noch besser auf strategische Erkenntnisse geschlossen werden. Ein effizientes Monitoring von Maßnahmen wurde durch moderne Online-Tools erst möglich. Aufwände und Kosten für Mitarbeiterbefragungen sind gesunken, die operative Geschwindigkeit und inhaltliche Qualität nahm zu. So weit, so gut.

Den Markt aktuell überschwemmende Tools ermöglichen es jedoch, mit wenig operativem Aufwand – lassen wir das Thema Datenschutz hier einmal außen vor – auch kurzfristig „selbstgesteuerte“ Befragungen online durchzuführen. Zu beobachten ist nun folgendes: Das lautstark ausgerufenen Angebot „agiler“

und „instant“ Befragungen suggeriert den Verantwortlichen für Personal- und Organisationsentwicklung geradezu die Notwendigkeit, auf diesen Zug aufzuspringen – bietet sich doch die Chance, mit laufend neuen Befragungen „am Puls zu bleiben“, bei den Beschäftigten ebenso wie in der Geschäftsführung wahrgenommen zu werden und mit interessanten Erkenntnissen in hoher Frequenz aufzuwarten. HR und OE auf „Du“ mit dem Zeitgeist – wie verlockend. Und so wird in manchen Organisationen befragt, was das Zeug hält – sprich: was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aushalten.

## Weder Widerspruch noch Konkurrenz

Unstrittig ist: Online-Befragungen können aus gegebenem Anlass kurzfristig benötigte Erkenntnisse liefern. Es kann überaus sinnvoll und hilfreich sein, ad hoc Informationen über die Wahrnehmung spezifischer Aspekte durch Führungskräfte und Mitarbeitende zu gewinnen. Mit Bedacht eingesetzt und mit fachlich sauber entwickelten Fragen hinterlegt sind kurzfristige Befragungen ein weiteres hilfreiches Tool im Werkzeugkasten von Personal- und Organisationsentwicklung.

Klug konzipiert, sind diese inhaltlich fokussierten Befragungen weder ein Widerspruch noch eine Konkurrenz zur klassischen „großen“ Mitarbeiterbefragung, die im Idealfall alle zwei bis drei Jahre umfassend und tiefgründig über die Gesamtsituation der Organisation informiert und – das soll hier nicht unerwähnt bleiben – zudem ein mächtiges Instrument der internen Kommunikation ist.

## Vorsicht vor Befragungsmüdigkeit

Der bloße Einsatz von Software und das Einholen von Feedback in kurzen Intervallen kann jedoch die Kompetenz und Erfahrung von evidenzbasierter Psychologie und Organisationsentwicklung nicht ansatzweise ersetzen. Im Übermaß eingesetzt, ohne ausreichende inhaltliche Notwendigkeit und handwerklich schludrig gemacht, erzeugen kurzfristige Befragungen eine spürbare Befragungsmüdigkeit bei den Unternehmensangehörigen und – was nicht weniger schlimm ist – nachlassendes Interesse in den Führungsetagen an den Daten der Kollegen und Kolleginnen aus Personal und OE. Schnappt diese Falle erst einmal zu, gibt es kaum ein „Zurück zur Vernunft“, wäre dies

doch das Eingeständnis, im Befragungsfieber übers Ziel hinaus geschossen zu sein.

Mein Rat lautet: Lassen Sie sich nicht vom Schein bunter Tools blenden. Denken Sie gut darüber nach, welcher Methodenmix für Ihre Organisation der richtige ist und orientieren Sie sich dabei nicht am technisch Machbaren sondern am Informationsbedarf derer, die in Ihrem Unternehmen Entscheidungen treffen sowie an den Möglichkeiten und Erfordernissen Ihrer Unternehmenskultur. ■



MATTHIAS DIETE ist Vorstand der Cubia AG in Konstanz.