

## Befragungswahn

Warum haben klassische Mitarbeiterbefragungen ausgedient?

Wer will nicht den zufriedenen Mitarbeiter<sup>1)</sup>? Jeder oder? Am meisten wollen es die Mitarbeiter in Organisationen selber. Fragenfriedhöfe<sup>2)</sup> werden in Abständen von 1 bis 3 Jahren im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen entweder online und/oder in Papierform geschaffen. Diese Befragung soll den zufriedenen Mitarbeiter aufspüren. Wo er noch nicht ist, da werden Maßnahmen eingeleitet, damit es ihn in Zukunft geben wird<sup>3)</sup>.

Nachdem die Hürden des Glaubens an die Anonymität der Befragung von den Mitarbeitern einigermaßen überwunden sind, wird durchgeführt. Die Arbeit kann beginnen, Missionare – vor allem aus HR – strömen aus, um Werbung für eine hohe Beteiligung zu machen, bei Führungskräften wachsen die Sorgen, dass ihre eigenen Abteilungsergebnisse – und somit deren Führungsleistung – schlecht ausfallen könnten. Kosten, Ressourcen, Energie etc., die eigentlich für direkt wertschöpfende Kernprozesse gut verwendet werden könnte (operational excellence, Kunden gewinnen, verkaufen, neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln, etc.), werden gebunden.

In der Theorie wird die Mitarbeiterbefragung als Instrument zur Kommunikation (Mitarbeiterpartizipation) – insbesondere zwischen Hierarchieebenen – betrachtet. Weiter soll sie Hinweise auf Stärken und Schwächen im Unternehmen geben.

Resigniert wird von den Mitarbeitern immer wieder festgestellt, dass die Hoffnung, gehört zu werden, nicht aufgegangen ist.

Nun aber weg von der Problembeschreibung hin zu **Lösungsansätzen**:

- **Weniger ist Mehr**: Mit wenigen Fragen (max. 15) die neuralgischen Befindlichkeiten, Schwachstellen und Stärken (Motto = Stärken stärken) identifizieren und diese auf den Managementebenen qualitativ diskutieren und konkrete Maßnahmen beschließen.
- Nicht nur Feedback sondern auch **Feedforward** abfragen: Wo sind die (Innovations-)potenziale im Unternehmen und wo sind sie in den diversen Organisationseinheiten?
- **Organisationsdiagnostische Fragen** mehr in den Vordergrund und klassische Zufriedenheitsfragen mehr in den Hintergrund rücken. Genügen nicht 2-3 Fragen, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu eruieren? Wäre es z.B. nicht interessanter, die Gaps zwischen Erwartungen an die Führungskraft und deren Realisierung oder die Gaps zwischen der Ist-Unternehmenskultur und der strategiekonformen Kultur zu bekommen?
- Sparen Sie Kosten, in dem Sie ...
  - die Befragungen **rein Online** machen (es ist ein allgemein verbreiteter Irrglaube, dass die ‚blue collar‘ Zielgruppe schlecht erreicht werden kann ...)
  - mit Online-Befragungsplattformen arbeiten, die alle wichtigen Features in einem integrierten System haben (Design – Durchführung – Live Monitoring – Reporting – Massschneiderung von Reports). Sie sparen sich dadurch teure Beraterleistungen für die Generierung von Spezialreports. Das können Sie selber tun und sogar gezielter.
- **Erhöhen Sie die Frequenz** dieser ‚less is more‘ oder ‚lean‘ Befragungen. Die Wahrheit liegt nicht in einer Momentaufnahme alle 3 Jahre (ich höre von Unternehmen immer wieder, dass „... die Ergebnisse heuer nicht ernst zu nehmen sind, da wir ja gerade in einem Reorganisationsprozess<sup>4)</sup> sind ...“), sondern in der Beobachtung von Entwicklungen über enger beisammen liegende Zeitpunkte (Change- oder Pulse Monitoring).

- **Bringen Sie Ihre Führungskräfte in die Verantwortung**, mit ‚ihren‘ Ergebnissen konkret etwas zu tun. Die Ergebnisse der verschiedenen Organisationseinheiten sind so heterogen, dass nur die verantwortliche Führungskraft mit abteilungsspezifischen Ergebnissen etwas tun kann<sup>5)</sup>
- Werten Sie die Human Resource Abteilungen zu Organizational Development Abteilungen auf. Die Key-User und –experten für Organisationsdiagnose sind intern zu qualifizieren (Inhouse-Consulting), externe Berater sind gar nicht so wichtig, wie viele immer glauben.

- 
- <sup>1)</sup> Im Sinne der Sprachvereinfachung spreche ich immer auch das andere Geschlecht an
  - <sup>2)</sup> Ich kann Ihnen Fragebögen von renommierten und bekannten Befragungsunternehmen zeigen, wo 100 Fragen und mehr auf die Mitarbeiter ‚niederprasseln‘.
  - <sup>3)</sup> Reineck | Anderl | Roller: Mythos Change – Warum sich verändern verändern sollte. In ZOE Nr. 4 | 2016 S. 51 ff
  - <sup>4)</sup> Welches Unternehmen befindet sich heutzutage nicht gerade in einem Reorganisations- oder Change-Prozess? Die Beständigkeit des Wandels als Paradigma der Zukunft.
  - <sup>5)</sup> Selbstverständlich gibt es in einigen Bereichen ähnliche Ergebnisse und Phänomene. Monitoren sie diese und stellen Sie ‚Best Practices‘ den anderen zur Verfügung