

Montag, 29. Juni 2015

Vier Argumente gegen schriftliche Mitarbeiterbefragungen und eine sinnvolle Alternative

Geschrieben von Matthias Hanitsch, Leader's Mind



"Thousands Compete" - Image by DVIDSHUB | Flickr.com

Jedes größere Unternehmen führt sie regelmäßig durch: Mitarbeiterbefragungen. Mit den gewonnenen Erkenntnissen sollen Mitarbeitermotivation und –bindung gesteigert oder Unternehmenskommunikation und Führungsqualität verbessert werden. Dabei finden über 90% aller Befragungen anhand eines standardisierten, schriftlichen Online- oder Offline-Fragebogens statt - das kann nicht funktionieren. Zum Glück gibt es sinnvolle Alternativen.

Wie fanden Sie die letzte Befragung, die Sie als Mitarbeiter beantwortet (oder auch ignoriert) haben? Aller Wahrscheinlichkeit nach nicht besonders. Denn irrelevante Fragen, hoher Interpretationsbedarf, eingeschränkte Antwortmöglichkeiten und der Verzicht auf nachfolgende Kommunikation sind nicht die Ausnahme, sondern die Regel.

Als Diagnoseinstrument grundsätzlich brauchbar

Nicht, dass wir uns falsch verstehen: Mitarbeiterbefragungen anhand standardisierter Fragebögen haben durchaus ihre Berechtigung. Gut gemacht, sind sie ein hervorragendes und vergleichsweise preisgünstiges Diagnoseinstrument, um allgemeine Schwachstellen im Unternehmen und grundsätzliche Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Mehr aber auch nicht.

In vielen Unternehmen gehen die Erwartungen allerdings weit darüber hinaus: Oft als „Dialogoffensive“ angepriesen, sollen groß angelegte Befragungsaktionen den Mitarbeitern Wertschätzung vermitteln, Motivation steigern und wichtige Erkenntnisse für die Personalführung liefern. Das Ziel ist eine umfassende Leistungssteigerung von Unternehmen und Mitarbeitern.

Erfolgskritisch: Zielführende Maßnahmen

Der Erfolg einer Mitarbeiterbefragung hängt jedoch wesentlich davon ab, ob den neu gewonnenen Erkenntnissen auch verbindliche und zielorientierte Maßnahmenpläne folgen. Und genau das ist der wunde Punkt vieler groß angelegter Befragungsaktionen: Denn effektive Maßnahmen, die zu einer deutlichen Verbesserung der IST-Situation führen, lassen sich aus den Ergebnissen einer schriftlichen Mitarbeiterbefragung nicht gewinnen. Vier Argumente, warum das so ist:

1. Schriftliche Befragungen sind wie schlechte Emails

In einem Dialog gehen die Gesprächspartner aufeinander ein, beantworten Rückfragen und bewerten Aussagen. Standardisierte Befragungen dagegen sind wie schlechte Emails: Einseitig, interpretationsfähig und oft irrelevant. Eine Frage wird von verschiedenen Teilnehmern unterschiedlich interpretiert, die selten objektive Antwort (aus Gefälligkeit, Ahnungslosigkeit, Desinteresse, Irrelevanz) muss in ein vorgefertigtes Schema gepresst werden. Die Sozialpsychologie nennt dieses Phänomen „Kognitive Verzerrung“. Daraus kann kein Quell sprudelnder Inspiration für die Steigerung der Unternehmensleistung werden.

2. Motivation kennt keinen Durchschnitt

Der Introvertierte benötigt die Ruhe eines Einzelbüros, der Statusbewusste schätzt den Firmenwagen und der Familienmensch freut sich über flexible Arbeitszeiten. Motivation ist sehr individuell und wenn Motivation gesteigert werden soll, dann hilft kein anonymer Durchschnitt, aus dem allgemeingültige Maßnahmen abgeleitet werden. Sobald ein branchenüblicher Wohlfühl-Standard vorhanden ist, geht es um individuell zugeschnittene Aktionen vor allem für die Mitarbeiter, deren Motivation gerade im Sinkflug ist. Von diesen Einzelfällen ausgehend kann verallgemeinert werden. Standardisierte Befragungen jedoch gehen den umgekehrten Weg und schließen vom Allgemeinen auf den Einzelfall - ein Fehler.

3. Wertschätzung geht anders

Wenn man sich individuell mit einer Person auseinandersetzt und dafür Zeit und Mühe investiert, dann drückt dies Wertschätzung aus. Mitarbeiterbefragungen sind genau das Gegenteil. Der per Link zugesandte Onlinefragebogen sagt dem Mitarbeiter: „Na klar sind wir an deiner Meinung interessiert. Aber bitte sieh zu, dass sie in unser Schema passt, stell' keine Fragen und mach schnell, sonst wird's zu teuer.“ Schade, vor allem, wenn das die einzige Feedbackmöglichkeit an das Top Management ist.

4. Leistungsfähigkeit hat viele Stellschrauben

Aus Befragungen sollen Hinweise auf die Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern gewonnen werden. Die persönliche Befähigung, ein wesentlicher Baustein der Leistungsfähigkeit, wird durch eine Vielzahl von sehr individuellen Faktoren beeinflusst: Stressresistenz, körperliche Befindlichkeiten, Zeitmanagement, Ernährung, Bewegung, familiäre Situation, um nur ein paar Beispiele zu nennen. Diesen Bereich kann eine standardisierte, schriftliche Befragung nicht sinnvoll abdecken - was aber unverzichtbar ist,

wenn es um die Leistungssteigerung von Unternehmen geht.

Es gibt Alternativen

Als Diagnoseinstrument sind standardisierte Mitarbeiterbefragungen bei gekonnter Ausführung gut geeignet. Aber mehr auch nicht: Zielführende Verbesserungsmaßnahmen jenseits eines allgemeinen, offensichtlichen Grundstandards lassen sich daraus nicht ableiten. Die gute Nachricht: Es gibt hervorragende Alternativen. Zum Beispiel das „Arbeitsbewältigungscoaching“.

Können, wollen, dürfen: Arbeitsbewältigungscoaching (ab-c)

Zugegeben: Der Begriff ist etwas sperrig - das Konzept aber sehr gut. Das Arbeitsbewältigungscoaching ist eine Kombination von Mitarbeiterbefragung und übergreifenden Management



Workshops. Die Befragung der Mitarbeiter erfolgt dabei, anders als bei einer standardisierten Umfrage, individuell in kurzen, klar strukturierten Einzelcoachings. Diese Gespräche basieren methodisch auf dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (noch so ein seltsamer Begriff), das vom Finnish Institute for Occupational Health (FIOH) entwickelt wurde. Demnach ist die subjektiv empfundene Arbeitsfähigkeit ein Produkt der Faktoren KÖNNEN (Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Kompetenz), WOLLEN (Werte, Einstellungen, Motivation) und DÜRFEN (Arbeit, Arbeitsumgebung, Führung).

Das jeweilige Einzelgespräch beginnt mit der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters zu diesen Faktoren anhand von sieben standardisierten Fragen, die Antworten bilden die Grundlage für das darauf folgende Coachinggespräch. In diesem Gespräch haben arbeitsspezifische Aspekte wie Führung und Organisation den gleichen Stellenwert wie individuelle Faktoren, z.B. Gesundheit und Kompetenz. Einerseits erhält der Mitarbeiter dadurch konkrete Hilfe bei persönlichen Themen, andererseits werden wichtige Erkenntnisse und neue Ideen für die Entwicklung von Organisation und Führung gewonnen. In einem echten Dialog, hoch individuell und sehr wertschätzend. Die Ergebnisse der Einzelgespräche sind Basis für spätere Management Workshops, in denen Optimierungsmöglichkeiten entwickelt, verabschiedet und nachgehalten werden. Der ganze Prozess wird durch kontinuierliche Kommunikationsmaßnahmen vorbereitet und begleitet.

Sinnvolles Nebenprodukt: Die zu Beginn stattfindende Selbsteinschätzung wird über alle Teilnehmer zusammengefasst im sogenannten „Workability Index“ dokumentiert und lässt sich über mehrere Zeitpunkte und auch unternehmensübergreifend vergleichen. Fortschritte werden so quantitativ messbar und lassen sich sogar finanziell bewerten.

Fazit: Was sind Ihnen Ihre Mitarbeiter wert?

Ihre Mitarbeiter schätzen es, wenn Sie sich ernsthaft mit ihren Anliegen auseinandersetzen und an effektiven Lösungen arbeiten. Die meisten standardisierten, schriftlichen Mitarbeiterbefragungen werden diesem Anspruch jedoch nicht gerecht und wirken kontraproduktiv: Das, was sie erreichen wollen, wird verhindert.

Ansätze wie das Arbeitsbewältigungscoaching dagegen vermitteln hohe Wertschätzung, geben individuelle Hilfestellung, erzeugen maximales Ideenpotenzial und liefern wertvolle Impulse für die Organisationsentwicklung - statt standardisiertem Einheitsbrei. Ein Investment, das tatsächlich etwas bewegt.



Matthias Hanitsch

Als Coach und Sparringspartner begleite ich Führungskräfte und bringe kritische IT-Projekte wieder auf Kurs. In über 20 Jahren habe ich als Partner und Vice President in renommierten Beratungshäusern Projekte mit hohen Millionenbudgets geleitet, Manager in Linienpositionen der Top-Führungsebene unterstützt und erfolgreich große Abteilungen geführt. Zu meinen Klienten gehörten Unternehmen wie BMW, Daimler, Siemens, Gillette, SAP, BASF und die Deutsche Telekom.

Leader's Mind

Matthias Hanitsch | Antonienstraße 3 | 80802 München

hanitsch@leadersmind.de | +49 (0) 157 5297 2227 | www.leadersmind.de

Das Original dieses Artikels finden sie unter

<http://www.leadersmind.de/blog/item/66-vier-argumente-gegen-schriftliche-mitarbeiterbefragungen>.