

Mitarbeiterbefragungen in Change-Prozessen

Von den „human resources“ wird viel geredet in der Managementtheorie. Auch die Bedeutung der Kommunikation in zunehmend komplexen Organisationen und immer schnelleren Märkten wird von niemand mehr ernsthaft bestritten. Die Frage ist jedoch: Woran erkennt der Mitarbeiter ein ernsthaftes Interesse der Unternehmensführung an den Anliegen der Mitarbeiter und die Bereitschaft zum Dialog? Je größer das Unternehmen, desto schwieriger wird es, diesen Dialog als face-to-face-Kommunikation zu führen und Mitarbeitern dadurch zu signalisieren, dass sie nicht nur „Humankapital“ sind, sondern Dialogpartner, die nach ihrer Meinung gefragt werden.

Mitarbeiterbefragung gestern & heute

‘Vom Messinstrument zum Dialoginstrument’ - so könnte man die Geschichte der Mitarbeiterbefragungen (MAB) überschreiben. Für welchen Typ von Befragung sich ein Unternehmen entscheidet, hängt mit den Zielen zusammen, die verfolgt werden:

▲ **Meinungsforschung**

Das Messen von Meinungen und Einstellungen und das Generieren von Daten für die Personalwirtschaft standen und stehen im Mittelpunkt der *Meinungsbefragung*. Da es hier um eher spezifische Fragestellungen geht (Meinung zu einem bestimmten Arbeitszeitmodell, dem Kantinenessen o.ä.) reichen repräsentative Stichprobenbefragungen aus.

▲ **Klimabefragung**

Im Zuge des Human-ressource-Ansatzes rückten weiche Faktoren wie Betriebsklima und Mitarbeiterzufriedenheit als Erfolgsfaktoren in den Fokus der Aufmerksamkeit. *Klimabefragungen mit Rückspiegelung* sind Vollbefragungen (ohne geplante Messwiederholung), bei denen in anschlie-

Benden Workshops ganz konkrete `Schwachstellen´ vor Ort beseitigt werden sollen. Es handelt sich um Einzelaktionen, die nicht eingebunden sind in die gesamte Management- und Führungsstrategie.

▲ **Benchmarking**

Harte wie weiche Faktoren werden bei der *Benchmarkingumfrage* über verschiedene Unternehmen hinweg verglichen, was die Bedeutung des motivierten, innovativen Mitarbeiters als wichtigen Wettbewerbsvorteil hervorhebt. Die Schwierigkeit dabei ist oft, dass unterschiedliche Rand- und Rahmenbedingungen den direkten Vergleich der soft-facts erschweren und der Vorwurf laut wird, dass hier doch `Äpfel mit Birnen´ verglichen werden.

▲ **Führungsinstrument**

Der TQM-Ansatz verlangt permanente Innovation und Verbesserung – nicht nur der Produktions- sondern auch der Kultur- und Strukturfaktoren. Bei diesem Ansatz ist die MAB keine einmalig Aktion mehr nach dem Motto „Gut, dass wir darüber gesprochen haben“, sondern integraler und wiederholt angewandter Bestandteil der Instrumente des Managements (*Systemische Mitarbeiterbefragung*). Dieses Veränderungsmanagement erfordert nicht nur ein systematisches Vorgehen auf allen Ebenen der Organisation, sondern auch `Veränderungs-know-how´ der Führungskräfte, um Mitarbeiter für diesen Prozess zu gewinnen. Diesem Zweck, der Einbindung der Mitarbeiter, dient die MAB heute: Nicht mehr reaktives Stimmungsbarometer, sondern strategisches Führungsinstrument.

Veränderungswissen & Steuerungswerkzeug

Die Schwierigkeiten der Steuerung komplexer Systemen erfahren Manager täglich. Unverzichtbar für sie ist die Verarbeitung von Rückmeldungen über den Zustand des zu steuernden Systems (sowie natürlich der Umwelt, sprich des Marktes, z.B. durch Kundenbefragungen). Nur so kann das Management mittel- und langfristige Strategien entwickeln.

Steuerung braucht Feedback

Die systemische Mitarbeiterbefragung holt Feedback sehr gezielt ein, um diese Information in einem anschließenden Reflexions- und Bearbeitungsprozess zu verwerten.

Die Befragung selbst ist somit nur der erste Schritt in einer Prozesskette – der zweite und sogar wichtigere Schritt ist die Rückmeldung und Bearbeitung der Ergebnisse (s. S. 8) durch Management und Mitarbeiter.

Definition

MABs sind systematische Erhebungen im Auftrag der Unternehmensleitung. Ziel ist, die Mitarbeiterzufriedenheit und Einstellungen zu verschiedenen Arbeits- und Unternehmensaspekten zu erfassen. MABs sind Diagnoseinstrumente und geben ein Bild der Ist-Situation; gleichzeitig sind sie soziale Interventionen, indem das Problembewusstsein der Befragten erhöht und Handlungsdruck erzeugt wird.

Daten für Business Modelle

Sämtliche neueren Business Modelle wie Balanced Scorecard oder EFQM (European Foundation for Quality Management) berücksichtigen bei der Ermittlung der Wertschöpfung eines Unternehmens Faktoren wie Mitarbeiterorientierung, Kommunikation und Führungskultur. Entsprechend konzipierte MABs liefern wichtige Daten für die genannten Modelle und für die darauf basierende strategische Ausrichtung des Unternehmens.

Auftakt oder Treiber?

Eine ebenso wichtige Rolle spielen MABs für unternehmensweite Change Prozesse: Sie können sowohl Auftakt und Initialzündung für einen bevorstehenden Veränderungsprozess sein, als auch einen laufenden Prozess weiter in die Tiefe der Organisation treiben und diesen vitalisieren. Mit einer Befragungswiederholung steht uns ein wertvolles Evaluationsinstrument (Prozessevaluation) für Change Prozesse zur Verfügung.

Kulturintervention

Schneller als jedes Kommunikationstraining bringt eine MAB und die anschließende Reflexion der Ergebnisse alle Beteiligten miteinander ins Gespräch: Über alle Ebenen und Organisationseinheiten oder über Abteilungsgrenzen hinweg kann der Dialog aktiv gefördert werden. Ein entsprechendes Kommunikationskonzept ist dazu natürlich unverzichtbar.

Mögliche Ziele einer MAB

Diagnose:

- Status quo des Unternehmens ermitteln
- Soft facts messbar machen
- Stärken-Schwächen-Analyse

Intervention:

- Informationsfluss bottom-up
- Offene Kommunikation und Feedback fördern
- Problembewusstsein erhöhen
- Symbolische Kommunikation „Eure Meinung ist uns wichtig“

Evaluation:

- Verbesserung im Change Prozess messbar machen
- Wirkungsmessung einzelner Maßnahmen

Unternehmenssteuerung- und bewertung:

- Strategische Steuerung des Unternehmens unterstützen
- Zukunftsorientierte Selbstbeschreibung der Organisation ermöglichen
- Vernetzung von Aktivitäten im Anschluss an die MAB
- MAB als Personalwirtschafts- und Führungsinstrument einführen

Wichtige Schritte...

Der Grundstein für den Erfolg einer MAB wird zu Beginn gelegt: Indem ein Gesamtprozess konzipiert wird und eine theoretische wie strategische Einbindung des Projektes in die übrigen Aktivitäten der Unternehmenssteuerung erfolgt.

Positionierung

Nachdem die Entscheidung für eine MAB gefallen ist, geht es um die Klärung des „Was, Wer & Wie“. Sämtliche Rahmenbedingungen (z.B. personelle und finanzielle Ressourcen), eine detaillierte Zielklärung mit dem Auftraggeber sowie eine Erwartungsklärung, Input durch den begleitenden externen Experten sowie ein Projektstrukturplan sind Bestandteil der Positionierung.

Wie sind die Ziele der MAB mit der Unternehmensstrategie verknüpft? Wer ist interner Promoter der MAB? Wie kann eine Projektgruppe zusammengesetzt werden? Wer ist Ansprechpartner von Seiten des Auftraggebers? Wie kann der Betriebsrat eingebunden werden?

Ziel der Positionierung ist, eine klare Ausgangssituation zu schaffen, die die Feinplanung (Operationalisierung) ermöglicht und allen Beteiligten Orientierung über Ziele, Aufgaben und Rollen gibt.

Gelingt dies nicht, entsteht Unsicherheit oder gar Widerstand und das Projekt wird von Anfang an in Frage gestellt.

Kommunikationskonzept

Das A & O im Vorfeld ist die Vorbereitung der Belegschaft wie der Führungskräfte. Informationen über die MAB (kognitiver Zugang) und Mobilisierung (emotional positive Einstellung) sind dabei die wichtigsten Stichworte. Verschiedene Medien werden benutzt: Infoveranstaltungen, Plakat- oder Flugblattaktionen, Intranet oder persönliche Anschreiben. Da eines der Grundprinzipien der MAB Freiwilligkeit heißt, müssen Mitarbeiter erkennen, warum sie an der Befragung teilnehmen sollen. Letztlich entscheidet die Güte des Kommunikationskonzeptes über die Höhe der Beteiligung.

Vertrauen versus Kontrolle

Da Führungskräfte, insbesondere die mittlere Führungsebene, bei einer MAB eine Schlüsselrolle hat und der Befragung zu Anfang häufig kritisch gegenüber steht, gilt es dieser Gruppe besondere Aufmerksamkeit zu schenken, sie einzubinden, zu informieren, zu gewinnen. Dazu müssen die Führungskräfte ihre Fragen und Bedenken äußern können. Bei Erstbefragungen geht es darum, Vertrauen in das Führungsinstrument MAB zu stärken und Bedenken, dass es sich dabei um ein Kontrollinstrument `gegen´ Führungskräfte handelt, auszuräumen.

Einbindung

Je größer das Unternehmen, desto mehr opinion leaders gilt es zu gewinnen. Nach Möglichkeit besteht die MAB-Projektgruppe aus einem Querschnitt über alle Hierarchien und Bereiche hinweg (Schwerpunkt mittlere Führungsebene). Dies trägt enorm zur Akzeptanz der MAB bei und ist ein Plus für eine funktionierende Informationspolitik. Auch sollte rechtzeitig das Gespräch mit der Arbeitnehmervertretung gesucht werden – es vereinfacht vieles, wenn beispielsweise ein Mitglied des Betriebsrates in der Projektgruppe vertreten ist.

Reflexion statt Pferderennen

Neben der Auswertung und Analyse für das gesamte Unternehmen ist es sinnvoll, kleinere funktionale Gruppen als `Auswerteeinheiten` zu definieren und für diese spezifischen Gruppen Ergebnisse auszuwerten. Dabei geht es - zumindest im Rahmen von Veränderungsprozessen – nicht um eine Art `Pferderennen zwischen den Abteilungen`, sondern um eine ressourcen- und lösungsorientiert Auseinandersetzung mit den Ergebnissen.

Glaubwürdigkeit

Change Prozesse und der Versuch, top-down Veränderungen im Unternehmen zu steuern, scheitern häufig an der Umsetzungsbereitschaft der Beteiligten - und am mangelnden Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungsmannschaft. Die vorherrschenden Stereotypen sind bekannt: „Was die da oben sich wieder ausgedacht haben...“ oder „tja, die Mannschaft zieht nicht mit...“.

Sollen Veränderungsprozesse mit dem Instrument MAB erfolgreich in der Organisation verankert werden, geht es zuerst einmal um die Frage: Wie glaubwürdig vermitteln die Führungskräfte das Interesse am Dialog mit den Mitarbeitern?

„Wozu ein Fragebogen ausfüllen, danach passiert ja doch wieder nichts“

Unglaublich macht sich die Unternehmensführung dann, wenn nach der Befragung keine angemessene Rückmeldung, Diskussion und Bearbeitung der Ergebnisse erfolgt, wenn „Ergebnisse für die Schublade vom Chef“ produziert werden. Dann bleibt die MAB eine Rede ohne Antwort – und erzeugt Frustration und Zynismus bei Mitarbeitern.

Und nach der MAB?

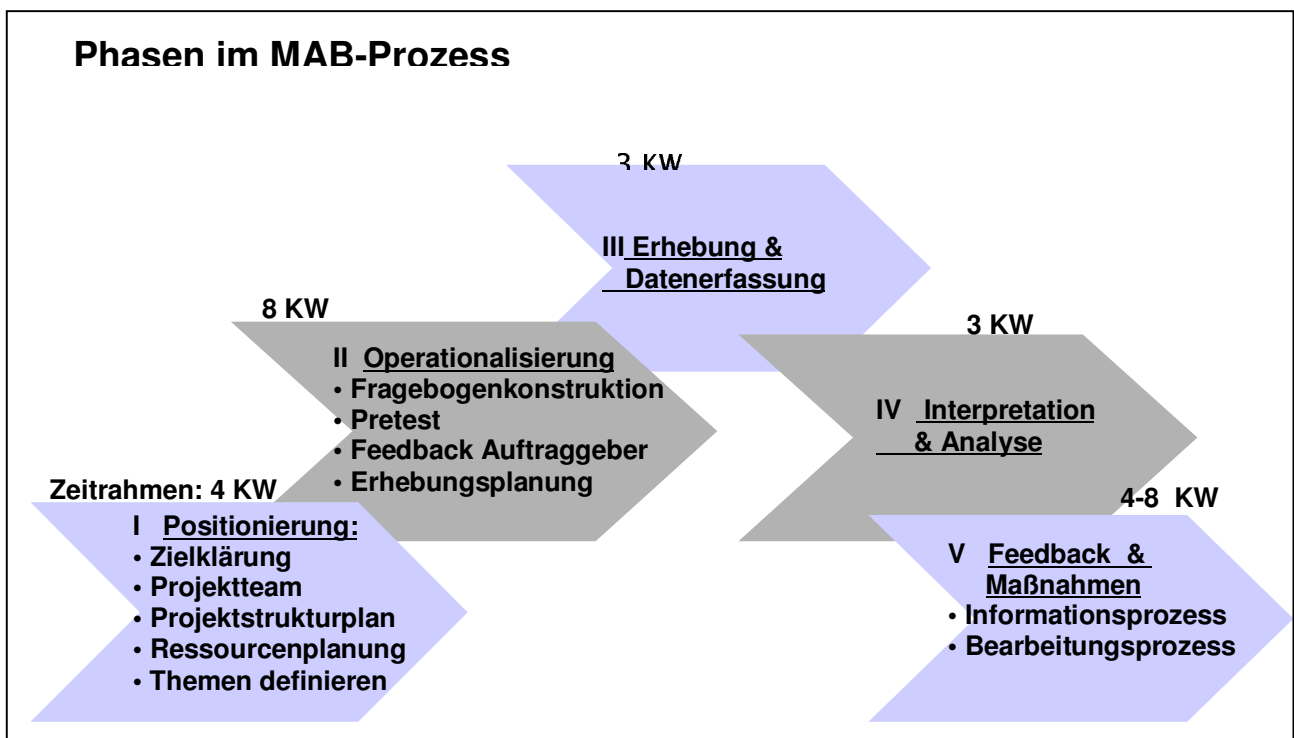
Um das zu verhindern wird die Phase Ergebnismrückmeldung in zwei Prozesse aufgeteilt. Ein Informationsprozess stellt die zügige Rückmeldung der Ergebnisse sicher: Auftraggeber und Führungskräfte werden von den externen Experten, die die Analyse und Interpretation der Ergebnisse

vorgenommen haben, informiert. Wichtig ist dabei, dass die Führungskräfte sich mit den Ergebnissen reflexiv auseinandersetzen, um einen gemeinsamen Bedeutungs- und Interpretationshintergrund herzustellen. Danach stellen die Führungskräfte ihren Mitarbeitern in Infoveranstaltungen die Ergebnisse vor.

Schließlich startet der eigentliche Bearbeitungsprozess: In Klein- und Großworkshops findet auf der Basis der Ergebnisse ein Dialog aller Beteiligten über Verbesserungspotentiale und deren praktisch-konkrete Umsetzung statt.

Mitarbeiterbefragung – Praktische Umsetzung

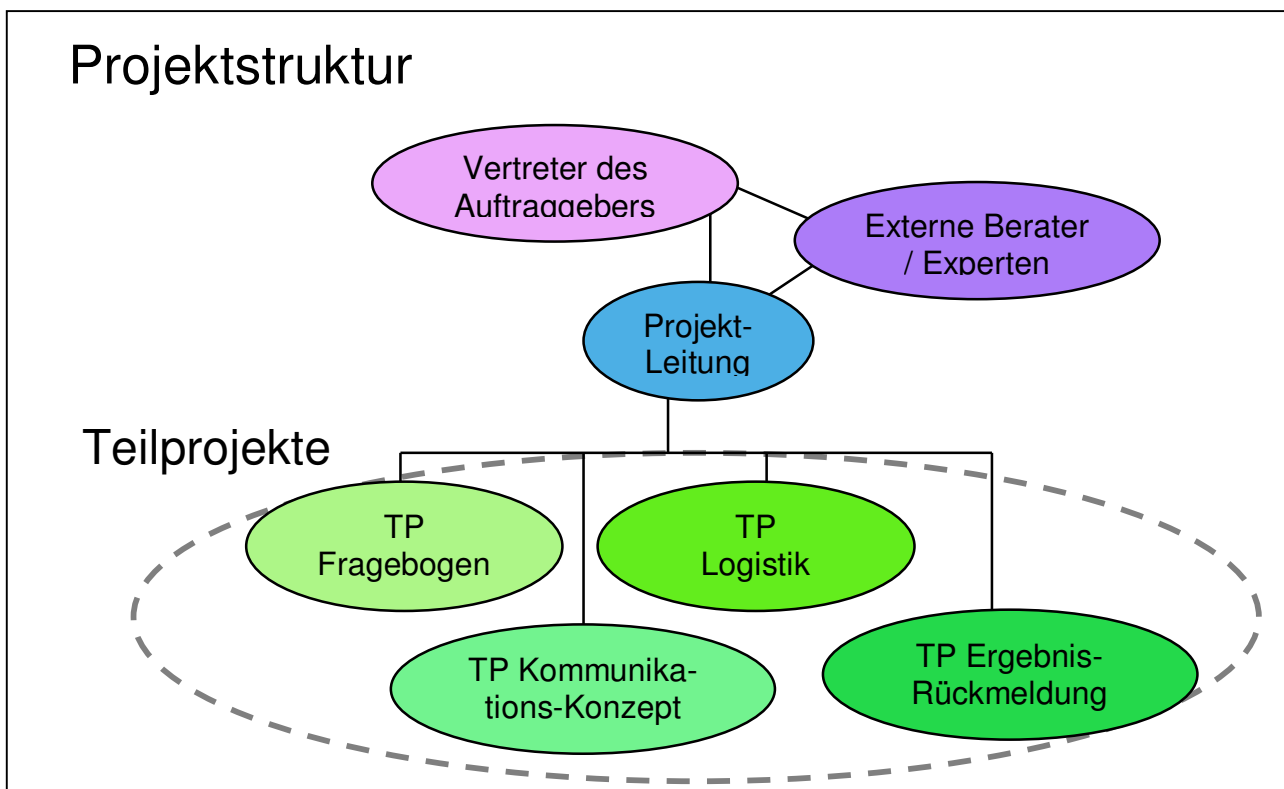
Beispielhaft wird die Konzeption und Durchführung einer MAB in einem Unternehmen der Automobilzuliefer-Industrie geschildert. Das Unternehmen beschäftigt ca. 8000 Mitarbeiter. Vor drei Jahren startete die Unternehmensspitze einen Change Management Prozess, der in einem Pilotbereich begann und inzwischen alle Teile der Organisation umfasst. Die MAB hat das primäre Ziel, diesen Change Prozess zu vertiefen und ihn gleichzeitig zu evaluieren.



Projektstruktur

Sobald die Grundentscheidungen zur MAB, die politischen Rahmenbedingungen (z.B. Entscheidungen darüber, ob die Ergebnisse für Quervergleiche und Rangordnungen verwendet werden sollen) und die Ressourcenfragen geklärt sind, wird eine Projektgruppe zusammengestellt. Beratern vom externen MAB-Experten erarbeitet sie eine sinnvolle Projektstruktur, definiert Teilprojekte, Rollen- und Aufgaben etc. Auf keinen Fall darf die Projektgruppe ihre Arbeit mit dem Auftrag „Macht mal“ beginnen. Sie braucht klare Rahmenbedingungen und feste Ansprechpartner im Kreis der Auftraggeber, denen sie regelmäßig Rückmeldung über den Verlauf gibt und die bei allen wichtigen Konzept-Entscheidungen beteiligt werden.

Auftakt für die Projektarbeit ist ein 1,5 tägiger Workshop außerhalb des Unternehmens mit dem MAB-Experten. Eine Mischung aus fachlichem Input, `Beschnuppern` sowie der direkte Einstieg in die konkrete Arbeit der Fragebogenkonstruktion ist für alle Teilnehmer ein positiver und gleichzeitig sehr effektiver Projektstart.



Frage nach dem Ziel

Ist die Entscheidung für eine MAB und für ein bestimmtes externes Beratungsunternehmen gefallen, beginnt die Phase I im MAB-Prozess: Positionierung. Sobald der Informationsbedarf der Auftraggeber über Möglichkeiten und Gefahren bei MABs durch den Experten gedeckt ist, startet der Zielklärungsprozess.

Involvement der Mitarbeiter

Schnell wird deutlich, dass es nicht um ein spezifisches Thema oder eine Meinungsbefragung im herkömmlichen Sinne geht – dazu würde auch eine Stichprobenbefragung ausreichen. Vielmehr soll die gesamte Mitarbeiterschaft in einen dialogischen Prozess über Verbesserungspotentiale involviert werden. Darüber hinaus geht es dem Auftraggeber um die Einführung eines strategischen Führungsinstrumentes, das den Ist-Status des Unternehmens erfasst und wichtige Daten zur strategischen Unternehmenssteuerung liefert.

Strategie und Feedback

Auch soll die MAB den Führungskräften ein Feedback geben über die Wirkung des eigenen Führungsverhaltens oder andere soft-facts wie Betriebsklima, Kommunikation und Zusammenarbeit oder Handlungsspielräume der Mitarbeiter, um nur einige Themen zu nennen. Denn je größer die Führungsspannen in einem Unternehmen, desto schwieriger ist es für den Vorgesetzten, sein Führungsverhalten und dessen Wirkung einzuschätzen. Selbst- und Fremdbild klaffen hier gelegentlich auseinander.

Typische Themenblöcke einer MAB

(Gewichtung je nach Zielsetzung;
Ergänzung unternehmensspezifischer Themen):

- Arbeitsplatzsituation
- Betriebliche Information & Kommunikation
- Entwicklung, Lernmöglichkeiten & Wissenstransfer
- Kooperation & Koordination
- Führung
- Fehlerkultur und Kritikverhalten
- Image des Unternehmens & Mitarbeiteridentifikation
- Produktivität, Qualität und Kundenorientierung
- Entgelte & Sozialleistungen
- Leitbild & Ziele
- Change Prozesse; Reorganisation & Mergers

Gute & schlechte Fragen

Der Fragebogen muss spezifische Qualitätskriterien erfüllen (Validität, Reliabilität). Und er soll ausdrücken, dass es um die konkrete Wirklichkeit dieses Unternehmens geht, was sich manchmal in der Sprache, ein andermal in speziellen Themen widerspiegelt. Diesen Anforderungen wird kein Fragebogen `von der Stange´ gerecht. Dabei erfahren die Projektmitglieder die Feinheiten der Fragebogenkonstruktion: z.B. den Unterschied, ob die Frage lautet: „Ich werde gut informiert“ oder „Ich habe gute Möglichkeiten, mich zu informieren.“ Der Subtext der Fragen soll lauten: Wir gehen von einem aktiven, selbstverantwortlichen Mitarbeiter aus.

Kommunikations-Konzept

Das Rückgrat der MAB ist ein gutes Kommunikationskonzept: Es entscheidet letztlich über die Höhe der Beteiligung und beeinflusst maßgeblich den Erfolg der MAB.

Dabei gilt es, zahlreiche Einzelaspekte und (möglichst) alle „Stolpersteine“ einer MAB zu berücksichtigen:

- Welche Medien werden wann eingesetzt?
- Welche Gremien und Personen müssen wie und wann informiert werden?
- Welche spezifischen Bedingungen sind zu berücksichtigen?

Das Spektrum der Kommunikationsmedien in unserem Fallbeispiel ist breit: Betriebsversammlung und Intranet, MAB-Informationsrunden für alle Führungsgremien, eine Info-Mappe für jeden Vorgesetzten mit den Basisinformationen zur MAB und `frequently asked questions´, Mitarbeiter-Info durch die Führungskräfte, Artikel in der Firmenzeitung, ein persönliches Anschreiben an alle Mitarbeiter, Posteraktionen und ein „MAB-Extrablatt“ - ein im Zeitungsstil gestaltetes Flugblatt, das kurz vor der Befragung an den Eingängen verteilt wurde. Absprachen und Vereinbarungen mit dem Datenschutzbeauftragten müssen bedacht werden, ebenso wie das Einbeziehen des Betriebsrates – in unserem Beispiel mittels Beteiligung an der Projektgruppe und einer Betriebsvereinbarung.

Neben der sorgfältigen Planung der verschiedenen Aktionen gilt es immer Kontakt mit dem Ansprechpartner der Auftraggeberseite zu halten und das Vorgehen mit ihm abzustimmen.

Logistik

Wie sieht die konkrete Umsetzung aus? Was ist für einen reibungslosen Ablauf der Befragung zu bedenken? Wie werden die Auswerteeinheiten (Abteilungen/Werkstätten, für die Ergebnisberichte erstellt werden) definiert? Die Fragen nach Ort, Zeit und Methode der Erhebung werden im Logistik-Konzept festgelegt.

Wahlurnen von der Stadt

In unserem Fallbeispiel wird die Wahllokal-Methode gewählt: In der umfunktionierten Kantine findet die Befragung statt, die Mitarbeiter erhalten von `Wahlhelfern` (Moderatoren und MAB-Koordinatoren aus jedem Bereich) den Fragebogen und als Incentiv einen Kugelschreiber. Die Verhaltensmuster bei Bundestagswahlen sind bekannt und werden bei der Wahllokal-Methode auf den MAB-Ablauf übertragen; auch wird durch die Methode das Vertrauen in die Wahrung der Anonymität gestärkt. Sogar die Wahlurnen, in die die Fragebögen eingeworfen werden, sind `echt`: eine freundliche Leihgabe der Stadtverwaltung.

Feste Zeitfenster für Abteilungen oder Werkstätten steuern den `Wählerstrom`. Die Methode hat sich sehr bewährt; natürlich muss deutlich gemacht werden, dass es um `Meinungen` und nicht um eine `Personenwahl` geht.

Nach der zehntägigen Erhebungsphase werden die verschlossenen Urnen direkt zum externen Dienstleister (zur Datenerfassung, Analyse, Interpretation und Berichterstellung) transportiert.

4 Prinzipien der MAB im Veränderungsprozess

• Anonymität:

Ergebnisse dürfen nie auf einzelne Mitarbeiter rückführbar sein. Alle Beteiligten verpflichten sich zu Vereinbarungen über den Datenschutz.

• Freiwilligkeit:

Auf der Grundlage von Information über die MAB-Ziele entscheidet jeder Mitarbeiter, ob er teilnimmt oder nicht - ohne dass dies kontrolliert wird.

• Transparenz:

Das Ziel ist, eine möglichst hohe Transparenz zu erreichen. Doch geht es nicht um Ergebnistransparenz um jeden Preis, denn diese muss in Einklang stehen mit dem Entwicklungszustand des Unternehmens. Wenn die Kontrollängste zu stark sind, ist eine Ergebnismrückmeldung an die Bereiche ohne Quervergleich möglich. Die Reflexion eigener Verbesserungspotentiale wird so gefördert und das Konkurrenzdenken gehemmt.

• Veränderung:

Der Zielerreichungsgrad der MAB misst sich einzig und allein daran, ob aus den Ergebnissen Veränderungen erfolgen. Deshalb müssen sich alle Führungskräfte verpflichten, mit den Ergebnissen zu arbeiten und den lösungsorientierten Dialog mit den Mitarbeitern zu suchen. Messbar wird der Grad der Verbesserung bei einer Befragungswiederholung, die sich nach einem Zeitraum von zwei Jahren empfiehlt.

Ergebnis-Feedback

Auftraggeber und MAB-Projektgruppe zeigen sich mit einer Beteiligung von 84% - zu recht – sehr zufrieden. Nach Fertigstellung der Ergebnisanalyse und des unternehmensweiten Gesamtberichtes sowie der insgesamt 106 Ergebnisberichte der Auswerteeinheiten durch den externen Experten beginnt die Phase „Ergebnis-Rückmeldung“. Der erste Schritt, der Informationsprozess über die Gesamtergebnisse, verläuft kaskadenförmig top down durch die Organisation, beginnend beim Auftraggeber und den Führungsgremien.

Aktive Führungskräfte

Es zeigt sich, dass es gelungen ist, die Führungskräfte einzubinden und für die Ziele der MAB zu gewinnen, denn sie sind es, die im ersten Schritt die Mitarbeiter in Großveranstaltungen über die Gesamtergebnisse informieren.

Dialog & Lösungen

Im zweiten Schritt geht es um die konkreten Ergebnisse der einzelnen Auswerteeinheiten im Vergleich mit der übergeordneten Organisationseinheit: In moderierten (Groß-) Workshops diskutieren Mitarbeiter und Führungskräfte die Ergebnisse, deren Ursachen und Hintergründe – und entwickeln Lösungs- und Verbesserungsansätze.

Stringente Steuerungslogik

Die Gefahr bei Dialog- und Verbesserungsprozessen, die die gesamte Organisation durchdringen, ist bekannt: Engagement, Ideen und Initiativen versanden - auch nach einem gelungenen Workshop - durch die Flut der real existierenden Anforderungen des Arbeitsalltags viel zu schnell. Eine stringente Steuerungslogik, die Verantwortlichkeiten, Aufgaben und den weiteren (Verbesserungs-) Prozess beschreibt, ist unverzichtbar.

Mitarbeiterbefragung – Gefahren und Schwierigkeiten

Wenn eine MAB ohne konzeptionelle Vorbereitung als eines von vielen, gutgemeinten Einzelprojekten durchgeführt wird, birgt sie besonders viele Risiken und Fehlermöglichkeiten. Um die Potentiale einer MAB zu nutzen - und `Pleiten, Pech und Pannen´ zu verhindern - werden hier ein paar typische Irrtümer und Stolpersteine benannt.

Risikominimierung durch Experten

Warum eigentlich eine MAB nicht `selber machen´? Über alle technischen Voraussetzungen für eine statistische Erhebung verfügt ein Unternehmen, auch über entsprechendes statistisches Know-how. Die Finanzierung wäre einfacher, da es keiner zu bewilligenden Extra-Budgets bedarf. Wenn auch die technischen und finanziellen Aspekte auf den ersten Blick für die `In-house-Dienstleistung´ sprechen mögen, ist dennoch davon abzuraten.

MABs sind heute hochspezialisierte Dienstleistungen mit eigenen Qualitätsstandards (ISO 9000) und wissenschaftlicher Methodik. Der Experte kennt die typischen Fallen und Fehlermöglichkeiten. Am schwerwiegendsten dürften die negativen Folgen bei Verletzung des Anonymitätsprinzips sein, wenn die Daten im eigenen Unternehmen ausgewertet werden und der Verdacht auf einen unsensiblen Umgang mit dem Datenmaterial aufkommt. Externe Kooperationspartner sind für Mitarbeiter neutrale Dritte, denen sie ihre Meinung über das Unternehmen offener anvertrauen. Darüber hinaus werden die anfallenden internen Kosten meist deutlich unterschätzt.

Wovor gewarnt wird

MAB als...

- Kontrollinstrument
- Manipulationsinstrument
- Beruhigungsspiel für unzufriedene Mitarbeiter
- Legitimationsversuch für unliebsame (bereits getroffene) Unternehmensentscheidungen
.....zu missbrauchen.

Chancen und Risiken

Offensichtlich ist, dass in solch einem Prozess nicht nur ungeheure Verbesserungs- und Entwicklungspotentiale, sondern auch Risiken liegen. `Risiken und Nebenwirkungen´ sind jedoch abschätzbar und können eingegrenzt werden. Weitaus weniger abschätzbar sind die positiven Wirkungen einer erfolgreich durchgeführten MAB. Die Steigerung der Motivation und des Engage-

ments der Mitarbeiter, stärkere Identifikation mit dem Unternehmen, eine verbesserte Führungskultur, wenn der Dialog erst einmal in Gang kommt...all das sind schwer abschätzbare positive Folgen einer MAB.

Typische Stolpersteine in den einzelnen Phasen

Positionierung:

- Ziele der MAB & Einbindung in Strategie unklar
- Nichtbeachtung der macht- und mikropolitischen Dimension
- Geringes Involvement des Managements
- Unklarer Auftrag an die Projektgruppe
- Kriterien für Datenanalyse werden nicht eindeutig definiert
- Folgeprozesse werden nicht bedacht

Operationalisierung:

- Unwissenschaftlicher oder unangemessener Fragebogen
- Zu kleine / zu große Auswerteeinheiten
- Unzureichendes Kommunikationskonzept
- Fehlende Balance zwischen Ergebnistransparenz und Kulturverträglichkeit

Erhebungsphase:

- Planungsfehler und mangelnde Logistik
- Vertrauen der Mitarbeiter in die Wahrung der Anonymität konnte nicht hergestellt werden

Interpretation & Analyse:

- Unsachgemäßer Umgang mit dem Datenmaterial
- Mangelnde analytische Tiefe - Daten als solche besitzen keinen Wert

Feedback & Maßnahmen:

- Fehlendes Rückmeldekonzept, keine Steuerungslogik
- Mangelnde Visualisierung oder Statistik als Selbstzweck
- Rollen und Verantwortlichkeiten für Folgemaßnahmen unklar
- Mangelnde Vernetzung mit anderen Aktivitäten

Mitarbeiterbefragung- Selbstanalyse

Das Instrument MAB ist kein Allheilmittel, sondern ein voraussetzungsvolles Führungsinstrument. Ist der Einsatz indiziert? Die folgenden Fragen unterstützen Sie in einer ersten klärenden Selbstreflexion, wenn Sie sich mit der Absicht tragen, in Ihrem Unternehmen eine MAB durchzuführen.

Welcher Befragungstyp ist für Ihren Zweck geeignet?

Zweck	Methode	Typ
Verstehen, wie die Mitarbeiter die Dinge sehen	Interviews, Fokusgruppen, Stichprobenumfragen	Meinungsumfrage
Weiche Faktoren messen, um relative Position und Trends zu sehen	Umfrage an repräsentativer Stichprobe	Benchmarkingumfrage
Klima und Zufriedenheit verbessern, Schwachstellen vor Ort beseitigen	Vollbefragung der Basis mit nachfolgenden Workshops	Klimabefragung mit Rückspiegelung (Einzelaktion)
Führen mit Kennzahlen	Vollbefragung, integrierte Vorlauf & Folgeprozesse, Vernetzte Prozesse	Systemische MAB (mit Befragungswiederholung)



Zu klärende Fragen vor einer systemischen MAB

Min. 80 % der Fragen sollten Sie mit 'Ja' beantworten können, um gute Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz einer systemischen MAB zu haben.

- Wollen Sie mit der MAB einen Veränderungsprozess starten, beschleunigen oder auf Kurs bringen?
- Arbeiten Sie mit Balanced Scorecard oder dem EFQM-Modell als Business Modell?
- Glauben Sie, dass die Führungskräfte im Unternehmen die Durchführung einer MAB als sinnvoll und nützlich erachten?
- Sind sie bereit, MABs als Instrument der Organisationsführung und -steuerung regelmäßig (z.B. alle 2 Jahre) durchzuführen?
- Halten Sie es für sinnvoll in soft-facts zu investieren, um mittel- und langfristig die Produktivität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens zu steigern?
- Ist der Betriebsrat kooperationsbereit?
- Halten Sie die Mitarbeiter und Führungskräfte Ihres Unternehmens für dialogfähig und lernbereit?
- Ist die Geschäftsführung bereit, die finanziellen und personellen Ressourcen für eine MAB bereitzustellen?
- Ist das Management tatsächlich an den Meinungen und Stimmungen der Mitarbeiter interessiert?
- Ist eine MAB dem Chance Prozess im Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt dienlich?
- Ist das Management bereit, sich mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen und den Dialog mit den Mitarbeitern zu suchen?
- Halten Sie die Führungskultur Ihres Unternehmens für entwickelt genug, um die MAB als Instrument für Führungsfeedback einzuführen?