



Artikel

Warum sich
Dinosaurier vor
Einhörnern
fürchten

Mai 2016

Focus First | HR-Strategieberatung
Dr. Wolf-Bertram von Bismarck

Ihlendieksweg 20
22927 Großhansdorf
www.focusfirst.de

Warum sich Dinosaurier vor Einhörnern fürchten

Heute ist die Mitarbeiterbefragung ein Argentinosaurus

Wer viel fragt, bekommt viele Antworten. Wer jedoch die falschen Fragen stellt, bekommt auch die falschen Antworten. Methodisch kann eine Mitarbeiterbefragung nur messen, was gefragt wird. Mehr nicht.

70% bis 80% der Unternehmen in Deutschland nutzen Mitarbeiterbefragungen in regelmäßigen Abständen. Die Unternehmensleitungen wollen von ihren Mitarbeitern lernen und das Unternehmen mit Kennzahlen steuern. Für die meisten ist sie am Ende jedoch eine Last. Ohne Lust. Und vielfach ohne sichtbaren Erfolg.

Die Sicht der Unternehmensleitung: Ob nun jährlich oder im Zweijahresrhythmus – Mitarbeiterbefragungen sind Dinosaurier. Während der Argentinosaurus wohl das größte Landtier der Erdgeschichte ist, sind Mitarbeiterbefragungen die Giganten der Personalprojekte. Meist werden lange Fragebögen verschickt. Unzählige Datenpunkte werden gesammelt und dicke Berichte produziert. Das Ergebnis nach mehreren Monaten: Viele Mitarbeiter haben vergessen, dass sie mal teilgenommen haben. Kurzum: Hohe Kosten, geringer Informationsnutzen und wenige Maßnahmen.

Aus Sicht der Vorgesetzten: Die Maßnahmen sollen von den Vorgesetzten geplant und umgesetzt werden. Aber die wissen selten, was sie mit den seitenlangen Berichtsbänden anfangen sollen. Sie fühlen sich durch die Kreuzchen der Mitarbeiter auf dem Fragebogen bewertet, zu Unrecht kritisiert. Und sie verstehen die Berichte nicht: Zu simplifizierend oder zu komplex (Regressionsanalyse, β -Gewichte). Und das Gefühl dabei: Das Meiste kann ich ja sowieso nicht ändern.

Die Sicht der Mitarbeiter: Mitarbeiter möchten grundsätzlich gerne gefragt werden. Am liebsten persönlich vom Chef morgens in der Kaffeeküche: „Wie geht's?“ oder „Wie kann ich Sie unterstützen?“.

Systematische Mitarbeiterbefragungen hingegen stoßen auf. Nach ein paar Befragungsrunden ist bei den Mitarbeitern die Angst und Sorge um die Anonymität meist der Langeweile gewichen. Sie sehen, dass die Entscheider oder Initiatoren der Mitarbeiterbefragungen selten etwas dazu lernen: Würden sie sonst jedes Jahr immer wieder die gleichen Fragen stellen? Und statt eines netten Gesprächs einen anonymen Link per Email zugeschickt zu bekommen, fühlt sich auch nicht wertschätzend an, im Gegenteil.

Fazit ist: Mitarbeiterbefragungen werden aussterben: Zu langsam, zu starr. Ein Relikt der Vergangenheit.

Mitarbeiterbefragung – das Einhorn

In nahezu allen Unternehmen gehören Entwicklungsmöglichkeiten, Führung und Kommunikation zu den wichtigsten Stellhebeln, um das Engagement der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Vergütung übrigens nicht. Befragen muss man die Mitarbeiter für diese Information nicht mehr.

Wer dies verstanden hat, konzentriert sich auf den wertschöpfenden Anteil der Mitarbeiterbefragung: Die Planung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen. Wenn die Vorgehensweise dann noch gleich einem Einhorn wild, schnell und einfallsreich ist, macht das Spaß.

Das geht so: In einem ersten Schritt werden über Expertengespräche die zentralen Stellhebel der eigenen Arbeitswelt erhoben. Diese unterscheiden sich nicht grundsätzlich zwischen Unternehmen. Daher kann zu Beginn eine generische Systematik herangezogen werden. Feine Unterschiede können aber wichtige Differenzierungsfaktoren ausmachen: Ein Employer Brand hat beispielsweise immer den Anspruch, auch einzigartig zu sein.

Am Ende dieses Schrittes werden die Faktoren von den Befragten spontan per Fingerzeig bewertet. Analog einem Net Promotor Score erfolgt dies auf einer Skala von 1 bis 10. Ergebnis ist eine erste Stärken- und Schwächenanalyse des Unternehmens und eine klare Priorisierung der wichtigsten Themenfelder.

Im zweiten Schritt liefern Employee Journeys eine Tiefenanalyse dieser Themenfelder aus Sicht der Mitarbeiter. Eine Employee Journey ist ein qualitatives Verfahren in Form eines Interviews und kommt aus dem Marketing. Schritt für Schritt dokumentiert sie das Erleben des Mitarbeiters bei der Interaktion mit einem Prozess. Zusammengefasst besteht die Employee Journey aus drei Teilen: Was macht und sagt der Mitarbeiter an den jeweiligen Prozessschritten? Welche Kontaktpunkte sind betroffen? Wie fühlt sich der Mitarbeiter dabei? So erfährt man beispielsweise, was eine Führungskraft erlebt, wenn sie einen Mitarbeiter höher stufen will, sie HR anruft und der Sachbearbeiter sich nicht zuständig fühlt.

Während im ersten Schritt eine Priorisierung der Themenfelder aus Sicht des Mitarbeiters erfolgt, zeigt der zweite Schritt, wie er die Kernprozesse im Detail erlebt.

Im dritten Schritt, dem Prototyping, werden diejenigen, die vorher Kritik üben durften, eingeladen, sich im Rahmen eines iterativen Prozesses den Prototypen ihrer neuen Arbeitswelt selbst zu bauen. Gemeinsam werden Ideen für Verbesserungen erarbeitet, unter der Maßgabe: Was kann morgen, was kann in zwei Wochen und was kann in zwei Monaten optimiert und umgesetzt werden? Prototyping Workshops sind kreativ und offen. Und machen Spaß. Gemeinsam konzipieren die Teilnehmer beispielsweise den Prototypen eines Leistungsbeurteilungsprozesses. Anschließend wird er direkt mit den Prozessbeteiligten verprobt. Das führt zu Akzeptanz und hoher Wertschätzung.

Warum das Einhorn heute noch lebt?

Damit lebt die Mitarbeiterbefragung als Einhorn weiter: Agil, kreativ, partizipativ. Kurzum, mit magischen Fähigkeiten.

Der Nutzen dieser offenen und qualitativen Vorgehensweise liegt auf der Hand und ist für alle Beteiligten gleich: Statt langer Berichtsbände entstehen gemeinsam formulierte und konkrete Verbesserungsvorschläge – und zwar implementierungsreif und ausgearbeitet. Sie sind gemeinsam entstanden und aus der Sicht des Prozesskunden durchdacht, also 100% bedürfnisorientiert. Kurzum: Sie gefallen allen und werden umgesetzt.

Die skizzierten Methoden reflektieren neueste Erkenntnisse aus der Markt- und Kundenforschung. Sie sind dort etabliert. Mit ihrer Hilfe wird der Dinosaurier Mitarbeiterbefragung zum leichtgängigen Einhorn: Aus der bloßen Befragung wird ein Gestalten. Aus den Berichtsbänden werden Aktionen.

Gleichwohl, Mitarbeiterbefragung neu zu denken, erfordert Mut. Denn wer viel fragt, bekommt viel Antwort. Und trotzdem kommt der Vorgesetzte dann vielleicht mal wieder vorbei und fragt „Na, wie geht's?“.