

Mitarbeiterbefragung als Instrument des strategischen HR-Managements



Heidi Blanken

In den meisten Unternehmen werden Mitarbeiterpotenziale systematisch aufgebaut. Doch viele Potenziale versickern aufgrund fehlender Mobilisierung und Kanalisierung durch die Führung ungenutzt im Unternehmen und tragen wenig zum Unternehmenserfolg bei – dies obwohl Studien belegen, dass Humankapital einer der wichtigsten Produktionsfaktoren ist. Eine potenzialorientierte Mitarbeiterbefragung zeigt auf, wo Mitarbeiterfähigkeiten noch nicht konsequent genutzt werden und welches die Veränderungsmaßnahmen mit der grössten Hebelwirkung sind. Sie kann als strategisches Instrument des HR-Managements und der Unternehmensführung somit viel zum Erfolg eines Unternehmens beitragen.

Waren früher Marktzugang, Kapital und gute Produkte für den Markterfolg eines Unternehmens ausschlaggebend, so sind heute Veränderungsbereitschaft, Engagement der Mitarbeitenden und Innovationskraft die Kernanforderungen für den Unternehmenserfolg. Das Erfolgspotenzial der führenden Unternehmen basiert heute vor allem auf dem so genannten «Human Capital». Es ist der grösste Treiber, aber auch Engpassfaktor für den nachhaltigen Erfolg. Gemäss einer Studie von Gallup sind z. B. in Deutschland nur gerade 13 Prozent der Mitarbeitenden engagiert bei der Arbeit – 69 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift und 18 Prozent haben bereits innerlich gekündigt. Dies entspricht einem wirtschaftlichen Schaden von über 240 Milliarden Euro. Ohne motivierte und engagierte Mitarbeitende kann sich ein Unternehmen nicht mehr gegenüber der Konkurrenz absetzen. Motivation ist hierbei eine Grundvoraussetzung für die optimale Nutzung des «Humankapitals». Motivierte Mitarbeitende leisten mehr, sind auf das Unternehmen ausgerichtet, sind zufriedener sowie loyal zum Unternehmen

und tragen so wesentlich zum Unternehmenserfolg bei (siehe Kasten).

Der Einsatz einer umfassenden, potenzialorientierten Mitarbeiterbefragung als fester Bestandteil einer strategisch ausgerichteten Personalpolitik hilft dem Management, die Nutzung des Humankapitals zu optimieren und eine Steigerung der Wertschöpfung zu erreichen. Dank zunehmender Popularität gehören Mitarbeiterbefragungen inzwischen zu den am meisten verwendeten Instrumenten der Organisationsführung und Organisationsentwicklung. Die Mitarbeiterbefragung hat sich von der klassischen Zufriedenheitserhebung zur umfassenden Mitarbeiterbefragung entwickelt, die als strategisches Führungsinstrument die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation verbessern soll. Um eine Mitarbeiterbefragung zu einem erfolgreichen Management-Instrument zu machen, müssen für die Durchführung und Umsetzung spezifische Voraussetzungen berücksichtigt und erfüllt werden. Dieser Artikel soll daher einen Zugang zu Inhalt und Ablauf einer Mitarbeiterbefragung schaffen.

Theoretischer Hintergrund der Mitarbeiterbefragung

Die Gebiete Commitment- und Motivationsforschung haben in der Psychologie eine lange Tradition. Nicht zuletzt deshalb, weil man der Überzeugung war und ist, dass motivierte und «committete» Mitarbeiter zentral für den Erfolg eines Unternehmens sind. Erstaunlicherweise wurden die Gebiete früher relativ getrennt behandelt. Eine gegenseitige Annäherung der beiden Forschungsrichtungen hat erst in den letzten Jahren stattgefunden. Im Jahr 2004 haben Meyer et al. die zwei Gebiete in ein kompliziertes Modell integriert und eine Begriffstrennung von Motivation und Commitment vorge-

Die Autorin

Heidi Blanken, lic. phil. I, ist Research Managerin bei ValueQuest GmbH in Zürich (www.valuequest.ch).

nommen. Dieses Modell entstand auf der Basis einer grossen Forschungsübersicht zum Erkenntnisstand auf den beiden Gebieten. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Commitment und Motivation zwei unterscheidbare, wenn auch zusammenhängende Konzepte sind (Abbildung 1):

- Motivation wird als eine «energetisierende Kraft» bezeichnet, welche dazu führt, dass Mitarbeitende auf die Unternehmensziele ausgerichtet, leistungsbereit und ausdauernd sind und viel daran setzen werden, die gesteckten Ziele zu erreichen. Der Motivationsprozess ist daher im engen Zusammenhang mit «Ziele setzen» zu sehen. Die Ziele können dabei selbst generiert werden oder von aussen kommen.
- Commitment als Teilkomponente von Motivation ist eine Kraft, die ein Individuum an eine Arbeit bindet, die zur Erfüllung eines Zieles wichtig ist. Dem Commitment können je nach Individuum unterschiedliche «Mindsets» (z. B. emotionale Bindung, Verpflichtung, soziale Bindung) respektive «Fokusse» (z. B. verbunden mit der Arbeit resp. der Organisation) zu Grunde liegen, die jedoch alle zur Folge haben, dass Mitarbeitende bei einer Organisation bleiben und so bei ho-

hem Commitment die Fluktuation tief gehalten werden kann.

Eine weitere Komponente der Motivation ist die «Erfüllung der Bedürfnisse». Dazu gehören:

- Akzeptanz: Gefühl, Teil einer grösseren Gemeinschaft zu sein und einen gewissen Status und eine bestimmte Rolle zu haben.
- Wertschätzung: Erhalten von (positivem) Feedback und Belohnungen wie auch die Gewissheit, zu den Zielen der Organisation beizutragen.
- Führung: Sicherheit darüber, was zu tun ist und wie die gestellten Ziele zu erreichen sind. Bedürfnis nach Unterstützung und Hilfe.
- Selbstverwirklichung: Möglichkeit, den eigenen Einflussbereich zu erweitern sowie das eigene Wissen und die vorhandenen Fähigkeiten zu entwickeln.

Die potenzialorientierte Mitarbeiterbefragung

Im Folgenden soll einerseits veranschaulicht werden, welches die Erfolgsfaktoren und Ziele einer potenzialorientierten Mitarbeiterbefragung sind. Andererseits soll dargestellt werden, wie eine Mitar-

beiterbefragung initiiert und abgewickelt werden kann.

Erfolgsfaktoren

Die Mitarbeiterbefragung ist ein Instrument, das es der Führung ermöglicht, mit den Mitarbeitenden in einen Dialog zu treten. Dies stellt für das Unternehmen eine grosse Chance dar, die – richtig wahrgenommen – katalytische Wirkung auf den Erfolg haben kann. Um die Erhebung und Analyse der Mitarbeitermotivation zu einem wirkungsvollen Instrument des Managements zu machen, müssen folgende Faktoren sichergestellt sein:

- Volles Engagement der Unternehmensführung
- Konsequente Ausrichtung der Befragung auf die Ziele / Werte des Unternehmens sowie auf definierte Key Performance Indikatoren (KPI) und vorhandene Führungsgrundsätze
- Methodisch saubere Messung der Mitarbeitermotivation, basierend auf aktuellen wissenschaftlichen Grundlagen im Bereich des Mitarbeiterverhaltens und des Managements
- Offene, ehrliche und transparente Information für die Mitarbeitenden. Motivation zur Teilnahme
- Einfache, benutzerfreundliche Befragung und Garantie der absoluten Anonymität der Befragten
- Rascher, gut strukturierter Prozess für die Ergebnismessung und die Ableitung geeigneter Massnahmen auf allen Ebenen
- Resultate bis auf Ebene Abteilung / Team, um eine spezifische Umsetzung der Ergebnisse zu gewährleisten. Offene Kommunikation der Ergebnisse auf allen Ebenen
- Internes Benchmarking und Zeitreihenanalyse
- Vertiefende Diagnosen im Rahmen des Reportings, welche die Identifikation der wirkungsvollsten Hebel ermöglichen
- Verankerung und Überprüfung der Ergebnisse.

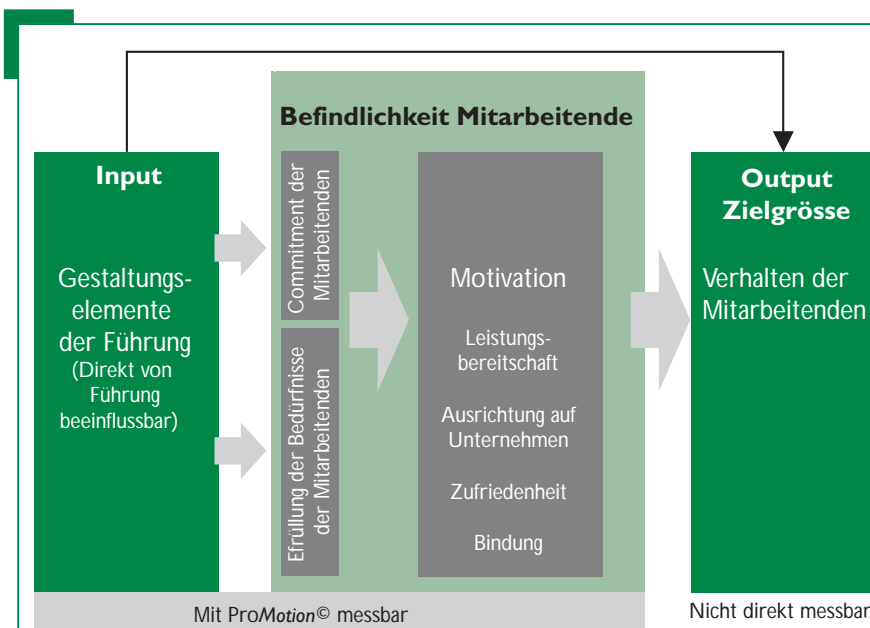


Abb. 1: Stark vereinfachte, integrierte Darstellung von Commitment und Motivation

Ziel einer Mitarbeiterbefragung

Es ist bei der Durchführung einer Mitarbeitermotivations- und Commitmenter-

hebung eine wichtige Grundvoraussetzung, dass das Unternehmen klare Vorstellungen über die Ziele des Projektes hat. Die Mitarbeiterbefragung muss entlang der Strategie und der Leitwerte des Unternehmens entwickelt werden. Es können zum Beispiel folgende Ziele definiert werden:

- Gewinnung einer umfassenden Übersicht über die aktuelle Motivation, die Zufriedenheit und das Commitment der Mitarbeitenden im Unternehmen und den einzelnen Einheiten
- Befragung als Grundlage einer gezielten Personal- und Organisationsentwicklung
- Befragung als strategisches Instrument im Rahmen von Quality-Management
- Identifikation der wirkungsvollsten Hebel zur besseren Nutzung der Mitarbeiterpotenziale und Steuerung der Mitarbeiterzufriedenheit im Hinblick auf die Ziele und Werte des Unternehmens
- Kontinuierliche Steigerung der Mitarbeitermotivation und des Mitarbeiter-Commitments
- Sicherstellen eines fortlaufenden Verbesserungsprozesses zur Erhöhung der Dienstleistungsqualität gegenüber den internen und externen Kunden sowie zur Verbesserung der Kundenbindung
- Unterstützung des Managements auf allen Stufen in ihrer Führungsarbeit.

Prozess und Ablauf

Hat sich ein Unternehmen entschieden, in die Motivation ihrer Mitarbeitenden zu investieren und eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, kann das Projekt innerhalb nützlicher Frist – das heisst vom Entscheid, eine Befragung durchzuführen, bis zu den ersten Ergebnissen ca. drei Monate – durchgeführt werden. Für den Erfolg der Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument ist es grundlegend wichtig, dass diese Phase nicht wesentlich verlängert wird. Niemand kann effektiv und effizient mit Ergebnissen arbeiten, die nicht aktuell sind. Eine Mitarbeiterbefragung sollte dabei keine einmalige Aktion darstellen, sondern regelmässig wiederholt werden. Langzeitvergleiche sind unabdingbar, um das Instrument strategisch zu verankern (Abbildung 2).

Konzeption, Zielsetzung und Durchführung

Mit einer Mitarbeiterbefragung kann das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führung einer Organisation gestärkt, aber auch riskiert werden. Die Befragung sollte deshalb einer klaren Zielsetzung folgen, die in der ganzen Organisation kommuniziert wird. In dieser Phase wird die Zielsetzung sowie der Prozess der Mitarbeiterbefragung von der Konzeption über die Durchführung bis hin zur Kommunikation und Massnahmendefinition erarbeitet. Als Start des Prozesses und zur Überprüfung der Qualitätsfaktoren ist es meist sinnvoll, einen Workshop mit Beteiligten aus verschiedenen unternehmensinternen Interessengruppen durchzuführen. Durch einen straffen Prozess wird nicht nur das volle Engagement des Managements sichergestellt, sondern auch die grösste Wirksamkeit bei den Mitarbeitenden gewährleistet. Folgende Fragen sollten in dieser Phase beantwortet werden:

- Aus welchem Grund wird eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt und was sind die Implikationen für die Mitarbeitenden?
- Welche Ziele verfolgt die Mitarbeiterbefragung (HR-Ziele, wirtschaftliche Ziele, strategische Ziele, mitarbeiterbezogene Ziele, Change-Management etc.)?
- Umfang der Befragung – wer wird befragt (Voll- oder Teilerhebung), welche Einheiten sollen mit einbezogen werden, geplante Periodizität etc.?
- Welche Themen werden befragt?
- Wie soll der Kommunikations- und Umsetzungsprozess sowie die Implementierung von Massnahmen aussehen?

Der Fragebogen sollte ebenfalls im Rahmen eines gemeinsamen Workshops erarbeitet werden. Im Workshop ist es das Ziel, die Werte, Führungsgrundsätze und Key Performance Indikatoren (KPIs) des Unternehmens zu modellieren und im Fragebogen abzubilden. Zusätzlich sollten validierte, modellbasierte Fragen zum Mitarbeiterverhalten in den Fragebogen einfließen und so ein ausgewogener Fragebogen ohne Redundanzen zusammengestellt werden. Anschliessend an die Erstellung des Fragebogens wird ein Pre-

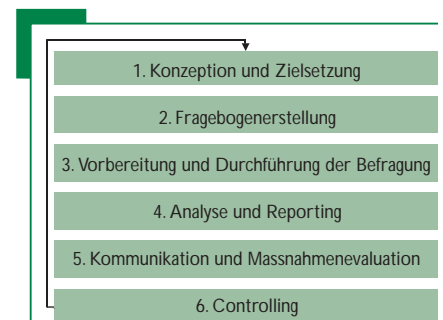


Abb. 2: Ablauf potenzialorientierte Mitarbeiterbefragung

Testing durchgeführt. Das Pre-Testing zeigt auf, ob die für das Unternehmen richtigen Dimensionen befragt werden. Damit wird die Validität des Fragebogens überprüft und das Instrument allenfalls angepasst. Zentral ist ein genauer Zeitplan sowie die Kommunikationsmassnahmen zu den einzelnen Teilabschnitten (Vorfeld der Befragung, Befragung, Umsetzung). Basierend auf dem definierten Fragebogen sowie den vom Unternehmen gelieferten Mitarbeiteradressen wird dann die Online-Befragung bei den Mitarbeitenden durchgeführt. Moderne und sichere Online-Technologie muss dabei den absoluten Datenschutz und die Wahrung der Vertraulichkeit sicherstellen.

Analyse und Reporting

Die Analyse der Daten erfolgt unter Einsatz verschiedener statistischer Instrumente, mit deren Hilfe die Modelle abgebildet werden. Wenn immer möglich, sollten Ergebnisse von vorangegangenen Befragungen zwecks Zeitreihenvergleich integriert werden. Ein detailliertes, graphisches Reporting kurze Zeit nach Beendigung der Befragung ist eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Umsetzungsprozess. Durch spezialisierte Diagnoseinstrumente erhält das Management stufengerechte Aussagen darüber, welches die wirkungsvollsten Umsetzungshebel zu einer konsequenteren Potenzialnutzung sind. Es ist dabei entscheidend, solche Analysen bis auf die tiefste Organisationsstufe durchzuführen, da dort bestehende Potenzialbarrieren am effektivsten beseitigt werden können. Der aktive Einbezug der Mitarbeitenden im Rahmen eines Bottom-up-

Verbesserungsprozesses ist daher oft bereits der entscheidende Schritt zur konsequenten Nutzung der vorhandenen Potenziale und der Erhöhung der Mitarbeitermotivation resp. des Mitarbeiter-Commitments.

Kommunikation und Controlling

Der Umsetzungsprozess wird entlang eines strikten Umsetzungskonzeptes abgewickelt. Die Erfahrung zeigt, dass die Umsetzungsphase das Kernstück einer Mitarbeiterbefragung ist und daher großes Gewicht auf eine klare Verantwortungszuteilung im Umsetzungsprozess gelegt werden muss. Im Umsetzungskonzept wird vorab festgelegt, wer was bis wann gemacht und an wen kommuniziert hat. So kann sichergestellt werden,

dass alle ausgewerteten Einheiten Massnahmen einleiten und die Umsetzung auch kontrollieren. Die langfristige Ausrichtung einer Mitarbeiterbefragung verspricht optimalen Nutzen. Am wirkungsvollsten ist eine potenzialorientierte Mitarbeiterbefragung, wenn die vereinbarten Ziele und Massnahmen in die operativen Zielsysteme integriert und kontrolliert werden. Als Controlling für die Umsetzung von beschlossenen Massnahmen besteht die Möglichkeit eines regelmässigen Monitorings der Kernwerte. Eine maximale Wirkung wird erzielt, wenn die Befragung im 1- bis 2-Jahresrhythmus durchgeführt wird. Die Verbindlichkeit der Umsetzung wird dadurch ebenfalls erhöht und die Wirksamkeit der einzelnen Massnahmen kann im Detail überprüft werden.

Steuerung und Motivation im Aussendienst

Motivierte Mitarbeitende sind ein Erfolgsfaktor für ein Unternehmen – motivierte Aussendienstmitarbeitende können jedoch entscheidend sein. Die Situation für Mitarbeitende im Aussendienst entspricht einer Leistungssituation mit wiederholtem Misserfolg. Aus der psychologischen Forschung ist bekannt, dass Frustrationserlebnisse normalerweise zu einer Leistungsverminderung führen. Die Art und Weise, wie mit diesen Misserfolgen umgegangen wird, hat einen nachweislichen Einfluss auf Produktivität und Umsatz. Umso mehr ist es wichtig, für den Erfolg eines Unternehmens mit den Aussendienstmitarbeitenden in einem Dialog zu stehen und sie in der Aneignung der spezifischen Persönlichkeitseigenschaften und im Umgang mit Frustrationserlebnissen zu unterstützen. Durch eine Befragung des Aussendienstes kann festgestellt werden, wo Potenzial nicht genutzt wird und welche gezielten Interventionen notwendig sind, um die Motivation zu steigern und die im Aussendienst extrem hohe Fluktuation signifikant zu senken. Dies wiederum hat zur Folge, dass sich einerseits die Investitionskosten für Rekrutierung und Ausbildung reduzieren und andererseits die Qualität der Kundenbindung und -betreuung verbessern lassen. Das gesamte Vertriebsmanagement ist herausgefordert, die Wirksamkeit des Aussendienstes zu sichern und zu erhöhen.

Fazit

Die strategische Einbindung der potenzialorientierten Mitarbeiterbefragung kann die Wertschöpfung eines Unternehmens steigern und massiv zum Erfolg beitragen. Die Kosten eines Unternehmens werden nicht nur durch erhöhte Produktivität und Dienstleistungsqualität der motivierten Mitarbeitenden, sondern auch aufgrund geringerer Fluktuation, weniger Krankheitstage, weniger Arbeitsunfälle, effizienterem Mitteleinsatz sowie einer verbesserten Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber gesenkt. Ein Unternehmen kann es sich in der heutigen Marktsituation nicht mehr leisten, Mitarbeiterpotenziale ungenutzt im System versickern zu lassen. In Zeiten von gesättigten Märkten, in denen die Differenzierung über Produkte schwer umsetzbar ist, wird die Motivation und Einbindung der Mitarbeitenden ein wettbewerbsbestimmender Erfolgsfaktor. Die Führung hat mit einer potenzialorientierten Mitarbeiterbefragung ein Instrument zur Verfügung, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang zu setzen.

Literaturhinweise

- Meyer John P./Becker Thomas E./Vandenberghe Christian: Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model, in: Journal of Applied Psychology 2004, Vol. 89, No. 6, S. 991–1007.
- The Gallup Organization: Engagement Index 2004, Potsdam/Berlin (www.gallup.de).
- Blanken, Heidi: Vertriebssteuerung durch Human Resource Management, in: I-VW Management-Information – St.Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte, 1/2005, S. 11–15.
- El Hage, Bernard/Catellani, Bruno: Die Zukunft gehört den Vertriebsteams – Die Bedeutung des Aussendienstvertriebs im Wandel, in: Schweizer Versicherung, 5/2005, S. 72–74.