

# **Mitarbeiterbefragungen aus anderer Perspektive**

Eine Befragung unter Personal- und  
Kommunikationsverantwortlichen

## **Inhaltsverzeichnis**

Einleitung	7
Durchführung	8
Wichtigste Ziele von Mitarbeiterbefragungen	9
Wahrgenommene Mitarbeiterperspektive	11
Umgang mit den Ergebnissen	14
Bedeutung verschiedener Gruppen	16
Probleme und Versäumnisse	20
Wann soll man keine Befragung durchführen	22
In Zukunft Intranet?	23
Zusammenfassung	24

## Einleitung

„Mitarbeiterbefragungen aus anderer Perspektive“ soll nicht die üblichen „Betroffenen“ - die Mitarbeiter nämlich - sondern die „Täter“, also die Initiatoren innerbetrieblicher Befragungen, zu Wort kommen lassen. Schwerpunkt dieser Befragung sind die Erfahrungen mit dem Instrument Mitarbeiterbefragung und „Risiko-“ sowie Zukunftseinschätzungen.

Die Studie ist gewissermaßen das Pendant zu einer überbetrieblichen und unabhängigen, bundesweiten Arbeitnehmerbefragung, die com.X im Jahr 2000 durchgeführt hat. Um Vergleichszahlen zu schaffen, wurden damals Mitarbeiter größerer deutscher Unternehmen zu Themen befragt, die typischerweise in vielen Mitarbeiterbefragungen eine Rolle spielen. Neben diesen Themen, wie z.B. Arbeitsplatzzufriedenheit, Glaubwürdigkeit Vorgesetzte und oberste Führungsebene, interne Kommunikation, Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens etc., wurde zusätzlich auch die Haltung zu unternehmensinternen Befragungen selbst eruiert. Nun soll diese Sicht auf das Instrument Mitarbeiterbefragung um eine andere entscheidende Sicht erweitert werden.

## Durchführung

Zum Jahreswechsel 2001/2002 (November – Januar) befragte com.X Personal- und Kommunikationsverantwortliche aus über einhundert Unternehmen aller Größenordnungen zu allgemeinen Mitarbeiterbefragungen (also nicht zu Spezialbefragungen, wie z.B. zur IT-Ausstattung des Arbeitsplatzes). Der via Post an knapp über 1000 Personen zugesandte einseitige Fragebogen wurde so konzipiert, dass er rückfaxbar ist. Die überwiegende Anzahl der Teilnehmer wählte auch diesen Weg der Rücksendung.

### Zusammensetzung der Stichprobe

Die befragten Personal- und Kommunikationsverantwortlichen sind tätig in ...

Unternehmen mit	
▪ unter 1.000 Mitarbeitern	20%
▪ 1.000 bis unter 3.000 Mitarbeitern	25%
▪ 3.000 bis unter 10.000 Mitarbeitern	19%
▪ 10.000 und mehr Mitarbeitern	20%
▪ keine Angabe	6%
Unternehmensberatungen/Agenturen	10%
Gesamt	100%

n = 103

Die Kürze des Bogens berücksichtigt ebenso wie der einfache Rückübermittlungsweg die knappen Zeitressourcen des angesprochenen Personenkreises. Beides sind keine unerheblichen Faktoren in der Ansprache von Führungskräften. Zusammen mit einer klaren, ansprechenden inhaltlichen und formalen Gestaltung können diese Faktoren maßgeblich für den Erfolg entsprechender Befragungen sein. Stichprobenartig wurden einige der Aussendungen telefonisch überprüft, da erfahrungsgemäß immer wieder Bögen trotz aller Adressierungssorgfalt den eigentlichen Empfänger nicht erreichen. Über das telefonische Nachfassen wurden auch noch einige wenige Rückläufe generiert. Die Gesamtrücklaufquote beträgt 10,2% und kann angesichts der hochrangigen Zielgruppe als gut bewertet werden.

## Wichtigste Ziele von Mitarbeiterbefragungen

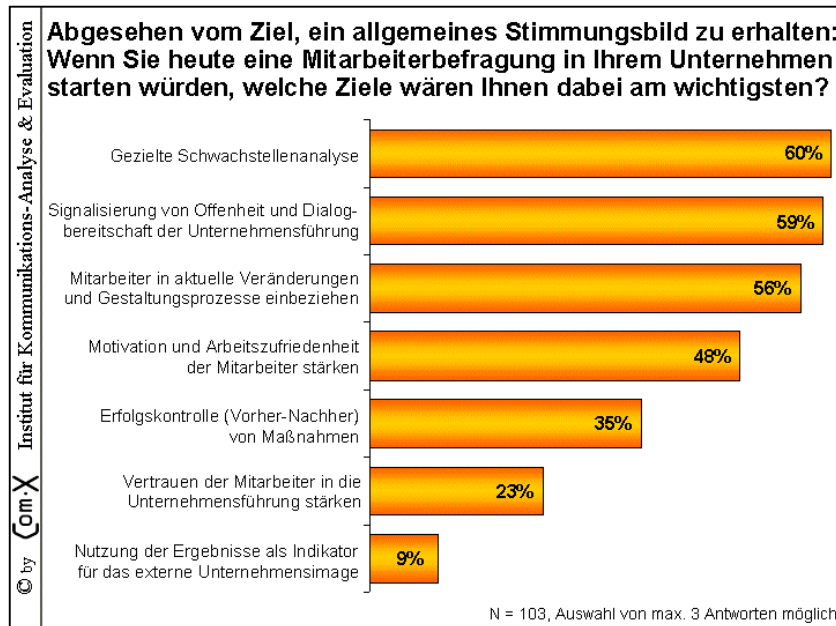
Aus sieben Optionen wählten die Befragten bis zu drei Ziele aus, die ihnen persönlich bei einer Mitarbeiterbefragung die wichtigsten sind.

Die Top 3 der Ziele verdeutlichen die Bandbreite von Erwartungen, die an eine Mitarbeiterbefragung gestellt werden. Dem „harten“ Ziel der Schwachstellenanalyse zur direkten Optimierung von Organisationsprozessen, -strukturen oder -kultur ist das „weiche“ Ziel, ein Signal in Richtung Kommunikationskultur zu geben, direkt beigeordnet. In gewisser Weise stehen diese beiden Ziele auch in einem sehr engen Verhältnis, vor allem wenn man die Schwachstellenanalyse auf Unternehmenskultur, Führungsverhalten etc. bezieht. Denn eine Mitarbeiterbefragung selbst ist auch immer Mitarbeiterkommunikation. So kann die Befragung ein erster Ansatz sein, Organisationskultur - die ja immer auch Kommunikationskultur ist - zu verändern.

Das dritte Ziel, nämlich die Mitarbeiter - real und/oder symbolisch - in aktuelle Veränderungen und Gestaltungsprozesse einzubeziehen, ähnelt den beiden erstgenannten. Einerseits ist die Einbeziehung in bevorstehende oder aktuelle Changeprozesse in Form von Meinungsäußerung eine Art Analyse, die erlaubt, Schwachstellen à priori zu identifizieren. Andererseits sind aber auch hier kommunikative Ziele unverkennbar, also eher das Informieren über und symbolische Einbeziehen in Changeprozesse.

An vierter Stelle rangiert das Ziel der Stärkung von Motivation und Arbeitszufriedenheit. Auch hier kann die Befragung selbst ein Faktor sein. Das als Heisenbergsche Unschärferelation bekannte Phänomen, dass jede Messung Einfluss auf das Gemessene nimmt, ist hier - anders als in der Physik oder anderen Bereichen der Sozialforschung - durchaus ein willkommener Nebeneffekt. Ähnlich wie beim an sechster Stelle rangierenden und erheblich weiter abgeschlagenen Ziel der Vertrauensstärkung kann hier auch die eingeschätzte Realität in den Herkunftsunternehmen der Befragten eine Rolle spielen: Wenn man Mitarbeiter für motiviert hält und glaubt, dass die Unternehmensführung genug Vertrauen genießt, dann haben diese möglichen Ziele keine Priorität. Das letztgenannte Ziel der Vertrauensstärkung ähnelt zudem der Signalisierung von Dialogbereitschaft und geht ggf. darin auf.

Nur etwa ein Drittel der Personal- und Kommunikationsverantwortlichen definiert die direkte Vorher-Nachher-Kontrolle von Maßnahmen als eines ihrer Top-3-Ziele bei einer „allgemeinen“ Mitarbeiterbefragung. Das scheint insofern schlüssig, als dass das Instrument zur Vorher-Nachher-Kontrolle nur für Maßnahmen taugt, die tatsächlich alle Mitarbeiter betreffen (z.B. neue interne Medien oder Führungsinstrumente) und die nicht zu eng bezogen sind (z.B. dezidierte Bewertung der Leistung bestimmter Unternehmensbereiche, Details zur Arbeitsplatzausstattung etc.). In letzterem Fall bieten sich spezialisierte Befragungen und Bewertungen an, z.B. zur Messung von internen Dienstleistungs- bzw. Arbeitsprozessen, etwa im Rahmen eines Total Quality Managements.



Das Ziel, die Mitarbeiterereinschätzung als Indikator für das externe Unternehmensimage zu nutzen, landet abgeschlagen auf dem letzten Platz. Dass dieser Punkt keine Priorität gewinnen würde, war abzusehen. Unserer Erfahrung nach sind aber die von Mitarbeitern wahrgenommenen externen Haltungen zu einem Unternehmen schon ernstzunehmende Indikatoren - und zwar im Schlechten eher als im Guten! Das zeigen vor allem multiperspektivische Untersuchungen für Klienten, die Mitarbeiter- und Kundenperspektive sowie die Sicht wei-

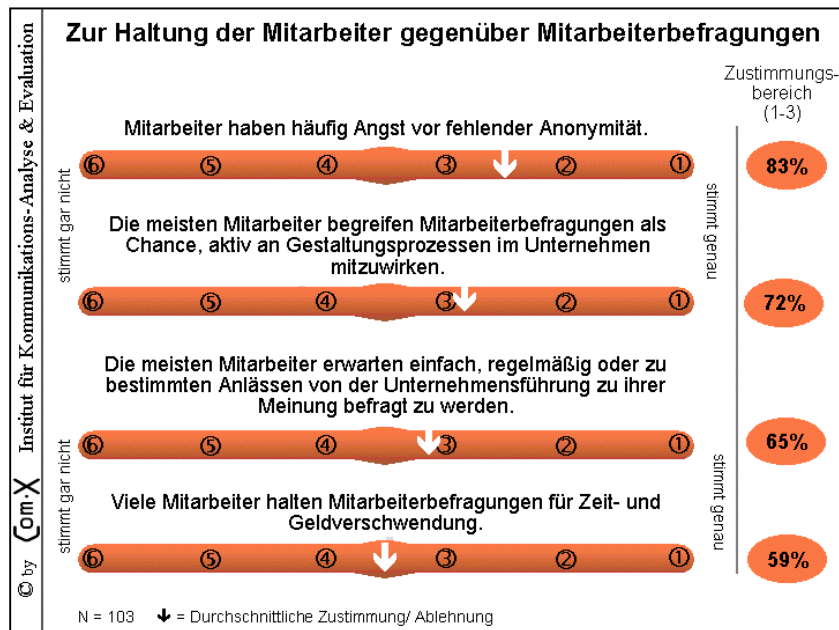
terer Stakeholder wie z.B. Journalisten berücksichtigen - eine quasi 360°-Befragung für das Unternehmen in seiner Gänze. Bei com.X-Kundenprojekten und der eingangs erwähnten unternehmensübergreifenden Arbeitnehmerbefragung zeigte sich, dass Mitarbeiter dezidierte Meinungen und darüber hinaus Vorschläge zum Außenauftritt ihres Unternehmens haben. Diese basieren auch auf wahrgenommenen Haltungen zum Image des Unternehmens in Bekanntenkreis, Öffentlichkeit und Medien. Diese Option ist sicherlich vor allem für die Unternehmenskommunikation interessant, da indirekt Eindrücke zum externen Unternehmensimage gewonnen werden. Zudem ist bekannt, dass der an sich „weiche“ Faktor, in einem bekannten und positiv wahrgenommenen Unternehmen zu arbeiten, für Mitarbeiter wichtig sein kann – so wichtig, dass ggf. sogar Defizite bei „harten“ Faktoren kompensiert werden.

## **Wahrgenommene Mitarbeiterperspektive**

Es ist vor allem die Sorge um Anonymität, von der die befragten Führungskräfte am meisten glauben, dass sie die Mitarbeiter umtreibt: Zu Recht. Befürchtungen über fehlende Anonymität sind tatsächlich ein häufig gehörter Vorbehalt gegen (alle Arten von) Befragungen. Und in der Tat ist - trotz aller „technischer“ Verfahren, die Befragungsdaten von Personendaten trennen - der Hauptgarant für Anonymität die Integrität des Durchführenden. Bei innerbetrieblichen Befragungen besteht noch schneller der Verdacht, dass Aussagen nicht anonym behandelt werden. Diese Sorge von Mitarbeitern zeigt sich häufig in entsprechenden Randnotizen auf Fragebögen oder in Anmerkungen bei mündlichen Interviews. com.X bietet bei schriftlichen Mitarbeiterbefragungen immer eine Telefon-Hotline für Rückfragen an. Auch dort betreffen - trotz aller Zusicherung in den Befragungsunterlagen selbst – rund 80% aller Anfragen den Punkt Anonymität!

Diejenigen Aussagen, denen an zweiter und dritter Stelle zugestimmt wird, referieren eher auf positive Haltungen der Mitarbeiter. So denken die HR- und Kommunikationsprofis - komplementär zu den von ihnen selbst formulierten Zielen (s.o.) - dass die Mitarbeiter Befragungen als Chance zur Mitgestaltung der Zukunft des Unternehmens sehen. Und dementsprechend geht man auch davon aus, dass Mitarbeiter erwarten, durch regelmäßige oder auf bestimmte Ereignisse zugespitzte Befragungen als Gesamtheit gehört zu werden.

Widersprüchlich erscheint die dann auch noch relativ häufig getroffene Einschätzung, in den Augen vieler Mitarbeiter seien Befragungen Zeit- und Geldverschwendung. Die Ergebnisse unserer unternehmensübergreifenden Arbeitnehmerbefragung aus dem Jahr 2000 stützen eher die beiden ersten Positionen: 85% der befragten Arbeitnehmer halten Mitarbeiterbefragungen für sinnvoll, unabhängig davon, ob sie in ihrem Unternehmen schon einmal befragt wurden oder nicht (39% der Befragten gaben an, dass es in ihrem Betrieb schon Befragungen gab). Auch andere Führungsinstrumente wie Leitbilder, bei denen die Führung oftmals eine geringe Akzeptanz durch Mitarbeiter vermutet, fanden bei 82% der Arbeitnehmer Zuspruch. Bei den 74% der Mitarbeiter, die in ihren Unternehmen bereits Erfahrung mit Leitbildern haben, war die Akzeptanz sogar noch höher.



Ein ähnliches Bild ergibt sich oft auch in Kundenprojekten: Viele Mitarbeiter sind von dem Nutzen einer Befragung überzeugt, was sich in entsprechenden Antwortmöglichkeiten, oftmals auch „ungefragt“ als Randnotiz oder aber in Nachgesprächen und Diskussionen zeigt. Gruppendiskussionen im Vorfeld und Nachgang sind auch in diesem Kontext eine probate, rein qualitative Ergänzung von meist überwiegend quantitativen Befragungen. Zwar gibt es dabei auch kritische bis



sehr kritische Stimmen, die den Sinn von Befragungen anzweifeln, jedoch sind diese meist in der deutlichen Minderheit.

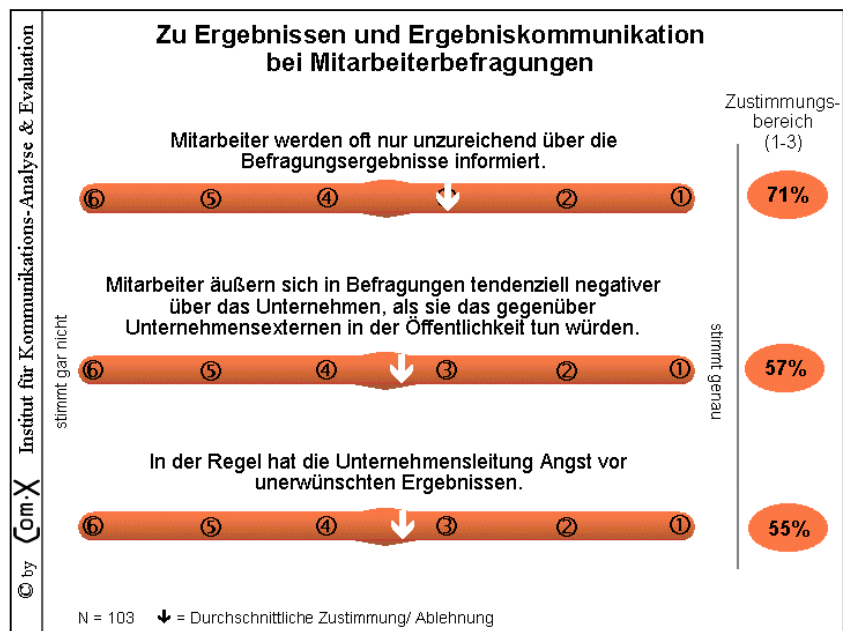
In diesem Zusammenhang ist jedoch dreierlei zu beachten:

- Das Potenzial der Mitarbeiter, die Befragungen für Unsinn halten, liegt eher bei denen, die nicht teilnehmen und sich deshalb auch nicht zum Sinn äußern. Bei „normalen“ Teilnahmeraten zwischen 35% und 75% ist dieser Faktor ggf. nicht unerheblich. Nichtteilnahme kann einerseits aber auch ein Zeichen für eine generelle Verweigerungshaltung in einer spezifischen Situation sein. Andererseits ist nicht selten der Hauptgrund für Nichtteilnahme ein gelangweiltes Desinteresse. Eigentlich wollte man ja mitmachen, aber dann war doch Fußball: Das Pendant zum Wetter am Wahlsonntag! Dieses Desinteresse äußert sich oftmals bei Befragungen in Unternehmen, die nicht in „dramatischen“ Changesituationen sind und ist eigentlich ein Zeichen dafür, dass es den Mitarbeitern gut geht, das Interesse für allgemeine Belange des Unternehmens aber gering ist (ggf. ein Motivationsproblem).
- In einer spezifischen Situation kann eine Befragung als Zeit- und Geldverschwendung abgelehnt werden, weil man mit der Situation und nahezu allen Führungsmaßnahmen unzufrieden ist. Einer Mitarbeiterbefragung wird die gleiche Haltung entgegengebracht wie anderen Projekten, die sich nicht sehr eng auf das Kerngeschäft beziehen.
- Der „Hauptfeind“ einer Mitarbeiterbefragung ist aber oft nicht die Befragung selbst, sondern enttäuschte Erwartungen, wenn sich aus der Befragung keine Änderungen ableiten (s.u.). Das geschieht häufig, und oftmals wird selbst das Ergebnis nicht oder nur unzureichend kommuniziert (s.u.). Bei Nachfolgebefragungen ist der Mitarbeiter, der das erlebt, naturgemäß demotiviert. Vielfach kann der Mitarbeiterforderung nach spür- und sichtbaren Konsequenzen aus der Befragung jedoch gar nicht entsprochen werden, da unter Konsequenzen jeder nur das verstehen will, das seiner Meinung nach (ihm) nutzt. Andere, oder gar unangenehme Konsequenzen werden nicht gesehen oder abgelehnt. In jedem Falle muss eine kommunikative Begleitung folgen, die über die Ergebnisdarstellung hinaus auch diese Folgen aufgreift. Bei abgeleiteten Maßnahmen, die einfach Zeit brauchen, und deshalb für Mitarbeiter nicht sofort spürbar

sind, empfiehlt sich die Schaffung symbolischer Ereignisse und Maßnahmen. Auch diese müssen wiederum entsprechend kommunikativ begleitet werden, bis die eigentlichen Maßnahmen selbst sichtbar werden.

## Umgang mit den Ergebnissen

Der bereits angesprochene Fehler, Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung nicht oder nur unzureichend zu kommunizieren - gewissermaßen die erste sichtbare Folge einer Befragungsaktion - wird von nahezu drei Viertel der Personal- und Kommunikationsprofis als gegeben angenommen! Auch bei den offenen (ohne Antwortvorgaben) erfragten größten Problemen rangiert dieser Punkt ganz oben (s.u.).



Dazu passt die Einschätzung von immer noch mehr als der Hälfte der Befragten, dass in der Unternehmensspitze durchaus auch Angst vor unerwünschten Ergebnissen einer Befragungsaktion besteht. Diese Befürchtungen führen entweder dazu, Befragungen ganz zu vermeiden oder aber dazu, bestimmte Bereiche in der Befragung auszusparen. Letzteres wird von Mitarbeitern in Befragungen fast

immer bemerkt, und auch daran hängt die Einschätzung, ob eine solche Maßnahme als relevant oder irrelevant eingestuft wird: „Schönwetterbefragungen“ sollte man dem Politbüro überlassen. Und: Im Falle „unangenehmer“ Ergebnisse ist Kommunikation umso wichtiger. Einerseits wird das in der Befragung selbst gegebene Signal „wir haben nichts zu verbergen, stellen uns und sind dialogbereit“ noch einmal verstärkt. Andererseits kann durch aktive Kommunikation gerade das Unangenehme in den richtigen Kontext gebracht werden.

Deutlich mehr als die Hälfte der Personal- und Kommunikationsverantwortlichen nimmt wahr, dass Mitarbeiter sich innerhalb des Unternehmens und damit auch in Befragungen tendenziell negativer äußern, als sie dies sonst gegenüber Unternehmensexternen tun würden. Diese Wahrnehmung deckt sich nicht nur mit der Alltagserfahrung: Trotz der verständlichen (auch taktischen) allgemeinen Tendenz, das Negative zu betonen und das Positive als gegeben an- und hinzunehmen, findet man relativ wenig Mitarbeiter, die sich in der Öffentlichkeit insgesamt negativ über ihre Firma äußern. Tun sie das trotzdem, dann liegt im Unternehmen schon einiges im Argen. Das Identifikationsbedürfnis der meisten Mitarbeiter scheint also intakt. Auch Befragungen selbst - und nicht nur die Alltagserfahrung - geben Hinweise auf die beschriebene Tendenz. In telefonischen oder Face-to-Face-Befragungen äußern sich Mitarbeiter nämlich tendenziell positiver als in schriftlichen. Ein Teil dieser Abweichung ist durch Interviewereffekte (Sympathie etc.) zu erklären. Die Hauptklärung liegt aber in der Präsenz des Unternehmensexternen, die bei einem Fragebogen ausgeblendet bleibt. Die Ausnahme von der „Regel“, die hochrangigen Mitarbeiter nämlich, die in persönlichen Interviews wenig Scheu haben, sich auch dezidiert negativ zu äußern, bestätigt diese umso mehr: Führungskräfte haben mehr und andere Erfahrung mit Externen, vor allem auch mit Consultants, die ja u.a. dafür da sind, um sich bei ihnen das „Leid von der Seele zu reden“.

## **Bedeutung verschiedener Gruppen für eine Befragung**

Der Betriebs- oder Personalrat wird richtigerweise als bedeutende Gruppe für die Beteiligung und Unterstützung bei einer Befragung gesehen. Obwohl für sehr viele Befragungen rechtlich keine Beteiligung der Betriebs- oder Personalräte erforderlich ist, sollten diese unbedingt eingebunden werden.

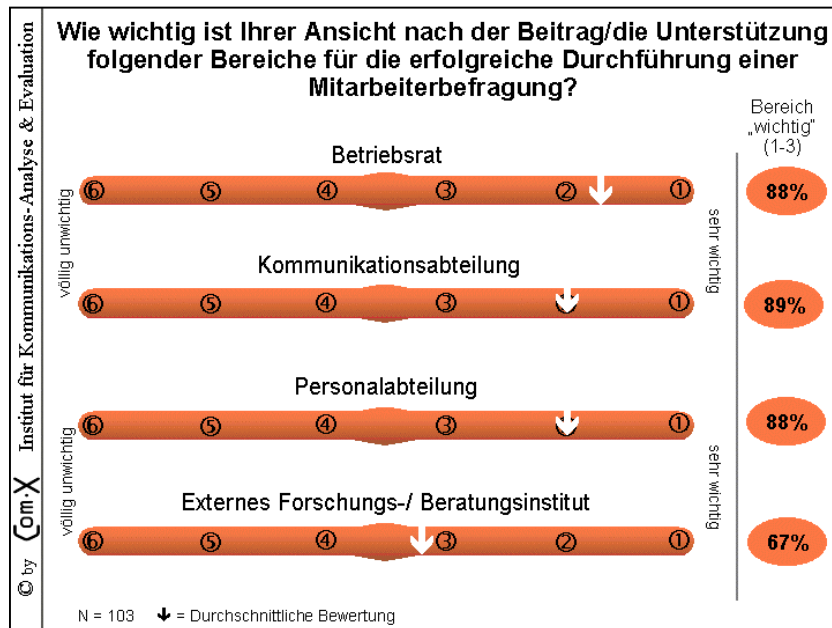
Bei einem com.X-Kundenprojekt von 2001, bei dem der Personalrat die Unterstützung verweigert hat, weil er gegen unser Anraten sehr spät und quasi vor vollendete Tatsachen gestellt hinzugezogen wurde, erzielten wir die bisher schlechteste Beteiligung. Obwohl es keine aktiven Maßnahmen gegen die Befragung gab, war es einerseits die demonstrierte fehlende Unterstützung (z.B. gemeinsames Anschreiben von Vorstand und Personalrat), die sich negativ auf den Rücklauf auswirkte. Andererseits und mehr noch aber war der fehlende Input aus der Gruppe verantwortlich. Ein Input, der es erlaubt hätte, die Befragung noch besser auf die Mitarbeiter und Gegebenheiten zuzuschneiden.

Bei einem weiteren Kunden-Projekt im Jahr 2001 war es hingegen genau umgekehrt: Durch die Unterstützung des Betriebsrats und auch der aktiven Mitarbeit von Betriebsratsmitgliedern und Mitarbeitern aus allen relevanten Bereichen des Unternehmens konnte eine Befragung entstehen, die als absolut passend und relevant eingestuft wurde. Dies zeigten entsprechende Äußerungen in der Befragung selbst und auch danach. Die Folge: ein extrem hoher Rücklauf.

Diese Beispiele zeigen, dass die Beteiligung von Betriebs- oder Personalrat bzw. auch anderer Mitarbeitergruppen nicht nur wegen der billigen Unterstützung, sondern auch für die unternehmensspezifische Optimierung einer Befragung bedeutend ist.

Da sich die vorliegende Befragung an Personal- und Kommunikationsprofis wendet, ist es nicht verwunderlich und sicherlich auch völlig richtig, dass Kommunikations- und Personalabteilungen ebenfalls als nahezu unerlässliche Beteiligte bei korporativer Forschung angesehen werden. Dabei nennt sich die jeweils angesprochene Gruppe nicht nur selbst, sondern die Einschätzung ist durchaus wechselseitig. Über zwei Drittel der Befragten halten die Beteiligung externer Forscher und/oder Berater für wichtig, dabei ist die durchschnittliche Ein-

stufung deutlich geringer als bei allen anderen Gruppen. Vielleicht nicht ganz das Ergebnis, das man sich als Anbieter von Mitarbeiterbefragungen wünscht ☺.



Aber betrachten wir noch einmal die von den befragten Personal- und Kommunikationsverantwortlichen selbstformulierten „Problemlagen“: Die Angst vor fehlender Anonymität gilt ebenso als Problem wie die mangelnde Kommunikation. Und ähnlich gelagert denkt man auch, dass die Unternehmensleitung Angst vor unangenehmen Ergebnissen hat und deshalb entsprechend reagiert. Allen drei Herausforderungen kann ein Externer erheblich besser entgegenreten als ein Unternehmensmitglied. Ein distanziertes externes Unternehmen muss schon aus seiner Berufsauffassung und Standesverpflichtung Anonymität garantieren und gewährleisten. Dies wird in der Regel auch von Mitarbeitern akzeptiert. Auch in der Kommunikation gilt ähnliches: Der Externe ist glaubwürdiger, denn Manipulationsversuche und Schönfärberei unterstellt man eher den unmittelbar Beteiligten. Und auch in der Kommunikations- und Überzeugungsarbeit an der Spitze des Unternehmens, aber auch bei anderen internen Gruppen (interne Hebelwirkung) haben Externe in der Vor- und Nachbereitung einer Befragung oftmals eine erheblich bessere Position.

Das wichtigste Argument für externe Beteiligung ist aber der Blinde Fleck, den jeder Insider haben muss. Kein System kann sich auch nur annähernd vollständig erkennen und einschätzen, deshalb ist die Fremdperspektive eigentlich unabdingbar.

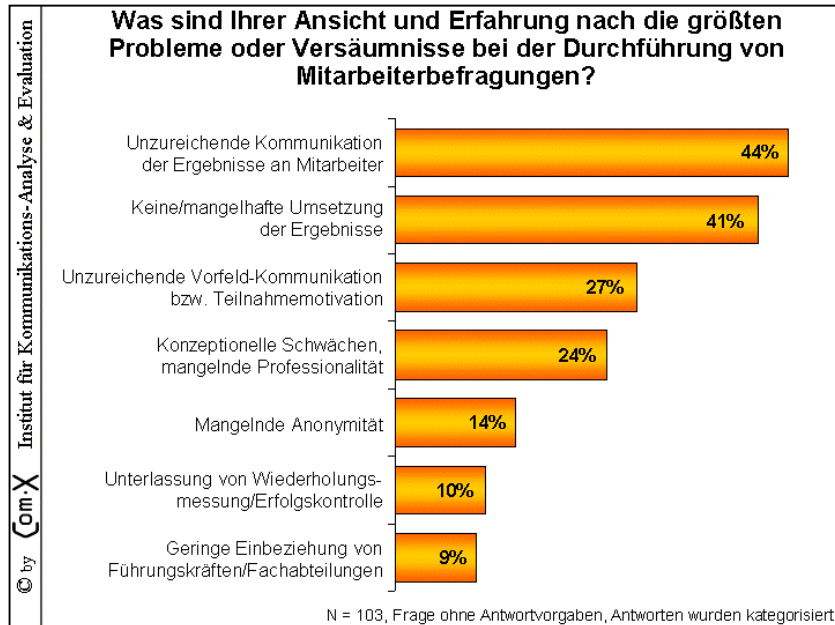
Dem „Geheimnis“ einer effektiven Befragung liegen nach dem bisher Gesagtem vor allem drei Eckpfeiler zugrunde:

- Intensiver Kontakt und Austausch mit relevanten internen Gruppen;
- Intensive Beschäftigung mit individuellen und spezifischen Gegebenheiten eines Unternehmens;
- Professionalität, Distanz und Unabhängigkeit in der Befragungsumsetzung sowie bei der Ergebnisvermittlung und (Unterstützung bei der) Maßnahmenimplementierung



## Probleme und Versäumnisse

In der Problem- und Versäumnisliste (diese Frage wurde offen, also ohne Antwortvorgaben gestellt und nachträglich kategorisiert) begegnet man einerseits „alten Bekannten“, da zuvor angesprochene Problemkreise erneut auftauchen. Allen voran die kommunikativen Schwächen: Unzureichende Ergebniskommunikation gilt ebenso als Problem wie unzureichende Vorfeldkommunikation.



Das kommunikative Dilemma entsteht oft nicht aus mangelndem Willen, sondern auch durch fehlende spezifische Erfahrung und Transformationskompetenz der Beteiligten sowohl der In- als auch der Externen! (Transformationskompetenz = hier die „Übersetzung“ von sozialwissenschaftlichen Anforderungen und Ergebnissen in relevante und unternehmensadäquate Ziel- und Zustandsbeschreibungen). „Unzureichende Vorabinfos, schlechte und zu späte Begleit- und Ergebniskommunikation und fehlende Infos über direkt aus der Aktion folgende Maßnahmen sind echte Probleme,“ bringt es die Personalleiterin einer Handelskette auf den Punkt.

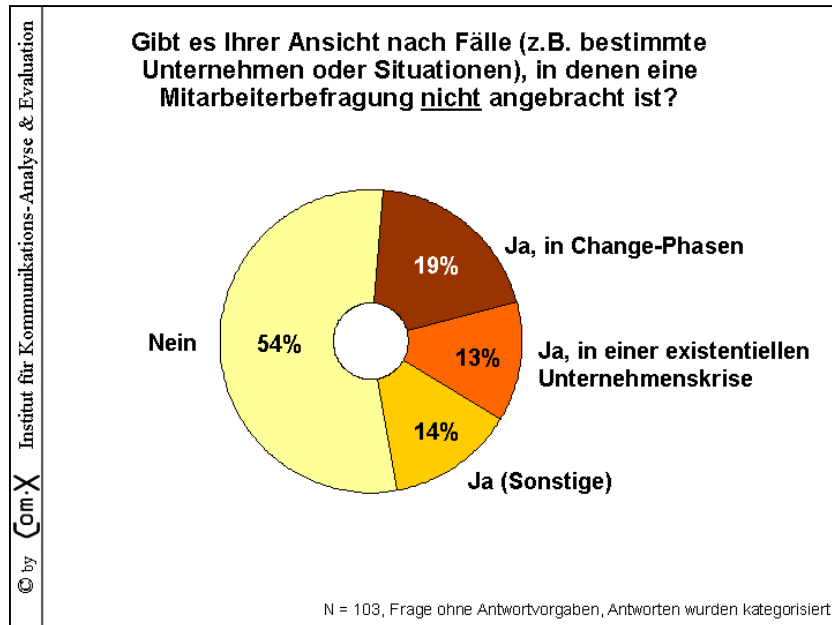


Als zweitwichtigstes Problem bleibt die mangelnde Umsetzung von Ergebnissen, welches wie oben angedeutet zunächst auch ein kommunikatives Problem sein kann. Bleibt Umsetzung aber tatsächlich aus, dann haben wir es hier mit einem basalen Problem zu tun. Mangelnde Bereitschaft zu Konsequenzen lässt sich im Prinzip schon im Vorfeld erkennen und es ist fraglich, ob dann eine Befragung überhaupt sinnvoll ist! Beispielhaft die Äußerung des HR-Managers eines Automobilkonzerns: „Vorgehen ohne Linie und Konzept, das Umsetzungskonsequenzen scheut.“

Weitere benannte Schwachstellen, nämlich konzeptionelle Schwächen bzw. mangelnde Professionalität und mangelnde Anonymität, sind ein erneutes Argument, sich externer professioneller Hilfe zu bedienen (s.o.).

## Wann soll man keine Befragung durchführen

Mehr als die Hälfte der Befragten sieht überhaupt keine Situation und keinen Zeitpunkt, zu dem es ihnen unangebracht erschiene, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen.



Weitere Antworten zu unpassenden Zeitpunkten und Situationen lassen sich in zwei Kategorien bündeln: Changephasen und existenzielle Unternehmenskrisen. Dabei sind Changephasen für viele Unternehmen geradezu idealtypische Zeitpunkte, in denen sie Mitarbeiterbefragungen initiieren und das manchmal zum ersten Mal. Insofern ist die Meinung hier geteilt. Wird eine Mitarbeiterbefragung zuerst in einer massiven Changephase durchgeführt, dann gibt es keine Vergleichszahlen zur „Normalität“ eines Unternehmens. Oftmals ist hier jedoch gravierende Veränderung gemeint, etwa eine Postfusionsphase, dann haben wir praktisch die Nullmessung eines neuen Unternehmens (Konstrukts), die dann als Vergleichsbasis für Messungen in und nach der Etablierung der neuen Situation dient.

Dass relativ wenig Befragte existenzbedrohende Situationen als Unzeitpunkt für eine Befragung definieren, mag auch daran liegen, dass vielen der Gedanke an eine solche Situation zu fern liegt bzw. ein Verzicht dann als zu selbstverständlich erscheint.

Unter „sonstige“ fanden eine Reihe disperser Äußerungen Eingang. Davon lassen sich aber noch zwei relativ häufig finden: Zu geringe Unternehmensgröße und Wiederholungen erfolgloser Befragungen.

### **In Zukunft Intranet?**

Ganz zum Schluss noch die Einschätzung zu einer (Zukunfts-) Option der Mitarbeiterbefragung: Das Intranet als dominantes zukünftiges Medium für Mitarbeiterbefragungen sehen rund 46% der Befragten. Einerseits ist die in einigen Aspekten kostensenkende Lösung Intranet reizvoll. Da das Intranet per definitionem aber ein Unternehmensmedium ist, verstärken sich Anonymitätsbefürchtungen der Mitarbeiter. Noch gibt es auch sehr viele Unternehmen, die zwar ein auch publizistisch-kommunikativ genutztes Intranet aufgebaut haben, in denen aber noch längst nicht alle Mitarbeiter das Netz auch nutzen (können). Zudem gibt es noch ein Argument gegen (große und allgemeine) Befragungen im Intranet: die Wertschätzung. Schriftliche oder gar telefonische Befragungen zu Hause werden von Mitarbeitern als wertiger erlebt. Das Intranet eignet sich aber jetzt schon als Instrument, um schnelle und fortlaufende Prozesse - etwa in Changephasen - zu begleiten. Die Befragung wird dann aber gegebenenfalls zum Vote, mit schnellen Veröffentlichungen aktueller Trends - was durchaus ein Ziel sein kann.

## Zusammenfassung

Auffällig ist die Korrespondenz von Zielen einerseits sowie Schwachstellen und Problemen andererseits, die Personal- und Kommunikationsprofis mit einer Mitarbeiterbefragung verbinden.

Die Ziele, mit einer Befragung eine Schwachstellenanalyse zu erhalten sowie die Mitarbeiter in aktuelle Veränderungen und Gestaltungsprozesse einzubinden, wird durch einige der erkannten Risikobereiche konterkariert. Diese sind: Keine oder unzureichende Umsetzung von Maßnahmen auf Basis der Ergebnisse und das tendenziell ängstliche Verhältnis der Unternehmensführung gegenüber Befragungen, die auch Unangenehmes zu Tage fördern können.

Denn eine Schwachstellenanalyse soll ja nicht in der Analyse stecken bleiben, sondern Konsequenzen zeitigen. Ebenso kann die ängstliche Haltung der Spitze zu irrelevanten und damit eben Mitarbeiter nicht einbindenden Befragungen führen.

Ein drittes „Kontra“ betrifft die Mitarbeiter selbst. Fast drei Fünftel der Befragten denken, dass viele Mitarbeiter Befragungen für Zeit und Geldverschwendung halten. Mitarbeiter, die diese Haltung haben, beteiligen sich eher nicht und werden auch nicht motiviert oder eingebunden. Hier können Ursache und Wirkung jedoch zirkulär begriffen werden, da durch irrelevante Befragungen (s.o.) Mitarbeiter in ihrer Haltung bestärkt werden bzw. diese erst hervorgerufen wird.

Zum letzten „Kontra“ gibt es aber auch die dominantere Gegenposition, dass nämlich Mitarbeiter Befragungen durchaus als Chance zur Mitgestaltung sehen. So muss dieser „Widerspruch“ als abwägende Erkenntnis der Personal- und Kommunikationsverantwortlichen gesehen werden, die der Realität vollkommen gerecht wird: Es gibt solche und solche Mitarbeiter und es gibt solche und solche Mitarbeiterbefragungen (nebst Folgeprozess).

Dem Ziel der Signalisierung von Offenheit und Dialogbereitschaft stehen ebenso große Probleme entgegen. Die erwähnte Ängstlichkeit der Unternehmensleitung spielt hier ebenso hinein, wie die massiv und an mehreren Stellen geäußerte Ansicht, dass eine unzureichende und schlechte, ja teilweise gar nicht vorhandene Kommunikation ein Killerfaktor bei Befragungsaktionen ist. Und dies in mehreren Stadien einer Befragung: Im Vorfeld schlägt sich mangelnde Kommunikation in reduzierter Beteiligung nieder, bei der Ergebniskommunikation wirkt

sie eben genau nicht offen und dialogorientiert. Wenn entsprechende Maßnahmen, die sich aus der Befragung ableiten, Zeit erfordern und langfristig geplant werden, dies aber nicht (genug) kommuniziert wird, dann wird im Nachhinein die ganze Aktion in Frage gestellt. Letzteres führt natürlich wieder zur Einschätzung, Befragungen seien Zeit- und Geldverschwendung.

Eines ist in diesem Kontext besonders zu beachten: Die Befragung selbst IST Kommunikation, IST eine Maßnahme, die auch bemerkt wird. Bleiben Anschlusskommunikation und/oder -maßnahmen aus, so wird auch das bemerkt. Besteht also von Anfang an kein Wille zu Kommunikation, Offenheit und Konsequenz, sollte man erst gar keine Mitarbeiterbefragung starten.

Ein weiteres Problem, das klar gesehen wird, ist die Angst der Mitarbeiter vor mangelnder Anonymität. Sollte es dann im Laufe einer Befragung tatsächlich an der nötigen Anonymität mangeln bzw. es auch nur nicht gelingen, entsprechendes Vertrauen aufzubauen, so ist auch dies ein Faktor, der Befragungen massiv negativ beeinflusst.

Sowohl die Einschätzung, dass Mitarbeiter in internen Befragungen eine Chance zur Einflussnahme sehen, als auch die Annahme, dass Mitarbeiter regelmäßige oder anlassorientierte Befragungen erwarten, zeigt, dass HR- und Kommunikationsverantwortliche eher an die positive Haltung ihrer Mitarbeiter glauben. Dies kann aber nur so sein, wenn Mitarbeiter positive Erfahrungen mit Befragungen gemacht haben (es sei denn, es ist die erste Befragung im Hause). Dann darf es aber nicht oder nur so weit, dass positive Erfahrungen überwiegen, zu den beschriebenen Critical Incidents kommen.

Auch unter dem Gesichtspunkt der Vermeidung der von den Personal- und Kommunikationsprofis diagnostizierten Probleme stellt sich die Frage, wer an einer Mitarbeiterbefragung beteiligt sein muss. Wenig verwunderlich: die Personal- und Kommunikationsabteilungen selbst und der Betriebsrat gelten als immens wichtig. Dass - auch ohne rechtliche Notwendigkeit bei den meisten Befragungen - Betriebs- oder Personalrat nicht umgangen werden sollten, das ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Und ebenso wie die Beteiligung anderer relevanter innerbetrieblicher Gruppen ist dies auch mitentscheidend für

das Design zielgenauer und adäquater Befragungen. Leider gibt es in der Praxis auch Fälle, in denen das nicht beachtet wird.

Die Notwendigkeit, externe Hilfe für eine Befragung zu nutzen, wird am wenigsten gesehen - aber immer noch von zwei Drittel der Befragten. Jenseits der Professionalität - die der Autor aus seiner Perspektive postulieren und als Argument einbringen muss - kann externe Hilfe gerade in der Vermeidung und Umgehung vieler der oben angesprochenen Problemfelder (sehr augenfällig bei der Frage der Anonymität) entscheidend sein. Zudem wird erfahrungsgemäß der Prozess interner Ideenbündlung, -zuspitzung und Entscheidungsfindung gerade bei diversen beteiligten Gruppen (s.o.) durch Externe erheblich beschleunigt und verdichtet – was nur dann egal sein kann, wenn mit internen Ressourcen sehr freimütig umgegangen werden kann.