

## Mitarbeiterbefragung und die „Gefahr der Selbstbeweihräucherung“



Inwieweit nehmen Ergebnisse aus Online-Mitarbeiterbefragungen Einfluss auf Mitarbeiterführung und Personalentwicklung? Darüber diskutierten Experten im Karrierenforum. Fotos: Cremer

# Technische Plattformen für den Dialog

**Die interne Online-Mitarbeiterbefragung hat sich vom allgemeinen Stimmungsbarometer zu einem probaten Tool zur Steigerung der Unternehmensperformance auch in Change-Prozessen entwickelt. Über Für und Wider des Einsatzes sprach eine Expertenrunde.**

Veränderungsprozesse erst im Gefolge von Negativereignissen in Unternehmen ins Auge fassen dürfte – ganz allgemein und nicht nur für die Unternehmensführung – zu kurz gegriffen sein. Nicht zuletzt deshalb, als sich diese Betrachtungsweise der Veränderung in „guten Zeiten“ verschließt. Bekanntlich nicht die schlechteste Zeit für

Kreditversicherer Coface Austria sowie Central Europe, Josef Fesel, HR-Chef der Palfinger AG, und Klaus Niedl, HR-Chef bei SkyEurope.

Ganz allgemein habe das Instrument der Mitarbeiterbefragung in Personalabteilungen wie Chefetagen an Akzeptanz und strategischer Relevanz gewonnen, heißt es in der vom Managementberater Hewitt Associates in Kooperation mit Kienbaum im deutschsprachigen Raum durchgeführten Studie zu den „Trends 2007“ in der Mitarbeiterbefragung. Wobei die Tendenz neben der Erfragung der Mitarbeiterzufriedenheit (94 Prozent) stark in Richtung Commitment (83 Prozent) pendle, so die Studie.

Aber: Nur etwas mehr als die insgesamt für die Studie herangezogenen 90 Großkonzerne und mittelständischen Unternehmen gaben an, zudem auch die Leistungsbereitschaft respektive das Engagement ihrer Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele zu messen. Kritisch sei vor allem die Ableitung der Maßnahmen, nachdem die Befragungsergebnisse eingefahren worden seien. Eine Tatsache, der alle Diskutanten zustimmten. Denn, so Susanne Krönes sinngemäß, nichts sei frustrierender für die Mitarbeiter, als wenn nichts mit den Ergebnissen passiere.

Klaus Niedl zweifelt an der Praxistauglichkeit von landläufig bekannten Mitarbeiter-

befragungen, die im Schnitt alle zwei Jahre von externen Beratern durchgeführt werden und für die bis zu 400 Fragen zu beantworten seien. Man könne sich dabei des Eindrucks nicht erwehren, dass es hierbei mehr um Statistik denn um Inhalte gehe, sagt er. Kürzere Wege und regelmäßige Befragungen in kürzeren Abständen führen eher zum Ziel, so Niedl weiter.

Es müsse auch, schließt sich Josef Fesel an, möglich sein, im Rahmen interner Mitarbeiterbefragungen unternehmensrelevante Erfolgsfaktoren zu ersehen. Niedl, Fesel sowie Hammerschmid-Kovar haben in ihren Unternehmen ein internes Tool implementiert, das es unter anderem erlaubt, zielgruppenorientiert, in kürzerer Form und in knapperen Abständen online zu befragen. Neben dem Mitarbeitergespräch ein probates Tool, sagt Hammerschmid-Kovar, zumal man durch die Anony-

tionsfluss nicht als „Einbahnstraße“, wie in der Studie des Kommunikationsplaners ikp „Interne Kommunikation in österreichischen Unternehmen“ formuliert, verkommen

„**Wie das Befragungstool grundsätzlich gestaltet ist, ist egal. Wichtig ist, viel Energie in die Bearbeitung der Ergebnisse zu legen.**“

zu lassen. Die ikp-Umfrage ergab, dass in weniger als einem Viertel der 300 befragten Unternehmen mit mehr als 80 Mitarbeitern die interne Kommunikation nicht nur von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben funktioniere.

SkyEurope nutzt die technische Plattform für den Dialog: Dort setze man die Befragungen nicht nur zur Mitarbeiterbefragung, sondern auch als Feedbacktool für Führungsleistungen ein. Dadurch sei die Arbeit in der Personalabteilung nicht weniger geworden. Niedl: „Wichtig ist vor allem, was ich als ‚Nachleistung‘ anbieten kann, was mich selbst als Anbieter interessant macht“, so Niedl weiter. An diesem Punkt schließt sich Josef Fesel an: Zwei Jahre Erfahrung habe man nun bei Palfinger mit diesem Tool gemacht, in dieser Zeitspanne und auf Basis der Ergebnisse zahlreicher Workshops – auch für Führungskräfte – abgehalten. In einigen Bereichen habe sich

das interne „Ampelsystem“ auf „Verbesserung“ gestellt, andere Bereiche wiederum seien resistenter, so Fesel weiter. Manches Mal brauche man eben auch einen längeren Atem, sagt er. Beim Ampelsystem wichtig sei vor allem, die Parameter so zu fixieren, dass sie nicht allzu schnell von „rot“ – als Zeichen für das höchste Verbesserungspotenzial – auf „grün“ umstellen. Sonst bestünde allzu schnell die Gefahr der Selbstbeweihräucherung, grinst er.

Die Kennzahlen zu erarbeiten, zu messen sei wichtige Grundvoraussetzung, so Susanne Krönes – wichtiger sei es aber zu wissen, dass hinter den Dingen Emotionen stehen. Ratio alleine schaffe keine riesigen Leistungen. Man müsse auch kritisch hinterfragen, ob diese Anwendungen die Beziehung zum Personal wirklich enger zu schnüren vermögen und ob es in der Tat ehrliche Antworten seien, die im Zuge solcher Befragungen hereinkommen würden, und ob dadurch nicht der Überregulierung von Kommunikation, die in den vergangenen Jahren zu spüren gewesen sei, weitere Wege bereitet werden, so Krönes weiter.

Bei Coface versuche man auch deshalb bewusst, den menschlichen Kontakt zu pflegen, einfach „durchs Haus zu gehen“, die Menschen mehr in den Vordergrund zu stellen und Spaß im Umgang mit den Mitarbeitern zu vermitteln, auch oder vor allem im Zuge von Veränderungsprozessen.

Es sei Einstellungssache jedes einzelnen Mitarbeiters, entgegnet Niedl, dieses Kommunikationstool auch für seine Zwecke, für sein eigenes Fortkommen zu verwenden.

Zudem sei es seitens der Führungsmannschaft wichtig, sich zu überlegen, wie man die einzelnen Gruppen ansprechen möchte und worauf.

Diese technischen Plattformen, so Lambert Gneisz weiter, eignen sich für „kurze Dialoge“, könnten als Steuerungsimpulse zusätzlich zu alten oder anderen Daten gesetzt werden, um Entscheidungen einfacher zu gestalten. Kontinuierliche und kürzer getaktete Befragungen helfen einfach, so Klaus Niedl, Veränderungen schneller wahrzunehmen. Die Personalwirtschaft sehe er, Niedl, auf die drei Säulen des Könnens, Wollens und Dürfens gestützt: Wie ist es um die Skills gestellt, wie ums Commitment und was grenzt die Leistung der Führungskräfte ein? Dafür sei ein Tool dieser Form ein guter Sensor.

„**Es liegt an der Einstellung jedes einzelnen Mitarbeiters, diese Plattform ‚mitzudenken‘ und positiv für sich zu nutzen.**“

Wichtig sei, so Hammerschmid-Kovar, dass die Mitarbeiter in der Folge sehen, dass sich was bewege, dass die Auswertungen transparent seien und jeder sehen könne, wie es in seiner eigenen Abteilung ist. Das verändere die Kultur, schaffe ein Klima des Vertrauens und einen vernünftigen Umgang mit Fehlern. (haa)

**STANDARD  
KARRIEREN  
Forum**

**Interne Kommunikation und  
Veränderungsprozesse**

Change-Management. Egal in welchem Umfeld und in welcher Situation, die Kommunikation steht im Zentrum auch dieser Prozesse – und im Fokus des Interesses des aktuellen Karrierenforums stand die Mitarbeiterbefragung.

Es diskutierten: Barbara Hammerschmid-Kovar, Direktor und General Manager InterCity Hotel Wien (Steigenberger Hotel Group), Lambert Gneisz, Geschäftsführer von Human Business Managementwerkzeuge, Susanne Krönes, Leiterin Marketing und Kommunikation beim



**Barbara Hammerschmid-Kovar,** Direktor, General Manager InterCity Hotel Wien (Steigenberger Hotel Group).



**Lambert Gneisz,** Geschäftsführer Human Business Managementwerkzeuge.



**Susanne Krönes,** Leiterin Marketing & Kommunikation Coface Austria & Central Europe.



**Josef Fesel,** Head of Corporate Human Resources der Palfinger AG.



**Klaus Niedl,** Chief Human Resources Officer SkyEurope Airlines.