

Mitarbeiterbefragung

Das Engagement im Change sichern

Angesichts der wachsenden Bedeutung von Change-Prozessen steht bei Mitarbeiterbefragungen heute nicht mehr die Zufriedenheit, sondern zunehmend das Engagement im Mittelpunkt. Was bedeutet dieser Trend für die Ausgestaltung und Umsetzung von Mitarbeiterbefragungen?

Von Dr. Melanie Knijff und Claudia Conrads

Bis vor einigen Jahren haben Unternehmen ihre Mitarbeitenden noch zu deren Zufriedenheit befragt. Ganz nach dem Motto «ein zufriedener Mitarbeitender ist auch ein guter Mitarbeitender». In den letzten Jahren hat sich das Blatt jedoch gewendet: Für die Geschäftsführung steht zunehmend das Engagement der Mitarbeitenden im Fokus. Engagement ist eine Kombination aus Leistungsbereitschaft, Motivation und Mitarbeiterbindung an das Unternehmen.

Engagement als Zielgrösse

Engagement fungiert innerhalb einer Mitarbeiterbefragung daher auch als wichtige Zielgrösse. Eine Zielgrösse definiert das Themengebiet, das mit oberster Priorität verbessert oder gesteigert werden soll. Der Definition einer Zielgrösse kommt auch insofern eine besondere Bedeutung zu, als sie im anschliessenden Massnahmenprozess besondere Aufmerksamkeit erhalten sollte. Es geht ja nicht um eine Befragung um des Befragens willen, sondern um das Ziel, durch die Befragung die Basis für mehr Wachstum und Profitabilität zu legen. Daher soll das Engagement der Mitarbeitenden verbessert bzw. erhöht werden.

Partizipation fördert Engagement

Wie schafft man es aber, dass die Mitarbeitenden motiviert und leistungsbereit agieren, d.h., sich stark mit dem eigenen Unternehmen identifizieren, sich nicht nur kurz-, sondern mittel- und langfristig für dasselbe einsetzen und mit Freude Leistung erbringen wollen? Es zeigt sich, dass die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit für Mitarbeitende zunehmend wichtiger wird. Das wird vielerorts bereits erkannt.



Stimmungsbilder einfangen – bei Change-Prozessen ist das Engagement ein entscheidender Faktor.

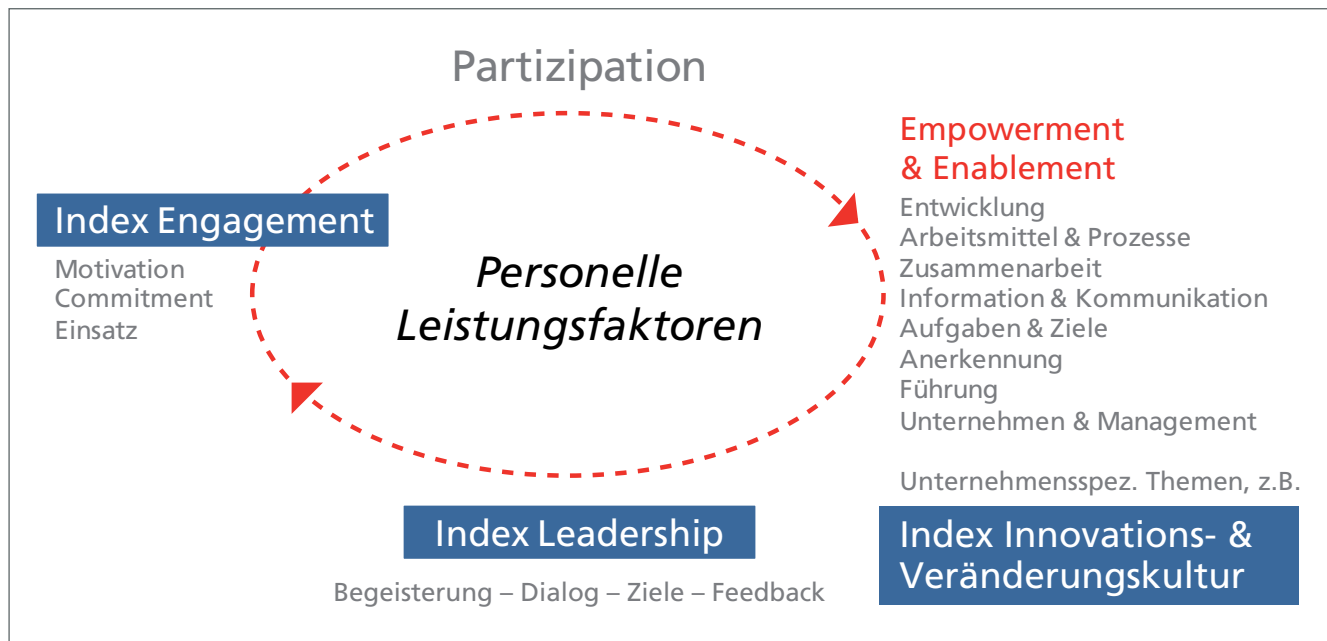
Partizipation oder neudeutsch «Crowdsourcing» ist ein Schlüsselwort zum Funktionieren eines modernen Unternehmens. Wichtig für die Leistungsbereitschaft, die Motivation und die Zufriedenheit ist der eigene Beitrag, den ein Einzelner im Sinne des Unternehmenserfolgs leisten kann. Der eigene Beitrag zum Ganzen ist ein wichtiger Treiber für Engagement. Ist den Mitarbeitenden bewusst, welchen Beitrag sie leisten können, damit das Unternehmen erfolgreich ist, stimmt in der Regel auch die Einsatzbereitschaft; Bindung und Zufriedenheit stellen sich automatisch ein, wenn das entsprechende Engagement und Commitment gegeben ist.

Wichtig sind insbesondere die Transparenz und die Anerkennung, die mit dem eigenen Beitrag verbunden sind. Erhält ein Mitarbeitender ein fruchtbares Ar-

beitsumfeld, Feedback, Förderung, klare Zielvorgaben sowie Lob bzw. Anerkennung vom Vorgesetzten, kann der eigene Beitrag zum Ganzen durch Führung optimal entfaltet werden. Personelle Leistungsfaktoren entwickeln sich in diesem Sinne erst optimal, wenn Mitarbeitende über Leadership so geführt werden («Empowerment», «Enablement»), dass sie ihr Engagement nutzen können, um am Unternehmenserfolg über den eigenen Wertbeitrag mitzuwirken (Partizipation).

Transformationale Führung fördern

Mitarbeitende wollen einen Sinn in ihrem Tun sehen. Es muss nicht immer gleich der gesamte Unternehmenserfolg sein, den man im Auge hat – es kann sich auch um den eigenen Beitrag im Team oder in der Abteilung handeln. Entschei-



Engagement durch Partizipation fördern: Das Fragebogenmodell von Information Factory setzt auf Empowerment und Enablement durch Leadership.

dend ist, dass Mitarbeitende für sich das Gefühl haben können, dass ihre Arbeit sinnvoll und wichtig ist. Dies passt auch zum sogenannten transformationalen Führungsstil.

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, dass Mitarbeitende ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg kennen. Führungskräfte können diese Erkenntnis beflügeln und jedem Mitarbeitenden transparent machen. Innerhalb der jährlichen Leistungsbeurteilung bzw. des Zielgesprächs sollten Führungskräfte deshalb den Beitrag des Mitarbeitenden aufzeigen und beispielsweise als Mitarbeiterziel festlegen. Hierfür ist die Gesamtstrategie sowohl in quantitative als auch in qualitative Ziele zu übersetzen.

Transformationale Führung ist dadurch gekennzeichnet, dass die Führungskraft Begeisterung für Unternehmensziele beim Mitarbeitenden wecken soll, indem sie selbst mit gutem Beispiel vorangeht und den Mitarbeitenden über Stärken und Motivation führt. Im Gegenzug erhält das Unternehmen vom Mitarbeitenden Engagement – also eine sehr gute Arbeitsleistung. Damit der Mitarbeitende über sich hinauswachsen kann, muss er/sie wissen, was er/sie als Einzelne(r) erreichen kann bzw. soll. Das Gefühl «ich bin wichtig für das Unternehmen, ich kann etwas bewegen» hat viel mit Begeiste-

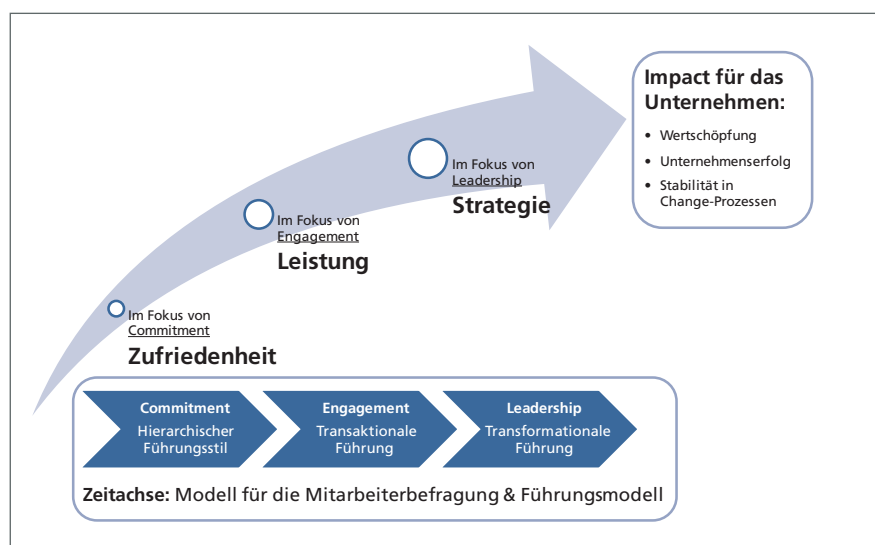
rungsfähigkeit und dem Willen zur Leistung zu tun. Der transformationale Führungsstil kann durch HR-Instrumente wie beispielsweise die Leistungsbeurteilung, ein 360°-Feedback oder eben die Mitarbeiterbefragung unterstützt werden.

Generationen Y und 50+ einbinden

Der Generation Y wird vielfach nachgesagt, sie sei «schwierig» im Sinne von «verwöhnt», manchmal auch hedonistisch, freizeitorientiert etc. Heutzutage weiss man als junger Mensch bereits um den demografischen Wandel. Aufgrund des Fachkräftemangels können es sich junge Talente erlauben, anspruchsvoll zu

sein. Umso wichtiger ist eine Führung im Unternehmen, die auf Wertschätzung und über Führen durch Stärken und Motivation basiert und dabei sinnstiftend ist. Gibt man Berufseinsteigern Verantwortung und klare Ziele, gepaart mit professioneller und motivierender Begleitung und Coaching, so werden sie sich umfassend entwickeln.

Gut in diesen Kontext passt auch das von McGregor geprägte Menschenbild Y, das davon ausgeht, dass Menschen grundsätzlich leistungsbereit sind und dass sich durch positive Unterstützung und Motivation Höchstleistungen entfalten. Vertrauen ist hier ein wichtiger Eckpfeiler.



Vom Commitment über das Engagement zum Leadership – die Befragungen haben sich verändert.

Auch ältere Mitarbeitende, die teilweise schon viele Jahre in der Firma sind, können weiterhin langfristig als Leistungsträger an das Unternehmen gebunden werden, wenn ihnen mit Wertschätzung – nicht zuletzt für ihr Erfahrungswissen – begegnet wird. Gerade auch die erfahrene Generation 50+ kann den eigenen, strategisch relevanten Beitrag, den sie zum Erfolg des Unternehmens beisteuert, in einen grösseren Zusammenhang stellen, da sie die Firma und oft auch die Marktsituation gut kennt. Dieses Potenzial gilt es durch Führung konstruktiv und strategisch zu nutzen.

Stimmungsbilder im Change

Immer mehr Unternehmen wollen Change-Prozesse messen oder Change-Befragungen einführen, um zu überprüfen, inwiefern die Veränderungsprozesse, denen fast jedes Unternehmen nahezu dauernd unterworfen ist, bei der Belegschaft ankommen. Information und Kommunikation stellen dabei die grosse Herausforderung dar. Zahlreiche Ergebnisse von Change-Befragungen zeigen, dass oftmals zu wenig und auch unzuweckmässig kommuniziert und informiert wird. Wenn die Mitarbeitenden die (neue) Strategie kennen, können sie auch mitziehen und durch ihren eigenen Wertbeitrag dazu beitragen, dass diese umgesetzt und langfristig in der Unternehmenskultur verankert wird.

Gerade in turbulenten Zeiten, wie den gegenwärtigen durch die Frankenstärke bedingten Turbulenzen, ist es für Unternehmen wichtig, dass die Mitarbeitenden an der Basis mitarbeiten und dem Wandel proaktiv und motiviert begegnen. Ein Stimmungsbild kann hier wertvolle Daten liefern, wo man im Veränderungsprozess steht.

Führung spielt gerade in Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle: Führungskräfte fungieren nicht nur als Sprachrohr zu den Mitarbeitenden, sie leben die Unternehmensstrategie vor und befähigen ihre Mitarbeitenden, aktiv an Unternehmensprozessen mitzuwirken und sich im Sinne des Unternehmens einzubringen. Das Sich-Einbringen bzw. das Erkennen des eigenen Wertbeitrags fungiert in der Regel als wichtiger Treiber für Engage-

Praxistipps für eine Befragung mit dem Fokus auf dem Engagement

- **Zielgrösse:** Bestimmen Sie eine oder mehrere Zielgrössen für Ihre Mitarbeiterbefragung. Was soll verbessert werden? Passende Zielgrössen können sein: Engagement, Leadership, Innovations- und Veränderungsmanagement.
- **Themen & Fragebogenlänge:** Wählen Sie die Themen Ihres Fragebogens so, dass sie wichtige, strategisch relevante Inhalte umfassen. Beschränken Sie sich im Umfang auf max. 20 bis 25 Fragen.
- **Treiber:** Legen Sie Wert auf Treiber Ihrer Zielgrösse(n). Welche Treiber könnten ursächlich auf die Zielgrösse(n) einwirken?
- **Fragebogen:** Bilden Sie einen Fragenblock, der historisch stabil bleiben kann, und fügen Sie diesem max. 5 Fragen zu aktuellen Themen, die sich von Jahr zu Jahr ändern können (aber nicht müssen), hinzu. Beispiel: Kernfragebogen mit den Zielgrössen Engagement und Leadership, aktueller Fragenblock rund um das Thema Veränderungs- und Innovationskultur.
- **KPIs:** Bilden Sie aus Ihren Zielgrössen Indizes, die Sie als Key Performance Indicators (KPIs) zur strategischen Entwicklung des Unternehmens nutzen können.
- **Auswertung & Follow-up:** Jede Organisationseinheit sollte einen eigenen, kurzen und gut lesbaren Bericht erhalten, der bereits Handlungsempfehlungen beinhaltet. Im Follow-up-Prozess sollten die Einheiten sich auf ein paar wenige, strategisch relevante Massnahmen beschränken und diese transparent für alle Beteiligten angehen.
- **Einbettung:** Betten Sie die Daten ihrer Mitarbeiterbefragung in einen Gesamtzusammenhang ein. Beispiel: Gleichen Sie die Daten mit Ergebnissen aus haus-eigenen Kundenzufriedenheitsstudien ab.

ment und wird durch Leadership getragen.

Einbettung ins Führungsmodell

Konzentriert man sich im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung auf das Thema Engagement und auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens, kann man auch sehr schön das unternehmens-eigene Führungsmodell auf das Thema einstellen, beispielsweise über ein 360°-Feedback oder über die hauseigene Leistungsbeurteilung. In den Kompetenzmodellen dieser Instrumente kann ein Schwerpunkt darauf gelegt werden, wie transparent die Unternehmensstrategie für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte ist, wie sie ihren eigenen Beitrag zu dieser Strategie sehen, wie dieser sich verändert, welche Entwicklungsmöglichkeiten es gibt etc.

Das Thema Personalentwicklung ist in vielen Unternehmen nicht strategisch genug verankert. HR befürchtet, dass die Mitarbeitenden, denen man eine teure Weiterentwicklungsmassnahme zugutekommen lässt, diese nutzen, um das

Unternehmen zu verlassen. Wenn das Weiterbildungsangebot mehr auf die organisationale Ebene als auf die persönliche abgestimmt ist und der Mitarbeitende erkennt, inwiefern die Weiterbildung das Unternehmen durch den eigenen Einsatz weiterbringen kann, ist es nicht mehr sehr wahrscheinlich, dass er diese nutzen wird, um sich in einem anderen Unternehmen zu entfalten.

Autorinnen



Dr. Melanie Knijff ist Senior Consultant und Product Manager beim Beratungs- und Softwareentwicklungsunternehmen Information Factory und beschäftigt sich seit vielen Jahren intensiv mit Mitarbeiterbefragungen.



Claudia Conrads ist Leiterin Consulting Leadership und Mitglied der Geschäftsleitung von Information Factory.