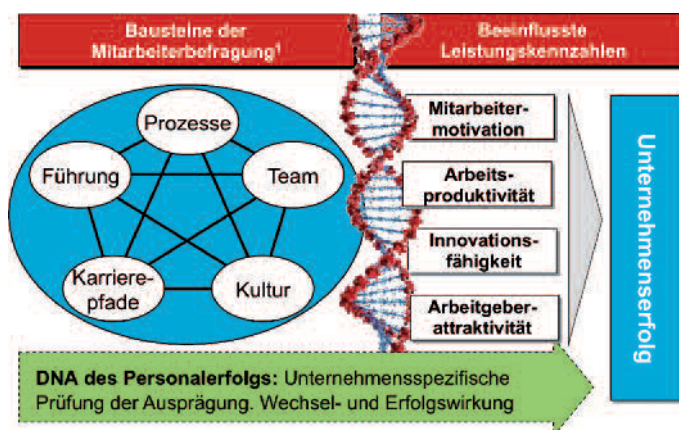


Befragungen nutzen, um die Erfolgs-DNA zu entschlüsseln

Alle Jahre wieder ... dürfen Mitarbeiter vielerorts in umfangreichen Befragungen zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeit die eigene Meinung äußern. Diese gut gemeinten Erhebungen des Meinungsbildes bleiben allerdings häufig vergleichsweise ohne Konsequenzen.

Oft genug werden die Umfrage-Links verschickt, die Antworten ausgewertet und dann verschwinden die schillernden Ergebnisfolien in den Schubladen der Kommunikations- oder Personalabteilung. Im besten Fall nutzt das Unternehmen die Ergebnisse noch zur Selbstpräsentation im Rahmen des Arbeitgebermarketings, im negativeren Fall verschweigt die Geschäftsführung die Befragungsergebnisse gänzlich und geht zum Alltagsgeschäft über. Gleichzeitig beklagen viele Unternehmensvertreter die Sinnhaftigkeit der bestehenden Ausrichtung von Mitarbeiterbefragungen. Vor dem Hintergrund, dass derartige Umfragen beträchtliche finanzielle und zeitliche Ressourcen binden, verwundert dieser Unmut kaum. Doch worin liegt die „Ergebnisintoleranz“ begründet?

In unseren Forschungsprojekten zu Best Practices der Mitarbeitergewinnung/-bindung sowie Neuausrichtung von Personalbereichen erhielten wir in zahlreichen Interviews und Workshops mit leitenden Kräften und Personalern kleiner und mittelgroßer Unternehmen vielfältige Hinweise auf unterneh-



1) Exemplarische Auswahl, unternehmensspezifische Festlegung relevanter Felder

Entschlüsselung der unternehmensspezifischen Erfolgs-DNA über Mitarbeiterbefragungen

mensinterne Probleme mit Belegschaftsbefragungen. Im Kern lassen sich drei wiederholt genannte Felder identifizieren:

1. Oftmals gilt das Motto „One-size-fits-all“: Bestehende Befragungen werden mit minimalen Anpassungen auf andere Unternehmen übertragen, ohne die unternehmensspezifischen Wirkzusammenhänge zu berücksichtigen.
2. Die gestellten Fragen nehmen zwar relevante Themen auf, sind aber selten auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse entwickelt. Damit fehlt die Einbettung in ein umfassendes Modell, welches Zusammenhänge und Erfolgswirkungen verschiedener Faktoren aufdecken kann.
3. Die Befragungen sind problem- statt lösungsorientiert und damit retrospektiv gestaltet: Die Art der Fragestellungen in traditionellen Erhebungen deckt durchaus einige Schwachstellen im Unternehmen auf. Es fehlt allerdings eine Orientierung an konkreten Ansätzen zur Ableitung von Veränderungsmaßnahmen und nächster Schritte aus der Umfrage. Dadurch hat sich in vielen Unternehmen ein negatives Image der Mitarbeiterbefragung als „low return on time“ entwickelt.

Darüber hinaus fällt auf, dass neue Entwicklungen der Arbeitsumwelt wie eine zunehmende Individualisierung durch unterschiedliche Generationen in der Arbeitswelt oder die Konsequenzen der steigenden Komplexität und Vernetzung für die eigenen Mitarbeiter in unternehmensinternen Befragungen kaum berücksichtigt werden. Ausgehend von der bestehenden

Über HR | Impulsgeber

HR | Impulsgeber ist ein Forschungsinstitut an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg unter Leitung von Prof. Dr. Benedikt Hackl. Ziel des Clusters ist die Erforschung aktueller und zukünftiger wirtschaftlicher Trends, insbesondere im Human-Resources-Bereich, und die praktische Ableitung der richtigen Stellhebel, der sogenannten DNA des Personalerfolgs. Dabei setzen Prof. Dr. Hackl und sein Team auf die optimale Kombination aus wissenschaftlichen Erhebungs- und Analysemethoden und betriebswirtschaftlicher Praxisorientierung, die sie durch jahrelange Erfahrung bei der Beratung von Unternehmen entwickelten. Im Kern werden die Steigerung von Arbeitsproduktivität, das Mitarbeiter-Commitment und die Innovationsfähigkeit von Organisationen untersucht. Prof. Hackl und Frau Gerpott unterstützen Unternehmen dabei, ihre Erfolgs-DNA zu entschlüsseln und daraus die richtigen Handlungen abzuleiten und umzusetzen, um sich erfolgreich auf dem Markt zu positionieren. Das Forschungscluster HR | Impulsgeber richtet sich mit konkreten Analyse- und Beratungsleistungen sowie mit wissenschaftlichen Veröffentlichungen an kleine und mittlere Unternehmen, www.hr-impulsgeber.de.

Situation stellten wir uns die Frage, wie die zentralen Ansatzpunkte für Arbeitsproduktivität und Problemlösungen durch ein Neudenken von Mitarbeiterbefragungen erfasst und dabei direkt zur Verbesserung des betriebswirtschaftlichen Erfolges genutzt werden können. Wir entwickelten das Konzept der Impuls-Befragung, welches vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen die Nutzung von Forschungsergebnissen für die zukunftsorientierte Ausrichtung ihres Unternehmens ermöglichen soll.

Die Impuls-Befragung verbindet Ideen aus dem klassischen Ideen- und Innovationsmanagement mit weichen Faktoren aus der Führungs-, Team- und Commitmentforschung (siehe Abbildung). Sie ist auf die drei Ziele (1) Steigerung der Innovationsfähigkeit, (2) Erhöhung der Arbeitsproduktivität und Leistungsmotivation sowie (3) Verbesserung der Führungs- und

Organisationskultur ausgerichtet. Die Impuls-Befragung konzentriert sich dabei nicht nur auf die individuelle Mitarbeiterbene, sondern erfasst ergänzend auch teambezogene Aspekte. Das Wissen der verschiedenen Teams wird genutzt, indem gemeinsam in der Befragung Lösungswege für unternehmerische Herausforderungen entwickelt werden.

Die Befragungsschwerpunkte orientieren sich immer an (1) wissenschaftlich fundierten Treibern der Unternehmensleistung sowie (2) den Erfolgsfaktoren einer zukunftsorientierten Personalarbeit. Somit wird zum einen die Erfassung des Status quo garantiert, zum anderen aber auch ein Zukunftsausblick entwickelt. Als Basis für die Impuls-Befragung dienen die Erfahrungen aus Wissenschafts- und Praxiskooperationen, deren Kernergebnisse im Buch „HR 2020 – Personalmanagement der Zukunft“ nachgelesen werden können.



Autor:
PROF. DR. BENEDIKT HACKL
ist Professor für Strategie und Personal und Leiter des Forschungsclusters HR | Impulsgeber.



Autorin:
FABIOLA GERPOTT, MA,
verantwortet die Bereiche Datenerhebung und -analyse im Forschungscluster HR | Impulsgeber.