

Dr. Matthias Zimmermann und sein Kollege Prof. Dr. Felix Brodbeck von LOGIT führen weltweit Mitarbeiterbefragungen durch und leiten aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen ab. Zu ihren Kunden zählen Mittelständler und Konzerne, etwa Dürr, die Fraunhofer-Gesellschaft, Heraeus, Freudenberg, ZF Friedrichshafen und Bosch.



# Wer fragt, gewinnt

**Internationale Studien zeigen: Das richtige Verhältnis von Innovationskraft, Wirtschaftlichkeit und Engagement der Mitarbeiter ist heute für den Unternehmenserfolg wichtiger denn je. KMU können dieses Verhältnis mittels strategischer Mitarbeiterbefragungen messen und optimieren. Wie das geht, erklären Prof. Dr. Felix Brodbeck und Dr. Matthias Zimmermann.**





Faktoren, die Innovationen begünstigen, stellen sich nicht von allein ein. Man muss sie im Blick behalten und gezielt anstreben. Mitarbeiterbefragungen können dabei helfen.

Das Tagesgeschäft meistern und gleichzeitig Innovationsprojekte vorantreiben – vor dieser Herausforderung stehen mittelständische Unternehmen täglich. Denn wer in Zukunft erfolgreich sein will, muss neue Ideen hervorbringen, daraus attraktive Produkte oder Dienstleistungen entwickeln und zugleich fortwährend an der strategischen Ausrichtung feilen.

**Die besten Ideengeber** sind dabei die eigenen Mitarbeiter. Doch wie lassen sie sich optimal einbinden? Und wie schaffen Unternehmen ein Arbeitsumfeld, in dem Innovationen gedeihen? Die Antwort: Strategische Mitarbeiterbefragungen können ein wirksames Mittel hierzu sein. Denn sie können helfen, das Innovationsklima zu optimieren, Impulse für Ideen zu gewinnen und dabei das Engagement der Mitarbeiter zu erhöhen.

#### **Weiche Faktoren sind wichtige Innovationstreiber**

Die Innovationsforschung zeigt: Für die Innovationskraft einer Firma sind vor allem „weiche“ Faktoren entscheidend. Insbesondere drei spielen eine zentrale Rolle:

##### **1. Tätigkeitsbezogene Aspekte**

Dazu gehört es, den Mitarbeitern eine inspirierende Vision und klare Ziele zu vermitteln, ihnen aber auch herausfordernde Aufgaben und einen großen Gestaltungsspielraum einzuräumen.

##### **2. Das Verhalten der Führungskräfte**

Wecken die Vorgesetzten das Kreativpotenzial ihrer Mitarbeiter? Ermutigen sie ihre Teams, Verbesserungsvorschläge und neue Ideen für Produkte, Dienstleistungen, Strukturen oder Prozesse einzubringen?

##### **3. Die Qualität des Arbeitsklimas**

Kann jeder in der Firma konstruktiv-kritische Vorschläge einbringen? Vertrauen die Mitarbeiter und die Führungskräfte einander? Wertschätzen und unterstützen sie einander?

#### **Mitarbeiterbefragungen als strategisches Instrument**

Klar ist: Die genannten Faktoren stellen sich nicht von allein ein. Vielmehr müssen mittelständische Unternehmen sie im Blick behalten und gezielt anstreben.

**Erfolgsentscheidend** ist dabei ein regelmäßiges, zuverlässiges Feedback: Wo liegen unsere Stärken und unsere Schwächen? Wo sehen die Mitarbeiter Chancen und ungenutzte Möglichkeiten? Gibt es Abteilungen und Führungskräfte, bei denen die Dinge besonders gut laufen – oder aber im Argen liegen?

**Für ein solches Feedback** können Mitarbeiterbefragungen die Fakten liefern. Im Mittelstand setzt man sie aber bisher weitestgehend nur als „Stimmungsbarometer“ ein.

#### **Befragungen richtig nutzen**

Dabei lässt sich das Innovationsklima schon mit wenigen Fragen zuverlässig messen: „Ermutigt Ihre Führungskraft Sie, neue Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen?“, „Werden Ideen, Meinungen und Erfahrungen im Team offen ausgetauscht?“, „Können Sie gute Ideen für Ihr Arbeitsfeld übernehmen und verwirklichen?“

**Die Antworten** aller Mitarbeiter auf solche Fragen kann man zusammenfassen und dann zu einem Index verdichten, indem man die Prozentwerte der Zustimmung pro Team mittelt. So erhält man zuverlässige Aussagen zum Innovationsklima und den eventuell nötigen Veränderungen.

**Auf der Basis** dieser Fakten kann man zum einen Schwachpunkte des Innovationsmanagements und ihre Ursachen erkennen sowie Gegenmaßnahmen in die Wege leiten. Zum anderen können die Führungskräfte und die Mitarbeiter gemeinsam besprechen, wie sich das Innovationsklima verbessern lässt, und an Lösung arbeiten.





**Führt man** solche Befragungen regelmäßig durch und nimmt die Ergebnisse in das betriebliche Kennzahlensystem auf, ist damit ein effizientes Frühwarnsystem und Steuerungsinstrument etabliert. Dabei liegt der Schwerpunkt nicht nur auf den Ergebnisgrößen, vielmehr stehen die „weichen“ Faktoren als zentrale Innovations-treiber ebenfalls im Fokus.

### **Organisationsentwicklung dank Mitarbeiterbefragungen**

Wenn man anhaltende Innovationskraft entwickeln will, ist es wichtig, die Messung des Innovationsklimas in eine strategische Mitarbeiterbefragung einzubetten. Dabei sollten auch das Engagement der Beschäftigten und die Qualität des Arbeitsumfelds gemessen werden. Aufbauend auf den Ergebnissen, kann dann ein Organisationsentwicklungsprozess in Gang gesetzt werden. Den Fokus legt man dabei auf die „strategische Fitness“ der Firma, das heißt auf ihre innere und äußere Anpassungsfähigkeit.

**Dank einer** strategischen Mitarbeiterbefragung können Firmen leichter erkennen, wie gut sie die Balance halten zwischen Innovationskraft, Wirtschaftlichkeit und Engagement der Mitarbeiter. Dieses Gleichgewicht zu wahren ist für Mittelständler angesichts des globalen Wettbewerbs um Ressourcen, Kunden und qualifizierte Kräfte von immenser Bedeutung.

### **Fazit**

So eingesetzt, sind Mitarbeiterbefragungen ein wirkungsvolles Führungsinstrument für mittelständische Unternehmen, das ihnen hilft, ihre Strategie zu optimieren. Das Ergebnis: Sie werden dadurch wirtschaftlich erfolgreicher.

**Zusätzlich** erhöhen Mitarbeiterbefragungen die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens und die Identifikation der Beschäftigten mit der Firma. Denn sie binden jeden einzelnen Kollegen gezielt in die Weiterentwicklung der Firmenstrategie ein.

**Auf diese Weise** sichert eine Mitarbeiterbefragung mit Schwerpunkt auf der „strategischen Fitness“ eine Steigerung der Innovationskraft des Unternehmens. Gleichzeitig stärkt sie die innere Ordnung und erhöht die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten.