



# Mitarbeiterbefragung als strategische Organisationsentwicklung

*Mitarbeiterbefragungen (MABs) sind populär. Sie zählen weltweit zu den am häufigsten genutzten Managementinstrumenten<sup>[1]</sup> und werden von fast allen Top-500-Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz regelmäßig durchgeführt,<sup>[2]</sup> meist in globalem Kontext.<sup>[3]</sup> Auch im Mittelstand, vor allem dem international tätigen, sind MAB zunehmend von Interesse.<sup>[4]</sup> Jedoch sind mehr als die Hälfte aller Befragten mit der in ihrem Unternehmen durchgeführten MAB unzufrieden,<sup>[5]</sup> vor allem weil Planung, Ergebnisinterpretation und Folgeprozesse mangelhaft sind.<sup>[6]</sup> Was kann man tun, um das Potential einer MAB zur befragungsgestützten Organisationsentwicklung voll auszuschöpfen?*

## **S**trategische Mitarbeiterbefragung

Eine strategische MAB liefert systematisch erhobene Daten über die Sichtweisen, Einstellungen und Erfahrungen der Führungskräfte und Mitarbeiter zu unternehmensrelevanten Themen, wie Strategieverständnis, Führungsqualität, Zusammenarbeit und Engagement. Sie hilft dabei, die spezifischen Stärken und Schwächen eines Unternehmens zu identifizieren sowie Chancen und Risiken für das Erreichen der Unternehmensziele und der Arbeitgeberattraktivität erkennbar zu machen. Aufbauend auf den MAB-Ergebnissen kann man geeignete Veränderungsmaßnahmen einleiten und diese systematisch evaluieren.

Um die Belegschaft zu motivieren und zu aktivieren, muss die Botschaft einer MAB lauten: „Ihre Erfahrung und Mitwirkung zählt!“. Durch gezielte MAB-Folgeprozesse ist sicherzustellen, dass konkrete Potentiale verstanden, angegangen und gehoben werden. Inwieweit dies gelingt, sollte evaluiert und kommuniziert werden. Durch die strategische Einbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte erhöhen Unternehmen ihre innere Integrationsfähigkeit ebenso wie ihre äußere Anpassungsfähigkeit und damit auch ihre Arbeitgeberattraktivität und Produktivität.

## Die gelebte Praxis sieht anders aus

Häufig scheitern MABs an dilettantischen Folgeprozessen. Ergebnisinterpretationen erfolgen mechanisch (statt strategisch und intelligent), und die Planung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen erfolgt nur halbherzig oder gar nicht. Steht das Topmanagement nicht voll hinter der MAB, folgen keine spürbaren Veränderungen in den strategisch wichtigen Problembe-

reichen und wird nicht nachvollziehbar an die Mitarbeiter kommuniziert, was angegangen werden soll und warum, verliert das Instrument MAB seine Glaubwürdigkeit und Akzeptanz – die Wirkung verpufft!

## Wie wird MAB zu einem wirkungsvollen Instrument?

- **MAB richtig positionieren:** Management, Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsräte müssen verstehen, dass eine MAB kein Wunschkonzert ist und auch kein Instrument zur Beurteilung von Führungskräften. Den vollen Nutzen entfaltet sie, wenn sie als strategisches Instrument der Organisationsentwicklung begriffen wird. Es geht darum, eine Plattform zu schaffen, damit die gesamte Organisation in einen datengestützten, systematischen und strukturierten Dialog zu strategisch und operativ relevanten Themen eintritt und alle gemeinsam an Verbesserungen arbeiten, die für die Strategieumsetzung und Zielerreichung des Unternehmens relevant sind.
- **MAB regelmäßig durchführen:** Erst regelmäßig wiederholt (alle ein bis zwei Jahre) entfaltet eine MAB ihre volle Wirkung. Nur in der Zusammenschau zeitlicher Entwicklungen und im kontinuierlichen Dialog können Unternehmen aussagekräftige Veränderungstrends, beständige Stärken und chronische Schwächen ausmachen und sich dadurch weiterentwickeln. Der Anspruch an eine erstmalige MAB ist nicht, eine perfekte Befragung durchzuführen, vielmehr gilt es, mit ihr einen konstruktiven Dialog anzustoßen und diesen Schritt für Schritt auszubauen.
- **Themen strategisch auswählen:** Eine MAB ist kein Selbstläufer, eine gute Vorbereitung ist wichtig: Welche Inhalte und Schwer-

punkte sollen gesetzt werden? Welche sind von strategischer Bedeutung und welche nicht? Wie sind die MAB-Folgeprozesse zu gestalten? Was geschieht mit übergreifenden und lokalen Themen? Wie sind die Führungskräfte an den Folgeprozessen beteiligt? Die in der MAB angesprochenen Themen sollten möglichst handlungsorientiert sein, um im Folgeprozess auch gut bearbeitbar zu sein. Dies können Themen rund um Arbeitsbedingungen, Zusammenarbeit, Führung oder Gesundheit sein, oder konkrete strategische Projekte.

#### ▷ **MAB richtig kommunizieren:**

**... im Vorfeld:** Alle im Unternehmen müssen umfassend informiert werden – am besten über multiple Kanäle, etwa via Intranet, in kleineren Workshops und größeren Versammlungen, durch Hausmitteilungen der Geschäftsleitung und entlang der Führungslinie. So wird der Befragung die nötige Bedeutung verliehen sowie deren Akzeptanz in der Belegschaft gesteigert.

**... bei der Durchführung:** Während der Durchführung der MAB gilt es, alle Mitarbeiter zeitnah auf dem Laufenden zu halten und zur Teilnahme zu motivieren. Kündigen Sie frühzeitig an, wann mit den Ergebnissen der Befragung zu rechnen ist, wie es nach der Befragung weitergeht, welche Spielregeln dabei gelten und was von Führungskräften und Mitarbeitern erwartet wird.

**... im Nachgang:** Der Kommunikation nach der MAB ist ebenso viel Aufmerksamkeit zu widmen wie vor der MAB. Vielfach wissen die Mitarbeiter nicht, welche Aktivitäten und Veränderungen ihre Antworten ausgelöst haben und welche Folgen daraus resultierten. Denn nicht nur die Ergebnisse werden gemeinhin mit Spannung erwartet, sondern auch die Folgeprozesse und deren Auswirkungen.

#### ▷ **Ergebnisse zeitnah zurückspeiegeln und interpretieren:**

Ist die Befragung abgeschlossen, sollten nicht mehr als zwei Wochen vergehen, bis die Ergebnisse vorgestellt werden. Erste Schritte in Richtung Interpretation, Maßnahmenfindung und praktische Umsetzung sind einzuleiten. Die Ergebnisse sollten zunächst der Geschäftsleitung vorgestellt und anschließend an die Führungskräfte, den Arbeitnehmervertretern und die Mitarbeiter weitergegeben werden.

#### ▷ **Richtige Schlussfolgerungen ziehen:**

Mitarbeiter wie Führungskräfte wollen nach der Ergebnispräsentation wissen, warum welche Themen wie bearbeitet werden und welche nicht. Um ihnen eine Einordnung der Befragungsergebnisse zu geben, ist es sinnvoll, die Ergebnisse in Relation zu den strategischen Zielen des Unternehmens, vergangenen MAB-Ergebnissen sowie zu Benchmarks und wis-

senschaftlichen Daten zu setzen. So können Unternehmen und ihre Bereiche herausfinden, ob und in welchen Themenbereichen sie gut oder schlecht sind, welche Stärken zu nutzen sind und welche Potentiale angegangen werden sollten.

#### ▷ **Veränderungsmaßnahmen festlegen und umsetzen:**

Steht fest, woran man arbeiten möchte und warum, müssen nun die richtigen Maßnahmen ergriffen werden. Dazu ist eine sorgfältige Ursachenanalyse notwendig. Erfahrungsgemäß ist der Geschäftsführung, den Führungskräften und Mitarbeitern aber schnell klar, was bei einem bestimmten MAB-Handlungsfeld zu tun ist. Wichtig ist, mit einem geeigneten Monitoring und Controlling sicherzustellen, dass diese Maßnahmen auch konsequent umgesetzt werden. Hierfür gibt es spezielle IT-Tools und Reporting-Instrumente. Von Schnellschüssen ist abzuraten, in schwierigen Fällen gilt es, die Ursachen genauer zu erforschen. Dazu bieten sich spezielle Fokusgruppen oder Projektteams an.

## Fazit

Der Umgang mit Ergebnissen aus Mitarbeiterbefragungen sollte sich nicht von dem mit anderen unternehmensrelevanten Daten unterscheiden – seien es Finanzkennzahlen, Marktforschungsdaten, Produktions- oder HR-Kennzahlen. Ein professioneller Umgang mit den Ergebnissen folgt dem Schema: strategisch-intelligente Datenanalyse und Ergebnisinterpretation durchführen, relevante Handlungsfelder identifizieren, den Ursachen auf den Grund gehen, wirkungsvolle Maßnahmen ergreifen, diese konsequent umsetzen, deren Erfolg überprüfen und ggf. nachsteuern. So auf- und umgesetzt entwickelt sich die Mitarbeiterbefragung zu einem mächtigen Instrument strategischer Organisationsentwicklung und nachhaltiger Unternehmensführung. ◀

#### Literatur und Link-Hinweise

- [1] [http://www.bain.de/press/press-archive/moderne\\_managementtechniken\\_sichern\\_unternehmenserfolg.aspx](http://www.bain.de/press/press-archive/moderne_managementtechniken_sichern_unternehmenserfolg.aspx)
- [2] Hossip, R. & Friege, P. (2008). Der Einsatz der Mitarbeiterbefragung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Planung und Analyse – Zeitschrift für Marktforschung und Marketing, 6, 55–59.
- [3] Brodbeck, F. C. (2016). Internationale Mitarbeiterbefragung (MAB). In: F. C. Brodbeck (2016), Internationale Führung: Das GLOBE Brevier in der Praxis (Kapitel 8, S. 207–222).
- [4] <http://www.mittelstandinbayern.de/bvmw-bayern/die-unterschaetzte-wirkung-von-mitarbeiterbefragungen/>
- [5] Bungard, W. & Jöns, I. (2005). Feedbackinstrumente und -prozesse in Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [6] Brodbeck, F. C., Düll, R., Erne, L., Gonnermann, I., Lochbrunner, C., Matthaei, B., Ricken, T., & Speth, V. (2014). Mitarbeiterbefragungen mit Wirkung: Optimierung von MAB-Folgeprozessen. München: Ludwig-Maximilians-Universität.

#### Autoren

### Dr. Matthias Zimmermann

ist geschäftsführender Gesellschafter der LOGIT Management Consulting GmbH.



### Univ.-Prof. Dr. habil. Felix C. Brodbeck

ist Gesellschafter der LOGIT Management Consulting GmbH und Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München.

