



Mitarbeiterumfragen mit nachhaltigem Impact

Die eigentliche Arbeit beginnt danach

Die Befragung der eigenen Mitarbeitenden liegt im Trend. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse in konkrete Veränderungsmassnahmen umzusetzen, stellt jedoch für viele Unternehmen eine grosse Herausforderung dar. Durch Beratung und/oder Prozessbegleitung können die Organisationen bei der Lösungssuche und der Umsetzung unterstützt werden, damit ein möglichst hoher Grad an Selbststeuerung erreicht wird.

Von Andras Kovacs

Wir haben unsere Kunden gefragt, was sie als grösste Herausforderung bei Mitarbeiterumfragen betrachten. 65% der Unternehmen haben darauf mit «die anschliessende Umsetzung von Veränderungsmassnahmen» geantwortet. Dies erstaunt im Hinblick darauf, dass Organisationen eigentlich eine ausgeprägte Kompetenz haben, mit Wandel umzugehen.

Es besteht jedoch ein Unterschied darin, IM oder AM Geschäft zu arbeiten. Ersteres bedeutet zum Beispiel, mehr und bessere Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und zu verkaufen. Mit Letzterem sind interne Verbesserungsprozesse wie, die abteilungsübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit zu verbessern, die Eigenverantwortung und Entscheidungskompetenz zu erhöhen und damit das Commitment von Mitarbeitenden und Teams zu steigern, gemeint. Dabei sind die Mechanismen und Muster bei der Arbeit IM oder AM Geschäft sehr ähnlich.

Agil arbeitende Unternehmen wissen, dass der Kunde nicht erst mit einem Produkt in Kontakt kommen kann, wenn dieses fertig auf dem Markt erhältlich ist. Es braucht das Feedback der Kunden bereits bei der Bedarfsklärung und Ideenfindung, wie auch bei der Beurteilung von ersten Prototypen, also bei der Lösungsgestaltung und Umsetzung. Eigentlich braucht es den Kunden und seine Perspektive während des ganzen Produktentwicklungsprozesses und sogar darüber hinaus beim Marketing und im Vertrieb. Den Kunden in die Prozesse zu involvieren, reduziert das Risiko, am Kundenbedürfnis vorbei zu agieren.

Betroffene zu Beteiligten machen

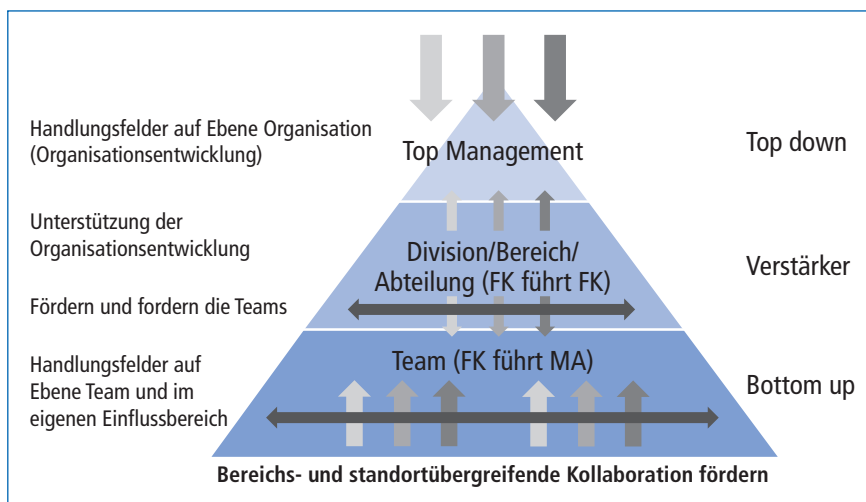
Bei Mitarbeiterbefragungen ist das genau gleich. So wie Kunden in Entwicklungsprozesse eingebunden werden, braucht es die Kompetenzen und Perspektiven der Mitarbeitenden bei der Befragung selbst, der Ergebnisanalyse, der Lösungssuche für Verbesserungsmassnahmen und bei der Umsetzung.

Diese Kompetenzen sind bereits im System vorhanden. Vielleicht wurden diese bis dato noch nicht genutzt, um AM Unternehmen zu arbeiten, weil das im früheren oder nicht agilen Organisationsverständnis eher zur Führungsarbeit gehörte. Die Erfahrung zeigt, dass es nach der Mitarbeiterbefragung das ganze System braucht, um wirkungsvolle Veränderungen zu initiieren. Es reicht nicht, dass sich nur die Führungskräfte damit beschäftigen, welche lediglich etwa 10% des Gesamtsystems abbilden.

Das ganze System zu nutzen, hat einerseits den Zweck, alle Mitarbeitenden in einem Unternehmen in die Verantwortung zu nehmen. Andererseits geht es auch darum, die Führungskräfte zu entlasten. Das heisst: «Wenn Mitarbeitende mit ihrer Bewertung aufzeigen, wo Verbesserungen angesagt sind, beinhaltet dies per se, dass sie sich auch an den Verbesserungen beteiligen dürfen, müssen und auch können. Wenn aus Sicht der Führung die Mitarbeitenden aufgefordert werden, ihre Perspektive abzugeben, beinhaltet dies per se, dass sie auch beim Mitgestalten und Verbessern integriert werden dürfen, müssen und auch können.»

Die Betroffenen müssen die Ergebnisse kennen und verstehen

Hinter den Bewertungen befinden sich Erfahrungen, Erlebnisse, Emotionen und Geschichten. Diese haben auf der Ebene «Team» eine andere Bedeutung als auf



Grafik 1: Probleme auf der richtigen Ebene lösen



der Ebene «Gesamtorganisation». Egal, ob es sich um ein einzelnes Team oder die Geschäftsleitung handelt, es braucht ein Verständnis davon, was die Ergebnisse bedeuten. Mit anderen Worten: «Das System respektive die Organisation muss sich stufengerecht selbst verstehen.»

Stufengerecht heisst, Probleme auf der richtigen Ebene lösen

Herausforderungen müssen auf der richtigen Ebene gelöst werden. Das Thema Zusammenarbeit im Team zum Beispiel gehört nicht in die Verantwortung einer Geschäftsleitung, so wie das Vorleben der Werte durch die Geschäftsleitung nicht in die Verantwortung eines Teams gehört.

Entscheidend ist, dass Klarheit darüber besteht, wer was anpackt und wo es Schnittstellen gibt. Dabei geht es nicht um richtig oder falsch, sondern darum, was für die Organisation hilfreich ist und Wirkung zeigt. Es geht auch nicht um schuldig oder unschuldig, sondern darum, wer welchen Beitrag leisten kann, damit es besser wird.

Die richtigen Prozesse und Instrumente

Ein Team erlangt ein solches Verständnis durch Austausch, zum Beispiel im Rahmen eines Reflexions-Workshops. Dafür gibt es einfache Instrumente wie ein Drehbuch für den Ablauf des Workshops, Regeln für die Durchführung und Templates zur Sicherstellung der Nachvollzieh-

barkeit. Auch auf der Ebene Gesamtorganisation gibt es für die Reflexion passende Instrumente, wie zum Beispiel die 7 Wenselemente von Friedrich Glasl, welche die Komplexität einer Organisation bearbeitbar machen. So wie ein Unternehmen ein Verständnis über den Markt und seine Kunden braucht, braucht es auch ein Verständnis über sich selbst. Durch ein Systemverständnis kommt die Organisation zu den richtigen Handlungsfeldern, sprich zu den richtigen Themen, welche angepackt werden müssen. Der Prozess, ein solches Systemverständnis zu erlangen, ist ebenso wichtig (oder sogar noch wichtiger) und notwendig wie das Ergebnis daraus. Weder ein Team noch eine Geschäftsleitung können das «sich selbst verstehen» delegieren.

Prioritäten setzen, bevor es an die Lösungen geht

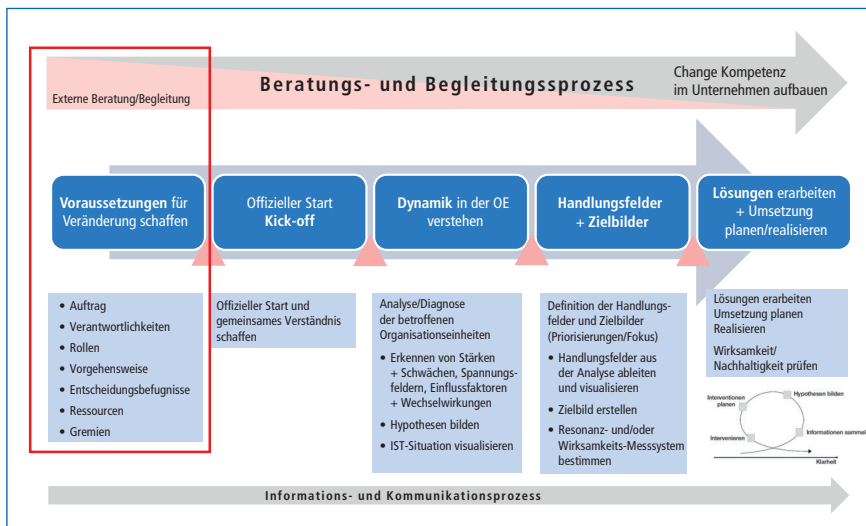
Nicht für alle Herausforderungen muss der Aufwand für Verbesserungen hoch sein. Das heisst, es gibt Probleme, die durchaus sehr schnell gelöst werden können. Solche «Quick-Wins» sind wichtig und geben Zuversicht für die anspruchsvolleren Aufgaben. Speziell für grössere Herausforderungen braucht es im System Klarheit und ein Commitment zu den definierten Themen, an denen gearbeitet werden muss. Je stärker dieses Commitment im System vorhanden ist, desto weniger Überzeugungsarbeit ist nötig, um die Veränderungsenergie zu erzeugen. Die Beteiligten fungieren aus eigenem Antrieb als Botschafter und Multiplikatoren.

Voraussetzungen für Veränderungen schaffen

In einem ersten Schritt muss das Top Management einer Person oder einem Gremium einen Auftrag erteilen, welcher dazu legitimiert, die Rahmenbedingungen in der Organisation zu verändern. Denn nur veränderte Rahmenbedingungen führen zu Veränderungen bei den Zielgrössen Commitment, Zufriedenheit, Resignation, Arbeitgeberattraktivität und Weiterempfehlung.

Diese Legitimation beinhaltet die Klärung von Rollen, Verantwortlichkeiten, Entscheidungsbefugnissen, Prinzipien der Vorgehensweise und Ressourcen. Um zu vermeiden, dass der eigene Garten zu stark geschützt wird und an den Veränderungen vorbeimanövriert wird, braucht es bei grösseren Vorhaben eine von der bestehenden Aufbauorganisation losgelöste Projektorganisation – am besten direkt geführt von der Systemspitze (CEO, Geschäftsführer). Zudem braucht es ein gemeinsames Verständnis über die Prinzipien der Vorgehensweise und im Speziellen darüber, wie Entscheidungen entlang des Veränderungsvorhabens in der Organisation gefällt werden. Bereits bei dieser Frage kommen viele Organisationen ins Stocken, weil es bis jetzt in ihrer Natur lag, dass Entscheidungen von Führungskräften, also von oben, gefällt werden. Wenn nun Organisationen das System befragen und es bei der Problemlösung involvieren, wollen die Systemteilnehmenden auch mitreden, mitgestalten und mitentscheiden.

Die Erfahrung zeigt, dass Lösungen, welche von Mitarbeitenden mitgestaltet und mitentschieden wurden, auch mitgetragen werden. Dies minimiert die Kommunikations- und Überzeugungsarbeit, beschleunigt die Umsetzung, wirkt motivierend und spart Kosten.



Grafik 2: Methodik zur Verbesserung von Engagement und Commitment (Quelle: icommit)



Andras Kovacs begleitet als Berater bei der icommit GmbH Organisationen als Experte im Bereich Systemische Team- und Organisationsberatung und -entwicklung. Die icommit ist ein Befragungs- und Beratungsunternehmen mit Fokus auf die Steigerung des Mitarbeitenden-Commitments.