

Mario Weiss

MitarbeiterInnenbefragungen: Die Ergebnisse sind da – und jetzt?

Richtig eingesetzte MitarbeiterInnenbefragungen sind in Organisations- und Personalentwicklungsprozessen eingebunden. Wirkungsvoll und nachhaltig werden Befragungen erst dann, wenn diese sinnvoll in das Managementsystem als Impuls für Führungskultur, Organisations- und Personalentwicklung eingebunden sind.

Ein Befragungsdesign, das zum Unternehmen passt, Fragen, die die MitarbeiterInnen emotional und sprachlich gut abholen und keine Angst vor kritischen Ergebnissen sind Voraussetzung für die weitere Arbeit mit den Ergebnissen. Dabei spielt das Herausarbeiten der zentralen MitarbeiterInnenbotschaften aus den Befragungsergebnissen eine wesentliche Rolle. Wer die richtigen Kernergebnisse erfasst, auch schwierige Fragestellungen und Tabuthemen in Angriff nimmt, kann eine Verbesserung und Veränderung bewirken.

Die interpretierten Kernergebnisse bilden die Grundlage für die weitere Bearbeitung. Dafür stehen unterschiedliche Instrumente und Methoden zur Verfügung:

1. Management-Summary

Zahlen, Daten und Fakten aus den Ergebnissen der MitarbeiterInnenbefragung werden für das Gesamtunternehmen analysiert und interpretiert. Die Informationen werden durch die BeraterInnen als Grundlage für eine tiefergehende Präsentation kurz und prägnant aufbereitet. Weitere Einflussfaktoren aus der Organisation finden zu diesem Zeitpunkt noch keine Berücksichtigung. Dafür stehen beispielsweise Interpretations-Workshops und Interpretations-Gespräche zur Verfügung (mehr dazu unter Punkt 4).

2. Informationsveranstaltung

Die Zielgruppe für Informationsveranstaltungen sind Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Die TeilnehmerInnenanzahl kann von Kleingruppen bis zu 25 Personen variieren. Ziel ist es, die Ergebnisse den Teilnehmenden näherzubringen und eine Grundlage zu vermitteln, wie mit den Daten und Zahlen gearbeitet werden kann.

3. Befähigung von UmsetzungsbegleiterInnen Train the Trainer-Ansatz für interne BeraterInnen und ExpertInnen

UmsetzungsbegleiterInnen stehen vor und während der Befragung als AnsprechpartnerInnen vor Ort für Mitarbeitende zur Verfügung. Nach der Erhebungsphase unterstützen sie intern bei der Interpretation der eigenen Ergebnisse. Die UmsetzungsbegleiterInnen werden von Trigon in zwei Veranstaltungen geschult:

(1) UmsetzungsbegleiterInnen für den Prozess

Die Schulung findet vor der Datenerhebung statt. Die UmsetzungsbegleiterInnen erhalten unter anderem Informationen zu Rahmenbedingungen, Prozessschritten, zum zeitlichen Ablauf und zum Umgang mit Anonymität. Gut informiert können sie die Fragen der Mitarbeitenden beantworten, Sorgen und Ängste nehmen und eine „positive Stimmung“ für die Befragung erzeugen.

(2) UmsetzungsbegleiterInnen für die Ergebnisauswertung

Die Schulung findet noch während bzw. kurz nach der Datenerhebung statt. Nach der Schulung sind die UmsetzungsbegleiterInnen in der Lage, Ergebnisse zu bearbeiten und zu interpretieren und können einen Auswertungsworkshop gestalten.

Zentrale Fragen dabei sind:

- Wie moderiere ich einen Workshop zur Erstanalyse?
- Wie werden Kurzschlüsse von Einzelergebnissen zu Einzelmaßnahmen verhindert?
- Wie kann ich Führungskräften und MitarbeiterInnen helfen, die Ergebnisse richtig zu interpretieren?
- Wie können Einzelergebnisse verbunden und vernetzt werden?
- Wie können wir auf wesentliche Kernergebnisse fokussieren?
- Wie werden Handlungsfelder und Maßnahmen entwickelt?

4. Interpretations-Workshops und Interpretations-Gespräche

Die **Interpretations-Workshops** haben das Ziel, die Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung zu interpretieren und dabei auch die weiteren Rahmenbedingungen der Organisation zu berücksichtigen. Das sind beispielsweise aktuelle Change-Projekte, Wechsel von Führungskräften oder jüngste Strukturänderungen. Die Durchführung erfolgt entweder durch geschulte UmsetzungsbegleiterInnen oder durch Trigon BeraterInnen. Zielgruppe sind Führungskräfte und MitarbeiterInnen aus Bereichen, Abteilungen oder Gruppen. Für den Interpretations-Workshop sollte ein halber Tag pro Gruppe eingeplant werden.

Eine abgewandelte und verkürzte Form des Interpretations-Workshops sind **Interpretations-Gespräche** mit Führungskräften. Hier geht es in einem persönlichen Gespräch mit einem

Berater/einer Beraterin neben den Kernergebnissen vor allem auch um die Gestaltung des weiteren Vorgehens bei der Interpretation mit den MitarbeiterInnen (Prozessdesign, Tools). Die Dauer liegt hier bei zwei Stunden.

5. Großgruppenveranstaltung

Großgruppenveranstaltungen sind eine besondere Form und Möglichkeit, die Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung zu bearbeiten. Solche Veranstaltungen benötigen eine besondere Vorbereitung und eine sensible Einbindung in das gesamte unternehmerische Geschehen. Die Chance solcher Veranstaltungen ist, dass die Ergebnisse für das Gesamtunternehmen allen MitarbeiterInnen gleichzeitig vorgestellt werden und die Interpretations-Workshops parallel und simultan in einem Raum ablaufen. Dies kann zu einer gut vernetzten Ergebnisauswertung führen und bringt ein hohes Commitment mit sich. Der Aufwand für Großgruppenveranstaltungen ist allerdings wesentlich umfangreicher als für andere Formen der Ergebnisauswertung und Interpretation.

Alle Führungskräfte und MitarbeiterInnen einer Organisation können bei der eintägigen Großgruppenveranstaltung teilnehmen, vorausgesetzt, die TeilnehmerInnenzahl von 300 Personen wird nicht überschritten.

6. Einbindung in die Linienorganisation und Regelkommunikation (Managementmeetings, Strategieklausuren)

Die Einbindung der MitarbeiterInnenbefragung in die üblichen Abläufe des Unternehmens ist eine ganz wesentliche Voraussetzung für den Erfolg. Trigon versucht so weit als möglich diese Anforderung schon bei der Anlage von Befragungen zu berücksichtigen. Konkret bedeutet dies, dass die MitarbeiterInnenbefragung zeitlich so angelegt wird, dass die Ergebnisse in bedeutenden Meetings vorgestellt und eingebracht werden. Wir empfehlen, dass diese Meetings dann von professionellen BeraterInnen moderiert und begleitet werden.