

Mitarbeiterbefragung

09 2020

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

SPECIAL



KOMMUNIKATION IN KRISENZEITEN

Warum Feedback jetzt so wichtig ist

+++ **Round Table:** Wohin geht die Reise? +++ **Corona:** MAB auf dem Prüfstand +++
+++ **Analyse:** Feedbackprobleme im Homeoffice +++ **Markübersicht:** Tools im Überblick +++



Mit den Mitarbeitern im Dialog bleiben

Disruptive Veränderungen wie die Corona-Pandemie stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Gerade jetzt ist Mitarbeiterfeedback wichtig, um Vertrauen zu stärken und den Mitarbeitern eine Stimme zu geben. Was gilt es zu beachten?

► Wir befinden uns aktuell in einer beispiellosen Situation. Früh ist klar geworden, dass diese Krise umfassendere und weitreichendere Folgen haben wird als beispielsweise die Finanzkrise 2007/2008. Es kommen Fragen auf, teilweise Ängste bezogen auf verschiedene Aspekte, wie die eigene Sicherheit und Gesundheit, aber auch die Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsorganisation (wie zum Beispiel Homeoffice). Diese Themen erfordern eine sehr enge Kommunikation, vor allem aber ein Gefühl dafür, wie es den Mitarbeitern geht und ob in bestimmten Bereichen besondere Fragestellungen aufkommen. Eine Krise löst unmittelbar Unsicherheit aus, welches Verhalten jetzt eigentlich angemessen ist – vor allem wenn sich Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit wie im aktuellen Fall extrem verändern. Hier ist Dialog nötig, um a) zu verstehen, wo im Besonderen Orientierung gefordert ist und b) die gemeinsame Ausrichtung auf

Bewältigungsstrategien herauszuarbeiten. Nicht zuletzt ist es wichtig, durch diese dialogischen Prozesse neue Lösungen zu erarbeiten und damit Zuversicht in die Zukunft und die eigene Resilienz zu stärken.

Dynamische Rahmenbedingungen erfordern neue Strategien

In den vergangenen zehn Jahren hat sich eine neue Perspektive auf Organisationen und Veränderungen in komplexen Systemen herausgebildet. War bis dahin das Lewinsche Unfreeze-Change-Freeze-Modell noch relevant, befinden sich Organisationen mittlerweile in einem Prozess der permanenten Anpassung an sich immer dynamischer verändernde Rahmenbedingungen. Im Zentrum dieser neuen Betrachtung der Organisationsentwicklung steht die Sinnhaftigkeit der Arbeit und der individuelle Prozess, über den Beschäf-

tigte, basierend auf ihren Arbeitserfahrungen, mentale Modelle ihrer Umwelt generieren. Diese stellen das handlungsleitende Element dar, das in einem fortlaufenden Prozess durch Kommunikation und Dialog erarbeitet wird. Es sind somit andere Bewältigungsstrategien gefordert als bisherige top-down geplante Change-Prozesse.

Dialog als Instrument der Ausrichtung

Der Dialog als zentrales Element der Sinnstiftung und Grundlage für die Generierung mentaler Modelle ermöglicht somit allgemein und im Besonderen in der Krise eine Ausrichtung auf (neue) Anforderungen. Je größer die Organisation, umso herausfordernder ist es, den Rahmen dieses Dialoges zu gestalten und auszurichten. Eine zentral und top-down kaskadierende Kommunikation war noch nie ausreichend und wird es immer weniger sein. Die Ausrichtung, beispielsweise auf Unternehmenswerte, ist entscheidend, da sie einen Rahmen für Dialog und Generierung eines Narratives und damit einen Erklärungs- aber auch Lösungsansatz für neue Herausforderungen darstellt. Gerade in Krisenzeiten ist es erfolgskritisch, ob Mitarbeitende Vertrauen in ihre eigene Wirksamkeit und die Leistungsfähigkeit ihres Unternehmens haben. In einer akuten

Krise beobachten und bewerten Mitarbeiter das Verhalten untereinander und zwischen Hierarchieebenen sehr genau, um daraus Orientierung für ihr eigenes, möglicherweise neues Verhalten zu gewinnen.

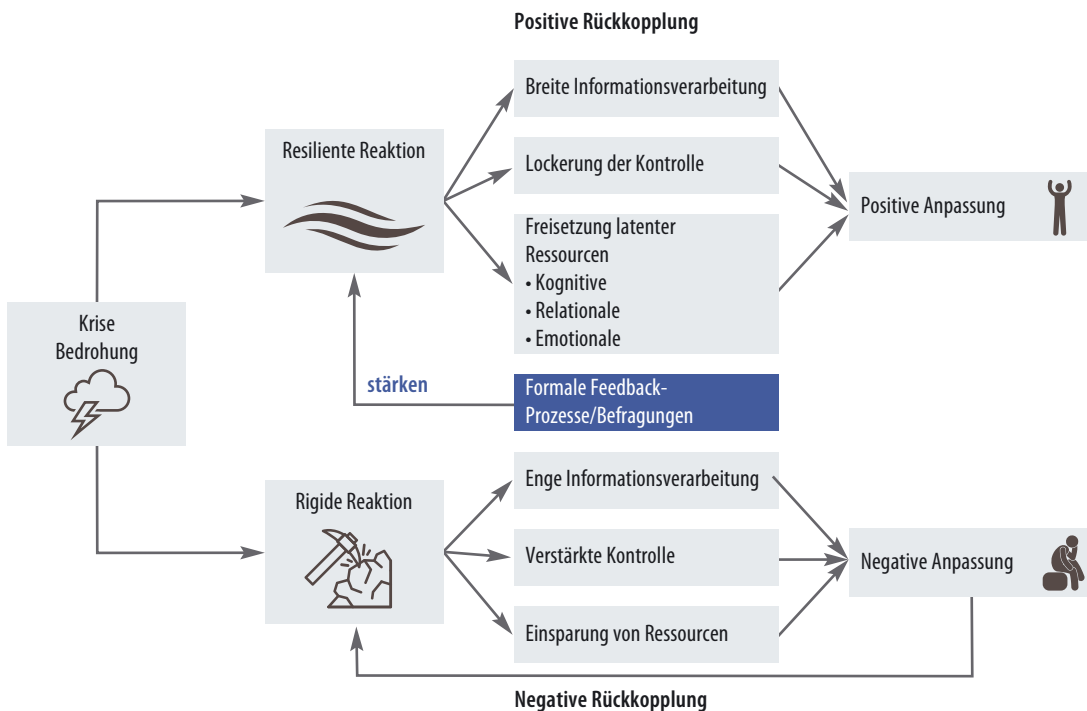
Resilienz in der Krise entwickeln

Es gibt zahlreiche Beispiele, dass Organisationen Krisen auch sehr erfolgreich bewältigen können. Ein schillerndes Beispiel ist das Unternehmen Apple, das in den 90er Jahren durch kreative Ansätze und radikale Vereinfachung einen Turnaround schaffte. Wie unterschiedlich Unternehmen mit Krisen umgehen, und welche Folgen sich daraus ergeben, veranschaulicht die Abbildung auf dieser Seite. Krisen rufen in Unternehmen eine Reaktion hervor, die sich zwischen resilient und rigide bewegt. Eine resiliente Reaktion zeigt sich darin, dass eine breite Informationsbasis zur weiteren Entscheidung genutzt und weniger Kontrolle (und damit mehr Vertrauen in lokale Kompetenzen) ausgeübt wird.

Resiliente Organisationen setzen bereits latent vorhandene Ressourcen frei. Unterschieden wird dabei in kognitive, relationale (Austausch und Interaktion zwischen Mitarbeitern und Gruppen) und emotionale Ressourcen. Konstruktive Feedback-Prozesse unter-

Resiliente und rigide Reaktion in Krisenzeiten

Abbildung



Quelle: Ipsos, 2020, in Anlehnung an Sutcliffe & Vogus, 2003.

stützen die Freisetzung dieser Ressourcen, indem sie ermitteln, wie stark diese vorhanden sind und ob sie gegebenenfalls stärker ausgebildet werden müssen. Diese konstruktive Auseinandersetzung ermöglicht schließlich ein positives Erlebnis der Selbstwirksamkeit: Die Krise wird mit Hilfe einer proaktiven Strategie bewältigt. Erfolgen solche konstruktiven Prozesse nicht und sind diese Ressourcen nicht vorhanden beziehungsweise können diese nicht freigesetzt werden, ist die Gefahr einer rigiden Auseinandersetzung mit der Krise und einer negativen Rückkopplung durch das Gefühl, von der Krise dominiert zu werden, groß. Regelmäßige Feedback-Prozesse, getriggert durch formale Befragungen, tragen zur Stärkung der Resilienz von Organisationen bei. Sie schaffen einen thematischen und zeitlichen Rahmen, der Dialogprozesse strukturiert und damit die Grundlage für eine gemeinsame Ausrichtung und ein gemeinsames Verständnis der aktuellen Situation legt.

Feedbackprozesse schaffen Vertrauen

Das Modell zeigt, dass das Erleben einer positiven Anpassung an die Krise eine positive Rückkopplung erzeugt, die den Glauben an die eigene Wirksamkeit und Bewältigungskraft stärkt. Folglich steigt das Vertrauen der Beschäftigten in die Organisation und sie blicken zuversichtlicher in die Zukunft. Aktuell bietet sich die Chance, durch gute Kommunikation, aber auch mithilfe von Feedback-Prozessen Vertrauen zu stärken, indem Möglichkeiten für die Mitarbeiter geschaffen werden, sich zu relevanten Themen zu äußern. Das signalisiert Wertschätzung und aktiviert die Beschäftigten, sich an Lösungen zu beteiligen und ihre kreativen Ressourcen freizusetzen.

Agile Instrumente ermöglichen schnelle Reaktion

Organisationen, die ihre Feedbacklandschaft optimiert und bereits schlanke, agile Instrumente implementiert haben, sind bei diesem Thema im Vorteil. Sie können kurzfristig auf die aktuelle Situation reagieren und entsprechende Pulsbefragungen starten. In kurzen Abständen können diese erneut eingesetzt werden, um den Verlauf zu erfassen. Agile Instrumente sind auch aufgrund der schnelleren Reaktionszeiten empfehlenswert. Denn durch die technologische Entwicklung und die zunehmende Verbreitung von Echtzeit-Analysen sind auch bei den Mitarbeitern die Erwartungen an die Schnelligkeit von Feedbackauswertungen gestiegen. Wichtig ist hierbei die Orches-

trierung der verschiedenen Befragungen, damit diese aus Sicht aller involvierten Stakeholder ein sinnvolles Gesamtkonstrukt ergeben.

Insellösungen und Schnellschüsse vermeiden

Handeln einzelne Unternehmensbereiche oder Teams im Alleingang, lassen sich die Ergebnisse anschließend nicht mehr oder nur mit großem Aufwand zusammenführen. Es besteht dann die Gefahr, dass zu viele einzelne Befragungen durchgeführt werden und bei den Mitarbeitern schnell eine Befragungsmüdigkeit entsteht. Werden dagegen im Vorfeld die Ziele der Befragungsstrategie klar definiert, anhand der Ebenen in der Organisation differenziert und schließlich die passenden Instrumente und Prozesse ausgewählt, ergibt sich ein schlüssiges Gesamtgefüge. Dies ist vor allem wichtig, um einen übergreifenden Dialog zu den gleichen Themen und damit ein gemeinsames Verständnis zu generieren. Zu viele einzelne und unbestimmte Prozesse werfen möglicherweise zu viel Komplexität und Unsicherheit auf, da keine Wirksamkeit erlebt werden kann.

Update klassischer Mitarbeiterbefragungen

Neben agilen Instrumenten haben auch klassische Mitarbeiterbefragungen nach wie vor ihre Berechtigung und gelten Studien zufolge immer noch als wichtiges Management-Instrument. Ein Großteil der Unternehmen nutzt weiterhin das klassische Setup mit einem Befragungsintervall von zwei Jahren. In der jetzigen Situation empfiehlt es sich allerdings, den aktuellen Themenkatalog auf Relevanz zu überprüfen. Denn die Corona-Pandemie hat bereits einschneidende Veränderungen zur Folge und die finalen Auswirkungen sind aktuell noch nicht absehbar. Generell sollten Unternehmen prüfen, ob bei einem regelmäßigen Monitoring ein variabler Teil vorgesehen werden kann, der die schnelle Erfassung aktueller Themen erlaubt. Empfehlenswert ist, die Mitarbeiterbefragung durch zusätzliche agile Instrumente wie beispielsweise eine Pulsbefragung zu ergänzen.

Resilienz und Nachhaltigkeit messen

Grundsätzlich sollten Unternehmen zukünftig verstärkt die Themen Resilienz und Nachhaltigkeit aufnehmen. Mit Fragebogen-Items wie „Ich bin zuversichtlich, dass wir die aktuelle Herausforderung gut bewältigen können“ lässt sich messen, wie es aktuell um das Vertrauen der Mitarbeiter steht. Weitere Fragen sollten zusätzlich die

kulturell begründeten Aspekte der langfristigen Widerstandsfähigkeit des Unternehmens behandeln, um anschließend auch zu verstehen, welche Rahmenbedingungen für ein starkes Vertrauen erhalten oder geschaffen werden müssen und frühzeitig entsprechende Verbesserungs-Maßnahmen anstoßen zu können.

Zwei-Wege-Kommunikation ermöglichen

Zudem ist es empfehlenswert, die Kommunikation in zwei Richtungen aufzusetzen. Mitarbeiter sollten nicht nur Gelegenheit bekommen, zu den vordefinierten Themen Feedback zu geben, sondern darüber hinaus offen Fragen stellen oder Bemerkungen hinzufügen zu können. Durch geeignete qualitative Methoden, die einen direkten Austausch ermöglichen, kann der notwendige übergreifende Dialog bereits während des Feedback-Prozesses erfolgen. Das bedeutet, es können nicht nur Stimmungen erfasst, sondern direkt Lösungsansätze erarbeitet werden. Dadurch erhalten Mitarbeitende eine Stimme für ihre Anliegen und Unternehmen wertvolle Hinweise für die folgenden Maßnahmen.

Dialogprozesse unterstützen

Feedback-Prozesse in Form von Mitarbeiterbefragungen bieten die Chance, wichtige Dialog-Prozesse zur neuen Ausrichtung in der Krise und sinnstiftenden Verarbeitung der Ereignisse auszulösen und zu unterstützen. Fokussierte Befragungen in kürzeren Abständen eignen sich dafür sehr gut. Wichtig ist, im Vorfeld einen Konsens zur Zielrichtung und zum weiteren Folgeprozess der Befragung zu erreichen. Die Themen sollten die Bewertung der Ressourcenlage auf verschiedenen Ebenen sowie das eigene Vertrauen in die Bewältigung der Krise beleuchten. Gleichzeitig erweist es sich als besonders wertvoll, die Kreativität der Mitarbeiter zu nutzen und über qualitative Methoden bereits im Feedback-Prozess Lösungsansätze zu erarbeiten und ihnen dadurch ein stärkeres Gefühl der eigenen Wirksamkeit zu geben. Unternehmen, die sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst sind und durch regelmäßige Befragungen am Puls ihrer Mitarbeiter bleiben, gelingt es, sich auch in Krisenzeiten widerstandsfähig zu zeigen. ■

AUTORINNEN



Dr. Ingrid Feinstein,
Director IPSOS Employee &
Organizational
Research (EOR), Frankfurt,
ingrid.feinstein@ipsos.com



Dr. Fleur Zbinden-Laros,
(Associate Director IPSOS
Employee & Organizational
Research (EOR), Zürich,
fleur.zbinden-
laros@ipsos.com



VIEW

**FEEDBACK MAL ANDERS
MIT SKOPOS VIEW**

Mitarbeiterbefragungen können Ihre Unternehmenskultur unterstützen. Oder eine neue einläuten. Fragen Sie nach unseren innovativen Befragungslösungen. Wir beraten Sie gern!

www.skopos-view.de • Telefon: 02233 9988330



www.skopos-view.de