



**Dr. Angelika Kofler**

## **Sinn und Unsinn von Mitarbeiterbefragungen:**

**“You manage what you measure!”**

Niemand kennt ein Unternehmen so gut wie seine Mitarbeiter. Also ist es sinnvoll ihr Wissen zu nutzen und sie systematisch danach zu befragen um die gesteckten Unternehmensziele zu erreichen. Das ist nichts Neues. Wohl aber hat sich geändert, wie Mitarbeiterbefragungen eingesetzt und deren Ergebnisse in zum Teil hochkomplexen unternehmensstrategischen Prozessen umgesetzt werden. Das ist kein Zufall, denn die Anforderungen an Mitarbeiter sind umfassender geworden, vom Zusammenspiel der Prozesse, die ein Unternehmen zur Umsetzung seiner Ziele tragen sollen, ganz zu schweigen. Dass es daher die für ein Unternehmen *erfolgskritischen* Dimensionen sind, die gemessen werden sollten, liegt, möchte man glauben, nahe. So verwunderlich das erscheinen mag, ein Blick auf die immer noch praktizierten „historischeren“ Modelle von Mitarbeiterbefragungen zeigt rasch, das ist oft nicht der Fall, obwohl die Erfahrung zeigt, dass mäßig durchdachte und halbherzig durchgeführte Mitarbeiterbefragungen mehr schaden als sie nutzen.

### **Wann Mitarbeiterbefragungen etwas bringen**

Nützliche Mitarbeiterbefragungen beginnen mit der Entwicklung des unternehmensspezifisch abgestimmten Messinstruments für „high performance“ Rahmenbedingungen, die dem Unternehmen strategiekonformes Arbeiten und den Abbau von Leistungsbarrieren ermöglichen, und enden mit Umsetzungsmaßnahmen und der Erfolgskontrolle. Längst bevor die eigentliche Mitarbeiterbefragung überhaupt beginnt, findet – idealerweise - eine erste explorative Diagnosephase statt, die analysiert, beispielsweise durch persönliche Interviews mit Führungskräften oder Workshops mit Mitarbeitern, welche organisatorischen Rahmenbedingungen in diesem spezifischen Unternehmen nötig sind um die strategisch erforderlichen Leistungen zu erhöhen und welches die Barrieren auf diesem Weg sind. Aus so einer Gap-Analyse entsteht ein unternehmensspezifisches Messmodell, das über die Erfassung der bekannten Basisindikatoren hinausgeht und durch seine Ausrichtung auf die Umsetzung der Unternehmensziele hohe Akzeptanz bei Top-Managements erfährt.

### **Was macht die idealen Mitarbeiter aus?**

Vor ca. 20 Jahren begnügte man sich noch mit Erhebungen zum Unternehmensklima. In den 1990er-Jahren befassten sich Befragungen meist vorwiegend mit Mitarbeiter-*Zufriedenheit*, ausgehend von der auf Frederick Herzberg zurückgreifenden Hypothese, dass zufriedene Mitarbeiter mehr leisten würden.

Mittlerweile weiß man, dass Mitarbeiterzufriedenheit allein in der Praxis keinen ausreichenden Indikator für die Erreichung von Unternehmenszielen darstellt. Zufriedene Mitarbeiter zeigen zwar eine

hohe Unternehmensbindung, auch positive Kundenorientierung, aber Zufriedenheit kann gleichzeitig auch einen negativen Einfluss auf die Leistungs- und Veränderungsbereitschaft ausüben, was dem Erreichen von Unternehmenszielen sogar im Weg stehen kann.

Mitarbeiter hingegen, die nicht nur zufrieden, sondern *engagiert* sind, haben einen unmittelbaren Einfluss auf unternehmensrelevante Erfolgskriterien: Es ist beispielsweise belegt, dass engagierte Mitarbeiter 20 bis 30 Prozentpunkte mehr Leistung als durchschnittlich engagierte bringen, dass es eine erhebliche Korrelation zwischen Mitarbeiter-Engagement und Produktivität im Kundenservice gibt, oder dass engagierte Mitarbeiter im Verkaufspersonal doppelt so hohe Kundenloyalität generieren. Ergebnisbezogen bedeutet das, dass ein hohes Niveau an Mitarbeiter-Engagement mit Umsatzwachstum korreliert. Eine 5 %-ige Verbesserung des Engagements führt zu 0,7 % Verbesserung des Deckungsbeitrages und zu höheren Gewinnen. Unternehmen sind also gut beraten auf engagierte Mitarbeiter Wert zu legen und herauszufinden, wie dieses Engagement zustande kommt und erhalten bleibt. So wandten sich die modernere Forschung und Personalarbeit zunehmend dem Mitarbeiter-Engagement und nicht mehr nur der Mitarbeiter-Zufriedenheit zu. Man behält sowohl die kognitive Verbundenheit, die emotionale Beziehung als auch das reale Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz im Visier. Alle drei dieser sozialpsychologischen Ebenen stehen wiederum in direktem Zusammenhang mit der persönlichen Leistung, die ein Mitarbeiter erbringt.

### **Wie erkennt man Mitarbeiter-Engagement?**

Ohne die Bedeutung von unternehmensspezifischen Eigenheiten zu vergessen oder zu unterschätzen, die natürlich systematisch identifiziert und in Betracht gezogen werden müssen, wie sich das aktuelle Niveau von Mitarbeiter-Engagement messen lässt und welche typische Schlüsseltreiber, in unterschiedlichem Ausmaß, dieses Engagement erhöhen oder erhalten, ist in der einschlägigen Literatur und durch die Empirie vieler Unternehmen solide belegt:

- An Hand von drei Indikatoren - Unternehmensbindung, Leistungsbereitschaft und Identifikation mit dem Unternehmen, die jeweils mittels mehrerer Fragen erhoben werden, lässt sich schon einmal der aktuelle *Status Quo* an Mitarbeiter-Engagement diagnostizieren.
- Zu den acht typischen *Schlüsseltreibern von Mitarbeiter-Engagement*, die nebst unternehmensspezifischen Eigenheiten, die in ebenfalls messbarem Ausmaß den Unterschied zwischen durchschnittlich und überdurchschnittlich engagierten Mitarbeitern ausmachen, zählen Dimensionen wie die Charakteristik der Tätigkeit an sich, die persönliche Beziehung zum Vorgesetzten, das Vertrauen in die Integrität des Managements, Teambeziehungen oder Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter – um nur einige zu nennen.
- Auch was die Umsetzung es Mitarbeiter-Engagements in tatsächliche *persönliche Leistung* letztlich fördert oder verhindert, lässt sich im Umfeld von neun Schlüsseltreibern, wie beispielsweise Fairness und Korrektheit des informellen Feedbacks, interne Kommunikation, vorhandene Handlungsspielräume und Möglichkeiten Risiken eingehen zu können oder Verständnis der Leistungsziele und –vorgaben etc., finden.

Werden diese und weitere im Vorfeld identifizierte unternehmensspezifisch relevante Dimensionen objektiv diagnostiziert und als Basis für die Entwicklung von HR-KPIs und Maßnahmenentwicklung verwendet, ist schon viel gewonnen, jedenfalls die Basis für die Erhöhung von Mitarbeiter-Engagement und der persönlichen Leistung von Mitarbeitern.

### **Mitarbeiter brauchen auch leistungsfördernden Rahmenbedingungen in der Organisation**

Aber: Unternehmensleistung ist mehr als die Summe der Mitarbeiterleistungen. Daher ist die Messung und der Fokus von Mitarbeiter-Engagement und die Bestimmung der Einflussfaktoren das Minimalprogramm, bei dem es idealerweise nicht bleiben sollte, wenn die Zielsetzung die Schaffung eines hochleistenden Unternehmens, die Erreichung von Spitzenleistungen des Unternehmens – im Sinne seiner strategischen Zielsetzungen und seiner Performance-Ziele, ist. Dann wird es wichtig, sich auch die „Fitness der Organisation“ anzusehen, also herauszufinden, ob das Unternehmen so aufgestellt ist, wie es nötig ist, um die hoffentlich vorhandene Strategie auch umzusetzen und Leistungsbarrieren, die das Erreichen von, im allgemeinen, finanziellen Unternehmenszielen blockieren, abzubauen.

### **Fitness der Organisation: *Kann* das Unternehmen, was es soll?**

Was den Unterschied zwischen einem durchschnittlich und überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen ausmacht sind die Rahmenbedingungen im Unternehmen und Führungspraktiken, die schon in einer Langzeitstudie der Harvard Business School, dem „Evergreen“ Projekt identifiziert wurden. (Hier stellte sich heraus, dass von über 200 Management-Praktiken, die in 160 Unternehmen mehr als 10 Jahre lang praktiziert wurden, die meisten keinen kausalen Einfluss auf den Geschäftserfolg hatten, sondern dass sich mit der „4+2“ Erfolgsformel der überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen auf einige, allerdings konstant durchzuhaltende, Grundprinzipien reduzieren ließ.) Was funktioniert ist also belegt und auch gar nicht neu, aber auch im unternehmerischen Alltag soll es vorkommen, dass der Wald vor lauter Bäumen unsichtbar und das Durchhalten der einfachen Grundprinzipien Schwerarbeit wird. Aus einer Meta-Analyse wissenschaftlicher Publikationen hat die GfK daher einen Kriterienkatalog von über 400 Kriterien entwickelt, die die organisatorischen Rahmenbedingungen für „high performance“ mittels Mitarbeiterbefragungen evaluieren.

### **Energie der Organisation: Nicht nur können, sondern auch *wollen***

In der Universität St. Gallen wurde das Konzept der „organisationalen Energie“ entwickelt und verifiziert, das eine solche Überprüfung der „Fitness einer Organisation“, des „Könnens“, durch eine ergänzende Überprüfung des „Wollens“ diagnostizieren kann. Unter dieser „Energie der Organisation“ versteht man die Mobilisierbarkeit der vorhandenen Ressourcen nicht nur auf der individuellen Ebene der Mitarbeiter, sondern auch auf der Ebene des Unternehmens als Ganzes. Zum Ausdruck kommt diese Energie in der Vitalität, Intensität und Geschwindigkeit der Arbeits-, Veränderungs- und Innovationsprozesse in einem Unternehmen. Fehlt sie, herrscht Widerstand gegen Veränderung, Trägheit, Zynismus, Burnout der Organisation oder Wachstums- und Innovationsschwäche. Wie viel

Prozent Mitarbeiter ihrer Arbeitszeit mit bürokratischen und administrativen Tätigkeiten, mit Kämpfen, Konflikten und Verhandlungen und wie viel in kundenbezogenen Aktivitäten oder Produkt- und Serviceverbesserungen verbringen gehört beispielsweise zu den Dingen, die den Unterschied zwischen produktiver versus korrosiver Energie und resignativer oder angenehmer Trägheit, den Varianten die die Dimensionen Intensität und Qualität der organisationalen Energie ergeben. Das Konzept wurde mittlerweile in Unternehmen in 45 Ländern, über 20 Sprachen an mehr als 85.000 Personen empirisch getestet. Organisationale Energie ist besonders bei tiefgreifenden Veränderungsprozessen, außergewöhnlichen Herausforderungen, entscheidend. Diese organisationale Energie ist ebenfalls mittels gezielter Fragen bei Mitarbeiterbefragungen messbar und zeigt an, in welchem Ausmass Unternehmen ihr Potential zur Verfolgung zentraler Ziele aktivieren konnten.

Im weiteren Verlauf besteht ein HR Projekt basierend auf Analysen von Mitarbeiterfeedback oft aus Forschungsaufgaben, die auf *spezifische Problemstellungen* ausgerichtet sind und ein tiefes Wissen sowie ein intensives „Maßschneidern“ auf die Rahmenbedingungen einer Organisation erfordern. Wichtige Problemstellungen sind hier die Evaluation von Unternehmenskultur, Kundenorientierung, von Führungskräften, Change oder Unternehmenswerten.

Es ist mittlerweile also vielleicht und hoffentlich klar, dass sinnvolle Mitarbeiterbefragungen Projekte mit viel Power sind, die ganzheitlich und fundiert konzipiert, minutiös geplant, professionell durchgeführt und sorgsam umgesetzt gehören. Alles andere wäre schade, schadet oft mehr als es nützt und lässt das Potential eines sehr wirksamen und erfolgsrelevanten Instrumentariums links liegen. <sup>i</sup>

### **Die Autorin**

Die Sozialpsychologin Angelika Kofler leitet seit 2001 die GfK Austria Sozial- und Organisationsforschung. Einer der Schwerpunkte des Forschungsbereiches sind Mitarbeiterbefragungen als Diagnose- und Monitoring-Instrument für erfolgskritische Unternehmensanalysen und die Begleitung von Veränderungsprozessen.

### **Kontakt**

Dr. Angelika Kofler, Leiterin GfK Austria Sozial- und Organisationsforschung

Ungargasse 37, 1030 Wien

Telefon 717 10 / 137; Mobil 0664 / 831 7701

Mail [Angelika.Kofler@gfk.com](mailto:Angelika.Kofler@gfk.com)

---

<sup>i</sup> Quellen

- H. Bruch, B. Vogel, F. Morhart, Organisationale Energie: Messen, Nutzen und Erhalten der produktiven Kraft von Unternehmen.
- J. Gibbons, The Conference Board, Employee Engagement: A Review of Current Research and its Implications, 2006
- ERC 2010, GfK Employee Research Conference Wien 2010, Vorträge G. Thumser , W. Schweiger, E. Kirchler, P. Damisch , [http://www.gfk.at/public\\_relations/events/eventdetails/005482/index.de.html](http://www.gfk.at/public_relations/events/eventdetails/005482/index.de.html)
- F. I. Herzberg, One more time: How do you motivate employees?, Harvard Business Review, Sept/Okt 1987, 65, 5,p109-120
- GfK Austria Sozial- und Organisationsforschung, Lifestyle-Studie 2007, Sonderband Arbeit und Beruf
- GfK Trustmark, Creating a High Performance Organisation: Die nächste Generation von Mitarbeitererhebungen, <http://www.gfktrustmark.ch>
- N. Nohria, W. Joyce, B. Roberson, What Really Works, Harvard Business Review, Juli 2003