

Team- und Mitarbeiterbefragungen

Richtig geplant und umgesetzt

Von Olaf Hinz

Wenn es um die Entwicklung der Organisation geht, wird schnell auf Befragungen zurückgegriffen oder werden Feedbacksysteme eingesetzt. Für die Mitarbeiter ist nicht immer klar, worum es dabei geht. Doch gerade auf deren Vertrauen und Mitwirkung kommt es an.

Am Beginn des Projektes steht die Antwort auf die Frage: Warum soll eine Befragung gemacht, ein Feedbacksystem eingeführt werden? Um die aktuelle Stimmung zu ermitteln? Den Bedarf für mittelfristige Veränderungsprozesse aufzuzeigen beziehungsweise die Wirkung eingeleiteter Massnahmen zu überprüfen? Oder soll nur Material für oder gegen etwas oder jemand gesammelt werden?

Sicher ist: wer eine strukturierte Datensammlung beginnt, weckt Erwartungen, dass mit den Ergebnissen auch gearbeitet werden soll. Ist die Organisation bereit, die Ergebnisse der Befragung/des Feedbacks offen zu kommunizieren und notwendige Veränderungen vorbehaltlos einzuleiten? Oder gibt es Tabus, also Dinge, die auf keinen Fall in Frage gestellt werden dürfen? Dann ist vor Beginn des Projektes kritisch zu prüfen, ob eine Befragung, ein Feedbacksystem überhaupt die richtigen Mittel sind.

■ Olaf Hinz, Beratergruppe HRD – Hamburg, Valentinskamp 24, D-20354 Hamburg, Tel. +49 (0)40 3111 2500, hinz@hrd-hamburg.de, www.hrd-hamburg.de, www.coaching-praxis.info. Beitrag mit freundlicher Genehmigung von business wissen, <http://business-wissen.de>

Veränderungen sind das Ziel!

Eingebunden in die Strategie

Befragungen und Feedbacksysteme sind oftmals Teil von zahlreichen Projekten im Unternehmen, die das Ziel haben, Verbesserungen herzustellen. Die Beteiligten empfinden die Vielzahl dieser Projekte nicht selten als inflationär. Es wird enorm viel «veranstaltet», ohne dass die Betroffenen einen übergeordneten Sinn, geschweige denn eine Verzahnung der Projekte entdecken. Es ist also notwendig, Befragungen in ein übergeordnetes Konzept einzubinden, dass mögliche unterschiedliche Ziele integriert und sinnvolle Instrumente für jedes einzelne Ziel auswählt.

Wird der Zweck des Systems deutlich?

Alle (beteiligten) Organisationsmitglieder müssen eine klare, einheitliche Vorstellung über die Zielsetzung der Befragung haben. Die Absicht muss transparent sein: Wird das System zur Leistungsbeurteilung, zur Potenzialanalyse oder als «reines» Instrument der strukturierten Information bei Prozessen der Organisationsentwicklung eingesetzt? Steht der Einsatz im Zusammenhang mit einer gewollten Kulturveränderung?

Chancen und Grenzen der verschiedenen Ansätze sind dann zu explorieren und es ist zu entscheiden, ob ein Standardvorgehen ausreicht. Es erweist sich allerdings oft als empfehlenswert, eigene Bewertungsinstrumente zu entwickeln oder standardisierte Instrumente den Bedürfnissen der Organisation anzupassen. Durch diese «eigenen» Instrumente wird die Akzeptanz bei den Beteiligten gesteigert.



Weshalb findet diese Befragung statt?

Die Erfahrung zeigt, dass neben reinen quantitativen Bewertungen auch qualitative aufzunehmen sind. Dabei werden meist skalierte Befragungsbögen verwendet. Zusätzliche Felder für frei formulierte Rückmeldungen sichern die Vollständigkeit der Befragung.

Vollständig, aber freiwillig

Zentraler Erfolgsfaktor von Befragungen/Feedbacksystemen ist die Freiwilligkeit der Teilnahme. Auf der anderen Seite wächst die «Erkenntnisfähigkeit», je mehr Betroffene an der Befragung teilnehmen. Doch die Vollständigkeit der Erhebung sollte in keinem Fall das Prinzip der Freiwilligkeit verletzen. Denn schon der geringste – auch informell ausgeübte – Druck stellt ein enormes Risiko für den Erfolg des gesamten Prozesses dar.

Über den eigenen Tellerrand ...

Die Zusammenarbeit mit einem externen Berater kann Vorteile bringen, vorausgesetzt, er verfügt über



Archivbild

hängigkeit der Befragung glaubhaft. Der Berater liefert zusätzlich Benchmark-Wissen (= was bedeutet das Ergebnis im Kontext) und steigert – gerade in kritischen Situationen – die Akzeptanz der Durchführung für alle Beteiligten.

Sorgfältig planen

Sowohl die Beurteiler als auch die Beurteilten müssen auf ihre Aufgabe vorbereitet werden. Die Beurteiler müssen mit dem Gebrauch des Instruments gut vertraut sein. Typische Fehler (wie etwa zu milde oder zu strenge Beurteilungen) werden so vermieden.

Ein verbindlich kommunizierter Befragungs- und Auswertungsprozess bietet allen Beteiligten Gelegenheit, ihre persönliche Rolle und Verantwortung zu finden: zu welchem Zeitpunkt erhält wer, welche Information? Wer beantwortet Fragen zum Prozess, wer entscheidet bei Unklarheiten? Wie wird ausgewertet und wie über das Ergebnis berichtet?

Der kontinuierlichen Begleitung der «Objekte» der Befragung/des Feedbacks (meist sind dies die Führungskräfte) kommt entscheidende Bedeutung zu! Sie sollten die

die Kompetenz in der Methodik und kann eine vertrauensvolle Beziehung zum Klienten aufbauen. Vor allem macht die externe Auswertung die zugesagte Anonymität und Unab-

Ergebnisse zunächst eigenständig analysieren, um Bereiche persönlicher Handlungsoptionen zu entdecken. Aufgetretene Emotionen und erste Handlungsideen werden dann im Rahmen von kollegialen Beratungen, Supervisionen oder Coachings reflektiert. Erst dann wird die Präsentation der Ergebnisse (durch wen und in welchem Rahmen?) festgelegt und ein konkretes Vorgehensmodell entwickelt.

Miteinander, nicht über- einander reden

Aktive Kommunikation zwischen den Beteiligten

Besondere Prägnanz und Relevanz für konkrete Veränderungen erhält der Befragungs-/Feedbackprozess, wenn er in die direkte Kommunikation zwischen den Beteiligten einmündet. Selbstverständlich muss hier auf die Zusammensetzung der Gesprächsrunden, die Kompetenz für den direkten Austausch und die Rahmenbedingungen genau geachtet werden. Meist ist es sinnvoll, einen Moderator einzusetzen, der sowohl für den effizienten Austausch als auch für konkrete Verabredungen sorgt. Später kann das Controlling der Verabredungen und der weitere Prozess teamintern organisiert werden. ■