

## „Kritische Ergebnisse nicht verschweigen“

Johann Häußler arbeitet in München für den international tätigen Dienstleister Vocatus. Er hat mehr als 15 Jahre Forschungserfahrung zu Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Servicequalität sowie Markenpositionierung und betreute rund 500 Erhebungen für Mittelständler und Großunternehmen.



### **prmagazin:** Wann ist eine Mitarbeiterbefragung ratsam?

Johann Häußler: Grundsätzlich immer. Mehr noch: Sie sollte ein selbstverständliches Führungsinstrument sein und nicht nur aufgrund bestimmter Anlässe eingesetzt werden. Vollziehen sich jedoch einschneidende Ereignisse wie etwa Fusionen oder Führungswechsel, bieten sich Mitarbeiterbefragungen als so genannte „Nullmessung“ an, um die Veränderungsprozesse zu verfolgen.

### **Welche Ziele können die Erhebungen haben?**

Im Wesentlichen sind es drei Ziele: Zum einen wird die Mitarbeiterbefragung zu diagnostischen Zwecken eingesetzt, um relevante Informationen über den Grad des Commitments der Belegschaft und über die Treiber dieses Commitments zu erhalten. Zum Zweiten ist eine Studie Teil der Unternehmenskultur – sie gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit zu einem offenen Feedback zu relevanten Entscheidungen und Vorgängen im Unternehmen. Das dritte Ziel ist es, alle Teile der Belegschaft in die Gestaltung der internen Situation eines Unternehmen einzubeziehen.

### **Was kann Thema einer Befragung sein?**

Klassische Themen sind Jobqualität und Qualität der Kooperation innerhalb der Belegschaft, materielle Leistungen, Information und Kommunikation, Führungsverhalten sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Unternehmensimage. Neben den Untersuchungen zum Mitarbeiter-Commitment und den damit direkt verbundenen Themen gewinnen Serviceorientierung und interne Servicequalität an Bedeutung.

### **Wie viel Zeit darf eine Erhebung in Anspruch nehmen?**

In der Regel bietet sich für die eigentliche Erhebung eine Zeitspanne von zwei bis vier Wochen an. Plus Vor- und Nachbereitung. Die Bekanntgabe der Ergebnisse sollte dann zeitnah erfolgen. Hier ist es wichtig, dass diese den Mitarbeitern persönlich mitgeteilt werden und nicht nur unter der Rubrik „Sonstiges“ in der Mitarbeiterzeitung veröffentlicht werden. Im Regelfall wird zuerst das Topmanagement informiert, das dann die Ergebnisse den jeweiligen Führungskräften mitteilt. Diese geben dann die Informationen wiederum an ihre Mitarbeiter weiter.

### **Welche Aufgaben hat die interne Kommunikation?**

Die interne Kommunikation muss von Anfang an in den gesamten Prozess einbezogen werden. Ihre Aufgabe ist es, ein umfassendes Kommunikationskonzept für die Vorabinformation, die Begleit- und die Ergebniskommunikation zu erstellen. Wichtig ist insbesondere, dass kritische Ergebnisse nicht verschwiegen werden. Fallen die Antworten nicht so wie gewünscht aus, muss die interne Kommunikation damit offen umgehen, ohne dabei jedoch einzelne Führungsebenen oder Unternehmenseinheiten in Misskredit zu bringen. Auch im Anschluss an die Befragung ist die interne Kommunikation weiterhin gefragt, die konkreten Umsetzungsmaßnahmen und deren Fortschritte und Erfolge zu kommunizieren.

### **Was lässt sich mithilfe der Ergebnisse verbessern?**

Eindeutige Verbesserungen werden bereits dadurch erzielt, dass über bestimmte Themen im Unternehmen mit viel größerer Offenheit und Unkompliziertheit geredet und diskutiert wird. Auch ganz konkrete Maßnahmen, beispielsweise klare Regelungen zur Information und Kommunikation oder kleine Investitionen wie ein zusätzlicher Drucker für eine Abteilung, sind ein Erfolg.