

Qualitative Mitarbeiterbefragung – ein wichtiges Managementinstrument zur Unterstützung von Veränderungsprozessen

Mitarbeiterbefragungen werden überwiegend in schriftlicher Form durchgeführt. Solche Befragungen mit standardisierten Fragebögen liefern Ergebnisse, die in der Folge oft eher Fragen aufwerfen, als dass sie Antworten bieten. Den Unternehmensleitungen fällt es somit schwer, konstruktiv mit den „Erkenntnissen“ umzugehen. Die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich auf Befragungen einzulassen, sinkt vielerorts. Qualitative Befragungen bieten hier möglicherweise eine effiziente und erkenntnisreiche Alternative mit deutlich konkreteren Informationen, so dass zielgerichtet gehandelt werden kann. Qualitative Befragungen sind so eine auch wissenschaftlich anerkannte Alternative.

FRAGEBÖGEN LASSEN DIE MITARBEITER LEDIGLICH AUF VORGEgebenES REAGIEREN - QUALITATIVE BEFRAGUNGEN FÜHREN ZU KOMMUNIKATIVEM VERSTEHEN ZWISCHEN DEN BETEILIGTEN UND DAMIT ZU LERN- UND VERÄNDERUNGS-PROZESSEN IN DER ORGANISATION

Möglichkeiten standardisierter schriftlicher Befragungen

Schriftliche Befragungen der Gesamtbelegschaft mit einem standardisierten Fragebogen haben den Ansatz, umfassend und objektiv das Erleben und Verhalten möglichst aller Organisationsmitglieder zu erfassen und in Beziehung zu setzen. Erforscht werden insbesondere Themen, die klar definiert und zu denen Vorkenntnisse vorhanden sind. Nur dann können entsprechende Fragen zielgerichtet formuliert werden. Generiert werden vorwiegend quantitativ messbare Ergebnisse.

Die Ausgangslage zu Beginn einer Organisationsanalyse stellt sich in der Regel aber genau gegenteilig dar. Weite, oft erfolgskritische Bereiche der betrieblichen Realität werden in ihrer Bedeutung unterschätzt oder bleiben unentdeckt und gehen somit nicht in die Messungen ein. Oft sind solche Wirkungszusammenhänge für rein quantitative Messverfahren zu komplex. Und wie bewertet man die Ergebnisse, wenn eine größere Anzahl von Mitarbeitenden nicht teilnimmt oder sich verweigert?

Nachteile einer quantitativen (schriftlichen) Befragung

- Wichtige nicht quantifizierbare Bereiche der betrieblichen Realität werden kaum erfasst
- Subjektiv erlebte komplexe und subtile Wirkungszusammenhänge können nicht erhoben werden
- Informationen für systemische Organisationsanalysen werden nicht generiert
- Hinweise zur Motivationslage bzgl. Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit können nur eingeschränkt erfragt werden
- Über fördernde und hemmende Bedingungen in der Organisation kann auf Basis quantitativer Daten nur spekuliert werden

Neue Herausforderungen durch dauernden Wandel

Die Rahmenbedingungen für das Handeln in und von Organisationen in unserer Gesellschaft verändern sich permanent. Die wechselnden Anforderungen von außen und innen an eine Organisation machen Wandlungsbereitschaft und Entwicklungen notwendig: Wandel zu gestalten ist inzwischen zu einer dauerhaften Aufgabe für Leitungskräfte und Mitarbeitende geworden.

Wollen Sie beispielsweise in Ihrer Organisation die Kundenorientierung verbessern, kann dies nur über die Einstellung, Überzeugung und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden geschehen. Will man nachhaltige Veränderungsprozesse initiieren, bedarf es einer differenzierten Kultur- und Organisationsanalyse, die sich mit Einstellungen und Haltungen, mit Strukturen und Prozessen sowie mit der Beziehung zu den Nutzerinnen und Nutzern beschäftigen kann.

Welche Vorteile bieten qualitative Befragungen?

Mittels qualitativer Befragung können Inhalte sehr systematisch bearbeitet werden, auch Zufriedenheits- und Prioritätenmessungen sind möglich. Zur Identifizierung von Themen mit hoher Priorität lassen sich auch quantitative Messverfahren integrieren und nutzen. Der Vorteil der qualitativen Befragung liegt darin, dass durch kombinierte Methoden ein erstes Screening aller relevanten Themen durchgeführt und nahezu zeitgleich vertiefende Informationen zu Auffälligkeiten und Schwerpunktthemen generiert werden können. Diese können von den Mitarbeitenden unmittelbar kommentiert und erläutert werden. Die Unternehmensleitung gewinnt so wertvolle Informationen zur nachhaltigen Optimierung bzw. Entwicklung der Organisation.

Vorgehensweise zur Durchführung einer qualitativen Befragung:

- Vorbereitungsgespräch mit dem Auftraggeber
- Einrichtung einer Arbeitsgruppe zur Anpassung der Befragungsmethode an die Organisation
- Umfassende Mitarbeiterinformation
- Durchführung mehrerer repräsentativer Befragungswshops
- Ergebnisse dokumentieren und aufbereiten
- Ergebnispräsentation in der Unternehmensleitung (inkl. Beteiligung der MAV)
- Klausurveranstaltung der Unternehmensleitung zur Bewertung der Ergebnisse
- Präsentation der Ergebnisse und geplanter Maßnahmen in einer Betriebsversammlung
- Glaubwürdigkeitssicherung mittels kontinuierlicher Informationen über die eingeleiteten Maßnahmen und deren Effekte

Durch die beteiligungsorientierte Vorgehensweise können Widerstände gegen anstehende Veränderungsprozesse spürbar verringert werden. Das Verfahren ist effizient, da sich die Beteiligten im Rahmen der Befragung direkt mit Lösungs- und Umsetzungsfragen beschäftigen.

Um die Bearbeitung sensibler Themen in einem geschützten Rahmen zu ermöglichen und so die Generierung objektiver Daten zu sichern, sollte die Befragung von externen, speziell geschulten Interviewer/-innen durchgeführt werden. So können kritische Themen konstruktiv und lösungsorientiert behandelt und dadurch das Unternehmensklima positiv beeinflusst werden.

Mögliche Inhalte qualitativer Befragungen

Sämtliche Kategorien, die in standardisierten Befragungen untersucht werden, lassen sich auch im Rahmen des qualitativen Verfahrens bearbeiten. Ein entscheidender Mehrwert liegt darin, dass Auffälligkeiten unmittelbar im Dialog mit den Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer Ursachen und Wirkungen erörtert werden können. Lösungsansätze werden gesammelt, bewertet und dokumentiert.

Allein die Betrachtung wichtiger Sachverhalte aus unterschiedlichen Perspektiven (z. B. Kunden-, Mitarbeiter- oder Unternehmensperspektive) kann interessante positive, oft nachhaltig wirkende Effekte erzielen.

Voraussetzung für einen offenen Dialog ist allerdings der vertrauliche Umgang mit dem Workshopverlauf und den Ergebnissen. Die Beteiligten müssen die Sicherheit haben, dass alle Anliegen ergebnisoffen und ohne persönlich nachteilige Konsequenzen diskutiert werden können.

Was spricht für die qualitative Befragungsmethode?

- Besondere Wertschätzung der Mitarbeitenden
- Förderung der Akzeptanz von Veränderungsmaßnahmen
- Aktive (dialogische) Beteiligung der Mitarbeitenden an Entwicklungsprozessen
- Förderung der Identifikation mit der Organisation und den Organisationszielen
- Entwicklung von Verständnis für innerbetriebliche Abläufe und komplexe Sachverhalte
- Mitarbeitende können ihre persönliche Sichtweise und (Un-)Zufriedenheiten „in ihrer Sprache“ kommunizieren
- Stärken & Schwächen können konkret herausgearbeitet werden
- Widerstände und deren Ursachen können sehr konkret herausgearbeitet werden
- Der konstruktive kollegiale Austausch ist ein geeigneter Einstieg in Entwicklungsprozesse

Strukturierte Ergebnissicherung und -präsentation

Auf Grund der systematischen Vorgehensweise lassen sich die Ergebnisse strukturiert und übersichtlich präsentieren. Ein Vorteil der qualitativen Methode ist hierbei, dass nahezu alle Ergebnisse umfassend erläutert und gleichzeitig erste Lösungsansätze präsentiert werden können.

Resonanz beteiligter Mitarbeiter

Die Bewertung der Methodik durch die Befragten zeigt insgesamt eine hohe Zufriedenheit mit dem Konzept. Sie erleben das Instrument als gut strukturiert und produktiv, schätzen die offene Fragestellung und den Austausch mit den anderen Befragungsteilnehmern. Darüber hinaus werden die Möglichkeit themenbezogener Sacharbeit und der Workshopcharakter der Befragung als positiv erlebt. Die Teilnehmer können sich öffnen, Werte, Meinungen und Einstellungen werden ausgetauscht und können damit auch erhoben werden. Die Beteiligten fühlen sich ernst genommen und angemessen befragt, der abteilungsübergreifende Kommunikationsprozess in der Befragung wird als positiv erlebt und hat eine nachhaltige Auswirkung auf den Dialog der Mitarbeitenden und deren Kommunikationsverhalten.

Wolfgang Kormann

Adveris Unternehmensberatung GmbH
Geschäftsführer
Tel. 02 51/8 71 76-325
wolfgang.kormann@adveris.de