

## Auf die Taten kommt es an

### Mitarbeiterbefragungen als Führungsinstrument

---

Neben der jeweiligen Qualifikation von Führungskräften und Mitarbeitern spielt die Motivation die größte und wichtigste Rolle in der individuellen Leistungserbringung. Das, was motiviert oder demotiviert, ist zwar vielfältig begründet und von Person zu Person recht unterschiedlich angelegt, bedeutet allerdings nicht, dass nicht doch bestimmte Dinge eine breite, durchaus generalisierbare Wirkung erzeugen. Und genau darum geht es in Mitarbeiterbefragungen: Konkret gilt es überwiegend motivierende und demotivierende bzw. leistungsfördernde und leistungshemmende Rahmenbedingungen der Arbeit und Verhaltensweisen heraus zu finden, um diese in einem darauf aufbauenden Schritt im Sinne aller Beteiligten zu neuen tragfähigen Lösungen zu führen.

Zentraler Faktor ist dabei die Arbeit an sich. Als intrinsischer Faktor oder „Motivator“ bezeichnet, ist also von hervorgehobener Bedeutung, ob und inwieweit die gestellte bzw. übernommene Aufgabe für den Stelleninhaber eine reizvolle ist. Darüber hinaus existieren zahlreiche motivationsbeeinflussende Aspekte, die nicht selten mit etwa 100 standardisierten Fragen einzuschätzen sind. Grob klassifiziert handelt es sich bei diesen oft anonym abgefragten Einflussgrößen um

- klimatische Aspekte
- Rahmenbedingungen der Arbeit
- Anreiz- und Belohnungsinstrumente
- Information und Kommunikation
- die Zusammenarbeit auf Kollegenebene
- das Zusammenspiel mit dem Vorgesetzten, aber auch um
- zentrale Haltungen, Überzeugungen bzw. unternehmenspolitische Grundprämissen.

In der jüngeren, durch erhebliche Veränderungen (Globalisierung, Wettbewerbsdruck und auch Wettbewerb mit Sozialsystemen anderer Staaten) geprägte Zeit, gewinnt die Thematik Sicherheit, Zukunftsperspektive, Gutaufgehoben-Sein und als Mitstreiter denn als Kostenfaktor angesehen werden, eine zunehmend wichtiger werdende Bedeutung. Dementsprechend ist es auch für Mitarbeiter von elementarer Wichtigkeit, wie sich ein Unternehmen am Markt positioniert, wie die Zukunftschancen eingeschätzt werden, welche Strategien zur erfolgreichen Gestaltung der Zukunft eingesetzt werden und mit welchen Grundhaltungen das Unternehmen gegenüber Geschäftspartnern und gerade auch Mitarbeitern agiert. Das, was ein Mitarbeiter über „sein Unternehmen“ denkt und wie er sich und seine Rolle oder Bedeutung im Kontext dieses Unternehmens sieht, ist deshalb auch für Mitarbeiterbefragungen von zunehmender Bedeutung. In den motivierenden und demotivierenden Aspekten geht es also gerade auch um Sorgen und Befürchtungen der Mitarbeiter. Weiß ich um das, was Mitarbeiter denken, meinen und empfinden, habe ich auch die Chance, angemessen darauf zu reagieren.

---

Und für die Mitarbeiter kommt es gerade auf solche Reaktionen an. Die mit Befragungen implizit vermittelte Botschaft, dass sich das Unternehmen für die Meinung der Mitarbeiter interessiert und diese ernst nimmt, wird im Nachhinein nämlich dahingehend überprüft, ob in den Augen der Mitarbeiter wirklich relevante Veränderungen initiiert werden oder nicht. Wenn Fragebögen hinreichend differenziert einzelne Aspekte der Motivation hinterfragen, lässt sich in der Regel konkret feststellen, an welchen Stellen ein Unternehmen „im grünen Bereich“ liegt und wo leistungssteigernde Korrekturen erforderlich sind. Ist aber diese Bereitschaft, entsprechend den Fragebogenergebnissen Veränderungen vorzunehmen, nicht wirklich vorhanden, verkehrt sich das positive Signal an die Belegschaft sehr schnell ins Gegenteil. Letztendlich sind es also die Taten, die den Glauben in solche Instrumente stärken und die Funktion positiv unterstreichen. Vor diesem Hintergrund hat sich als durchaus positiv erwiesen, jede einzelne Führungskraft für das Ableiten von relevanten und erkennbaren Konsequenzen in die Pflicht zu nehmen.