

Mit monatlichen Befragungen bleiben Unternehmen am Puls ihrer Mitarbeiter

In kürzeren Abständen nach einzelnen strategisch relevanten Aspekten zu fragen, spart viel Zeit und Geld. So kann sich die Unternehmensleitung auf die Themen beschränken, für die tatsächlich ein Massnahmenbudget geplant ist. Die so genannten Pulsbefragungen können eine effiziente Alternative zu den klassischen Massenbefragungen sein.

Eine Pulsbefragung unterscheidet sich wesentlich von der klassischen Form einer Mitarbeiterbefragung, bei der alle Mitarbeiter zu einer Vielzahl unterschiedlicher Themen befragt werden und am Ende von der Basis bis hin zur Unternehmensleitung alle aufgefordert sind, aus den Ergebnissen Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten und umzusetzen. Anders als bei diesen sehr aufwendigen «Dinosaurierbefragungen» wird bei einer Pulsbefragung ein klarer Fokus auf strategisch relevante Themenstellungen gelegt. Nicht zuletzt aufgrund ernüchternder Erfahrungen mit klassischen Formen der Mitarbeiterbefragung in der Vergangenheit ist davon auszugehen, dass Pulsbefragungen in der Zukunft als effizientere und wirksamere Alternative erkannt werden.

Es geht primär um das Commitment und die Fähigkeiten

Jede Kennzahl bedarf eines eindeutigen Kunden, für den diese Kennzahl im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Ziele relevant ist. Dies gilt auch für Ergebnisse, die im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung generiert werden. Der Kunde einer Befragung ist jene Instanz, die am Ende die Ergebnisse nicht nur erhält, sondern diese benötigt. Eine Befragung sollte deshalb ausschliesslich auf jene Fragen Antworten liefern, die für die jeweiligen Kunden relevant (nicht nur interessant) sind.

Bei Pulsbefragungen ist die Unternehmensleitung Kunde der Ergebnisse. Entsprechend werden hierbei Themen adressiert, die auf strategischer Ebene relevant sind. Typische Themen sind Innovationskraft, Qualität, Globalisierung, Unternehmenskultur. Welche Fragestellungen hierbei behandelt werden sollen, hängt unmittelbar von den



Die Zufriedenheit der Mitarbeiter findet bei Pulsbefragungen meistens keine Berücksichtigung.

strategischen Herausforderungen des Unternehmens ab und ist zu Beginn der Planung einer Pulsbefragung zu klären.

Bei Pulsbefragungen geht es in erster Linie darum, ob die Mitarbeiter von der Bedeutung strategischer Ziele überzeugt sind und ob sie sich in der Lage sehen, aktiv und erfolgreich zu deren Erreichung beizutragen. Der erste Aspekt betrifft das Commitment, also die Motivation der Mitarbeiter, zu strategischen Zielen beizutragen. Hier steht das Wollen, der Leidensdruck (sense of urgency) aller Beteiligten im Vordergrund. Zum Beispiel: Sind die Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Globalisierungsstrategie hundertprozentig überzeugt? Der zweite Aspekt bezieht sich auf das Können: Inwieweit verfügen die Mitarbeiter über die notwendigen Fertigkeiten, die tägliche Unterstützung und erforderliche Infrastruktur, um zum Erfolg strate-

gischer Ziele aktiv und bestmöglich beizutragen? Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihren Arbeitsbedingungen und ihrer persönlichen beruflichen Situation im Unternehmen findet bei Pulsbefragungen – anders als bei herkömmlichen Mitarbeiterbefragungen – meistens keine Berücksichtigung. Arbeitszufriedenheit würde man nur dann thematisieren, wenn diese durch die Unternehmensleitung als strategische Priorität definiert wurde.

Unbekannte Probleme zu entdecken, ist eher unwahrscheinlich

Befragungsergebnisse an sich lösen bekanntermassen nur dann nachhaltige Verbesserungsaktivitäten aus, wenn der Bedarf dafür offensichtlich und schon vor der Befragung bekannt war oder wenn diese Aktivitäten mit nur geringem Aufwand verbunden sind. Dass eine Mitarbeiterbefragung ein zuvor gänzlich unbekanntes Problem zu Tage fördert und dann aufgrund der blossen Ergebnisse alle Kraft daran gesetzt wird, dieses Problem zu lösen, ist eher unrealistisch. Umgekehrt gilt, dass man bei einer Mitarbeiterbefragung nur solche Themen behandeln sollte, bei denen bereits vorher die Bereitschaft bestand, auf etwaige Defizite zu reagieren. Anders als bei den herkömmlichen Mitarbeiterbefragungen werden bei Pulsbefragungen daher nur solche Themen berücksichtigt, bei denen aufgrund der strategischen Bedeutung von Anfang an durch Entscheider auf höchster Ebene ein Budget für notwendige Massnahmen bereitgestellt wurde.

Pulsbefragungen zielen darauf ab, für die Unternehmensleitung repräsentative und valide Erkenntnisse über das Commitment und die Fähigkeit der Mitarbeiter bezüglich strategisch wichtiger Themen zu gewinnen. Es geht also weniger um eine aktive Einbindung aller Betroffenen. Aus methodischer Sicht genügt deshalb die Befragung einer Stichprobe. In einem Unternehmen mit 5000 Mitarbeitern reicht es vollkommen aus, 10 Prozent der Belegschaft, also 500 Mitarbeiter, in einen Befragungszyklus mit einzubeziehen. Manche Unternehmen ziehen es demgegenüber vor, ihre High Potentials zu befragen.

Anders als eine klassische Mitarbeiterbefra-



Der Autor

Dr. **Armin Trost** ist Professor an der Hochschule Furtwangen, Fakultät für International Business. Er lehrt und forscht im Bereich Human Resource Management mit den Schwerpunkten Talentmanagement und angewandte wissenschaftliche Forschungsmethoden. Er ist Partner und Mitgesellschafter der Unternehmensberatung Promerit AG.

gung kann eine Pulsbefragung sogar einmal pro Monat durchgeführt werden. Weil bei jeder Befragung nur eine Stichprobe befragt wird, kann bei der Stichprobenziehung sichergestellt werden, dass jeder Mitarbeiter nur ein- oder maximal zweimal pro Jahr zur Beantwortung eines Fragebogens eingeladen wird.

Bei klassischen Mitarbeiterbefragungen wird regelmässig betont, das Wichtigste sei das, was nach der Befragung passiert. Warum heissen Mitarbeiterbefragungen dann «Mitarbeiterbefragung», wenn das Wichtigste an der Befragung das ist, was nach der Befragung passiert? Das ist, als würde man ein Menü nach der Vorspeise benennen.

Bei Pulsbefragungen stehen die strategischen Ziele eines Unternehmens im Vordergrund. Die Befragungsergebnisse dienen lediglich dazu, regelmässig darüber zu berichten, wie die Mitarbeiter zu deren Umsetzung stehen. Hier verhält es sich ähnlich wie bei der Betrachtung von Umsatzzahlen. Diese werden regelmässig an die Unternehmensleitung berichtet und entsprechende Konsequenzen werden abgeleitet. Man würde hierbei nicht von expliziten Folgeprozessen sprechen. Die Berücksichtigung von Ergebnissen einer Pulsbefragung sind deshalb als ganz natürlicher Bestandteil der Unternehmensführung anzusehen.

Armin Trost

Pulsbefragungen bei SAP

Der führende Softwarehersteller von Unternehmenslösungen SAP führt seit vielen Jahren Pulsbefragungen durch. Die Befragung trägt den Namen «Best Run SAP Pulse Check». Darüber hinaus führt die SAP alle zwei Jahre eine weltweite Mitarbeiterbefragung durch, die inhaltlich und im Ablauf einer typischen Mitarbeiterbefragung entspricht. Die Pulsbefragung ist demgegenüber gänzlich anders positioniert und aufgebaut. So wurden früher alle drei Monate 25 Prozent der Mitarbeiter zur Beantwortung eines Online-Fragebogens eingeladen. Insgesamt wurde sichergestellt, dass jeder Mitarbeiter nur ein Mal pro Jahr berücksichtigt wurde. Heute wird diese Befragung nur noch einmal pro Jahr durchgeführt. Allerdings ist im Zuge eines Strategiewechsels vorgesehen, die Taktung wieder zu erhöhen. Inhaltlich geht es beim Pulse Check um das Verständnis der Unternehmensvision und um die Verpflichtung der Mitarbeiter gegenüber den Unternehmenswerten. Ein besonderer Aspekt sind die so genannten

«Early Warning Indicators». So werden Mitarbeiter beispielsweise gefragt, wie sie die Umsatzentwicklung des Unternehmens im kommenden Quartal einschätzen. Dieser Ansatz basiert auf der begründeten Annahme, dass die Einschätzungen vieler zu verlässlichen Ergebnissen führt. Früher wurden strategische Inhalte und Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit gemeinsam in der zweijährigen Mitarbeiterbefragung behandelt. Mit der Einführung des Pulse Check wurden die Mitarbeiterbefragung und der Pulse Check inhaltlich konsequent getrennt. Strategische Aspekte wurden aus der Mitarbeiterbefragung herausgenommen. Die beiden Befragungsansätze werden heute als komplementär gesehen. Die Ergebnisse werden an den Vorstand berichtet. Darüber hinaus erhalten Führungskräfte umfangreicher, strategischer Bereiche die Ergebnisse ihrer jeweiligen Organisationseinheit im Vergleich zum Gesamtunternehmen. Eine Kommunikation der Ergebnisse an alle Mitarbeiter erfolgt nicht.