

Klimaanalysen

- wieso, weshalb,
warum und wofür?

Daniela Himmelreich / Stephan Teuber
Oktober 2005

Klimaanalysen

Wieso, weshalb, warum und wofür?

Kürzlich sind wir mal wieder einer begegnet – einer Betriebsklimaanalyse¹. Ein kümmerliches Dasein fristete sie als Hochglanzpräsentation ganz hinten links im Regal des Projektleiters. An die Zielsetzung der Klimaanalyse konnte sich niemand mehr so recht erinnern. Leider, leider ist außer einem kurzen Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift nichts weiter passiert. Damit wollen wir nicht sagen, dass jede Klimaanalyse in Aktionismus münden muss! Das ist selbstverständlich abhängig von Ergebnis und vor allem von der Zielsetzung der Klimaanalyse.

Das Schicksal obiger Analyse muss nicht von jeder Klimaanalyse geteilt werden. Der entscheidende Unterschied beginnt bereits in der **Konzeptionsphase** der Befragung.

1. **Welchen Zweck verfolgt die Klimaanalyse/Befragung?** (Erkenntnisinteresse)
2. **Welches Vorgehen ist sinnvoll und welche Methoden sind einzusetzen?** (Akzeptanzsicherung)
3. **Welche Konsequenzen hat die Durchführung einer Klimaanalyse?** (Outputorientierung)

Sind diese Fragen geklärt, machen Klimaanalysen in aller Regel Sinn...

Zweck der Analyse (Erkenntnisinteresse)

Angenommen der Grund für die Durchführung einer Klimaanalyse sei der Eindruck, dass nach vollzogenem Change Prozess die Stimmung in großen Teilen des Unternehmens „im Keller“ ist. Die Befragung mit dem Ziel durchzuführen, diese Hypothese zu bestätigen oder auch zu widerlegen, ist als Erkenntnisgegenstand zu wenig. Die Möglichkeiten der Mitarbeiter/-Innen, an einer Befragung teilzunehmen ist zurecht mit Erwartungen verbunden. Sie sind der Meinung – so unsere Erfahrung - , dass die Befragung einem Zweck folgt. Damit ist die **Befragung selbst bereits eine Intervention**, mit der aus Mitarbeitersicht logischen Folgevermutung, dass im Anschluss an die Auswertung und Präsentation etwas passieren wird. Was läge also näher von vornherein das **Ziel konstruktiv zu fassen** und die Mitarbeiter/Innen in die konstruktive Pflicht zu nehmen? Zum Beispiel:

Wir wollen herausfinden, wie es um unser Betriebsklima bestellt ist und welche Möglichkeiten und Wege die Mitarbeiter/Innen bei sich, Kollegen und Unternehmensführung sehen, eine Verbesserung des Klimas herbeizuführen.

¹ Der Begriff **Betriebsklimaanalyse** wird neben betriebliche Meinungsumfrage, Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, Belegschaftsbefragung synonym zum Begriff Mitarbeiterbefragung verwendet (vgl. Domsch/Ladwig, 2000 oder Neugebauer, 2003)

Damit werden die Mitarbeiter/Innen nicht auf Ihre Kreuzchen beschränkt, sondern ihre Ideen, Verbesserungsvorschläge sind Teil des Erkenntnisinteresses. Natürlich in der Regel mit positiven Konsequenzen für den Rücklauf beziehungsweise die Beteiligung.

Obiges Beispiel verdeutlicht auch, dass die Einsatzfelder von Befragungen vielseitiger geworden sind. Nicht zuletzt deshalb, weil die Mitarbeiterbefragung heute **nicht mehr nur die reine Zufriedenheitsmessung** ist. Eine nach dem Zweck differenzierende Typisierung von Befragungsverfahren verdeutlicht, dass Befragungen zunehmend auch als **Instrument im Rahmen von Change-Prozessen** eingesetzt werden:

- **Meinungsumfrage**
Wie sehen Mitarbeiter/-innen bestimmte Sachverhalte im Unternehmen?
- **Benchmarkingumfrage**
Langfristige Orientierung an Normen / Vergleichswerten. Wie steht unser Unternehmen zum Zeitpunkt XY da im Vergleich zu Unternehmen / Werk / Betriebsstätte Z ?
- **Klimabefragung mit Rückspiegelung**
Wie können wir die Befunde der Klimaanalyse in die Organisation systematisch rückspiegeln und Veränderung herbeiführen? Zielsetzung ist häufig: Betriebsklima verbessern, Kommunikationsfördernde Maßnahmen erarbeiten und umsetzen.
- **Auftau- und Einbindungsmanagementprogramm**
Befragung als Instrument im Rahmen eines **Change Prozesses**². Wie können wir den Wandel im Unternehmen am besten gemeinsam gestalten und damit unsere Wettbewerbsfähigkeit stärken?
- **Systemische Mitarbeiterbefragung**
Die Mitarbeiterbefragung ist eingebunden in das Gesamtsystem und somit nicht unabhängig von Kundenzielen/-perspektiven, Unternehmenszielen usf.
Wie muss eine Mitarbeiterbefragung konzipiert und durchgeführt werden, die nicht nur das System Mitarbeiter/-innen sondern das Gesamtsystem berücksichtigt?

Mit dieser Typisierung korrespondieren Zielsetzungen der Mitarbeiterbefragungen: Informationsgewinnung, Beschleunigung von Veränderungsprozessen, Verstärken des Dialogs zwischen Führungs-

² „Bei dieser Art Mitarbeiterbefragung werden auch Fragen zu Themen verwendet, für die von vornherein klar ist, dass die Befragten zu ihnen keine eindeutige Meinung haben. Diese Fragen erfüllen den Zweck eine Thematik anzureißen, die dann in den Folgeprozessen wieder aufgegriffen und vertieft werden kann.“ (Neugebauer, 2003)

kräften und Mitarbeitern, Erheben von Vergleichsdaten, Kontrolle, Identifizierung von Schwächen, Stärken und Handlungschancen.

Die Vielfalt der Zweck- und Zielsetzungen zeigt, welche Chancen Befragungsverfahren als Instrument der Personalentwicklung und der Mitarbeiterführung eröffnen. Hierin liegt zugleich auch die Gefahr, dass bei nicht ausgereifter, zu ambitionierter oder allumfassender Zweck- und Zielfestlegung der Prozess Mitarbeiterbefragung im Regal hinten links endet.

Dabei spielt die Informations- und Kommunikationsleistung gegenüber Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eine große Rolle. Die Veröffentlichung der Ergebnisse, Aussagen zur Realisierbarkeit von Verbesserungsvorschlägen seitens der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder über anderweitig eingeleitete Maßnahmen sind daher Pflicht. Auch hier gilt bei der Begründung und Argumentation: Wofür und warum nicht vergessen!

Ausgestaltung / Methode (Akzeptanzsicherung)

Schon bei Festlegung der Zweck- und Zielsetzung wird deutlich, dass damit bereits bestimmte methodische Notwendigkeiten und Zwänge verbunden sind. Je nach Fragestellung, zum Beispiel Meinungsbild zum Kantinenessen oder Commitment³/Führungsverhalten, reicht eine kleinere Stichprobe (Kantinenessen) oder muss die Vollerhebung angestrebt werden (Commitment/Führungsverhalten). Eine Befragung als Auftau- und Einbindungsmanagementprogramm kann durchaus als Gruppendiskussionsverfahren mit vielen offenen Fragen realisiert werden, während ein Meinungsbild zum Kantinenessen eher via Kurzfragebogen einzuholen ist. Eine **Vielzahl von Faktoren** spielen bei der Festlegung der Methode eine Rolle und müssen beachtet werden, zum Beispiel:

- Mitarbeiterzahl
- Mitarbeiterstruktur, zum Beispiel Qualifikationsniveau, Alter, Nationalitäten...
- Thema und Zielsetzung der Analyse
- Aufwand und Kosten
- Erfahrung mit Befragungsverfahren

³ Bedeutung Commitment: Sich Zielen und Werten des Unternehmens verpflichtet fühlen. Zum Beispiel Fragestellungen wie: Identifiziert sich ein Mitarbeiter / eine Mitarbeiterin mit der Firma? Würde er/sie sich heute wieder bei der Firma bewerben? Fühlt er sich der Firma verpflichtet? Spricht er/sie über die Firma im Bekanntenkreis? Glaubt er/sie woanders mehr zu verdienen, schneller Karriere zu machen, sich besser entwickeln zu können? (Borg, 2003:101)

In Abstimmung auf die betrieblichen und personellen Rahmenbedingungen wird dann aus dem Raum der **Befragungsmöglichkeiten** gewählt.

- Schriftliche oder mündliche Befragung
 - Online- oder Telefonbefragung
 - Workshopcharakter
 - Panelbefragung (systematische Wiederholung der Befragung mit den gleichen Personen)
 - geschlossene oder offene Fragen
 - Ansprache der Mitarbeiter/-Innen
 - Stichprobe oder Vollerhebung
- und vieles mehr.

Die Auswahl der Methodik darf keinesfalls zufällig sein. Alleine bei der **Fragenbogen- und Itemkonstruktion** können unzählige **Fehler** passieren (vgl. beispielhaft Borg, 2003:118 zur Problematik von Wichtigkeitsurteilen sowie Borg 2003:126 zur Gestaltung der Mittelkategorie der Antwortmöglichkeiten). Es muss zwar nicht bei jedem Item das sprichwörtliche Rad neu erfunden werden (im Gegenteil, viele Items haben sich bewährt und dies ist durch entsprechende Analysen untermauert), doch die Item- und Themenauswahl darf Ziel- und Zweck und Machbarkeiten nicht aus den Augen verlieren, das heißt Befragungsverfahren A bei Firma A muss bei Firma B noch lange nicht sinnvoll sein.

Beachtet werden sollten auch die **Risiken und Fehlerquellen im Auswertungsprozess**. Nicht umsonst werden Klimaanalysen in aller Regel von externen Experten durchgeführt (Stichwort: Anonymität, Erfahrung)⁴.

Konsequenzen (Outputorientierung)

Wenn vorher geklärt ist **wofür**, fällt es auch nach der Ergebnispräsentation und Veröffentlichung leichter, Ideen und Vorschläge umzusetzen. Entscheidend sind klare Zuständig- und Verantwortlichkeiten und eine gute Informations- und Kommunikationsleistung gegenüber der Mitarbeiterschaft. Denn: nach der Befragung kann nicht vor der Befragung sein. Der investierten Mittel müssen sich lohnen, sonst bleibt es beim kümmerlichen Dasein in der Regalecke ganz hinten links. Dabei hilft, das **vom-Ende-her-denken und damit die angestrebte Wirkung der Mitarbeiterbefragung oder Klimaanalyse im Blick zu haben**.

⁴ So schreibt Borg (2003) in der Einleitung zur 3. Auflage „Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung“: „Die neuen Entwicklungen (*Im Bereich der Mitarbeiterbefragungen, Anmerkung Daniela Himmelreich*) bieten dem Anwender große Chancen. Sie erfordern aber mehr Kompetenz und eine tiefere Beschäftigung mit dem Thema. Eine MAB von einem Praktikanten durchführen zu lassen, ist heute nicht mehr möglich – und war eigentlich schon immer ein Fehler.“

Angebot und Kontakt

Sie interessieren sich dafür, einen Büroeffizienz-Prozess in Ihrem Unternehmen oder ihrer Organisation durchzuführen? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot für Ihre Situation. Sie erreichen uns unter Tel. 0711 / 75 85 778 70 oder per E-Mail: claudia.heizmann@loquenz.de, stephan.teuber@loquenz.de.

Literatur zum Thema Mitarbeiterbefragung:

Borg, I. (2003) Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung (3. überarbeitete und erweiterte Auflage)
Göttingen: Hogrefe (Reihe Wirtschaftspsychologie)

Neugebauer, B. (2003) Mitarbeiterbefragungen. Ein Literaturbericht. ZUMA-Methodenbericht Nr. 2003/07. Mannheim

Domsch, M. & Ladwig, D. (Hrsg.) (2000) Handbuch Mitarbeiterbefragung. Berlin: Springer

Nieder, P. (1995) Die Arbeitssituationsanalyse als Instrument zur Reduktion von Fehlzeiten. In Freimuth, J. & Kiefer, B.-U. (1995) Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, S. 229-240