

Sinn und Unsinn von Klimaanalysen Zielsetzung, Ausgestaltung und Konsequenzen

Fachbeitrag von Daniela Himmelreich

Oktober 2010

Kümmertliches Dasein

Kürzlich sind wir wieder einer begegnet – einer Betriebsklimaanalyse. Ein kümmerliches Dasein fristete sie als Hochglanzpräsentation ganz hinten links im Regal des Projektleiters. Dabei war sie zu diesem Zeitpunkt gerade mal zwei Jahre alt. Anlass der Entdeckung war die geplante Durchführung einer qualitativen Befragung (Motivationsanalyse) wegen hoher Fehlzeiten in einem Unternehmensbereich. Wir fragten in diesem Zusammenhang, ob es Daten aus der Vergangenheit gebe. „Da war was“ – so die Antwort des Projektleiters – und nach langer Suche hielten wir das Werk in Händen. Leider, leider ist außer einem Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift nichts daraus geworden. Dabei waren die Ergebnisse keineswegs katastrophal. Möglicherweise war das ja der Grund, warum nichts weiter geschehen ist. Da bleiben nur zwei Dinge zu sagen: „Typischer Fall von Klimaanalyse“ und „schade“!

Es geht auch anders!

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

1. Was soll mit der Befragung erreicht werden (**Erkenntnisinteresse**)?
2. Welches Vorgehen ist sinnvoll und welche Methoden sind einzusetzen (**Akzeptanzsicherung**)?
3. Welche Konsequenzen hat die Durchführung einer Klimaanalyse (**Outputorientierung**)?

Das sind die wichtigen Fragen, die es zu klären gilt.

Was soll erreicht werden?

Angenommen, der Grund für die Durchführung einer Klimaanalyse ist der Eindruck, dass nach einem 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 Mitarbeiter/- innen, die an einer Befragung teilnehmen, haben zurecht die **Erwartung**, dass im Anschluss an die Auswertung und Präsentation etwas passieren wird. Sie sind der Meinung, dass die Befragung einem **Zweck** folgt. Damit ist die Befragung selbst bereits eine Intervention. 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 die Mitarbeiter/-innen sehen, eine Verbesserung des Klimas herbeizuführen.“ Damit werden die Mitarbeiter/-innen nicht auf ihre Kreuzchen beschränkt, sondern ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge sind **Teil des Erkenntnisinteresses**. Dies wirkt sich in der Regel positiv auf die Beteiligung aus.

Sinnvolle Vorgehensweise

Bei einer konstruktiven Zielsetzung ist es sinnvoll, mit **offenen Fragen** zu arbeiten. Das setzt Engagement und Commitment der Mitarbeiter/-innen voraus und – im Falle einer schriftlichen Befragung – ein gewisses Qualifikationsniveau und Fertigkeiten, was die Schriftsprache angeht. Ergo, für einen Produktionsbetrieb mit hohem Anteil angelernter Mitarbeiter/-innen, die zudem selten Deutsch als Muttersprache beherrschen, ist eine solche schriftliche Befragung mit offenen Kategorien eher ungeeignet. Zumindest wird der Rücklauf gering sein. Hier bieten sich Gruppendiskussionen als qualitatives Verfahren an. Im nächsten Schritt ist zu entscheiden, ob es eine Vollerhebung sein soll oder ob eine Stichprobe gezogen wird. Was spielt also bei der Festlegung der Vorgehensweise eine Rolle:

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

Wenn das Erkenntnisinteresses auf die Mitarbeiter/-innen und betrieblichen Rahmenbedingungen abgestimmt ist, kann aus den verschiedenen **Befragungsmöglichkeiten** die passende Form gewählt werden: Schriftliche oder mündliche Befragung, Online- oder Telefonbefragung, Workshopcharakter, Panelbefragung (systematische Wiederholung der Befragartieung mit den gleichen Personen), geschlossene oder offene Fragen, Ansprache der Mitarbeiter/-innen, Stichprobe oder Vollerhebung und vieles mehr.

Sichtbare Konsequenzen machen Sinn

Wenn vorher geklärt ist wofür, fällt es auch nach der Ergebnispräsentation leichter, Ideen und Vorschläge umzusetzen. Entscheidend sind klare Verantwortlichkeiten und eine gute Informations- und Kommunikationsleistung. Denn: nach der Befragung kann nicht vor der Befragung sein. Die investierten Mittel müssen sich lohnen, sonst bleibt es beim kümmerlichen Dasein in der Regalecke ganz hinten links.

Informationen und Kontakt

Sie interessieren sich dafür? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot für Ihre Situation. Sie erreichen Stephan Teuber und Daniela Himmelreich unter Tel. 07 11 – 7 58 57 78 70 oder per E-Mail: daniela.himmelreich@loquenz.de.



Daniela Himmelreich, Diplom-Sozialwirtin, Senior-Consultant, Trainerin und Coach. Tätigkeitsschwerpunkte: Fehlzeiten- und Gesundheitsmanagement, Führungskräfteentwicklung, Mitarbeiterbefragungen, Einführung von Teamarbeit, Cultural Change, Change Management