

Mitarbeiterbefragung im Konzept der HR-Transformation

HR-Transformation ist ein vieldiskutiertes Thema. Im Kern geht es darum, den Personalbereich neu zu strukturieren und systematisch auf die übergeordneten Ziele des Unternehmens auszurichten. Mitarbeiterbefragungen können hierbei einen wichtigen Beitrag leisten, wie Prof. Dr. K.-F. Ackermann, CEO der ISPA consult GmbH, im folgenden Beitrag aufzeigt.

Erklärtes Ziel einer HR-Transformation ist es, den Beitrag des Personalbereichs zur betrieblichen Wertschöpfung (Value Added) wesentlich zu erhöhen. Im einzelnen sind zu unterscheiden die Transformation der Rollen, die die Personaler (HR-Professionals) in den Unternehmen und Verwaltungen ausfüllen sollen, die Transformation der Organisation der Personalabteilung (Drei-Säulen-Modell) sowie die Transformation der HR-Technologie (Digitalisierung) und schließlich die kulturelle Transformation in Richtung auf ein verstärktes Selbstverständnis der Personalabteilung als kunden- beziehungsweise nachfrageorientierter Dienstleister:

Was kann eine Mitarbeiterbefragung (MAB) zur HR-Transformation beitragen?

Mit der zunehmenden Verbreitung der HR-Transformation müssen sich Planung, Durchführung, Auswertung und Berichterstellung sowie Umsetzung der MAB verstärkt auf die neuen, stark veränderten Rahmenbedingungen in den Unternehmen und Verwaltungen einstellen.

Im folgenden interessiert jedoch eine andere Frage: Wie kann die Mitarbeiterbefragung genutzt werden, um die HR-Transformation – speziell die Rollen-Transformation nach Dave Ulrich (1997, 2009) – gegen alle vorhandenen Widerstände weiter voranzubringen? Antwort gibt die Analyse der Profilierungschancen, die sich für Personaler in ihren verschiedenen Rollen durch Mitarbeiterbefragungen eröffnen (siehe untenstehende Tabelle).

Mitarbeiterbefragungen eröffnen Profilierungschancen für Personaler

Ob und inwieweit Personaler die in der Tabelle aufgeführten Profilierungschancen nutzen können, hängt unter anderem davon ab, dass sie sich gegenüber konkurrierenden Interessen anderer Bereiche durchsetzen können – wie etwa gegenüber der IT-Abteilungen, dem Unternehmenscontrolling oder der Unternehmenskommunikation.

Bei Bedarf und Wunsch können externe MAB-Dienstleister die Personaler professionell unterstützen.

Lehren für Personaler

Neue Rollen müssen erarbeitet werden. Viele Personaler berichten über Schwierigkeiten und enttäuschte Hoffnungen beim Versuch, die angestrebten Rollen des „Change Agent“ und „Strategic Partner“ tatsächlich wahrzunehmen.

Oftmals scheitern diese Versuche am Desinteresse oder am offenen Widerstand des betrieblichen Umfeldes, manchmal auch am mangelnden Selbstbewusstsein oder der

fehlerhaften Vorgehensweise der Personaler. Vor diesem Hintergrund bietet sich die Mitarbeiterbefragung als ein brauchbares Vehikel an, um die eigenen Fähigkeiten in verschiedenen Rollen praktisch zu erproben und gegenüber einer großen Zahl von Außenstehendem nachzuweisen. Kaum eine andere personalpolitische Maßnahme ist erfahrungsgemäß in der Lage, so viel Aufmerksamkeit und Anerkennung der gesamten Belegschaft in relativ kurzer Zeit auf die Personalabteilung und auf einzelne Personaler zu lenken wie die Ankündigung und Realisierung einer unternehmensweiten Mitarbeiterbefragung mit organisierter Umsetzung nach Vorliegen der Ergebnisse. Entsprechend groß ist aber auch das Risiko für die Reputation der Personaler als „Administrative Expert“, „Employee Champion“, „Change Agent“ und „Strategic Partner“, wenn die Mitarbeiterbefragung ihre Ziele verfehlt.

Profilierungschancen der Personaler durch Mitarbeiterbefragungen

Rollentypen nach D. Ulrich 1997 (Modifikationen 2009 in Klammern)	Profilierungschancen für Personaler durch MAB (Ausgewählte Beispiele)
(1) Administrative Expert (Functional Expert)	- Übernahme der Projektadministration und der verwaltungstechnischen Abwicklung der MAB-Prozesse - Erfüllung phasenspezifischer Verwaltungsaufgaben, insbesondere bei der Durchführung und Auswertung der MAB unter Verwendung hochspezialisierter MAB-Software wie z.B. IRP, CAQDAS NVIVO etc.
(2) Employee Champion (Employee Advocate + Human Capital Developer)	- MAB-Akzeptanzgewinnung bei Geschäftsführung, Führungskräften, Betriebsräten und Mitarbeiter/Innen - MAB-bezogenes Moderationstraining für Führungskräfte - MAB-bezogene Qualifizierung Führungskräfte für moderierte Ergebnisdurchsprachen - MAB-begleitende Individual- und Kleingruppen-Coachings für Führungskräfte - Führungskräfte-Feedbacks (z.B. 360°-Feedbacks) - andere MAB-Anwendungen als Führungs- und PE-Instrument
(3) Change Agent (mit Strategic Partner zusammengewachsen)	- Initiierung von Veränderungsprozessen durch moderierte Ergebnisdurchsprachen mit benchmarking - gestützter Stärken-Schwachen-Analysen - Begleitung von Veränderungsprozessen durch moderierte Maßnahmenplanung in dezentralen Workshops und/oder zentralen Expertengruppen - Realisierung geplanter Maßnahmen in und durch die Personalabteilung - Erfolgskontrolle des MAB-Projekts
(4) Strategic Partner (mit Change Agent zusammengewachsen)	- Evaluierung der verfolgten Unternehmensstrategie und Personalstrategie (z.B. Führungsgrundsätze) aus Mitarbeitersicht - Datenerhebung für Steuerungskennzahlen wie z.B. Arbeitszufriedenheit, Verbundenheit, Engagement etc. für HR-Cockpit und Unternehmenscontrolling - Aufbau / Förderung der Arbeitgeberattraktivität durch Hinweis auf positive MAB-Ergebnisse - Messung und Verbesserung der DL-Qualität der Personalabteilung durch interne Kundenbefragung - Aufbau von Erfolgspotenzialen (Human Capital, Personalwerte) mit Hilfe der MAB



ISPA consult gehört nach BDU-Klassifikation zu den „Human-Resource-Beratungen“ mit Schnittstellen zur „Strategieberatung“, „Organisations- und Prozessberatung“, und „IT-Beratung“. Im Übrigen bietet ISPA consult beratungsnahen Dienstleistungen an, vor allem auch im Geschäftsfeld „Mitarbeiterbefragung“.

ISPA consult GmbH
Kernerstraße, 43, 70182 Stuttgart
Telefon: 0711 22879 - 3
info@ispa-consult.de, www.ispa-consult.de