

Aktives und agiles Mitarbeiter-Feedback

Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden entscheiden, zu wem oder was und wann sie Feedback geben möchten. Ein Ansatz, der in einer Arbeitswelt 4.0 entscheidende Vorteile bringt.

VON MARTIN MECHLINSKI*

Das systematische Mitarbeiter-Feedback in Form von Umfragen oder Feedback-Gesprächen ist in vielen Organisationen ein hochemotionales Thema. Jeder hat da seine Meinung. Manche schätzen es, manche verfluchen es und andere lassen es über sich ergehen.

Wie auch immer. Der Aufwand für ein systematisches und auswertbares Mitarbeiter-Feedback ist hoch. Hinzu kommen häufig noch externe Kosten für Tools, Beratung oder Auswertung der Daten.

Trotzdem ist es für jede Organisation wichtig und nicht zu unterschätzen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr wohl Feedback geben wollen. Hierzu sollte man jedoch die bisherige Sichtweise ändern. Es geht in Zukunft nicht mehr darum, die Mitarbeiterzufriedenheit, die Motivation oder das Commitment der Mitarbeitenden abzufragen bzw. diesen Zielen hinterherzuecheln.

Die neue Arbeitswelt. Wir leben in einer Welt, wo trotz Fachkräftemangel die langfristige Mitarbeiterbindung für die Arbeitgeber in vielen Branchen nur noch geringe Bedeutung hat. Flexibilität und Agilität sind aktuell die Faktoren, die den Erfolg der Unternehmen bestimmen. Auf der anderen Seite sind es

vor allem die jüngeren Generationen, die sich kaum noch für eine langfristige Bindung an einen Arbeitgeber begeistern können. Hinzu kommen neue Arbeitsformen und Modelle, wie Projektarbeit, fluide Teams, Freelancing oder Jobsharing, wo die klassischen Formen und Zielvorstellungen zum Mitarbeiter-Feedback im Grunde längst überholt sind.

Es wird deshalb Zeit, Ziele und Art des Mitarbeiter-Feedbacks zu hinterfragen. Braucht es wirklich noch eine Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, des Commitments oder des Engagements? Welche Aussagekraft und welchen Nutzen besitzen diese Kenngrößen überhaupt noch in Zukunft, wenn die Mitarbeiterbindung auf beiden Seiten immer mehr an Wert verliert? Kann oder darf man z.B. von einem Freelancer überhaupt noch eine hohe Identifikation mit der Organisation und deren Produkten erwarten? Braucht es noch eine Bewertung der Vorgesetzten und deren Führungsqualitäten, wenn es den klassischen Vorgesetzten gar nicht mehr gibt? Nur einige Fragen, die aufzeigen, dass hier etwas im Umbruch ist.

Effizienz und Effektivität. In der Arbeitswelt 4.0 geht es, etwas verallgemeinert gesagt, vor allem auch darum, die Ressource Mitarbeiter noch effizienter und effektiver zu nutzen. Umgekehrt sieht es jedoch sehr ähnlich aus. Auch für die Mitarbeitenden ist es in ihren Jobs zunehmend wichtiger, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten dort einbringen zu können, wo es gefragt und für sie sinnstiftend ist. Dies ebenfalls möglichst effizient und effektiv.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten deshalb mehr als eine schöne Arbeitsumgebung. Leistungsstarke und zeitgemässe Arbeitsmittel gehören genauso dazu wie klare, definierte Ziele, ausreichend Kompetenzen

und Freiräume, effiziente Strukturen und Abläufe oder geeignete Informations- und Wissensplattformen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Dies alles jedoch nicht mehr aus dem Blickwinkel der Mitarbeiterzufriedenheit oder des Mitarbeiter-Commitments heraus, sondern weil effizientes und effektives Arbeiten für sie selbst von grossem Wert und Nutzen ist. Dafür in Zukunft vielleicht nur noch sechs oder vier Stunden am Tag.

Feedback neu gedacht. Um den Zielen der Arbeitgeber und den Ansprüchen der Mitarbeitenden gerecht zu werden, braucht es aktive und agile Feedback-Systeme, die sich an den neuen Gegebenheiten und Bedürfnissen der Arbeitswelt 4.0 orientieren. Die klassischen, eher schwerfälligen und aufwendigen Mitarbeiterbefragungen sind in diesem Umfeld als dynamisches Feedback-Instrument wenig geeignet.

Geschwindigkeit war schon immer ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dies gilt auch für das Mitarbeiter-Feedback. Probleme, Konflikte, Hemmendes oder sonstige kritische Entwicklungen erst nach Monaten oder Jahren bei der nächsten Mitarbeiterbefragung zu erkennen, hat sich schon in der Vergangenheit für viele Organisationen gerächt.

Eine Herausforderung beim Mitarbeiter-Feedback ist, dass die Probleme, Konflikte und andere Effizienzkiller in der Regel sehr komplex und vielfältig sind, immer einen zeitlichen und organisatorischen Kontext haben und sehr häufig in den Details liegen. Mit ein paar wenigen, allgemein gehaltenen Fragestellungen in einer Umfrage zu einem Zeitpunkt x lassen sich diese, wenn überhaupt, nur bedingt und zeitnah aufspüren und noch weniger gezielt lösen. Aufgrund dessen muss ein aktives und agiles Feedback-System folgende Bedingungen erfüllen:



MARTIN MECHLINSKI

ist Gründer und CEO der smart-fed AG. Seit über 25 Jahren ist er in Führungspositionen sowie als Coach und Dozent zu verschiedenen Themen der Unternehmens- und Organisationsentwicklung

unterwegs. Die neu entwickelte Feedback-App von Smart Fed fokussiert auf einen alternativen Ansatz zur klassischen Mitarbeiterbefragung.

www.smart-fed.com



«Was schätzen Mitarbeitende oder was ist zu verbessern?»

1. Das Feedback muss konkret und spezifisch sein.
2. Die Mitarbeitenden müssen selbst erkennen und entscheiden können, wo und wann Feedback angebracht ist.

Des Weiteren ist es wichtig, dass sich das Feedback auf jene Ausprägungen konzentriert, auf die es letzt-

endlich für die Organisation ankommt. Sprich, «Was ist zu verbessern?» oder «Was wird geschätzt und begeistert?» Letzteres ist für eine gute Organisationskultur genauso wichtig und kommt häufiger vor, als man allgemein hin denkt.

Dieses selbstbestimmte und polarisierte Mitarbeiter-Feedback bietet in einer Arbeitswelt 4.0, wo Effizienz

und Effektivität im Mittelpunkt stehen, entscheidende Vorteile:

- > Es ist einfach, schnell und direkt.
- > Es priorisiert und fokussiert.
- > Es ist aktuell und authentisch.

Kein «Meckerkasten»! Wer jetzt die Befürchtung hat, dass dabei das Mitarbeiter-Feedback zum «Meckerkasten» verkommt, der verkennt die Fähigkeit der Mitarbeitenden, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden.

Nichtsdestotrotz ist die Organisation, wie bei jedem anderen Feedback-Instrument auch, gezwungen, selbst zu entscheiden, ob und wann Handlungsbedarf besteht. Im Gegensatz zur intervallmässigen Mitarbeiterbefragung kann bei diesem Ansatz schnell und direkt auf Veränderungen und Probleme in der Organisation reagiert werden.

Wie ein aktives und agiles Feedback-Tool funktioniert, kann man unter www.smart-fed.com anschauen.

ANZEIGE

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE LUZERN

Wirtschaft

In Führung gehen!

Master in Business Administration

MBA Luzern

www.hslu.ch/mba

Master of Advanced Studies

MAS International Management DBA

www.hslu.ch/im

Certificate of Advanced Studies

CAS Betriebswirtschaft

www.hslu.ch/betriebswirtschaft

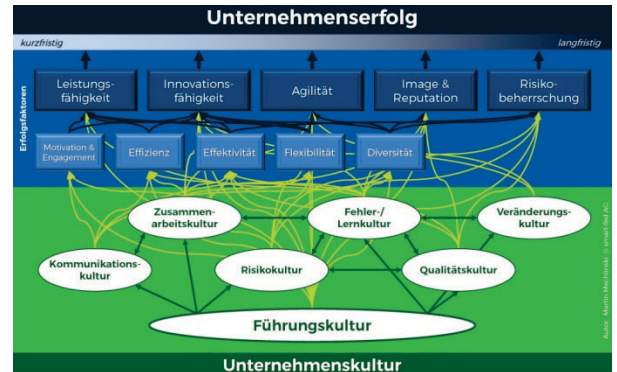
Publikationen

<https://smart-fed.com/de/medien/>

Mikrobefragungen vs. Zuhören



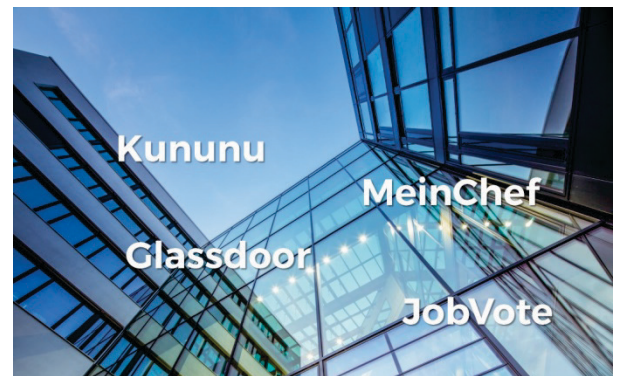
Unternehmenskultur



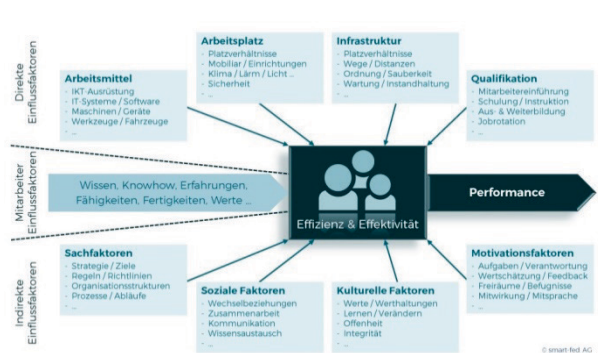
Mitarbeiterbefragung in smart



Kununu & Co - Was läuft hier schief?



Mitarbeiter - Effizienz & Effektivität



Blick unter dem Eisberg



Mitarbeiter-Engagement

Sieben Perspektiven des Mitarbeiter-Engagements		
Unternehmen/Organisation	unternehmerisches Engagement Fokus auf Unternehmenserfolg Ganzheitliches und strategisches Denken sowie Übernahme von Verantwortung prägen das Engagement.	Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements? umfassende Befugnisse für Mitarbeitende Vertrauen in Mitarbeitende
	kundenorientiertes Engagement Fokus auf Kundenerwartungen & -erfüllung Das Erklären bzw. Übernehmen von Kundenverpflichtungen und Bedürfnissen prägen das Engagement.	Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements? kundenorientierte Zielvorgaben persönliche Kundenkontakte klar definierte Kunden- und Qualitätsstrategien/Philosophien
	prozessorientiertes Engagement Fokus auf Effizienz & Effektivität Anregungen und Ideen zur Prozessverbesserung und Optimierung prägen das Engagement.	Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements? Möglichkeiten für offenes und direktes Feedback Offenheit für neue Ideen Kritik- und Konfliktfähigkeit
	produktorientiertes Engagement Fokus auf Innovation & Weiterentwicklung Herausgaben bestehender Lösungen sowie Erfinden eigener Ideen, Prototypen und Analysen prägen das Engagement.	Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements? Akzeptanz für unterschiedliche Meinungen Quer- und Mitdenker agile Teams Freiräume für kreatives Denken
Person	teamorientiertes Engagement Fokus auf Teamerfolgsziele & -erfüllung Verknüpfte Denken und Handeln, Aufmerksamkeits- und gegenseitige Unterstützung prägen das Engagement.	Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements? positiver Umgang mit Fehlern teamorientierte Zielvorgaben Teamplayer Honoring von Teamleistungen flache Hierarchien
	kariereorientiertes Engagement Fokus auf persönliche Entfaltung Das Übernehmen persönlicher Zielvorgaben und schnelle Erfolge prägen das Engagement.	Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements? persönliche Zielvorgaben Einzelkämpfer hierarchische Strukturen
	leistungsorientiertes Engagement Fokus auf positive Leistungsergebnisse Das Erklären individueller Zielvorgaben sowie mögliche Vorteile bzw. keine Fehler prägen das Engagement.	Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements? Null-Fehler-Kultur John- & bonusrelevante Mitarbeiterbeurteilungen Honoring von Einzelleistungen

Diversität in Unternehmen aktiv nutzen

