

# Pulsbefragungen vs. Zuhören

## Employee Experience Management

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Zuhören ist eine wichtige Voraussetzung für ein professionelles und nachhaltiges Employee Experience Management. Zu diesem Zweck werden immer wieder Pulsbefragungen als Instrument propagiert. Doch kann diese Lösung wirklich den Anspruch dahinter erfüllen?

Wer wissen möchte, wie die eigenen Mitarbeitenden ihre Unternehmung, ihre Arbeitsumgebung oder ihren Job erleben, muss eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Einflussfaktoren berücksichtigen.

Hinzu kommen Aspekte wie Diversität, Makro- und Mikroklimas oder organisatorische Veränderungen, welche die Wahrnehmung in Abhängigkeit von Zeitpunkt, Ort und Person erheblich beeinflussen.

Und selbst wenn die Wahrnehmung zu einem Einflussfaktor innerhalb einer bestimmten Mitarbeitergruppe\* noch halbwegs identisch ist, bedeutet dies nicht automatisch, dass der Faktor für alle die gleiche Relevanz hat.

Die Konsequenz daraus ist, wer seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirklich zuhören möchte, der muss ihnen die Möglichkeit bieten, zu jeder Zeit und zu jedem Thema individuell Feedback geben zu können.

### Die Fallen der Pulsbefragungen

Gerade Pulsbefragungen können in den letzteren Punkten nicht überzeugen. Dies hat vor allem zwei Gründe.

Fakt ist zunächst einmal, dass es sich bei Pulsumfragen wie bei der klassischen Mitarbeiterbefragung um ein Gießkannenprinzip handelt. D. h., es werden wenige Fragen zu einem isolierten Thema und Zeitpunkt an alle Mitarbeitenden verteilt. Im besten Fall wird das Thema dann halbjährlich oder jährlich wiederholt.

Von einem wirklich offenen "Zuhören" zu jeder Zeit und zu allen Themen kann deshalb bei Pulsbefragungen kaum die Rede sein.

Da hilft es auch nicht im Vorfeld ein Schwerpunktthema zu eruieren, das innerhalb der Organisation aktuell diskutiert wird. Damit hat man allenfalls den Nerv einer einzelnen Gruppe getroffen, aber auch nur, wenn es gelingt, die richtigen Fragen zur richtigen Zeit zu stellen.



Doch die größte Falle der Pulsbefragungen lauert wo anders.

Der kontinuierliche Versand an Umfragen führt früher oder später unweigerlich zu einer hohen Befragungsmüdigkeit.

Daraus resultieren zwei Szenarien.

Begnügt man sich mit einer tiefen Rücklaufquote und initiiert auf einer dünnen Datenbasis Verbesserungsmaßnahmen, geht der Schuss sehr schnell nach hinten los. Die Wahrscheinlichkeit, dass man an den tatsächlich relevanten Problemen und Herausforderungen vor Ort vorbei agiert, ist mehr als hoch. Die Mitarbeitenden fühlen sich mit ihren Anliegen und dem Erlebten in ihrem Arbeitsumfeld nicht wirklich ernst genommen.

Übt man hingegen auf die Mitarbeitenden direkten oder indirekten Zwang zur Abgabe ihres Feedbacks aus, wird das Ganze von vornherein zur Farce. Es wird zu einer nervigen Pflichtübung, bei der die Mitarbeitenden vor lauter Frust nur noch Extrembewertungen abgeben – alles positiv oder negativ. Dies hat aber nichts mit der realen Wahrnehmung zu tun.

Wie auch immer, Pulsbefragungen eignen sich deshalb auf Dauer kaum, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Gefühl zu geben, gehört zu werden. Dieses Instrument stumpft schnell ab und ist zudem noch sehr aufwendig.

Viele Unternehmen meinen, diese Probleme mit sehr allgemein gehaltenen Fragestellungen bei den Pulsumfragen

umgehen zu können und diese Fragen konstant zu wiederholen. Quasi ein Stimmungsbarometer der Organisation.

Aber auch hier tritt der Ermüdungseffekt sehr rasch auf mit den gleichen Folgen wie zuvor beschrieben. Hinzu kommt, dass sich auf Basis dieser allgemeinen Befragung kaum substanziell relevante Erkenntnisse gewinnen lassen.

### Zuhören, authentisch & relevant

Der direkte und persönliche Dialog mit den Mitarbeitenden wäre natürlich das, was man als echtes aktives Zuhören bezeichnen darf.

Doch der persönliche Dialog hat ebenfalls ein paar Schwächen. Nicht nur, dass dieser aus verschiedenen Gründen nicht immer möglich und sinnvoll ist, sondern auch, weil hierbei keine systematische Erfassung und Auswertung erfolgt.

Eine Alternative dazu bietet die Feedback-Plattform von SMART FED. Sie erlaubt es den Mitarbeitenden selber zu entscheiden, wann und wozu sie Feedback geben möchten. Dabei wird der Anonymität mit speziellen Regeln bei der Auswertung hohe Beachtung geschenkt. Eine zentrale Voraussetzung für ehrliches und authentisches Feedback.

Das Feedback bei SMART FED ist vom Grundansatz her immer intrinsisch motiviert. So wird gewährleistet, dass das Feedback immer auch Relevanz hat.

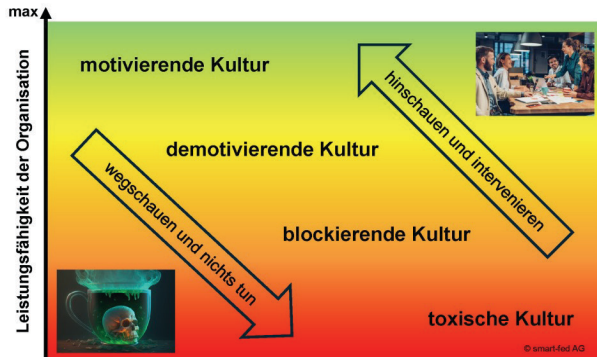
SMART FED ist damit eine Feedback-Plattform, die Mitarbeitenden wirklich zuhört, statt sie zu befragen.

\* bezogen z. B. auf Geschlecht, Alter, Zugehörigkeit, Funktion, hierarchische Position, Ort etc.

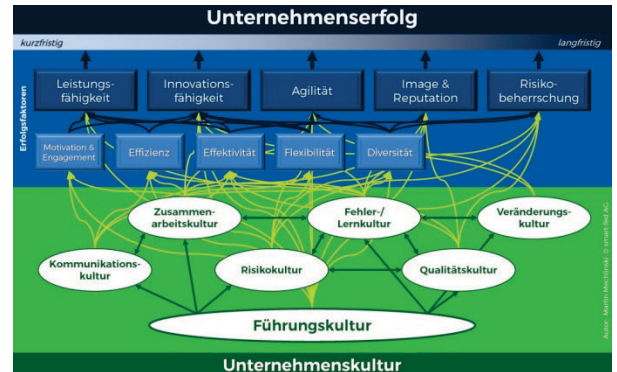
# Publikationen

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

## Entwicklungsstufen Unternehmenskultur



## Unternehmenskultur Modell



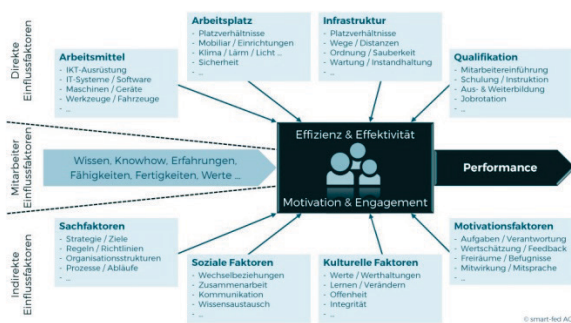
## Feedback ohne Umfragen



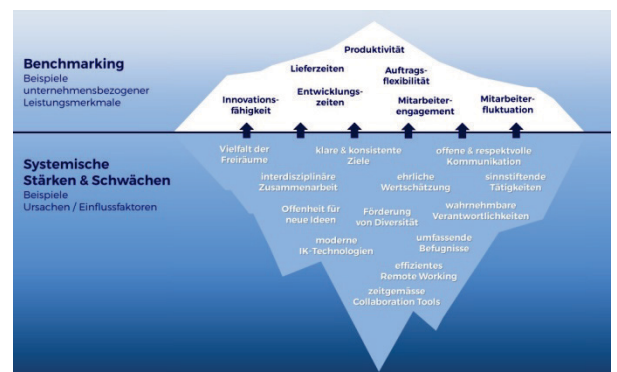
## Toxisches Betriebsklima



## Mitarbeiter - Effizienz & Effektivität



## Blick unter dem Eisberg



## Mitarbeiter-Engagement

| Sieben Perspektiven des Mitarbeiter-Engagements |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unternehmen/Organisation                        | <b>unternehmerisches Engagement</b><br>Fokus auf Unternehmenserfolg. Ganzheitliches und strategisches Denken sowie Übernahme von Verantwortung prägen das Engagement.                         | <b>Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements?</b><br>Vertrauen in Mitarbeitende<br>umfassende Befugnisse für Mitarbeitende                                                              |
|                                                 | <b>kundenorientiertes Engagement</b><br>Fokus auf Kundenzufriedenheit & Bindung. Das Erfüllen bzw. Überbieten von Kundenerwartungen und Bedürfnissen prägen das Engagement.                   | <b>Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements?</b><br>persönliche Kundenkontakte<br>kundenorientierte Zielvorgaben                                                                       |
|                                                 | <b>prozessorientiertes Engagement</b><br>Fokus auf Effizienz & Effektivität. Anregungen und Ideen zur Prozessverbesserung und -optimierung prägen das Engagement.                             | <b>Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements?</b><br>klar definierte Kunden- und Qualitätsstrategien/Philosophien<br>Möglichkeiten für offenes und direktes Feedback                    |
|                                                 | <b>produktorientiertes Engagement</b><br>Fokus auf Innovation & Weiterentwicklung. Herausfordernde Aufgaben sowie Entwicklung eigener Ideen, Konzepte und Innovationen prägen das Engagement. | <b>Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements?</b><br>Offenheit für neue Ideen<br>Kritik- und Konfliktfähigkeit                                                                          |
|                                                 | <b>teamorientiertes Engagement</b><br>Fokus auf Teamleistungen & Teamerfolge. Verschiedenes Denken und Handeln, Austausch und gegenseitige Unterstützung prägen das Engagement.               | <b>Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements?</b><br>Quell- und Mitdenken<br>Akzeptanz für unterschiedliche Meinungen                                                                   |
| Mitarbeiter                                     | <b>kariereorientiertes Engagement</b><br>Fokus auf persönliche Erfolge. Das Überbieten persönlicher Zielvorgaben und schnelle Erfolge prägen das Engagement.                                  | <b>Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements?</b><br>agile Teams<br>Freiräume für kreatives Denken                                                                                      |
|                                                 | <b>leistungsorientiertes Engagement</b><br>Fokus auf positiver Leistungsbewertung. Das Erfüllen individueller Zielvorgaben sowie möglichst vorzuziehender Ziele prägen das Engagement.        | <b>Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements?</b><br>Teamplayer<br>teamorientierte Zielvorgaben<br>positiver Umgang mit Fehlern<br>Honorierung von Teamleistungen<br>flache Hierarchien |

© smart-fed AG

## Die vier Dimensionen der Wertschätzung

