Der Konfliktindex: Die relevante Statistik für die Interpretation von Mitarbeiterbefragungen

Der Konfliktindex ist eine neue Statistik; sie gehört bisher nicht zum Standardrepertoire der Auswertungsverfahren von Mitarbreiterbefragungen. Der Konfliktindex drückt durch ein normiertes Maß zwischen 0 und 100 aus, wie weit die Einschätzungen der Befragten auseinanderliegen. Große Einschätzungsunterschiede enthalten meist auch Konfliktpotential bei den Befragten. Dieses kann erwünscht sein, z.B. wenn es um Entscheidungen für die Zukunft des Unternehmens oder der Abteilung geht, und Unklarheit bezüglich des Ziels und/oder der Wege zu diesem Ziel besteht. In diesem Fall öffnen Meinungsunterschiede die Tür zu kreativen Lösungen. In anderen Fällen erzeugen sie Reibungsverluste, die dem Unternehmenserfolg schaden. Unabhängig, ob erwünscht oder nicht, Führungsentscheidungen bei Themen mit Konfliktpotential sind wesentlich komplizierter und mit wesentlich mehr Risiko verbunden, einen möglicherweise bestehenden Konflikt noch zu verschärfen, anstatt ihn zu beheben, als wenn alle Befragten die gleiche Einschätzung vertreten.

Mit dem Konfliktindex und einer Statistik für Handlungsbedarf (Unzufriedenheit) lässt sich jedes Befragungsthema entsprechend seinem Handlungsbedarf und seinem Konfliktpotential in einem Koordinatensystem platzieren. Erfahrungswerte über den Veränderungsbedarf und die Veränderungsmöglichkeit in Orgaisationen haben dazu geführt, dieses Koordinatensystem in 4 Felder (A, B, C, D) einzuteilen, die folgende Botschaft übermitteln:

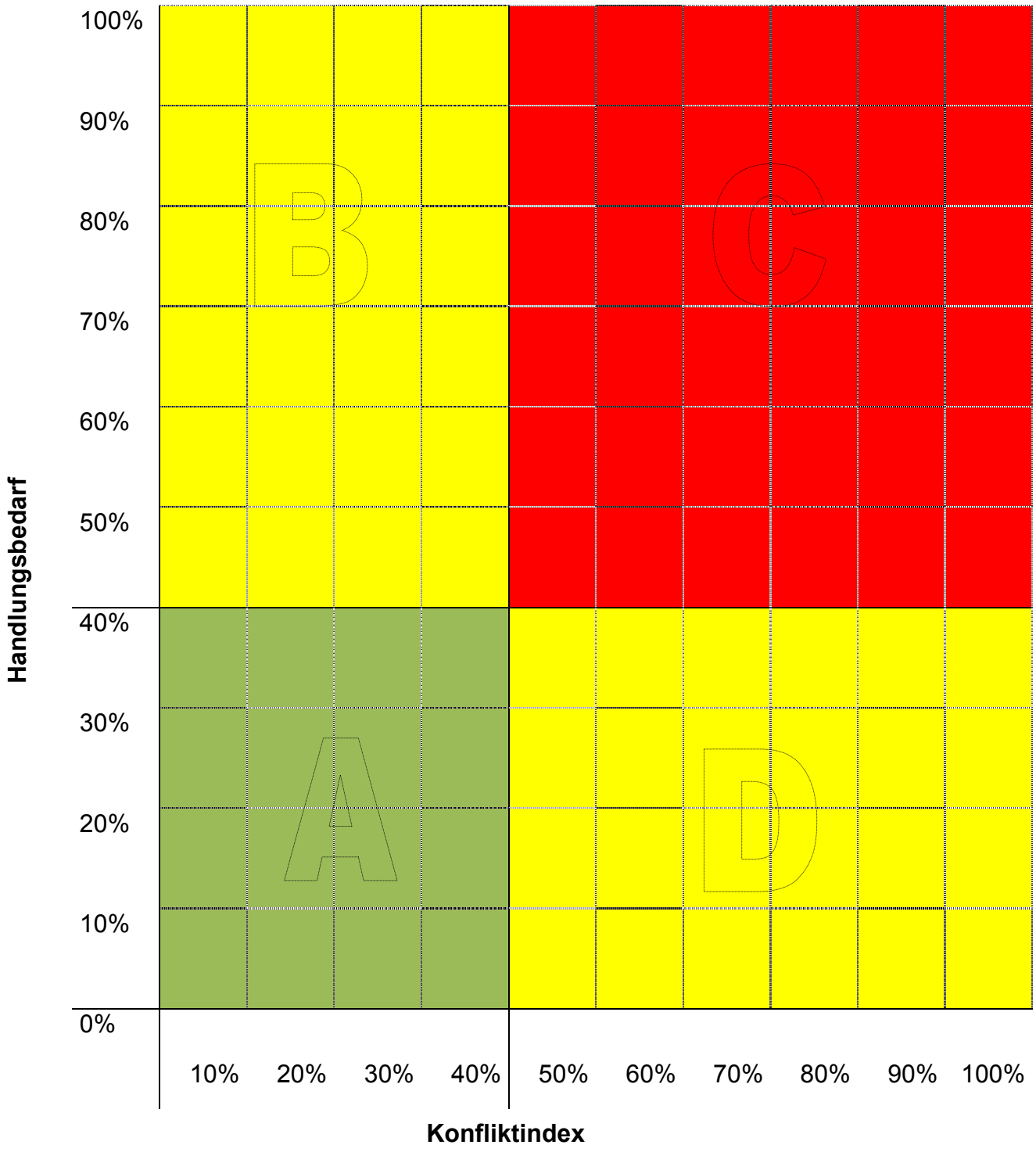
- Feld A: Einheitliche Einschätzung des Themas, kein Handlungsbedarf.

- Feld B: Einheitlich strukturiertes Problem mit Handlungsbedarf. Die Unternehmensführung kann nach Einholen benötigter Informationen zügig entscheiden und das Problem ohne fremde Hilfe erfolgreich lösen.Probleme dieser Art sollten vorrangig bearbeitet werden, weil sie die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit haben.

- Feld C: Uneinheitliche Sichtweise, aber Handlungsbedarf. Hier muss mit Reibungsverlusten und mit der Gefahr gerechnet werden, dass schnelle Führungsentscheidungen mehr Schaden anrichten, als sie beseitigen. Vor konkreten Enscheidungen sollten unbedingt die tiefer liegenden Ursachen der Meinungsverschiedenheit eruiert werden. Es ist zu überlegen, hierzu einen externen Berater heranzuziehen. Die Entscheidung, ein Problemfeld in Eigenregie zu lösen, wird erfahrungsgemäß umso risikoreicher, je größer die Uneinigkeit in der Einschätzung ist. Probleme in Feld C sollten nach Möglichkeit erst angegangen werden, nachdem Probleme in Feld B erfolgreich gelöst wurden.

- Feld D: Uneinheitliche Sichtweise, aber (noch?) kein Handlungsbedarf (z.B. das Angebot der Betriebskantine in einer früheren Mitarbeiterbefragung).

Dieses 4-Felder Schema liefert der Unternehmensleitung wie gefordert knapp die entscheidungsrelevanten Informationen zu jedem Thema. Sie erkennt unmittelbar und ohne zusätzliche Beratungsleistung, wie die Belegschaft zu den einzelnen Themen steht und welche Strategie zum gewünschten Resultat führt.


Handlungsbedarf
100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
B
C
A
D
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%
Konfliktindex