



# Trotz Technik zählt **der Mensch**

Digitale Instrumente, agilere Lösungen, neue Benchmarks und verschärfte Datenschutzregeln – im Bereich der Mitarbeiterbefragungen tut sich viel. Welche Themen und Trends für die Praxis relevant sind, diskutierte die Personalwirtschaft mit acht MAB-Experten.

VON DAVID SCHAHINIAN

► Loyale Mitarbeiter, die sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, sind für Unternehmen Gold wert. Sie gehen, wenn es darauf ankommt, die Extrameile, wie es im englischen Sprachgebrauch heißt. Und sie nehmen Anteil an dem, was um sie herum geschieht, anstatt Dienst nach Vorschrift zu verrichten. Allein der regelmäßige Austausch über die Ebenen hinweg bis hin zur Führungsriege ist selten strukturell organisiert. Mitarbeiterbefragungen können da ein gutes Stimmungsbild liefern, aber noch viel mehr als das. Sie sind auch ein Instrument der Organisationsentwicklung, der Führung und der Steuerung.

Ob es dabei der große Rundumschlag sein muss oder agilere, kleinteiligere Methoden mitunter nicht eher zum Ziel führen, ist leicht zu beantworten: Es kommt darauf an. „Eine thematisch umfassende Mitarbeiterbefragung gleicht einem großen Blutbild“, sagt Tanja Höllger, Geschäftsführerin der Heute und Morgen GmbH: Sie diagnostiziert zunächst einmal, wo Störfaktoren und Entwicklungspotenziale vorhanden sind. „Danach gilt es, genauer zu verstehen, wo und warum der Schuh drückt. Die eigentliche Arbeit fängt erst mit den Fol-

geprozessen an.“ Um Entwicklungsfortschritte zu evaluieren oder bestimmte prozessrelevante Themen anzugehen, eignen sich fokussiertere und kurzfristigere Instrumente beziehungsweise Monitorings dann besser.

## Klassische MAB 2.0

Die klassisch-große Mitarbeiterbefragung, von manchem Skeptiker schon totgesagt, ist also lebendiger denn je. Wenn das so bleiben soll, müssen allerdings Nutzen und Zielsetzung noch stärker herausgearbeitet werden, glaubt Dr. Ingrid Feinstein, Director Employee & Organizational Research bei GfK SE. „Das Thema Feedback wird weiter zunehmen. In der Vergangenheit wurde aber häufig der Fehler gemacht, Zielsetzung und Fokus der Mitarbeiterbefragung zu wenig zu schärfen. Die Folge ist dann häufig ein überfrachtetes Instrument mit vielfältigen Themen, aber ohne klare Verantwortlichkeit im Folgeprozess.“ Der Nutzen für die Teilnehmer könne dann nicht mehr klar herausgearbeitet werden. Hier seien auch HR und die Berater in der Pflicht, diesen Nutzen stärker in den Fokus zu nehmen. Denn Unternehmen bräuchten zukünftig noch viel häufiger und kontinuierlicher Rückmeldungen ihrer Beschäftigten, um die sich immer schneller verändernde Arbeitswelt bewältigen zu können.

Bei der Cubia AG stellt man eine anhaltende beziehungsweise steigende Nachfrage nach der klassischen Mitarbeiterbefragung fest, berichtet Vorstand Matthias Diete. Angebote zu kontinuierlicherem Feedback sieht er teilweise kritisch: „Mein Eindruck ist, dass versucht wird, eine Nachfrage nach ‚Instant Feedback‘ oder ‚Pulse Checks‘ zu generieren, indem eine Notwendigkeit dafür suggeriert wird. Nach dem Motto: Wer das



Cliff Lehen, Chefredakteur der Personalwirtschaft, moderierte den Round Table.

nicht mitmacht, geht nicht mit der Zeit.“ Die Angst vor einer solchen Außenwahrnehmung treibe Personaler mitunter zu sinnlosem Aktionismus. Sogenannte agile Befragungen erinnern ihn an das aufgeregte Schnattern bei Twitter und Co. „Letztlich ist doch für die Kunden entscheidend, WER sie sind und WAS sie wollen. Dann beantwortet sich die Frage nach der Art der Mitarbeiterbefragung ganz von allein.“ Zudem profitiere auch die große Mitarbeiterbefragung von der Digitalisierung – etwa, indem sie schneller und effizienter werden kann. Das sieht Dr. Matthias Zimmermann, Geschäftsführer von Logit Effectory, ähnlich. „Aufgrund der technischen Entwicklung haben Unternehmen heute ganz andere Möglichkeiten, Befragungen durchzuführen. Hinzu kommt, dass jüngere Generationen es gewohnt sind und erwarten, sich aktiv einzubringen, Dinge etwa zu ‚liken‘ – oder auch nicht.“ Die Unternehmen müssten sich mit der zunehmenden Dynamisierung und den veränderten Mitarbeiteransprüchen auseinandersetzen. Das bedeute auch, dass sie nicht länger über isolierte Befragungen, sondern vielmehr über ihre gesamte Befragungslandschaft nachdenken sollten: „Darunter verstehe ich ein vernünftiges, integriertes, zur Strategie des Unternehmens, zur Kultur und den Rahmenbedingungen passendes Set an Befragungsinstrumenten, das den Entscheidern zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen liefert, das die richtigen strategischen Impulse setzt, die richtigen Dialoge anstößt, und das die Mitarbeiter systematisch einbindet, um die Organisation zu ihren Zielen hin zu entwickeln.“ Er weiß allerdings auch, dass viele Unternehmen sowohl in ihrem Mindset als auch technisch und bezüglich ihrer Dialogkultur noch weit von diesem Ideal entfernt sind.

### Im Kommen: Survey Landscapes

Detlef Hartmann kann das weitgehend bestätigen: „Der Trend geht eindeutig hin zu sogenannten Survey Landscapes. Das sind Befragungslandschaften mit verschiedenen Formaten, Methoden und Vorgehensweisen sowie verschiedenen Zielen, Ausrichtungen und Zyklen für diverse Zielgruppen im Unternehmen.“ Er ist Geschäftsführer der Racer Benchmark Group. Die Non-Profit-Organisation ist ein Zusammenschluss von zwölf überwiegend aus dem Dax 30 stammenden Unternehmen, die ihre Mitarbeiterbefragungsdaten vergleichen und daraus Benchmarks generieren. Der Zyklus von großen, umfassenden Mitarbeiterbefragungen mit tiefen und breiten Folgeprozessen habe sich in den Unternehmen auf bis zu vier Jahre verlängert. Flankiert werden sie zum Beispiel von Pulse Checks, Panelbefragungen für Mitarbeiter und Führungskräfte, teils auch in Stichproben sowie anderen Feedback-Instrumenten. „Kleinere, sehr zielorientierte und schnelle Befragungen nehmen zu, um auch kurzfristig ein Stimmungsbild und eine Rückmeldung aus der Organisation zu erhalten. Daraus ergibt sich auch eine neue Anforderung an die Projektleiter in den Unternehmen, die entsprechend solche Kon-



„Wenn ein Unternehmen die Mitarbeiterbefragung als Instrument der Organisationsentwicklung nutzen will, sind historische Benchmarks die entscheidenden.“

Gerhard Bruns, Geschäftsführer, geva-institut GmbH



„Letztlich ist für die Kunden entscheidend, WER sie sind und WAS sie wollen. Dann beantwortet sich die Frage nach der Art der Mitarbeiterbefragung von alleine.“

Matthias Diete, Vorstand, Cubia AG

zepte entwickeln, implementieren und methodisch beraten sollten – und manchmal auch standhaft ‚Nein‘ sagen müssen, wenn eine Maßnahme oder eine Methode ihrer Meinung nach nicht sinnvoll ist.“

Gerhard Bruns, Geschäftsführer des Geva-Instituts, wird noch grundsätzlicher – verbunden mit ein wenig Kritik an der eigenen Branche: „Mich stört schon lange, dass immer wieder über die Worthülse ‚Mitarbeiterbefragung‘ geredet wird. Damit definieren wir uns über einen Prozess, und nicht über Inhalte. Wir unterstützen bei der Organisationsdiagnostik und -entwicklung, sprechen über Führungskräfte, über Probleme in Unternehmen wie die Fluktuation und Fehlzeiten. Aber letztendlich steht immer die Bezeichnung eines Verfahrens im Raum: die Mitarbeiterbefragung.“ Es müsse gelingen, sich von dem Begriff zu lösen und die Inhalte in den Vordergrund zu stellen. Dann würde deutlicher, dass es sich nicht nur um eine „Wohlbefindens- oder Komfortzonenabfrage“ für die Mitarbeiter handele, sondern dass man mit ihr konkret Probleme angehen könne.

### Vorsicht bei Selfservices

Gelingt das, würden auch die Risiken der Digitalisierung in Bezug auf die Mitarbeiterbefragung deutlich. Sie hat unter anderem dazu geführt, dass es mittlerweile eine Vielzahl an sogenannten Selfservice-Tools gibt. Sie versprechen, den Unternehmen das Rüstzeug in die Hand zu geben, die Befragung selbst durchzuführen – und damit meist kostengünstiger,

„Das Thema Feedback wird in Organisationen an Bedeutung weiter zunehmen. Nutzen und Zielsetzung müssen daher noch stärker herausgearbeitet werden.“

Dr. Ingrid Feinstein, Director Employee & Organizational Research, GfK SE



„Eine Mitarbeiterbefragung ist als Gesamtpaket zu betrachten. Es kommt auf die Fragen, die Interpretation der Ergebnisse und auf sinnvolle Folgemaßnahmen an.“

Detlef Hartmann, Geschäftsführer, Racer Benchmark Group GmbH



als wenn eine Beratung in Anspruch genommen wird. Unternehmen müssen sich jedoch im Klaren darüber sein, dass sie damit auch auf ihre Erfahrung und ihr Know-how verzichten.

„Selfservices, angewendet mit wenig Kompetenz oder Erfahrung, ist wie Fahren ohne Führerschein“, sagt Bernd Neuwald, Geschäftsführer der CIP Corporate Intelligence Partners dazu. „Ich halte wenig davon, sofern ihr Einsatz nicht begleitet wird oder einschlägiges Wissen vorhanden ist. Ansonsten kann es leicht zu nicht erkannten Artefakten und Fehldiagnosen führen.“

### Wird die Beratung wegdigitalisiert?

Jan Stephan Schmaderer, Geschäftsführer von JSS HR & Consulting Services, sieht in der Digitalisierung an sich Positives: „Sie rückt das strukturierte Arbeiten mit den Ergebnissen in den Fokus und nicht den Prozess der Datenerhebung.“ Damit verändere sie auch das, was der Berater leisten müsse. Die neuen Kundenbedarfe zu identifizieren und ihnen entsprechende Dienstleistungen anzubieten, sei eine Chance, wenn gleich sich dadurch am Wesen der Mitarbeiterbefragung nichts ändere: „Eine Mitarbeiterbefragung ist nie die Lösung eines Problems, sondern hilft dabei, Stärken und Schwächen sichtbar zu machen und konkrete Lösungen zu finden.“

Dass Berater durch die Digitalisierung künftig überflüssig werden könnten, glauben weder er noch Matthias Dietsch. „Sie kann aber Prozesse effizienter machen und ermöglicht das

Auslagern von Arbeit vom Beratungsunternehmen auf den Kunden“, erklärt der Vorstand der Cubia AG. Den Kunden könne man in diesem Zusammenhang nur raten, darüber nachzudenken, im welchem Umfang sie bereit sind, Geld auszugeben, um dann doch selbst die Arbeit zu machen. „Die Frage ist doch: Was bedeutet Digitalisierung für Organisationen und vor allem für die Mitarbeiter? Es ist Aufgabe der Organisations- und der Personalentwicklung, diese Frage zu beantworten. Und dabei kann eine Mitarbeiterbefragung helfen.“

Nicht bei allen Unternehmen stoßen die Experten am Round Table damit auf offene Ohren. Natürlich böten die neuen technischen Möglichkeiten die Chance, mehr Freiraum für andere Kernaufgaben zu schaffen, sagt Zimmermann. „Mit zunehmendem Reifegrad der organisatorisch-technischen Aspekte einer Mitarbeiterbefragung verlagert sich unsere Beratung mehr und mehr dahin, Unternehmen darin zu unterstützen, eine Feedback-Kultur zu schaffen, damit die Instrumente auch tatsächlich das in ihnen schlummernde immense Potenzial entfalten zu können. Genau das ist sehr häufig das Problem. Technisch läuft es mittlerweile gut, aber es fehlt an der Kultur, die Daten auch zielführend zu nutzen.“

Das Thema Digitalisierung hat auch seine Grenzen, findet Hartmann. Die Digitalisierung könne zwar eine Zeit- und Kostenersparnis bringen und zu einer Prozess- und Effizienzsteigerung führen. „Das Instrument muss aber zur Organisation passen und alle Prozesse sollten auch digital gestaltet sein. Wenn die Organisation noch nicht digital ausgerichtet ist und darin keine Erfahrung hat, dann macht es auch keinen Sinn, eine komplett digitale Mitarbeiterbefragung einzusetzen.“ Die Befragung online durchzuführen, sei mittlerweile in vielen Unternehmen Standard. Allerdings finde eine weitere komplette Verarbeitung von digitalen Daten – zum Beispiel im Rahmen des Folgeprozesses – bisher nur selten statt, berichtet er aus der Praxis.

Einen weiteren Vorteil der Digitalisierung sieht Dr. Ingrid Feinstein von GfK SE klar in den Möglichkeiten, große Mengen komplexer Daten, wie zum Beispiel offene Kommentare, auszuwerten. Machine Learning und sogenannte künstliche Intelligenz zeigen bereits vielversprechende Ergebnisse in der Verarbeitung solcher Daten. „Bisher war ihre Analyse sehr komplex, weil es sich um große Datenmengen handelte, die nicht gut verarbeitbar waren. Das ändert sich jetzt, weil die technologischen Möglichkeiten da sind. Die Ergänzung der quantitativen Ergebnisse durch Erkenntnisse aus qualitativen Daten schafft noch einmal einen großen Mehrwert für die Führungskräfte, die anschließend mit den Ergebnissen arbeiten“, zeigt sich Dr. Ingrid Feinstein optimistisch. Damit offene Fragen einen Mehrwert schaffen können, komme es auf den richtigen Einsatz an.

Ohne Menschen geht es aber auch hier nicht, hebt Höllger hervor. Für offene, qualitative Fragen existierten zwar schon

gute Lösungen, die einen Überblick darüber geben, welche Themen sich aus tausenden Freitext-Antworten als besonders entwicklungsrelevant herauskristallisieren. „Aber es gibt kein System, das daraus konkrete Befunde und Handlungsempfehlungen ableiten kann. Die Interpretation, die Einordnung der Ergebnisse in ein Gesamtbild: Das wird immer Berater-tätigkeit bleiben.“ Sie nennt zugleich einen weiteren Aspekt, der für qualitative Fragen spricht: Diese seien auch eine Form der Wertschätzung der Mitarbeiter. Sie ermöglichen, sich auch in freier Form und nicht nur in vorgefertigten Schemen zu äußern.

„Offene Fragen sollten von ihrem Charakter her anders gestellt werden als geschlossene Fragen. Sonst läuft man Gefahr, Fakten zu verdoppeln“, wirft Neuwald ein. Der Stimulus sei im Vergleich zu den Fragen, die schon gestellt worden sind, herausgehoben und weiche methodisch ab. Es könnten sich einerseits viele, teils redundante, Standardantworten, aber auch sehr spezielle Antworten ergeben. Zudem zeigten Studien, dass sich die inhaltlichen Themen, die im Fragebogen zu finden sind, in den offenen Fragen zu einem hohen Prozentsatz wiederholten. „Weil der Befragte sein Anliegen einfach noch einmal mit eigenen Worten zum Ausdruck bringt. Insofern kann der Mehrwert unter Umständen relativ begrenzt sein.“ Eine Möglichkeit sei, die Antworten auf eine offene Frage unter Wahrung der Anonymität sorgfältig zu editieren und sie den konkreten Organisationseinheiten zuzuordnen, aus denen sie gekommen sind – und in deren Kontext sie oft erst verständlich werden können.

## DSGVO bleibt heißes Eisen

Ein weiterer Aspekt, der im Zusammenhang mit der Digitalisierung für alle Beteiligten eine wichtige Rolle spielt, ist die europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Sie ist bekanntermaßen seit dem 25. Mai 2018 verpflichtend anzuwenden und sorgte insbesondere vor dem Stichtag für große Verunsicherung. Dass diese ganz verfliegen ist, kann man nach dem Urteil der Teilnehmer des Round Tables nicht behaupten. „Die DSGVO sowie das neue Bundesdatenschutzgesetz geben dem Datenschutz zusätzliche Bedeutung und machen unterstützende Beratung notwendig“, davon ist Schmaderer überzeugt. Die Unsicherheit sei momentan spürbar: Viele Unternehmen wüssten nicht genau, welche Facetten des Datenschutzes sie konkret abzudecken haben. Die Irritation könne im Extremfall dazu führen, dass sie Mitarbeiterbefragungen auf unbestimmte Zeit verschieben. „Der Kunde kann sich seiner Verantwortung zwar nicht entziehen. Für uns bietet sich in diesem Zusammenhang aber die Möglichkeit, sie individuell zu unterstützen, etwa durch eine Rahmenberatung.“ Die Kernprinzipien der DSGVO, Privacy by Design (Datenschutz durch Technikgestaltung) und Privacy by Default (datenschutzfreundliche Voreinstellungen), würden bei einer professionellen Durchführung einer Mitarbeiter-



„Die Interpretation, die Einordnung der Ergebnisse in ein Gesamtbild: Das wird immer Beratertätigkeit bleiben.“

Tanja Höllger, Geschäftsführerin,  
HEUTE UND MORGEN GmbH



„Selfservices, angewendet mit wenig Kompetenz oder Erfahrung, sind wie Fahren ohne Führerschein.“

Bernd Neuwald, Geschäftsführer, CIP Corporate  
Intelligence Partners GmbH

befragung selbstredend umgesetzt. Eine gewisse Rechtsunsicherheit bleibe aufgrund unklarer Formulierungen im Verordnungstext aber bestehen, bis sie durch die Rechtsprechung aufgelöst werde.

Bei den Prozessen habe sich gar nicht so viel verändert, findet Gerhard Bruns, und bestätigt damit, was viele andere Experten auch sagen: Wer den Datenschutz schon vor der DSGVO ernstgenommen und sich an die geltenden Vorgaben gehalten hat, musste nicht viel neu ordnen, wengleich der organisatorische Mehraufwand durch die DSGVO mitunter groß war. „Was sich aber stark verändert hat, ist die Sensibilisierung. Wir müssen bei den Kunden nun nicht mehr um bessere Datenschutzmaßnahmen kämpfen. Sie sind immer noch Herren der Daten, und sie definieren den gesamten Prozess.“ Die Anbieter müssten ihre Prozesse natürlich ebenfalls im Griff haben, um etwa den gestiegenen Informationspflichten gegenüber den Teilnehmenden der Befragung gerecht zu werden. Etwaige verwegene Träume von Techies, alle verfügbaren personenbezogenen Daten zusammenzuführen und zu analysieren, seien mit der DSGVO aber verpufft.

Ein einzelnes Befragungsergebnis allein ist aber, wenn überhaupt, nur bedingt aussagekräftig. Man muss es in den Gesamtkontext einordnen und gegebenenfalls auch mit externen Daten von Wettbewerbern oder ähnlichen Unternehmen vergleichen können. Das ist unter Berücksichtigung der einschlägigen Datenschutzvorschriften nach wie vor möglich, aber ist es auch sinnvoll?

„Eine Mitarbeiterbefragung ist nie die Lösung eines Problems, sondern hilft dabei, Stärken und Schwächen sichtbar zu machen und konkrete Lösungen zu finden.“

Jan Stephan Schmaderer, Geschäftsführer,  
JSS HR & Consulting Services



„In erster Linie ist zunächst der interne Vergleich wichtig, um herauszufinden, was sich verändert hat oder wie das Ergebnis im Vergleich zu übergeordneten Einheiten des Unternehmens einzuordnen ist“, antwortet Feinstein. „Externe Benchmarks sind auf Gesamtebene des Unternehmens oder auf Länderebene sinnvoll und helfen dem Management, das Ergebnis zu interpretieren.“ So könnten sich vor allem kulturelle Unterschiede auf Ergebnisse in der Mitarbeiterbefragung auswirken. Vergleiche mit externen Benchmarks können helfen, Unterschiede zwischen Länderorganisationen besser zu verstehen. „Allerdings muss man vorsichtig sein, weil nur selten transparent ist, welche Unternehmen genau in einem externen Benchmark enthalten sind.“

Auch Neuwald hält Mehr-Perspektiven-Vergleiche für wichtig: „Als Berater sollte man sich ein Datum aus einer Mitarbeiterbefragung in vier Richtungen anschauen: Erstens im internen Vergleich zu ähnlichen Einheiten (etwa Produktionseinheiten oder Vertriebsstellen nach Regionen), zweitens mit aller Vorsicht und Zurückhaltung im externen Benchmark-

Vergleich, drittens im Hinblick auf die dahinterliegende Theorie sowie last but not least in Bezug auf die inhaltlich-politischen Ziele des MAB-Projekts. Hier sehe ich uns als Berater in der Pflicht.“

„Ich bewerte einen internen Benchmark höher als einen externen“, stellt Schmaderer heraus. Externe Benchmarks seien eher eine Kunst als eine Wissenschaft, da die Datenqualität, die interkulturelle Validität sowie die Möglichkeit einer seriösen Interpretation gegeben sein müssten. „Sie werden am Markt gefordert, und dem muss man gerecht werden. Aber man muss auch über ihre Vor- und Nachteile aufklären.“

Höllger zeigt sich noch kritischer: „Man muss bei externen Benchmarks aufpassen, nicht Äpfel mit Birnen zu vergleichen.“ Auf globaler Zufriedenheitsebene könne deren Einsatz noch sinnvoll sein. Im Weiteren komme es aber gerade darauf an, die individuellen Bedarfe des einzelnen Unternehmens zu ermitteln. „Dies erfordert, spezifische und eben nicht gleiche Fragen zu stellen.“ Zudem führten externe Benchmarks dazu, sich im Allgemeinen zu verlieren, statt sich konkret mit den eigenen Ergebnissen, Erwartungswerten und angestrebten Zielniveaus zu beschäftigen. „Was hilft die Einschätzung, dass ein Durchschnittswert in anderen Unternehmen möglicherweise um fünf Prozentpunkte schlechter oder besser ist? Dies löst grundlegende Probleme und Anforderungen nicht.“

Mit Benchmarks kennt sich Hartmann besonders gut aus. Er schärft den Blick für das große Ganze: „Eine Mitarbeiterbefragung ist als Gesamtpaket zu betrachten. Da kommt es nicht nur auf die Positionierung und Zielrichtung sowie den Fragebogen, sondern vor allem auch auf die Bewertung und Interpretation der Ergebnisse, also den Umgang mit den Ergebnissen an.“ Benchmarks seien wichtig. Zudem bedeuteten sie mehr als das Vergleichen von Zahlen. „Benchmarking heißt auch, dass ich die Ergebnisse in einen Vergleich und einen Kontext stellen muss. Daraus resultiert eine Bewertung und es folgt die Interpretation sowie die Ableitung von Maßnahmen und Folgeaktivitäten. Benchmarking heißt aber auch, dass ich in den Austausch gehe und von anderen lerne, mir Tipps, Hinweise und Erfahrungen hole. Gerade wenn es um Folgeprozesse geht, netzwerken Experten und Personaler auch untereinander, um Best Practices auszutauschen.“

„Externe Vergleiche sollten nicht überbewertet werden“, findet Dietsch. Ein externer Benchmark sei hilfreich und könne der groben Einordnung des Gesamtergebnisses einer Organisation dienen – dies jedoch eher auf einer konkreten Themenebene wie etwa der Führung. Ohnehin sei die von Hartmann erwähnte Interpretation der Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung Aufgabe und Privileg von Geschäftsführung und Vorstand: „Unsere Aufgabe ist es, geeignete Grundlagen dafür zu schaffen. Führungskräfte und Mitarbeiter benötigen Führung und klare Zielvorgaben. Die erstellten Berichte müssen aussagekräftig und verständlich sein, Stärken und Entwicklungspotenziale sollten erkennbar sein.“

## Mitarbeiterbefragungen

### Die wichtigsten Learnings aus der Expertendiskussion

#### ① Ziele definieren

Unternehmen sollten zunächst darüber nachdenken, was mit der Mitarbeiterbefragung erreicht werden soll, und dann die richtige Methode oder Strategie für diese Zwecke wählen. Das braucht Zeit, die gut investiert ist.

#### ② Nicht unterschätzen

Eine Mitarbeiterbefragung ist ein strategisches Führungsinstrument und damit auch Thema des Vorstands und der Geschäftsführung. Sie müssen die Ziele einer Befragung vorgeben. Eine klare Positionierung des Instruments ist unbedingt notwendig.

#### ③ Stakeholder einbeziehen

Das bedeutet nicht, alle und jeden zufriedenzustellen zu wollen. Vielmehr geht es darum, die Zielgruppen frühzeitig einzubinden und

ihre Erwartungshaltungen professionell zu managen. Dies sind, neben der Vorbereitung und Durchführung der Befragung, verantwortungsvolle Aufgaben für den Projektleiter und Berater HR.

#### ④ Befragungslandschaft definieren

Mittlerweile gibt es viele Tools für allerlei Formen der Mitarbeiterbefragung. Die Auswahl sollte fokussiert, realistisch und umsichtig erfolgen und auf die Bedürfnisse und Zielsetzung des Unternehmens zugeschnitten sein.

#### ⑤ Früher an später denken

Es braucht sinnvolle Folgeprozesse und Klarheit darüber, wer jeweils dafür verantwortlich ist, die gewünschten Prozesse im Unternehmen weiter voranzutreiben und zu begleiten. Ein im Voraus definierter Kommunikationsplan hilft dabei.

Es wird deutlich: Interne Benchmarks stehen bei den Beratern höher im Kurs als externe. Aber auch bei diesen gibt es solche und solche, hebt Bruns hervor: „Historische Benchmarks, also der Vergleich mit Werten aus früheren Befragungen, sind meiner Meinung nach besonders wertvoll. Wenn ein Unternehmen die Mitarbeiterbefragung als Instrument der Organisationsentwicklung nutzen will, sind diese Vergleiche die entscheidenden.“ Ziel sei es, im Zeitverlauf eine positive Veränderung bei den Treiberfaktoren zu erreichen. „Das heißt, dass ich die Befragung wiederholen muss, um festzustellen, ob die Maßnahmen erfolgreich waren.“

Nach Auffassung von Dr. Matthias Zimmermann ist der größte Wert eines intelligenten Benchmarkings, etwaige Muster aufzuzeigen. Liege beispielsweise die Zustimmung zur Arbeitgeberattraktivität im Gesamtunternehmen über 80 Prozent, sei dieser Wert ohne Zweifel exzellent. Was aber wenn der Wert bei den Führungskräften nur bei 40 Prozent liegt? Dann habe das Unternehmen ein massives Problem und man könne sich ziemlich sicher sein, dass der Wert bei den Mitarbeitern bald abstürzen wird. Daher sollte man sich bei der Interpretation vor simplen und naiven Einordnungen in Gut und Schlecht hüten: „Es geht immer darum, den Daten Bedeutung zu verleihen. Die entscheidende Frage ist: Was bedeuten sie für unser Geschäft? Und zwar hier und jetzt.“ Das



„Unternehmen sollten nicht länger über isolierte Befragungen, sondern vielmehr über ihre gesamte Befragungslandschaft nachdenken.“

Dr. Matthias Zimmermann, Geschäftsführer,  
LOGIT Effectory GmbH

setzt natürlich voraus, dass Daten vorhanden sind. Die verlässlichsten scheinen da immer noch die Informationen derjenigen zu sein, die das Unternehmen am besten kennen: die der Mitarbeiter. Der Grat zwischen einem Zuviel und einem Zuwenig, zwischen den richtigen und falschen Fragen scheint jedoch mitunter schmal zu sein. Der Markt hat sich darauf eingestellt und bietet mittlerweile eine Vielzahl an flexiblen und auch digitalen Tools, die vor allem für spezifische Einsatzzwecke geeignet sind. Unternehmen sollten sich jedoch der Chancen und Risiken, die mit ihnen verbunden sind, bewusst sein. Gut gemeint ist nicht immer gut gemacht. ■