

# Mitarbeiterbefragung <sup>09</sup> 2019

**Personalwirtschaft** **Special**

Das Magazin für den Job HR



**Sie haben das Wort!**

WARUM DIE BETEILIGUNG ALLER BEI EINER MAB SO WICHTIG IST

+++ **Round Table:** Nachfrage steigt aus allen Branchen +++ **Case Studies:** Kühne + Nagel & Stadtwerke München +++ **Studie:** Warum Mitarbeiter kündigen +++ **Marktcheck:** Feedback-Lösungen +++

## Die Experten des Round Tables



Dr. Matthias Zimmermann,  
Geschäftsführer, LOGIT Effactory



Stefan Miklic, CEO,  
ISPA consult



Michael Denzer, Leiter Marketing und  
Vertrieb, geva-institut



Matthias Diете, Vorstand,  
Cubia



Jan Stephan Schmaderer, Geschäftsführer,  
JSS HR & Consulting Services



Dr. Ingrid Feinstein, Director  
Employee & Organizational  
Research, Ipsos



Mag. Gerd Beidernikl,  
Geschäftsführer, vieconsult Vienna  
Corporate Research and  
Development



Dr. Björn Matthaei,  
Gesellschafter,  
Racer Benchmark Group



Dr. Stefan Mauersberger,  
Talent Practice Leader Central  
Europe, Kincentric



Dr. Roland Abel, Head of  
Growth & Strategy – Employee  
Experience Solutions – DACH,  
Qualtrics

## Do it yourself

► Die Digitalisierung hat dazu geführt, dass es heute eine Vielzahl an sogenannten Selfservice-Tools für Mitarbeiterbefragungen gibt. Wie ist zu bewerten, wenn Unternehmen ihre Befragungen selbst organisieren?

Auch wenn nicht alle Experten am Tisch der Entwicklung ausschließlich skeptisch gegenüberstehen, lässt sich eines dennoch übereinstimmend sagen: Vorsicht ist geboten. „Falsch eingesetzt, bedeutet eine Do-it-yourself-Lösung die Chance auf eine schlanke Befragung mit dem Risiko eines dicken Endes für die Verantwortlichen“, warnt Michael Denzer vom Geva-Institut. Strategische Organisationsentwicklung mittels Mitarbeiterbefragung basiere in erster Linie auf einem fundierten Konzept und der Beratungserfahrung bezüglich der Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Motivation. Dies könne ein Selfservice-Tool nicht ersetzen.

Auch in der Durchführung sieht er kritische Situationen als wahrscheinlich an: „Wer garantiert etwa die Anonymität der Befragung, wenn alle Rohdaten im Unternehmen liegen? Und wer hat unternehmensintern die Expertise und das Standing, kritische Ergebnisse mit den Entscheidern konstruktiv zu erörtern?“ „Man muss den Mitarbeitern vermitteln können, dass die Daten sicher und anonym sind. Sobald der Eindruck entsteht, dass Personen im Unternehmen wissen, wie die Befragungsteilnehmer geantwortet haben, verspielt man das Vertrauen der Mitarbeiter“, wirft Björn Matthaei ein.

Auch bräuchten die Unternehmen das entsprechende Know-how im Hause. Davon abgesehen sieht er aber auch Vorteile in Do-it-yourself-Lösungen: Es müssen keine personenbezogenen Daten an Dritte weitergegeben werden, Befragungsinhalte können schneller verändert, Ergebnisse selbst ausgewertet und der

Zeitpunkt hierfür eigens bestimmt werden. Daher und da sie zeitgleich nicht auf Benchmarks von Befragungsdienstleistern angewiesen sind, sondern die des Konsortiums nutzen können, beobachtet er bei den Mitgliedsunternehmen der Racer Benchmark Group einen Trend zum Einsatz der Tools. „Mit dem Thema Do-it-yourself-Befragungen werden wir uns auf jeden Fall in Zukunft verstärkt beschäftigen müssen“, ist Matthaei überzeugt.

Dass sich Do-it-yourself-Lösungen am Markt nicht durchsetzen werden, glaubt ISPA-Chef Stefan Miklic. Seiner Einschätzung nach werden einige Unternehmen erkennen, dass das Thema Befragungen sehr komplex ist und Erfahrung und Ressourcen braucht. Folglich geht er davon aus, dass eine professionelle Beratung beim Thema Befragung weiterhin erfolgskritisch bleibt. Nach Meinung von Matthias Zimmermann von Effactory müssen sich die Berater jedoch weiterentwickeln. „Es braucht nicht für alles einen externen Berater. Die Digitalisierung macht es möglich, unser Know-how mehr und mehr in die Systeme zu bringen. Darüber hinaus haben viele Firmen Fachkompetenz für Mitarbeiterbefragungen aufgebaut“, so seine Beobachtung. Es geht darum, auf Augenhöhe gemeinsam Lösungen zu entwickeln, die den Unternehmen helfen, ihre Businessziele zu erreichen, so sein Credo. Der eigentlich kritische Punkt sei das Menschenbild, das hinter vielen Do-it-yourself-Instrumenten und den Heilsversprechen ihrer Befürworter stecke: „Ich habe da eine Software, die kann alles und sagt mir per Algorithmus, welche Knöpfe ich drücken muss, Gespräche sind nicht mehr nötig. Aber Menschen sind keine Maschinen. Ich möchte die Personaler eindringlich auffordern, genauer hinzuschauen, was ihnen da versprochen und verkauft wird“, so Zimmermann. ■



## Klassische Mitarbeiterbefragung vor dem Aus?

► Von Skeptikern wurde die Mitarbeiterbefragung schon totgesagt – insbesondere, da Unternehmen seit geraumer Zeit auch auf Pulse Surveys setzen, die in kurzen Zeitabständen durchgeführt werden, um schnell einen Überblick über die „Gesundheit des Unternehmens“ zu geben. Aber sind die Echtzeitfeedbacks auch eine Konkurrenz für die Mitarbeiterbefragung?

„Kurzfristige agile Befragungen sind – wenn sie richtig und professionell eingesetzt werden – ein weiteres hilfreiches Tool für HR und OE. Deswegen die seit Langem bewährte Mitarbeiterbefragung in Frage zu stellen, wäre jedoch, als würde man den TÜV für das eigene Auto nicht mehr machen, weil die Öltemperatur in Echtzeit digital angezeigt wird“, sagt Matthias Diete, Vorstand Cubia AG. Ein Entweder-oder ist demnach der falsche Ansatz. So entscheiden sich auch Organisationen in der Regel für eine Kombination von klassischer Mitarbeiter- und Pulsbefragung, wie Dr. Stefan Mauersberger, Talent Practice Leader Central Europe, Kincentric (vormals Aon Hewitt GmbH), beobachtet. Der Vorteil liegt seiner Meinung nach darin, auf diese Weise den Blick für die Gesamtorganisation zu behalten und gleichzeitig durch Pulsbefragungen kontinuierlichen Dialog flexibel, dezentral und zu spezifischen Themen auf lokalem Level voranzutreiben. „Die Zukunft geht in Richtung Befragungslandschaft, in der verschiedene Befragungsinstrumente, die strategisch auf ein Ziel hinarbeiten, parallel eingesetzt werden“, meint auch Björn Matthaei. Im Kreis der Racer Benchmark Group gäbe es kein Unternehmen, das in eine andere Richtung ziele.

Wie die strategische Vorgehensweise häufig in der Praxis aussieht, erläutert Gerd Beidernikl, Geschäftsführer der Vieconsult Vienna Corporate Research and Development GmbH: „Instrumente werden bei unseren Kunden zusehends verschränkt eingesetzt: Vollbefragungen widmen sich den Basisthemen und unternehmensweiten Leitthemen, bei denen man die Aufmerksamkeit der Belegschaft synchronisieren will. Kurzbefragungen blicken anlass- und themenbezogen tiefer und werden von Themenver-

antwortlichen und Führungskräften selber angestoßen.“ Kurzum ergänzen Pulse Surveys die klassische Mitarbeiterbefragung – oder, wie Roland Abel es sieht, machen diese erst richtig lebendig, „weil sie dazu beitragen, die Engagementbefragung zu entschlacken“.

Wichtig bei alledem ist, in den agilen Befragungen kein Heilsversprechen zu suchen. Laut Beidernikl werden mit Feedbackportalen, die vorgeben, permanent in Echtzeit zu messen, teilweise falsche Erwartungen geweckt.

„Der Begriff Echtzeitfeedback ist irreführend. Er meint marketingtechnisch die unmittelbare Visualisierung von Daten in Dashboards – meist für den Vorstand“, sagt er. Aber permanent zu messen heiße nicht, permanent die Aufmerksamkeit für die Bearbeitung zu haben. Echtzeitfeedback ist und bleibt für mich, wenn zwei Menschen direkt miteinander sprechen. Das kann und soll durch keine Technik ersetzt werden“, warnt Beidernikl. „Entscheidend ist letztlich auch immer – und das gilt bei einer Pulsbefragung ebenso wie bei der klassischen Mitarbeiterbefragung –, was die Unternehmen mit den Ergebnissen machen.“

„Wer ständig nur den Puls misst, aber nicht auf die Symptome und deren Ursachen reagiert, die durch die Messung an die Oberfläche befördert werden, führt keine Veränderungen herbei“, so Stefan Miklic. Es ist daher entscheidend, immer genügend Zeit einzuplanen für eine saubere Umsetzung. Folglich sei es auch sinnvoll, die Befragungszyklen nicht zu dicht aufeinander folgen zu lassen. „Wenn in der Zeit zwischen den Befragungen nichts bewegt wird beziehungsweise bewegt werden kann, wenn also die Unternehmen ihre Versprechungen nicht einhalten können, führt das zu gar nichts – außer zu Frustration bei den Mitarbeitern und in der Folge zu Demotivation“, sagt Miklic. „Die Befragungsgeschwindigkeit darf niemals größer sein als die Bearbeitungsgeschwindigkeit“, bringt es Gerd Beidernikl auf den Punkt. „Darauf versuchen wir alle unsere Kunden einzuschwören.“ ■



## Wer ist der Impulsgeber?

► **Ist Mitarbeiterbefragung Chefsache? Scheinbar nicht (mehr) zwingend. Denn gerade in den größeren Unternehmen ist eine gewisse Dezentralisierung von Befragungen festzustellen.**

„Es gibt immer mehr Vorstände, die ihr eigenes Erkenntnisinteresse ein Stück weit zurücknehmen, damit die sonst oft als Lehmschicht wahrgenommenen Mittelmanager in Aktion treten können“, hat etwa Dr. Roland Abel von Qualtrics beobachtet. Die Entwicklung ist seiner Meinung nach positiv. Zentrale Fragebögen seien meist zu wenig relevant für die Abteilungen und Teams, weil sie oft mit allgemeinen Leadership-Themen zu tun haben, die für sie zu weit weg seien. Daher sei früher auch häufig mit den Ergebnissen im Folgeprozess nichts passiert. „Mittels einer dezentralen Strategie jedoch ist es möglich, in der Lehmschicht eine Ownership-Kultur zu generieren“, ist Abel überzeugt. Weil man Themen abfragt, an denen die mittlere Führungsebene dann direkt arbeiten kann.

Über die Rolle der Unternehmensführung herrscht insgesamt jedoch keine wirkliche Einigkeit. So meint Matthias Diete zum Beispiel, dass jede professionelle Mitarbeiterbefragung bei Vorlage der Ergebnisse automatisch zur Chefsache wird. Seine Erfahrung: „Spätestens wenn Sie präsentieren, ist die Geschäftsführung beziehungsweise der Vorstand hellwach.“ Die Cubia AG rate HR daher dazu, die obere Führungsebene bereits in der Konzeptionsphase zu berücksichtigen – etwa, indem man sie vorher kurz bezüglich ihrer vorherrschenden Themen befragt. Diese sollten dann in die Fragebogenentwicklung einfließen. „Das Topmanagement muss unbedingt hinter der Mitarbeiterbefragung stehen“, schließt sich Ingrid Feinstein von Ipsos an. Dies vor allem auch wegen der Verantwortungsübernahme im Folgeprozess. „Es muss klar sein, was die Befragung für die Geschäftsführung bedeutet und

mit welchen Zielen und Erwartungen die Initiative verbunden ist. Nur so kann eine Befragung in die Unternehmensstrategie eingebunden sein und einen unternehmensweiten, nachhaltigen Effekt haben“, führt Stefan Mauersberger von Kincentric aus. Für ihn ist klar: Jede Befragungs- und Veränderungsinitiative muss in erster Instanz von der Geschäftsführung unterstützt und gelebt werden. HR kann hier als Prozessgestalter die richtigen Rahmenbedingungen sicherstellen, ohne die Businessverantwortung zu übernehmen.

Wichtig ist aber auch, dass alle anderen Stakeholder – die Fachabteilungen und der Betriebsrat – in die Konzeption der Mitarbeiterbefragung frühzeitig eingebunden werden. Laut Ingrid Feinstein können nur so auch die verschiedenen Erwartungen adressiert werden. Mit dieser Ansicht steht sie nicht alleine da: „Es gehört zum Grundkanon unserer Überzeugung und Erfahrung, dass man eine Mitarbeiterbefragung nicht über die Köpfe der Betroffenen hinweg durchführen sollte. Daher sind Arbeitnehmervertreter in jedem Fall möglichst zu beteiligen“, sagt Matthias Diete.

Das Thema „Einbindung des Betriebsrates“ unterliegt Jan Stephan Schmaderer von JSS HR & Consulting Services zufolge einer kollektivrechtlichen Rahmenberatung. Er betont, dass Antworten darauf gegeben werden müssen, ob, wann und wie bestimmte Elemente der Mitbestimmung unterliegen. Was zum Beispiel ist, wenn der Betriebsrat blockiert? „Hier gilt es, Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen“, sagt er. Bezüglich einer Aufklärung sieht er die Anbieter von Mitarbeiterbefragungen in der Pflicht. „Es kann nicht sein, dass diese nicht wissen, wann eine Befragung mitbestimmungspflichtig ist und wann nicht.“ Mit einer ganzheitlichen Beratung würden professionelle Dienstleister sich entsprechend hervorheben. ■





## Welche Rolle spielt der Spaßfaktor?

► **Gamification und User Experience sind Trends in Human Resources. Doch ist der Spaßfaktor auch im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen zwingend? Um dies zu beantworten, muss zunächst geklärt werden, was eigentlich konkret mit Spaß bei den Befragungen gemeint ist.**

„Wenn Spielelemente in eine fremde Landschaft eingebaut werden, was das Wort Gamification ja eigentlich bedeutet, dann ist zunächst die Frage nach dem Sinn wichtig“, sagt Michael Denzer. Auf jeden Fall zu weit gehe man, wenn der Eindruck entstehe, dass mit der Meinung der Mitarbeiter gespielt werde. Häufig aber vermischen sich unterschiedliche Begriffsdefinitionen, und Gamification wird mit Usability und ansprechendem Design gleichgesetzt. Das sind Eigenschaften, die Mitarbeiterbefragungen haben sollten, stimmen die Experten überein – auch wenn sie laut Roland Abel von Qualtrics scheinbar nichts mit den Rücklaufquoten zu tun haben: „Studien zufolge wollen Mitarbeiter öfter befragt werden, als es momentan der Fall ist. Ein langweilig gestalteter Fragebogen wird kaum jemanden von der Teilnahme

abhalten, wenn er als Chance angesehen wird, Feedback zu wichtigen Themen zu geben“, ist er überzeugt.

Dennoch: „Eine Befragungstechnologie muss intuitiv, nutzerfreundlich und anregend sein“, hebt etwa Stefan Mauersberger von Kincentric als Selbstverständlichkeit hervor. Vor allem müsse sie Führungskräfte und Mitarbeiter dazu befähigen, einen kontinuierlichen Dialog zu leben. Nach Meinung von Abel ist besonders darauf zu achten, dass die Folgeprozesse nicht als langweilig empfunden werden: „Wenn man nachher vier Stunden in einem Workshop sitzt und das Gleiche diskutiert wie das Jahr zuvor, dann frustet das die Leute enorm“, weiß er.

Gamification nein, positive User Experience sowie Leichtigkeit im Prozess ja. Dafür plädiert auch Gerd Beidernikl. „Für mich sind Befragungen sowohl Mess- als auch Kommunikationsinstrumente“, führt er aus. Humor und Spaß bei den Befragungen seien dann stimmig, wenn dies mit einem seriösen Messvorhaben nicht kollidiere sowie zum Befragungsvorhaben und zur bestehenden Unternehmenskultur passe. ■



Eine Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmer finden Sie auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) in der Rubrik Führung.





## So geht es besser

► **Ohne intrinsische Motivation und Eigenverantwortung der Mitarbeiter geht es nicht. Sie sind grundlegend dafür verantwortlich, dass in den Unternehmen Veränderungsbereitschaft, Agilität und Innovation herrschen können.**

So stellt sich auch die Frage, wie Unternehmen in Zukunft agieren sollten, um dieses Ziel zu erreichen, und wie die Mitarbeiterbefragung speziell dabei unterstützen kann. „Der Fokus darf nicht auf dem Instrument an sich liegen. Er muss vielmehr darauf gerichtet werden, den Bedürfnissen des Unternehmens und der Mitarbeiter gerecht zu werden“, fasst Jan Stephan Schmaderer von JSS HR & Consulting Services zusammen. „Es macht keinen Sinn, die vermeintlich schicken Abwicklungslösungen einzukaufen, nur um augenscheinlich agil zu wirken.“ „Der sogenannte Anpassungsdruck ist ja primär das Ergebnis intensiver PR seitens ökonomisch motivierter Anbieter, was in einer freien Marktwirtschaft absolut legitim ist“, stellt Cubia-Vorstand Matthias Diete klar. Sei der beziehungsweise die HR-Verantwortliche jedoch nicht wirklich überzeugt von den vollmundigen Versprechen, dann bleibe eine Option: nicht kaufen.

Vordringlich sei laut Schmaderer, die vorherrschende Unternehmensrealität zu analysieren. Daran müsse mit Lösungen angeknüpft werden, ohne die Mitarbeiter zu überfordern und zu verschrecken. Zudem macht er darauf aufmerksam, dass nicht immer in allen Unternehmensbereichen Selbstorganisation auf Führungskraft- oder Mitarbeiterebene gewollt ist. Ergo könne es sinnvoll sein, dies zunächst abzufragen, bevor pauschal auf Selbstorganisation gesetzt werde.

Weitere Themen im Unternehmen sollten über eine Befragungslandschaft eingeholt werden. Dabei ist eine Orientierung am Mitarbeiter-Lebenszyklus sinnvoll: „Unternehmen sollten überlegen, wie man in den einzelnen Phasen, die der Mitarbeiter durchläuft – vom Onboarding bis hin zum Unternehmensaustritt – gewinnbringendes Feedback einholen kann“, sagt Matthias Zimmermann. Das müsse natürlich gemanagt werden. Ergo gilt es für die Unternehmen, hier die entsprechende Kompetenz aufzubauen oder einzukaufen.

Eine weitere Kompetenz, die in den Unternehmen benötigt wird: die Fähigkeit, Dialog zu ermöglichen. Nach Ansicht von Ingrid Feinstein von Ipsos ist der Dialog mit den Mitarbeitern Hauptzweck eines Feedbackprozesses. Wichtig sei hier, einen Paradigmenwechsel zu vollziehen und einen anderen Blick auf die Mitarbeiterbefragung einzunehmen. „Wir müssen weg von dem Ansatz „Messung – Problemanalyse – Lösung und Maßnahmen“, sagt sie. Dieser passe nicht mehr zur heutigen Unternehmensrealität, wo alles in ständiger Veränderung sei. Feedbackprozesse sollten den permanenten Flow im Unternehmen begleiten. „Der kontinuierliche und übergreifende Austausch im Unternehmen über die anliegenden Themen und Herausforderungen ist stärker in den Vordergrund zu rücken. Damit wird zunächst ein gemeinsames Verständnis geschaffen. Und dieses

wiederum ist eine notwendige Grundlage für kreative Lösungen und Bewältigung der Themen.“ Letztlich heißt es damit back to the roots: die Mitarbeiterbefragung als Partizipationsinstrument – Betroffene zu Beteiligten machen, sie einbinden, mit Befragungen den Dialog stärken, kurz: eine Rückbesinnung auf den ursprünglichen Ansatz. Nimmt man die Themen Holokratie, Agilität und Hierarchiefreiheit ernst, ist nach Ansicht von Zimmermann genau dieses Paradigma das, was heute angesagt ist. Entscheidend sei nicht die Anzahl der abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen. Es sei viel wichtiger zu schauen, ob die Organisation in Bewegung kommt: Hat die Befragung dazu geführt, dass ein besseres Verständnis für die Ziele der Organisation und die Kollegen herrscht? Hat sie zur Selbstreflexion angeregt? Hält man sich offen den Spiegel vor? Tritt man in konstruktiven Dialog?

Im Prinzip ist dies dann die Agilität im Folgeprozess, die auch Jan Stephan Schmaderer fordert: ein Lösen von klassischen Mustern und vom Silodenken. Um den Folgeprozess wiederum effektiv managen zu können, kann die Ausbildung und der Einsatz von Change Agents oder Innovationsbotschaftern zielführend sein. Warum? Es gibt Themenkomplexe, bei denen es per se nicht sinnvoll ist, dass die Führungskräfte die Hauptverantwortung tragen. ■

### Kompakt: Die vier wichtigsten Erkenntnisse des Round Tables

- ① **Strategische Herangehensweise**  
Mitarbeiterbefragungen sind Instrumente einer strategischen Organisationsentwicklung. Entscheidend ist, was mit der Befragung erreicht werden soll. Daher kommt es auch ganz wesentlich darauf an, Ziele zu definieren.
- ② **Stakeholder einbeziehen**  
Um die verschiedenen Interessen und Erwartungen zu berücksichtigen, tun die Unternehmen gut daran, **die Fachabteilungen und den Betriebsrat in die Konzeption der Mitarbeiterbefragung einzubinden** – und das frühzeitig.
- ③ **Gute Ergänzung der Instrumente**  
Immer mehr Tools für Mitarbeiterbefragungen kommen auf den Markt. Die Herausforderung besteht darin, eine Befragungslandschaft zu kreieren, **bei der die klassische Mitarbeiterbefragung die Basis bildet beziehungsweise die Gesamtorganisation im Blick hat** und durch anlass- oder themenbezogene Pulsbefragungen ergänzt wird.
- ④ **Sinnvolle Folgeprozesse**  
Wichtig ist, dass Mitarbeiterbefragungen etwas anstoßen. Das Ableiten zahlreicher Verbesserungsmaßnahmen ist dabei nicht das, auf was es in erster Linie ankommt. Wichtiger ist, **dass ein Dialog mit den Mitarbeitern erfolgt und man sichergeht, dass ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der Ziele im Unternehmen herrscht.**