

# Mitarbeiterbefragung bei Finanzdienstleistern

Interview mit Prof. Dr. Florian Kunze

Gerade die Führungsetagen in großen Unternehmen haben oft Probleme damit, die Belange der Mitarbeiter\*innen eindeutig zu identifizieren. Das kann im schlimmsten Fall die Innovationsfähigkeit einer Firma beeinträchtigen. Wer jedoch regelmäßig die Angestellten befragt, kann rechtzeitig intervenieren und sowohl die Geschäftseffizienz als auch die eigene Arbeitgeberattraktivität steigern. Prof. Florian Kunze erklärt, warum eine Mitarbeiterbefragung die Entwicklung eines Unternehmens vorantreibt und worauf man bei der Durchführung achten sollte. (Red.)

FINANZIERUNG  
LEASING  
FACTORING **FLF** Herr Professor Kunze, warum ist es wichtig, Mitarbeiterbefragungen einzusetzen?

Jede Führungskraft wird einen mehr oder weniger groben Eindruck von den Kolleg\*innen haben. Die Rede ist hier von Aspekten wie Engagement, Identifikation mit dem Unternehmen, Motivation, Wahrnehmung der Vorgesetzten und Stimmung. Es ist wichtig, diese Intuition messbar und dadurch systematisch überprüfbar zu machen.



Prof. Dr. Florian Kunze ist Lehrstuhlinhaber für Organisational Studies an der Universität Konstanz. Er ist spezialisiert auf Mitarbeiterbefragungen und Wissenschaftspartner der Cubia AG.



Sowohl die Produktivität als auch die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens leiden, wenn die Mitarbeiter\*innen nicht mit vollem Einsatz bei der Sache sind. Darüber hinaus ist es essenziell, die Vorstellungen der Belegschaft zu kennen, gerade um gute Mitarbeiter\*innen zu halten. Nur wer bestens Bescheid weiß kann entsprechend handeln und an Führungsverhalten, Bezahlung oder Arbeitsbedingungen arbeiten.

Eine Mitarbeiterbefragung ist ein zentrales Instrument der Organisationsentwicklung und damit auch der Effizienzsteigerung. Gutes und effektives Führungsverhalten sollte als ein zentraler Bestandteil in die Mitarbeiterumfrage integriert werden. Der aktuelle Stand der empirischen Führungsforschung ist, dass eine Kombination aus zielorientierter und emotionaler, visionsbasierter Führung besonders wirkungsvoll ist. Vor diesem Hintergrund sind Mitarbeiterbefragungen ein wichtiges Instrument der strategischen Personalentwicklung.

FINANZIERUNG  
LEASING  
FACTORING **FLF** In welchen Situationen sollte so eine Befragung zum Einsatz kommen?

Eine Befragung ist insbesondere dann sinnvoll, wenn es konkrete Wandlungsprozesse oder auch Krisen gibt. Denn gerade dann muss man Aufschluss bekommen über die Perspek-

tive der Mitarbeiter\*innen. Durch eine systematische Umfrage mit einem wissenschaftsbasierten Ansatz kann es gelingen, weiche Faktoren wie zum Beispiel die Mitarbeiterzufriedenheit oder das Engagement messbar und dadurch greifbar zu machen. Gerade in Branchen wie der Finanzindustrie, in der momentan ein hoher Kostendruck und Wandel durch die Digitalisierung stattfindet, ist es unerlässlich, über den Umgang beziehungsweise den Widerstand der Mitarbeiter\*innen gegen Veränderungsprozesse Kenntnis zu haben. Viele digitale Transformationsprojekte scheitern, weil die Perspektiven der Mitarbeiter\*innen vernachlässigt werden. Hier ist eine Mitarbeiterbefragung ein sehr mächtiges Instrumentarium.

Davon abgesehen sollte die Mitarbeiterbefragung als ein systematisches Element der Personalentwicklung genutzt werden. In diesem Zusammenhang sollte man darauf schauen, nicht nur negative Entwicklungen zu verhindern, sondern auch analysieren, was gut läuft. Das kann dann entsprechend vielleicht noch besser gemacht werden und wirkt sich beispielsweise auf die Arbeitgeberattraktivität aus. Ein Geschäftsführer muss wissen, ob er wirklich motiviertes Personal beschäftigt, das sich mit dem jeweiligen Unternehmen identifiziert. Wer gerne in einer Firma arbeitet, wird auch nach außen hin seinen Arbeitgeber positiv darstellen und dadurch vielleicht sogar neue, qualifizierte Mitarbeiter\*innen anwerben.

FINANZIERUNG  
LEASING  
FACTORING **FLF** Für welche Unternehmen empfiehlt sich eine Befragung besonders?

Gerade Firmen, die sehr stark auf ihre Angestellten angewiesen sind, sollten regelmäßig Mitarbeiterbefragungen

durchführen lassen. Dazu gehören alle Unternehmen, deren Arbeit wissensbasiert ist oder die Serviceleistungen anbieten. Das schließt die Finanzdienstleistungsbranche mit ein. Diese Branche ist hart umkämpft. Sie hängt stark von den Talenten der Mitarbeiter\*innen ab und die Bezahlung ist relativ kompetitiv. Beides zusammen sind wichtige Faktoren sowohl für die Mitarbeitergewinnung als auch für die Bindung von qualifiziertem Personal. Das Thema Arbeitgeberattraktivität ist hier also von herausragender Bedeutung. Alles in allem ist es insbesondere bei den Finanzdienstleistungsunter-

auf die zurückgegriffen werden können. An dieser Stelle empfiehlt es sich einmal mehr, sich an einen erfahrenen externen Partner zu wenden. Dieser kann unterstützend eingreifen und dafür Sorge tragen, dass auch tatsächlich das gemessen wird, was relevant ist. Durch den falschen Einsatz von Indikatoren kann schnell der Fokus verrutschen. Das führt letztendlich dazu, dass Rückschlüsse verfälscht werden. Die Einleitung passender Interventionen wird dadurch blockiert.

Darüber hinaus gibt es noch einen zweiten Grund, warum es lohnens-

externen Partner ist aus meiner Sicht der Datenschutz deshalb das bedeutendste Mittel, um eine verlässliche Einschätzung der jeweiligen Situation zu bekommen. Außerdem gilt: Wenn die Befragung durch einen seriösen Externen durchgeführt wird, stellt dieser sicher, dass durch die Aussagen auf keinen Fall einzelne Mitarbeiter\*innen identifiziert werden können.

Alle Daten werden auf Servern in Deutschland gespeichert und sind verschlüsselt. Die Ergebnisse werden nur auf einer aggregierten Ebene, das heißt auf einer Team- oder Abteilungsebene mit mindestens fünf Personen, an den Arbeitgeber übermittelt. Darüber hinaus werden die Umfragen und Auswertungen immer nach den aktuell geltenden datenschutzrechtlichen Standards durchgeführt. Der gesamte Prozess ist DSGVO konform. Das gibt den Befragten die Gewissheit, dass sie ehrlich antworten können.

## »Ein externer Partner trägt dafür Sorge, dass tatsächlich das gemessen wird, was relevant ist.«

nehmen sinnvoll, auf das Instrument Mitarbeiterbefragung zu setzen und es systematisch anzuwenden.

Ansonsten gilt: Ab 100 Mitarbeiter\*innen aufwärts ist die Mitarbeiterbefragung ein sehr wirkungsvolles Instrument. Sobald man als Führungskraft keinen direkten Einblick mehr in das tägliche Geschehen bei seinen Mitarbeiter\*innen hat, muss man sich unbedingt auf anderem Wege Feedback einholen.

### FINANZIERUNG LEASING FACTORING **FLF** Warum sollte man auf einen externen Partner zurückgreifen?

Bei der Analyse einer Mitarbeiterbefragung geht es darum, sogenannte latente Konstrukte herauszuarbeiten. Das bedeutet, es geht um die Erforschung von Zuständen, die nicht beobachtbar sind wie zum Beispiel die Motivation oder das Engagement der Angestellten. Um diesen indirekten Aspekten auf den Grund zu gehen ist es wichtig, spezifische – gerade auch nicht so offensichtliche – Fragen in der richtigen Art und Weise zu stellen.

Dabei muss eine Firma das Rad nicht neu erfinden. Die Forschung hat bereits ganz gute Instrumente entwickelt,

wert ist, die Befragung von einem externen neutralen Anbieter durchführen zu lassen. Auf diese Weise werden die Datensicherheit und die Anonymität der Teilnehmer\*innen gewährleistet. Die Befragten sollen möglichst unverzerrte Antworten geben. Das ist eher bei einer neutralen Drittperson zu erwarten als wenn ein Kollege der eigenen Firma die Befragung durchführen würde. Somit wird die Zuverlässigkeit der Ergebnisse sichergestellt. Es handelt sich schließlich um detaillierte Fragen und gerade wenn es um Aussagen über direkte Vorgesetzte oder Tabuthemen wie negativen Stress geht, reagieren viele zurecht befangen. Zumal sie sich bei einer internen Befragung ja auch gar nicht sicher sein können, was letztendlich mit den Daten passiert.

### FINANZIERUNG LEASING FACTORING **FLF** Wie sieht es generell mit dem Datenschutz aus?

Der Datenschutz ist eine enorm wichtige Sache. Nicht nur, um bestehende Gesetze einzuhalten. Sehr sorgfältig auf die Einhaltung zu achten bedeutet gleichzeitig, dass Ergebnisse verbessert werden, weil die Mitarbeiter\*innen weniger Ängste haben, dass mit den Daten unerwünschte Dinge passieren. Neben der Befragung durch einen

### FINANZIERUNG LEASING FACTORING **FLF** Wie sieht so eine Befragung konkret aus?

Von dem Start der Planung bis zur Ergebnispräsentation vergehen etwa sechs Monate. Zu Beginn der eigentlichen Befragung steht ein enger Austausch zwischen dem Wissenschaftspartner und dem Kunden, in dem ein spezifischer Fragebogen auf die jeweiligen Bedürfnisse angepasst wird. Wenn der Fragebogen abgestimmt ist, erfolgt die Durchführung der Befragung mit ausgedruckten oder – wie in der Finanzbranche üblich – digitalen Fragebögen.

### FINANZIERUNG LEASING FACTORING **FLF** Was passiert mit den Ergebnissen?

Die Auswertungen nur dem Kunden zu präsentieren, wäre wenig erfolgversprechend. Die Befragung soll ja auch ein mittel- und längerfristiges Instrument der Personalentwicklung sein. Um das zu gewährleisten, muss eine gemeinsame Interpretation der Ergebnisse erfolgen. Dabei können eine wissenschaftliche Perspektive sowie die Erfahrung aus der Befra-

## Praxisbeispiel – Mitarbeiterbefragung bei der Grenke AG

**Hintergrund:** 2018 feierte die Grenke AG 40-jähriges Jubiläum. Ein guter Zeitpunkt, um das sich wandelnde Unternehmen aus Sicht der Mitarbeiter\*innen beurteilen zu lassen und zu schauen, ob zahlreiche bereits umgesetzte Maßnahmen mit dem Ziel von Zufriedenheit und Unternehmensidentifikation auch Wirkung zeigen. Überhaupt ist es dem Konzern wichtig, sich auf allgemeiner und internationaler Ebene unter den Mitarbeiter\*innen umzuhören, um sich langfristig auf dem Markt halten zu können. Denn nicht selten sind interne Fehlentwicklungen der Auslöser für negative Veränderungen. Die Geschäftsführung wollte deshalb wissen: Wie engagiert ist die Belegschaft? Inwieweit identifizieren sich Mitarbeiter\*innen mit den Zielen und Werten des Unternehmens? Wie stark ausgeprägt sind Loyalität und unternehmerisches Denken? Und wie flexibel passen sich die Angestellten an veränderte Bedingungen an?

**Konzept:** Durch eine wissenschaftsbasierte Mitarbeiterbefragung lassen sich Antworten auf diese Fragen und entsprechend Ursachen für bestimmte Entwicklungen ermitteln. Arbeitgeber erfahren beispielsweise, warum die gelebte Kultur des Unternehmens von der erwünschten Kultur abweicht. Mithilfe von statistischen Mitteln lässt sich der Handlungsbedarf ziemlich genau eingrenzen. Dadurch lassen sich aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen erarbeiten. Im Zuge der Digitalisierung können Reichweite und Qualität der Befragung intensiviert werden.

**Durchführung:** Die Geschäftsführung der Grenke AG hatte sich für die Durchführung der Befragung an den externen Partner Cubia AG gewandt, um einen vorbehaltlosen Blick von außen zu bekommen. Die Unternehmensberatung ist auf das gesamte Spektrum von Befragungen zur Organisationsentwicklung spezialisiert und führt die jeweiligen Kundenprojekte in enger Kooperation mit wissenschaftlichen Beratern durch. Ziel der Befragung war es, ein aussagekräftiges Gesamtbild zu ermitteln, wie sich das expandierende Unternehmen hinsichtlich des internen Zusammenhalts in den jeweiligen Ländern im Vergleich zur Zentrale in Baden-Baden erweist. Bei der Konzeption des Fragebogens lag ein Schwerpunkt deshalb auf dem internationalen Charakter der Mitarbeiterbefragung. Entsprechend band das Unternehmen die in den einzelnen Märkten zuständigen Geschäftsführer und HR-Partner in die Entwicklung des Fragebogens mit ein.

**Kernfragen waren:** In welchem Ausmaß identifizieren sich die Beschäftigten mit dem Unternehmen und seinen Produkten? Wie sehr engagieren sie sich für regionale und übergeordnete Ziele? Sind sie zufrieden mit dem Management? Um möglichst viel konstruktives Feedback einzufangen, hatten die Beschäftigten zudem die Möglichkeit, am Ende des

Fragebogens ein Freitextfeld auszufüllen. Um eine hohe Teilnahmequote zu erreichen, wurde der Fragebogen in sechs Sprachen übersetzt. Ein spezielles Einladungsverfahren diente dazu, bei jedem einzelnen Mitarbeiter das Interesse an der digitalen Befragung zu wecken. Somit wurde sichergestellt, dass ernsthafte Antworten geliefert wurden. Zusätzliches Ansporn gab es durch die Wahrung von Anonymität und Datenschutzrecht.

**Ergebnis:** Anhand von Vergleichsdaten konnte dargelegt werden, wie sich andere Unternehmen der Branche in der Organisationsentwicklung schlagen. Die Beschäftigten der Grenke AG identifizieren sich im Vergleich zu Mitarbeiter\*innen anderer Unternehmen der Branche deutlich mehr mit ihrem Arbeitgeber. Sie sind zufrieden mit Führungskultur und Arbeitsbedingungen, arbeiten gerne in Teams zusammen und verfügen über ein sehr hohes Niveau an digitaler Kompetenz.

Natürlich gibt es aber immer auch Verbesserungsbedarf. Aspekte wie die Zufriedenheit mit vereinbarten Zielen und deren Messung, die interne Kommunikation oder die Gewährung von Benefits könnten noch ausgebaut werden. Da der Konzern global agiert und in jedem Land andere gesetzliche Vorschriften gelten, sind auch die Erwartungen an den Arbeitgeber bezüglich der Bedürfnisse der Beschäftigten unterschiedlich.

Wichtig ist, dass das Ergebnis zu Konsequenzen führt. Die Mitarbeiter\*innen sollen das Gefühl haben, aufgrund ihrer bekundeten Meinung verändert sich etwas. So wurden unmittelbar nach der Ergebnispräsentation im Vorstand die zentralen Resultate über zahlreiche Informationswege kommuniziert. Während im Intranet die Ergebnisse der einzelnen Bereiche der Unternehmenszentrale veröffentlicht und darauf von den Bereichsleitern gegenüber ihren Teams näher erläutert wurden, erfuhren die jeweiligen Länderverantwortlichen via Skype oder Videokonferenz die für ihre Region entscheidenden Resultate, um sie im nächsten Schritt ihren Beschäftigten zu erklären. Darin enthalten waren auch die Ergebnisse, die sich nach Auswertung der Freitextfelder ergaben. Jedes Land erhielt in einer kurzen Übersicht die wichtigsten drei „Top und Flop“-Resultate.

**Ausblick:** Die Ergebnisse wurden im März 2019 kommuniziert. Seither wird im Vorstand sowie in den Teams intensiv diskutiert, welche Erkenntnisse für den Kulturwandel zu priorisieren sind und welche Maßnahmen sich am besten und kostenschonend für eine möglichst zeitnahe Umsetzung anbieten. Spätestens in der folgenden, bereits fest geplanten Mitarbeiterbefragung wird sich zeigen, ob das Unternehmen seinen von einer engagierten Belegschaft getragenen Kurs entschlossen fortsetzen kann.

gung anderer Unternehmen eingebracht werden.

Die Geschäftsführung erhält einen Managementbericht mit den zentralen Ergebnissen und daraus ableitbaren Implikationen. Dieser wird dann vom Wissenschaftspartner vor der Geschäftsleitung präsentiert. In einem zweiten Schritt kann versucht werden, diese Punkte in einen Kontext mit dem spezifischen Unternehmen zu bringen. Schlussendlich werden konkrete Handlungsoptionen erarbeitet. Die mehr oder weniger versteckten Einflussfaktoren müssen herausgefiltert werden, um Verbesserungen anregen zu können. Wenn gewünscht, können für spezielle Abteilungen oder einzelne Teamleiter dann noch gesonderte Einzelberichte erstellt werden, die konkrete Hinweise zu der spezifischen Stimmung im jeweiligen Bereich geben.

Für die verschiedenen Themenbereichen der Umfrage ist es außerdem wichtig, dass entweder Vergleiche

über die Veränderung über die Zeit oder Benchmarkvergleiche mit anderen Unternehmen gezogen werden. Dadurch kann die derzeitige Situation besser eingeschätzt werden. In diesem Zusammenhang ist es empfehlenswert, etwa alle zwei Jahre zu überprüfen, ob die Umsetzung der Handlungsempfehlungen etwas gebracht hat. Mithilfe einer weiteren Befragung wird analysiert, ob die eingeleiteten Maßnahmen Wirksamkeit gezeigt haben.

In jedem Fall ist es von großer Bedeutung, dass sich für die Teilnehmer\*innen der Befragung konkrete Veränderungen ergeben, die dann auch umgesetzt und evaluiert werden. Das hält die Sinnhaftigkeit der Befragung gerade auch im Hinblick auf folgende Befragungen aufrecht.

FINANZIERUNG  
LEASING  
FACTORING **FLF** Wie hoch sind die Kosten?

Es ist sehr schwer, diese Frage pauschal zu beantworten. Der Preis hängt

einerseits von der Komplexität und dem Umfang der jeweiligen Befragung ab. Andererseits stellt sich die Frage, wie detailliert die Auswertung sein soll. Ob man nur an der Oberfläche kratzen oder richtig in die Tiefe gehen und beispielsweise weiche und harte Faktoren in Verbindung setzen möchte.

Generell kann aber gesagt werden, dass es sich bei der Mitarbeiterbefragung um ein Personalentwicklungstool beziehungsweise eine Beratungsdienstleistung handelt, die ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis hat und aus der Arbeitgeber viele wertvolle Eindrücke gerade auch für die Zukunft des Unternehmens mitnehmen können. Vor diesem Hintergrund handelt es sich um eine Investition, auf die kein Unternehmen mittel- oder längerfristig verzichten sollte.

FINANZIERUNG  
LEASING  
FACTORING **FLF** Herr Professor Kunze,  
herzlichen Dank für das Gespräch.