



Kein Aktionismus, bitte

Mitarbeiterbefragungen dienen seit jeher als Seismograf der Unternehmenskultur. Die Digitalisierung und Transformation stellt dieses HR-Instrument nun vor besondere Herausforderungen. Besinnung ist angesagt, wie der Round Table der Personalwirtschaft mit MAB-Experten zeigt.

VON DAVID SCHAHINIAN

► „Mich fragt ja keiner.“ Ein Satz wie ein Vorwurf. Er lässt keinen Zweifel daran, dass man es besser wüsste. Und er impliziert, dass die, die tatsächlich entscheiden, keine Ahnung haben. Natürlich gibt es immer noch Vorgesetzte, die autoritär führen und Meinungen nur gelten lassen, wenn sie der eigenen entsprechen. Spätestens seit sich Entwicklungen wie

agile Strukturen und Fachkräftemangel bemerkbar machen, gehen viele Unternehmen aber wieder stärker auf ihre Mitarbeiter zu. Grund genug für die Personalwirtschaft, erstmals sieben Experten zum Thema Mitarbeiterbefragungen (MAB) zum Round Table zu bitten.

Dass sich durch den technologischen Wandel etwas geändert hat, kann Britta Grebe-Bruns, Geschäftsführerin des Geva-Instituts, nur bestätigen: „Durch die Digitalisierung herrscht eine neue Führungskulturliteratur. Zum Teil müssen die Führungskräfte anders führen, zum Teil zeigen Mitarbeiter unterschiedliche Reaktionen.“ Nicht alle seien in Kreativprozessen aktiv, und viele hätten durchaus Sorgen. Sorgen um den Arbeitsplatz, um die Verdichtung von Arbeit und auch Sorgen, ob sie mit ihrer Qualifikation auf die Schnelligkeit des Wandels überhaupt



Cliff Lehnen, Chefredakteur der Personalwirtschaft, und Christoph Bertram, Redakteur, moderierten den Round Table.

reagieren können. Sicher, manche Themen wie Identifikation oder Arbeitszufriedenheit gab es früher wie heute. „Aber die Treiberfaktoren, die darauf Einfluss nehmen, ändern sich.“ In Mitarbeiterbefragungen werde immer wieder deutlich, dass sich die Beschäftigten Arbeitsbedingungen wünschen, die sie in die Lage versetzen, gut und motiviert weiterarbeiten zu können.

Digitalisierung: Alles scheint möglich

Matthias Diete, Vorstand der Cubia AG, sieht darin eine Weiterentwicklung dessen, was seit 40 Jahren zu beobachten ist: der Einzug des Computers in die Arbeitswelt. „Für mich ist die Digitalisierung nur die nächste logische Entwicklung. Es ist der technologische Fortschritt, der sich manifestiert. Und den müssen wir, als Berater und Helfer unserer Kunden, auch mitgehen. Wir müssen verstehen, was die Geschäftsführer, die Personaler, aber auch die Mitarbeiter, um die es ja letztlich geht, umtreibt.“

„Gute Feedbacksysteme und Einbindungsplattformen sind nützlicher und sinnvoller denn je“, glaubt auch Matthias Zimmermann, Gründer und Geschäftsführer der Logit Management Consulting GmbH. Das Portfolio ist größer geworden. Unternehmen stellten sich weniger die Sinnfrage, sondern vielmehr, welches Mittel der Wahl unter gegebenen Rahmenbedingungen am besten passt – zum Beispiel die klassische Mitarbeiterbefragung, Puls-, Team- oder Führungsfeedback. Zimmermann trifft damit einen Kern, den manch eine Organisation noch nicht erkannt hat. Die Frage: „Was wollen wir wozu sinnvoll nutzen“ werde immer wichtiger. Es gelte, ein schlagkräftiges, integriertes Gesamtsystem aufzusetzen, das optimal zum jeweiligen Unternehmen und seiner Strategie passt. Ansonsten? „Überflutet man die Leute mit irgendwelchen Nonsens-Befragungen und hat hinterher Datenfriedhöfe und Flickenteppiche, die alle nur frustriert zurücklassen.“

Evolution statt Revolution ist gefragt. Dabei darf der gesellschaftliche Wandel nicht außer Acht gelassen werden, findet Jens Krause, Head of Marketing Research bei der Interrogare GmbH: „Die Generationen, die nachkommen, sind viel freier und denken unabhängiger.“ Damit könnte auch der Wille, an Befragungen teilzunehmen, tendenziell sinken. Die Frage, was die Teilnahme dem Individuum selbst für einen Nutzen bringt, rücke stärker in den Vordergrund. Das heißt: Unternehmen müssen das Instrument MAB zum einen überarbeiten und



„Die wesentlichen Fragen sind: Was ist das Ziel einer Mitarbeiterbefragung? Was sind Alternativen dazu? Und wie sieht der Folgeprozess aus?“

Dr. Hannes Beckenbach, Geschäftsführer,
Netzwert Partner GmbH



„Wir müssen verstehen, was die Geschäftsführer, die Personaler, aber auch die Mitarbeiter, um die es ja letztlich geht, umtreibt.“

Matthias Diete, Vorstand, Cubia AG

modernisieren und zum anderen ihren Sinn klar kommunizieren. Eine gute Übung, denn dazu müssen sie sich erst einmal selbst darüber im Klaren sein.

Die Beratung Willis Towers Watson hat Fragen zur Befragung gestellt, und kam zu interessanten Ergebnissen. Fast jedes dritte der 95 befragten Unternehmen setzt demnach bei der Mitarbeiterbefragung mittlerweile auf interaktive Online-Formate. Gleichzeitig sind wichtige Qualitätskriterien von Benchmarks häufig unbekannt oder sie werden nicht berücksichtigt, obwohl diese als wichtiges Kriterium bei der Auswahl eines Anbieters herangezogen werden. Es wird deutlich, wo der Hase im Pfeffer liegt.

„Häufig höre ich noch immer als erste Reaktion zum Thema Digitalisierung von Kunden: ‚Wie werden wir die Papierfragebögen los?‘“ Die Spanne, mit der man es als Berater in den Organisationen zu tun habe, sei extrem breit, berichtet Joachim Schroer, Principal Consultant bei der Priotas GmbH. Grebe-Bruns ergänzt: „Unsere Auftraggeber hätten natürlich gerne, dass es überall blinkt und überall anwend-

„Unsere Auftraggeber hätten natürlich gerne, dass es überall blinkt, aber erreichen Sie mal jemand am Hochofen oder in der Schicht.“

Britta Grebe-Bruns, Geschäftsführerin,
Geva Institut GmbH



„Manche sehen eine Mitarbeiterbefragung nur als KPI-Instrument, mit dem Reporting-Pflichten nachgekommen wird.“

Jens Krause, Head of Marketing Research,
Interrogare GmbH



bar sein muss, aber erreichen Sie mal jemand am Hochofen oder in der Schicht.“ Es müsse trotz aller Digitalisierung kurze Einstiegsbarrieren geben, und vor allem müssten Mitarbeiter daran glauben, dass sie etwas bewirkt.

Die Arbeit mit den Ergebnissen

Die Experten am runden Tisch waren sich weitgehend einig, dass es nach wie vor bei der Nachbereitung der Ergebnisse hakt. Wie viele Stunden wird auf das Design der Befragung verwendet – aus gutem Grund, daran besteht kein Zweifel. Aber sind die Antworten erst einmal da, stehen die wichtigsten Entscheidungen an. Vor allem die, wie ernst es eine Organisation mit der Einbeziehung der Mitarbeiter meint. „Die große Herausforderung ist nicht die Informationsgewinnung“, hebt Marco Nink, Strategic Consultant bei der Gallup GmbH, hervor. Danach müssten auch ganz gezielt Maßnahmen für die unterschiedlichen Zielgruppen auf den Weg gebracht werden. Dashboards und Co. seien hilfreiche Instru-

mente, aber beim Nachfolgeprozess ranke es bei vielen Unternehmen. Warum? „Weil bestimmte Voraussetzungen, um einen Veränderungsprozess auf den Weg zu bringen, gar nicht gegeben sind.“ Seiner Meinung nach muss der Weg von einer reinen HR-Initiative hin zu einem strategischen Instrument führen, das die Unternehmensleitung nutzt, um das Humankapital optimal einzusetzen. Mitarbeiterbefragungen können, so Nink, einerseits dabei helfen, systematische Barrieren, unternehmensweite und strukturelle Herausforderungen zu orten und zu entfernen, und andererseits, Best Practices zu identifizieren, herauszustellen und wo immer möglich zu übertragen. Vor allem aber können sie dazu beitragen, dass eine Organisation in den Dialog eintritt und im Dialog bleibt.

Personaler müssten „die Chance ergreifen, die Mitarbeiterbefragungen noch klarer als bisher als strategisches Instrument der Organisations- und Kulturentwicklung zu positionieren und auch so zu nutzen“, appelliert Zimmermann. Nicht nur als Messinstrumente, nicht nur als „Datenlieferungsapparate für das Management“. Damit das funktioniert, müsse man auch in die Haltung und Kompetenz des Managements und der Mitarbeiter investieren, nicht nur der Führungskräfte: „Da müsste vom ganzen Mindset her in vielen Unternehmen ein echter Wandel passieren.“ Denn viel zu oft verbinde sich mit einer Mitarbeiterbefragung eine kontraproduktive Wunschkonzert-Philosophie, nach dem Motto: „Geschäftsleitung fragt, Mitarbeiter antworten, Führungskräfte liefern.“

Auch Matthias Diete sieht die Personaler in der Pflicht – und wird grundsätzlich. Das Wachstum, die Zunahme an Druck, an Geschwindigkeit des Wandels, werde nicht mehr zehn Jahre weitergehen können, „oder wir werden immer mehr kranke Menschen sehen, die zurückbleiben“. Es sei eine Aufgabe von HR, hier eine Fürsorgefunktion wahrzunehmen. „Wer soll es denn in den Unternehmen machen, wenn nicht die Personaler?“ Dashboards und Tools seien in, aber manche wichtigen Fragen würden nicht gestellt: „Haben wir genügend Ressourcen, das auszuwerten? Geben wir den Führungskräften und den Mitarbeitern die Zeit, zu reagieren?“

Es gibt HRler, die sich als Fürsorgepartner der Mitarbeiter sehen, weiß Jens Krause. Sie bringen viel Engagement auf, sind vernetzt, stoßen Dinge an. Es gibt aber auch den Gegenentwurf: „Manche sehen eine Mitarbeiterbefragung nur als KPI-Instrument, mit dem Reporting-Pflichten nachgekommen wird, und damit endet nach ihrem Selbstverständnis ihre

Aufgabe.“ Er habe die Erfahrung gemacht, dass es eine klare Korrelation gibt: Unternehmen, die gute Zufriedenheitswerte vorweisen können, haben in der Regel auch ein Management, das ein gutes Gefühl dafür hat, wie es der Belegschaft geht. Mangelt es dagegen an dem einen, mangelt es oft auch dem anderen. „Da gibt es wenig Brüche“, konstatiert er. Wo aber soll man anfangen? Hannes Beckenbach, Geschäftsführer der Netzwert Partner GmbH, weiß eine gute Lösung: „Die Herausforderung liegt darin, das Instrument Mitarbeiterbefragung und die Ergebnisse für den Einstieg in einen ehrlichen Dialog über die wichtigen Themen einer Organisation zu nutzen.“ Mindestens ebenso wichtig: Wie geht die Organisation mit den Ergebnissen um? Das ist keine leichte Frage, denn sie kann das Image und auch die Durchschlagskraft der Mitarbeiterbefragung empfindlich beeinflussen. Werden Ergebnisse der Befragung gemeinsam mit den Beteiligten interpretiert, werden seiner Erfahrung nach meist wirksame Maßnahmen eingeleitet. Das Ergebnis zeigt sich dann auch an Zahlen. Wird jedoch nur der Druck erhöht ohne Hilfestellung, richten sich Befragungen schnell gegen die Befragten, die dann in der nächsten Runde nicht mehr mitmachen. Die Chance der Befragung liege in einer echten Entwicklung der Organisation und Bindung der Mitarbeiter durch den Dialog über die wichtigen Themen. Dafür müssten jedoch „die oberen Ebenen und alle Führungskräfte in die Diskussion eingebunden sein und eine Bereitschaft zur Veränderung mitbringen“.

Impulse für die Führungskräfteentwicklung nutzen

Die allermeisten Führungskräfte wollten einen guten Job machen, ist Marco Nink überzeugt. Was fehle, sei die Rezeption: „Selbstbild und Fremdbild gehen im Führungsverhalten deutlich auseinander.“ Das könne durch Studien belegt werden. Sie seien ebenso auf Feedback angewiesen, wie die eigene Führungsleistung, das eigene Verhalten wahrgenommen wird. „Wir beobachten, dass Vorgesetzte immer offener dafür werden, weil sie einen Mehrwert darin sehen.“ Aber nur dann, wenn sie mit den Befragungsergebnissen nicht alleine bleiben, sondern befähigt werden, diese als Teil ihrer Entwicklung zu begreifen. Das setze allerdings voraus, dass Führungskräfte in Form von Trainings und Coachings begleitet werden.

„Die Akzeptanz war schon immer hoch, wenn Sie ein Feedback handwerklich sauber anbieten und



„Vorgesetzte werden offener für Feedback, weil sie einen Mehrwert darin sehen. Aber nur, wenn sie befähigt werden, es als Teil ihrer Entwicklung zu begreifen.“

Marco Nink, Strategic Consultant, Gallup GmbH

transparent kommunizieren“, sagt Matthias Diete von der Cubia AG. In der Mitarbeiterbefragung sollten die Felder aber deutlich getrennt werden, da war er sich mit Britta Grebe-Bruns vom Geva Institut einig: „Führung muss in einer breit aufgestellten Mitarbeiterbefragung eine Rolle spielen. Der Versuch, beides zu verbinden, überfordert aber vor allem die Führungskräfte“, so Diete. Kunden seien mitunter aber nur schwer von der Idee abzubringen. Grebe-Bruns: „Es sind unterschiedliche Prozesse, letztlich sind auch ganz unterschiedliche Bereiche der HR oder

Wichtige Erfolgsfaktoren einer MAB

Jeder kann heute mit den entsprechenden Tools eine MAB aufsetzen und durchführen. Aber nicht jeder hat das Wissen und die Erfahrung, um die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen und vor allem, den Folgeprozess sinnvoll zu gestalten. Im schlimmsten Fall geht der Schuss nach hinten los, und die Organisation hat mehr Probleme als vorher. Daher sollten sich Personaler im Klaren sein, was eine gute Befragung ausmacht:

- Eine klare Positionierung des Instrumentes: ein Verständnis davon, was es leisten und was es nicht leisten kann
- Ein guter Fragebogen, der die wichtigsten Stakeholder in der Organisation mitnimmt, die wichtigsten Fragen aufgreift und so abbildet, dass sie im Nachfolgeprozess gut bearbeitet werden können
- Einbindung des Leadership-Teams von Anfang an
- Offenheit, Transparenz und Einbeziehung der Mitarbeiter mittels Kommunikation vor, während und nach der Befragung
- Wertschätzung des methodischen Handwerkszeugs
- Eine Roadmap inklusive möglicher Follow-up-Prozesse. Im Mittelpunkt sollten zunächst weniger Maßnahmen, sondern eher die Qualität des Dialogs stehe.
- Konstruktiver und sinnvoller Umgang mit den Ergebnissen, nötigenfalls zuvor interner Kompetenzaufbau bezüglich des Instruments MAB
- Solides methodisches Handwerk bei allen fachlich-wissenschaftlichen und technischen Aspekten der MAB
- Gewährleistung von Nachhaltigkeit: Weniger Befragungen durchführen, aber dafür gut vor- und nachbereitete

„Selfservicetools sind eine Ergänzung zur klassischen Mitarbeiterbefragung. Sie können sie nicht ersetzen, aber die Feedback-Zyklen zu ausgewählten Themen beschleunigen.“

Dr. Joachim Schroer, Principal Consultant, PRIOTAS GmbH



„In Bewegung setzen, Richtung geben und Kurs halten. Diese Aufgabe wird in Zukunft von vielen wahrgenommen, und nicht mehr nur von einer einzigen Person.“

Dr. Matthias Zimmermann, Geschäftsführer, LOGIT Management Consulting GmbH



der Organisationsentwicklung hinterher mit dem Follow-up beauftragt.“ Sinn mache es eher, ein 360-Grad- oder Multisource-Feedback im Turnus abwechselnd mit einer Mitarbeiterbefragung durchzuführen.

Ein Plädoyer für die Trennung von Mitarbeiter- und Führungskräftefeedback also. Auf den ersten Blick scheint das widersprüchlich, denn die Demokratisierung von Unternehmen, das Verschwinden von Hierarchien, ist doch gerade ein Kernpunkt des digitalen Wandels. „Das Eliminieren von Leitungsebenen ist schon in vollem Gange“, hat Joachim Schroer vor allem in großen Unternehmen beobachtet. Häufig würden Selfservicetools als eine Lösung präsentiert, den Widerspruch aufzuheben. „Aus meiner Sicht ist das eine Ergänzung zur klassischen Mitarbeiterbefragung und kein Ersatz.“ Was man damit erreichen könne, sei, die Feedback-Zyklen zu ausgewählten Themen zu beschleunigen. Es setze aber voraus, dass die Führungskräfte den Wert solcher Feedbacktools erkennen.

Dem „Sowohl ... als auch“ kann Hannes Beckenbach ebenfalls etwas abgewinnen. Es gibt immer mehr Unternehmen, die neben einer hierarchischen Führung Selbstorganisationsprozesse initiieren. Bei älteren Unternehmen sähe die Situation aber oftmals noch anders aus: „Viele sind linear geprägt und kommen aus dem Industriezeitalter. Wir leben und arbeiten heute in komplexen Kontexten und es funktioniert nicht mehr, eine Intervention zu setzen und davon auszugehen, dass wir die Wirkung der Intervention voraussehen können.“ So viel steuern zu können, wie man früher einmal steuern konnte, sei ohnehin nicht mehr möglich. Instrumente wie Impulsbefragungen könnten aber als „schneller Check“ zusätzliche Informationen bringen, die einen Wandel frühzeitig aufzeigen.

„Wie funktioniert Feedback ohne Hierarchien? Ich würde sagen: ganz einfach, aber halt anders“, bringt es Matthias Zimmermann von Logit auf den Punkt. Denn die Führungsaufgaben und -fragen fielen ja nicht weg. „Meine Definition ist: in Bewegung setzen, Richtung geben und Kurs halten.“ Diese Aufgaben würde in Zukunft nur nicht mehr eine einzige Person, sondern viele würden sie wahrnehmen. Feedback erhalte dadurch eine andere Qualität und Form, und Aspekte wie Peer-Feedback würden an Bedeutung gewinnen.

Da ist sie wieder, die vielbeschworene VUCA-Welt. Es wird sich alles ändern, das hört und liest man immer wieder. „Wir sollten aber nicht vergessen, dass wir es in den Unternehmen mit einer unglaublichen Spannweite an heterogenen Situationen zu tun haben“, betont Jens Krause von Interrogare. Im Grunde müsse für jedes Unternehmen die richtige Antwort gefunden werden. Die klassische Mitarbeiterbefragung wird trotzdem, oder gerade deswegen, nie obsolet, ist er sich sicher. Man müsse eine Form finden, um wirklich repräsentativ alle Mitarbeiter bei einer Befragung an den Tisch zu holen. „Und das schaffe ich unter Umständen nur, wenn ich auch eine klassische Befragungsstruktur habe, die von oben unterstützt wird.“

Der Positionierung des Instruments kommt somit eine entscheidende Bedeutung zu. „Wird dies erst nach Auslieferung der Ergebnisse thematisiert, kann das völlig ausufern“, hebt Joachim Schroer von Priotas hervor. Der Maß-

nahmenprozess sollte rechtzeitig, „möglicherweise mit einem eigenen Kick-off“, geplant werden. Zudem habe er gute Erfahrungen damit gemacht, beim Follow-up-Prozess noch einmal zu überprüfen, ob aufgrund der Ergebnisse noch mögliche andere Stakeholder mit einbezogen werden sollten.

Die Ziele nicht aus den Augen verlieren

Die Mitarbeiter nicht zu fragen, ist schlecht. Sie zu oft zu fragen, ebenfalls. Marco Nink sieht in den neuen technischen Möglichkeiten Fluch und Segen zugleich: „Wir können uns auch totpulsen. Wenn jede Abteilung, jedes Team, jeder Unternehmensbereich schnell eine Befragung aufsetzen kann, meist eigenständig, dann wird die Beteiligungsrate und damit die Aussagekraft der Ergebnisse zurückgehen.“ Wichtig sei immer, zu wissen, warum man eine Befragung durchführt. Bei Fragen wie der Qualität des Onboarding-Programms oder der Qualität von Nachfolgeprozessen sei es wenig sinnvoll, zwölf oder 18 Monate bis zur nächsten MAB zu warten, so Nink weiter. Die Unternehmen mit den technischen Möglichkeiten allerdings sich selbst zu überlassen, sieht er als den falschen Weg an.

Hannes Beckenbach bestätigt das: „Es sind tatsächlich wesentliche Fragen: Was ist das Ziel einer Mitarbeiterbefragung? Was sind Alternativen dazu? Und wie sieht der Folgeprozess aus?“ Das sei we-

sentlicher Bestandteil der Auftragsklärung. Das Interesse, das dahintersteht, ist eine attraktive Unternehmenskultur und die Erreichung der Unternehmensziele. Da diese nur gemeinsam erreicht werden können, brauche es Formate des regelmäßigen Austausches. Die Erfahrung zeigt, dass sich dafür ein Zweijahresrhythmus für die Mitarbeiterbefragung als gut erwiesen hat, ergänzt er.

„Mitarbeiterbefragung darf kein One-Night-Stand sein“, drückt es Britta Grebe-Bruns eingängig aus. Unternehmen müssten sich aber die Chance geben, sich danach zu entwickeln. „Ein guter Follow-up-Prozess – das braucht Zeit.“ Der Prozess der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung benötige manchmal Jahre – und Unterstützung. „Ich wünsche mir viele Personaler, die in diesem Prozess auch ihre Rolle finden. Nicht nur als Auftraggeber, sondern als Strategiepartner.“

Die Mitarbeiterbefragung ist nach wie vor eines der wichtigsten Instrumente zur Organisationsentwicklung. Doch ändert sie ihr Gesicht und wird moderner, schneller, schicker – geht es nach den Entscheidern, am besten auch kostengünstiger. Unter der Oberfläche schlummern aber die wesentlichen Fragen, die über die Jahre konstant geblieben sind. Antworten darauf gibt es viele, aber die richtigen zu finden – darauf kommt es an. Nicht alles machen, was möglich ist, und das, was man macht, richtig zu machen, scheint eine gute Lösung zu sein. ■