

## Zwischen Dashboard und Dialog

**Big Data und Digitalisierung lassen die klassische Mitarbeiterbefragung als überholt erscheinen. Schnellere, flexiblere Instrumente sind gefragt. Doch die Probleme, die mithilfe der Tools gelöst werden sollen, bleiben dieselben.**



**G**erald Krenn, Senior Vice President der Bank Austria in Wien, bezeichnet sich selbst als „Freund schneller Messungen“. Eingesetzt an bestimmten „Touchpoints“, könne das per Software erhobene Mitarbeiter-Feedback dem Management dabei helfen, „die Effizienz einzelner Prozesse besser zu verstehen“. Zum Beispiel bei der internen Bewerbung: Wie beurteilen Kandidaten das Verfahren? Was schlagen sie zur Verbesserung vor?

### Kürzere Reaktionszeiten

Das österreichische Finanzinstitut scheint kein Einzelfall zu sein. Um Beschäftigte per Quick Poll (Blitzumfrage) oder Puls-Check möglichst zeitnah um Feedback zu bitten, ziehen immer mehr Unternehmen neue IT-Tools der klassischen Mitarbeiterbefragung vor. „Digitaler, mobiler und variantenreicher“ sei man dank solcher Systeme, ist Krenn überzeugt. Ermittelt wird nicht mehr das große Bild, also wie es in der Organisation um Führung oder Leistungsbereitschaft bestellt ist und welche Perspektiven sich daraus etwa für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur abzeichnen. Vielmehr führt der immens gestiegene Handlungsdruck offenbar dazu, möglichst schnell und oft

Feedback einzuholen und im Zweifel auch umgehend darauf zu reagieren. Die Seite der Kritiker bezeichnet das als „hektische Betriebsamkeit“.

Angesichts des Potenzials von Digitalisierung und Big Data versprechen sich Unternehmen viel vom Einsatz solcher Tools: So würden Mitarbeiterbefragungen von Ballast befreit. Folgt man den Vertretern dieser Richtung, lassen sich nun überaus schnell und ansprechend visualisiert Zusammenhänge auf den Punkt bringen, die eigentlich durch wissenschaftlich fundierte Verfahren aufwendig analysiert werden müssen. In der Szene hat sich für diese neue Softwarekategorie der Begriff „Dashboard“ etabliert. Wie in einem Cockpit illustriert das System, wie es um den Status quo bestellt ist. Wie akut der Handlungsbedarf ist, wird farblich hervorgehoben: Mehr wollen Entscheidungsträger nicht sehen, heißt es.

### Falsche Erwartungen

Im Markt für Mitarbeiterbefragungen geht es ans Eingemachte. Dafür gibt es mehrere Ursachen. Nach Beobachtung von Matthias Diete, Vorstand der Cubia AG in Konstanz, konfrontieren Unternehmen die Beratungshäuser mit „gelegentlich

überzogenen und falschen Erwartungen“. Grund sei die Flut an Arbeitgeberwettbewerben, die Mitarbeiterbefragungen zwar als Teil des Verfahrens einschließen, bisweilen jedoch mit voreiligen Schlüssen Unternehmen zu einer fragwürdigen Auszeichnung verhelfen. Man könne nicht in drei Monaten erwarten, was allein nachhaltige Mitarbeiterbefragungen nach zwei oder drei Jahren als Ergebnis erzielen könnten, meint Diete. „So lässt sich keine gesunde Unternehmenskultur gestalten, so werden Unternehmen nicht erfolgreicher.“

Auch Gerhard Bruns, Geschäftsführer des Münchner Geva-Instituts, kritisiert Mitarbeiterbefragungen, die sich primär an der Außenwirkung orientieren. Wichtiger ist ihm jedoch der Befund, dass Softwareanbieter zunehmend an Einfluss auf die Berater gewöhnen. Verfügt die Dienstleister selbst nicht über entsprechende Systeme, müssten sie Standardlösungen einkaufen und Sonderwünsche ihrer Kunden teuer programmieren lassen. Mehr noch: Softwareanbieter würden auch als Beratungsunternehmen auftreten und deshalb mit eigenen Kunden konkurrieren. Dienstleistern ohne hinreichende IT-Ausstattung falle es immer schwerer, komplexe Kundenprojekte mit

hohem Spezifizierungsgrad abbilden zu können. „Die Abhängigkeiten werden immer größer“, so Bruns.

Wohin steuert die Mitarbeiterbefragung unter diesen Vorzeichen? Was folgt daraus für HR? Wer mit Befragungsergebnissen tatsächlich Führungskräfte und Mitarbeiter erreichen und den Follow-up-Prozess sicherstellen wolle, sollte laut Bruns gut aufbereitete Reports dem „mehr oder weniger ambitionierten Herumklicken in Dashboard-Systemen“ vorziehen.

Dr. Matthias Zimmermann, Geschäftsführer der Logit Management Consulting in München, drückt es so aus: Statt Meinungsumfragen durchzuführen und sich als Datenlieferant zu positionieren, sollte HR die Mitarbeiterbefragung als Instrument der Organisationsentwicklung zur Entfaltung bringen. „Damit könnte HR den dringend notwendigen Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften anstoßen, in die richtigen Bahnen lenken und zielführend gestalten.“

## Den Change begleiten

Solche Kommunikationspotenziale gezielt zu erschließen, ist in Veränderungsphasen von entscheidender Bedeutung, wie das Beispiel der Edding AG in Ahrensburg zeigt. In der analogen Zeit großgeworden, muss sich der insbesondere bei Kreativen gut beleumundete Stifthehersteller nun dringend digital anpassen. Unter dem Stichwort Markendehnung will er bis zum Jahr 2020 neue Produkte entwickeln und sich in neuen Märkten etablieren. Schon heute vertreibt Edding neben dem Kernsortiment auch Spray, Druckerpatronen und sogar Nagellack. Aus der Perspektive der Organisationsentwicklung folgt daraus, die Veränderungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zu fördern, ohne die innere Stabilität der Organisation sowie die Sicherheit der Belegschaft zu vernachlässigen. Diese Aufgaben strukturiert auch die von Logit konzipierte und begleitete Edding-Mitarbeiterbefragung. Laut HR-Direktor René Freyer wird ermittelt, ob die rund 670 Mitarbeiter weltweit „mit

### Dienstleister im Bereich Mitarbeiterbefragungen

Info 1

askallo GmbH	ISPA consult GmbH
beundro Consulting	JSmoin Softnet AG
CIP Corporate Intelligence Partners GmbH	JSS HR & Consulting Services
concertare beratungs- und Dienstleistungsgesellschaft mbH	Kienbaum Management Consultants GmbH
Cubia AG	Kommunikations-Kolleg AG
DemoSCOPE	LOGIT Management Consulting GmbH
Die ProzessManufaktur GmbH	M+M Management + Marketing Consulting
DJM Consulting GmbH	Mannheimer W.O.-Institut OHG
energy factory St. Gallen AG	Netigate Deutschland GmbH
EUCUSA Consulting GmbH	NEXTUM GmbH
forum! Marktforschung GmbH	PERBILITY GmbH
Gallup GmbH	PRIOTAS GmbH
GenoPersonalConsult GmbH	Questback GmbH
geva institut	reflect AG
GfK SE	Rogator AG
GIPsy Beratungsgesellschaft für Personal und Organisation mbH	SKOPOS VIEW GmbH & Co. KG
Goldpark GmbH Unternehmensberatung	strategie M Unternehmensberatung GmbH
Great Place to Work® Deutschland	TERRITORY EMBRACE   Medienfabrik Gütersloh GmbH
HEUTE UND MORGEN GmbH	TNS Infratest
Information Factory Deutschland GmbH	Vocatus AG
Interrogare GmbH	Willis Towers Watson
	YouGov Deutschland GmbH

Freude“ für die Firma tätig sind und sie als Arbeitgeber empfehlen würden. Beleuchtet wird auch das Leistungsumfeld aus Führungskultur, Prozessen sowie eingesetzten Systemen. „In beiden Dimensionen wollen wir noch besser werden“, sagt der Personalchef.

Während Edding seine Mitarbeiter alle zwölf Monate befragt, bitten die Stadtwerke München im zweijährigen Turnus um Feedback. Vor 15 Jahren als „Zufriedenheitsbarometer“ bei dem kommunalen Energieunternehmen eingeführt, geht die Mitarbeiterbefragung inzwischen auch der Leistungsbereitschaft von etwa 8000 Beschäftigten auf den Grund. Statt wie zuvor im Personalcontrolling ist das Projekt neuerdings im Veränderungsmanagement angesiedelt. Seit 2008 ist die Stuttgarter ISPA Consult mit im Boot. Sie führt die Befragung durch und steht auch für die Auswertung gerade.

## Auf Papier und am PC

Für die im Herbst bevorstehende Neuaufgabe habe man sich erstmals für eine

### Personalwirtschaft Online

▶ Eine ausführliche Übersicht der Anbieter und ihrer Dienstleistungen finden Sie unter [www.pwgo.de/downloads](http://www.pwgo.de/downloads) sowie in der Rubrik **Führung > Mitarbeiterbefragungen** auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de).

Hybridbefragung, also einen Mix aus Print- und Online-Befragung entschieden, erläutert Marija Petricevic, Projektleiterin der Stadtwerke. „Der Löwenanteil“, betont die Personalexpertin, „entfällt nach wie vor auf Papierbögen, zumal Mitarbeiter im Fahrdienst, in den Bädern oder auf Baustellen keinen PC-Zugang haben.“ Das Konzept sieht vor, Befragung und Follow-up eng miteinander zu verzahnen. „Mit der Mitarbeiterbefragung wollen wir stets ermitteln, ob sich Ergebnisse in kritischen Bereichen verbessert haben und ob die eingeleiteten Maßnahmen tatsächlich greifen“, sagt Petricevic. So könnten Mitarbeiter nachvollziehen, dass ihr Feedback wichtig sei und auch zu konkreten Veränderungen beitrage.

Verhältnismäßig viele der im Follow-up ergriffenen Maßnahmen erstrecken sich laut Petricevic auf die Themen Arbeitsbedingungen und Kooperation im Team. Eine Mitarbeiterbefragung könne die Kommunikation im Team allerdings nicht ersetzen, wie die Projektleiterin erläutert. Das Instrument messe lediglich den Status quo und gebe Hinweise, „wo es gut und weniger gut läuft“. Bei schlechten Ergebnissen zur Führung oder zur Zusammenarbeit im Team greife HR unterstützend ein. Prinzipiell sei es jedoch Aufgabe der Führungskräfte, „im Jour fixe sowie in Mitarbeitergesprächen Feedback zu geben und auch Feedback einzuholen“, betont Petricevic.

### Neue Gesprächskultur gewünscht

Der Mittelständler Hering Bau erfuhr im Frühjahr 2015 hingegen von seiner Belegschaft, dass es höchste Zeit ist, das Instrument des Mitarbeitergesprächs zu überdenken. Regelmäßig führt das Bauunternehmen aus Burbach bei Siegen Mitarbeiterbefragungen im Rahmen des INQA-Audits „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ durch. Nach organisatorischen Veränderungen und zahlreichen personellen Wechsellagen in den Reihen der Führungskräfte sei das Mitarbeitergespräch zunehmend vernachlässigt und auch als „unmodern“ diskreditiert worden, beschreibt Personalleiterin Nicole Trettner das zentrale Ergebnis der Befragung.

„Um Beschäftigte möglichst zeitnah um Feedback zu bitten, ziehen immer mehr Unternehmen neue IT-Tools der klassischen Mitarbeiterbefragung vor.“

„Viele Mitarbeiter wünschten sich wertvolle Rückmeldungen von ihren Vorgesetzten. Sie wollten regelmäßig erfahren, wo sie stehen und wie sie sich gezielt weiterentwickeln können, selbst wenn bis zum Ruhestand nicht mehr viel Zeit verblieb.“

Nach Vorlage der Befragungsergebnisse bildeten sich mehrere Gruppen zu bestimmten Themen, wie auch zum Mitarbeitergespräch. In Abstimmung mit der Prozessberaterin von INQA entwarfen sie gemeinsam ein neues Design für das zentrale Führungsinstrument und einigten sich, es in diesem Sommer erneut für jeden Mitarbeiter verbindlich einzuführen. Nachdem Führungskräfte in Workshops und Trainings gezielt vorbereitet wurden, geht es offenbar wieder aufwärts. „Gab es früher lediglich stichwortartige Vorgaben für das Mitarbeitergespräch, können sich die Beschäftigten mit ihren Vorgesetzten nun anhand eines Gesprächsleitfadens aus offenen und festgelegten Fragen über individuelle Ziele und Maßnahmen austauschen“, so Trettner.

Neu ist auch, dass die Ergebnisse protokolliert und von beiden Gesprächspartnern unterzeichnet werden. Ob vereinbarte Maßnahmen umgesetzt werden,

wird kontrolliert. Diese Vorgehensweise bekräftigt die Wirksamkeit des Instruments, eine wichtige Bedingung dafür, dass auch wieder jeder das Mitarbeitergespräch ernstnimmt. „Erste Rückmeldungen von Mitarbeitern zeigen uns, dass die Veränderungen positiv ankommen“, berichtet HR-Chefin Trettner.

### Bauchlandungen vermeiden

Experten halten diese Konsequenz für dringend geboten. „Mitarbeiter investieren ihre kostbare Zeit, zeigen guten Willen und geben ehrliches Feedback“, sagt Berater Diete von Cubia. Wenn aber ein halbes Jahr nach der Befragung noch immer nichts geschehen sei, wende man sich ab. „Der Boden für eine nachhaltige Entwicklung ist vergiftet.“ Um dies zu verhindern, müsse sich der Fokus des Follow-up-Prozesses auf jedes einzelne Team richten, laut Logit-Chef Zimmermann „die Keimzelle der Organisation“. Wie gut ein Unternehmen hier agiere, sei daran abzulesen, ob die Ergebnisse einer Befragung sinnvolle Denkanstöße und Gespräche auslösen und in Entscheidungen einfließen. Komme jedoch kein konstruktiv-kritischer Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zustande, warnt Zimmermann, werde eine Mitarbeiterbefragung unweigerlich eine „krachende Bauchlandung“ hinlegen.

Um dieser drohenden Entwicklung Einhalt zu gebieten, stellen zahlreiche Berater eigene Tools für das Maßnahmen-Monitoring bereit, mit deren Hilfe Verantwortliche – zum Beispiel das Personalmanagement – jeden Fortschritt in der Umsetzungsphase verfolgen und bei Bedarf gezielt einschreiten können. Damit eine Mitarbeiterbefragung grundsätzlich Aussicht auf Erfolg haben könne, sollte HR die Rolle des „Enablers, Treibers und Wächters“ übernehmen, so Zimmermann. Zeit für eine Bilanz: Insgesamt steht der

## Online-Special September: Mitarbeiterbefragungen

Info 2



**Nicht nur hier im Heft, sondern auch auf unserer Website setzen wir immer wieder inhaltliche Schwerpunkte.** Weitere Fachbeiträge, Praxisbeispiele, eine Checkliste sowie eine ausführliche Dienstleistungsübersicht zum Thema Mitarbeiterbefragungen präsentieren wir Ihnen in unserem Online-Special für September. Sie finden es in der Rubrik **Führung > Mitarbeiterbefragungen** auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de).

Mitarbeiterbefragung eine rosige Zukunft bevor. Dazu trage nicht nur bei, dass sich nun auch mittelständische Betriebe und Verwaltungen für das Instrument interessieren und neue Anforderungen „hinsichtlich Art, Umfang und Intensität der Beratungsleistungen“ stellen würden, meint Professor Dr. Karl-Friedrich Ackermann, Geschäftsführer von ISPA Consult. Förderlich sei auch „ein befragungsfreundliches gesellschaftliches Umfeld“, das mehr direkte Demokratie durch Volksabstimmungen und Bürgerentscheide einfordere. „Auch die aktuelle Diskussion über die Rolle der Führungskräfte und der Mitarbeiter als Mitunternehmer und Wissensträger im digitalen Zeitalter enthält wichtige Elemente einer weiteren Aufwertung der Mitarbeiterbefragung.“

### **Nicht in die Datenschutzfalle tappen**

Freilich sollte der positive Ausblick nicht darüber hinwegtäuschen, dass zahlreiche kritische Aspekte weiterhin Gesprächsstoff bieten. Dazu zählt Geva-Geschäftsführer Bruns nicht nur die bisweilen ärgerliche Preisdrückerei von Einkaufsabteilungen, welche das Risiko von qualitativen Einbußen erhöhe. Nach seinem Dafürhalten sei auch die dringend gebotene Datensicherheit in Gefahr. Wer sich zu stark von Dashboard-Systemen als Tool zur Ergebnisanalyse und Präsentation beeindrucken lasse, „läuft hier leicht in die Datenschutzfalle hinein“. Zu diesem Befund kommt Bruns nach eingehender Untersuchung aller im Markt verfügbarer Systeme.

Damit nicht genug: Er kritisiert Unternehmen, die das Beratungshaus in ihrem Anforderungskatalog für die Einhaltung des Datenschutzes verantwortlich machen wollen, zugleich aber die Herausgabe von Rohdaten für interne Auswertungen erwarten. Um möglichst sicherzugehen, hat Edding-Personalchef Freyer mit seinem Beratungspartner Logit deshalb eine Anonymitätsvereinbarung getroffen: „Sie sieht vor, dass wir keinen Anspruch auf die Rohdaten haben, um beispielsweise interne Analysen vorzunehmen.“ Schließlich stehe eine „ausgeprägte Vertrauenskultur“ auf dem Spiel.

### **Die Schrauben anziehen**

Mit dieser Ernsthaftigkeit nimmt der HR-Leiter auch die Führungskräfte in die Pflicht. Weil aus der jüngsten Mitarbeiterbefragung als Handlungsbedarf hervorging, Führungskompetenzen zu schärfen und die Feedback-Kultur für alle Beteiligten zu verbessern, zieht man die Schrauben nun fest an: Künftig würden sich laut Freyer die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung nicht nur in den jährlichen Zielvereinbarungen der Führungskräfte niederschlagen. Zusätzlich werde in der Balanced Scorecard, dem Steuerungstool der Strategieumsetzung, auch definiert, welche Zielwerte das Unternehmen bis 2020 im Bereich Engagement und Leistungsumfeld erwartet.

Winfried Gertz, freier Journalist, München