



Mitarbeiter bestimmen über die Zukunft des Unternehmens

Weit über 100 Firmen bieten heute im Bereich Mitarbeiterbefragungen (MAB) den interessierten Unternehmen, Institutionen und öffentlichen Einrichtungen ihre Dienstleistungen an. Im Rahmen des Schwerpunkts zum gleichnamigen Thema in dieser Ausgabe hat die Redaktion an uns bekannte Dienstleister sechs Fragen mit der Bitte um Beantwortung gesandt. 25 Anbieter haben diese Fragen teilweise sehr ausführlich beantwortet. Die teilnehmenden Firmen sind auf der folgenden Seite aufgelistet. Hier folgen die stark komprimierten Ergebnisse:

1. Ihr Dienstleistungsportfolio

Die klassische Mitarbeiterbefragung, die vor 25 Jahren noch ausschließlich über einen Papierfragebogen erfolgte, hat sich inzwischen zu einem hochkomplexen und multieffizienten Instrumentarium entwickelt. Die Digitalisierung der Arbeits- und Lebenswelt bietet heute für das Thema Mitarbeiterbefragung endlose Möglichkeiten.

Die befragten Dienstleister bieten heute alle Full-Services mit unterschiedlichen Tiefengraden an. Das beginnt bei der Beratung und der gemeinsamen Abstimmung über die Inhalte der

Fragebogen, umfasst die Durchführung, die Auswertung und vielfach auch die Begleitung bei der Umsetzung der Ergebnisse. Je nach Ausstattung der Unternehmen haben sie noch zusätzliche technische Dienstleistungen im Portfolio. Sie legen Wert auf Auswertung, Analyse und Kommunikation der Ergebnisse. Abhängig vom Individualisierungs- oder Standardisierungsgrad eines Fragebogens bieten sie unterschiedliche Benchmarks an. Wer Wert auf Branchen- oder internationale Benchmarks legt, sollte diese Aspekte bei der Auswahl des Partners beachten. Wer die eigenen Ergebnisse richtig einschätzen will, braucht Benchmarks und einen erfahrenen Anbieter.

Wie eingangs beschrieben, hat die Mitarbeiterbefragung heute viele Gesichter, wie die folgende Aufzählung zeigt:

Eintrittsmonitor, Austrittsbefragung, Arbeits-Zufriedenheitsanalyse, Führungskräftefeedbacks, Seminarevaluationen, 360°-Feedbacks, Employer Branding, interne und externe Kundenzufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität, Commitment-Index, Führung und Kommunikation, Change Management, Mitarbeiterbindung, Mitarbeitermotivation, Vergütung, Arbeitszeit, Talentmanagement, Vorgesetzten- und Gleichgestellten-Beurtei-

lungen, Kunden- und Investorenbefragungen, Gefährdungsanalysen, physische und psychische Belastungen und generell Gesundheitsmanagement. Die häufige Nennung der letztgenannten Themen zeigt, dass Gesundheitsmanagement nach dem Gießkannenprinzip keine Lösung ist. Es geht darum, herauszufinden, was die Mitarbeiter wollen und brauchen.

Nahezu alle Anbieter präsentieren ein umfangreiches Auswertungs- und Begleitportfolio an. Dazu gehören die Konzeption von Folgeprozessen, das gemeinsame Erarbeiten von prioritären Maßnahmen und deren Implementierung und Auswertungen mit Szenario-Optionen. Viele Anbieter verweisen auf jahrzehntelange Erfahrung. Sie bieten Standort- und Individualbefragungen, Branchen- und Personalthemen an.

2. Kunden, Auftraggeber

Angesichts der Größe des Marktes, spezialisieren sich viele Anbieter und bieten trotzdem noch ein breites Portfolio bei den Standortthemen an. Der Auftraggeberkreis für die MAB hat sich in den letzten Jahren deutlich erweitert. Waren es früher Geschäfts- oder Personalleitung bzw. Personalcontrolling, sind es heute auch Fach- und Führungskräfte und die Vorstände. Wer heute Schwachstellen beheben will, wichtige Entscheidungen treffen und strategisch planen muss, braucht viele Informationen und Daten aus dem Unternehmen. Anbieter mit Branchen-Know-how kennen nicht nur ihre Branche, z.B. Krankenhäuser, Krankenhausketten und Unikliniken. Sie kennen auch die Trends in der Szene und verweisen auf passende Benchmark-Daten. Auch globale Unternehmen wie die Bertelsmann AG mit 80.000 Teilnehmern aus 50 Ländern, die Robert Bosch GmbH und die Allianz führen regelmäßig weltweite Mitarbeiterbefragungen durch. Häufig lautete die Aussage: „Unser Kundenstamm ist sehr breit gefächert. Wir bedienen nationale und internationale Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen.“

3. Allgemeine Markterfahrungen

Viele Anbieter sind seit zehn, zwanzig oder vierzig Jahren im Markt aktiv und haben sich einen guten Kundenstamm mit teilweise mehr als 1.000 abgeschlossenen Projekten aufgebaut. Die Kritik der Dienstleister ist richtig. „Das Potenzial von MAB wird immer noch zu wenig genutzt, dabei sind motivierte Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens.“ Sie vermissen den Mut der Geschäftsführungen. Allzu oft herrscht Unsicherheit. Firmen haben Angst, dass die Ergebnisse nicht ihren Wünschen entsprechen. Dabei erhalten sie auf jeden Fall wertvolle Anregungen. Häufig unterschätzen Unternehmen, wie wichtig eine professionelle und zielspezifische Vorbereitung für den wahren Erfolg der Umfrage ist. Die statistischen und psychologischen Fallstricke werden nicht gesehen. Die Praxis zeigt, dass in den Unternehmen die Schwachstellen schon bekannt sind. Es bedarf aber einer zusätzlichen Absicherung durch repräsentative Umfrage-Ergebnisse, um den Handlungsdruck zu erhöhen und Maßnahmen einleiten zu können. Ca. drei von vier Firmen in Deutschland haben schon Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Im Gegensatz zum Ende des letz-

ten Jahrhunderts werden sie heute häufiger und systematischer durchgeführt. Sie dienen zunehmend als Basis für wichtige Entscheidungen. Gestiegen sind auch die Anforderungen an die Qualität, die Flexibilität und an die Verfügbarkeit.

Trotz aller positiven Entwicklungen wird die Bedeutung der weichen Erfolgsfaktoren wie Motivation, Führung und Zusammenarbeit noch immer unterschätzt.

4. Mehrwert für die Kunden

Die langjährig tätigen Unternehmen verweisen auf ihre Markterfahrungen. Über die Jahre hinweg haben sie ihre Befragungsmodule verfeinert, weiterentwickelt und stetig an die Bedarfe der Kunden angepasst. Die Produkte wurden häufig mit den Kunden gemeinsam weiterentwickelt. Als Vorteil erweist sich dabei, wenn die komplette Dienstleistung aus einer Hand kommt.

Branchenspezialisten verweisen auf ihre Benchmarking-Kompetenzen. Über die Jahre haben sie eine Benchmarking-Datenbank aufgebaut. Unternehmen erhalten dadurch konkrete strategische und operative Handlungsempfehlungen. Zusätzlich profitieren sie auch von der dynamischen Entwicklung des Management-orientierten Reportings. KPIs und SWOT-Analysen

Teilnehmende Unternehmen

CIP Corporate Intelligence Partners GmbH
 Cubia AG
 Demo SCOPE AG
 DJM Consulting GmbH
 eplit GmbH
 forum! Marktforschung GmbH
 GenoPersonalConsult GmbH
 gevainstitut geva Gesellschaft für Verhaltensanalyse und Evaluation mbH
 GfK SE
 imploy GmbH
 INFORMATION FACTORY DEUTSCHLAND GMBH
 Interrogare GmbH
 Inworks GmbH
 ISPA consult GmbH
 Jobklima (Plenos – Agentur für Kommunikation GmbH)
 JSS HR & Consulting Services
 know.ch AG
 Mannheimer W.O.-Institut
 Medienfabrik
 PERBILITY GmbH
 Picker Institut Deutschland gGmbH
 Strategie M Unternehmensberatung GmbH
 Towers Watson GmbH
 vieconsult Vienna Corporate Research and Development GmbH
 YouGov Deutschland AG



lassen sich heute auf Dashboards mit unglaublich grafischer Vielfalt darstellen. Inzwischen gehen auch die Analysemethoden stärker auf die Semantik und auf das emotionale Moment ein.

Dank der technologischen Möglichkeiten können die Dienstleister ihre Kunden intensiver begleiten und passgenauere Tools einsetzen. Und Anbieter aus oder mit einem wissenschaftlichen Umfeld greifen gezielt auf die Wissenschaft zurück. Damit steigt die Qualität der Auswertungen. Sie kann heute schneller, professioneller und genauer angeboten werden. Die langjährigen Partnerschaften haben dazu geführt, dass die Vor- und Nachbereitung der Mitarbeiterbefragung heute intensiver stattfindet. Vielfach wurden auch gemeinsame Instrumente entwickelt, um die Nachhaltigkeit zu steigern oder Schulungen zu optimieren.

Ein Münchner Anbieter schreibt:

„Eine Mitarbeiterbefragung macht nur Sinn, wenn man die Arbeitsbedingungen einerseits und die Wirkung dieser Arbeitsbedingungen auf die Mitarbeiter andererseits differenziert abbildet und zusammenführt. Qualifizierte Bewertungsmaßstäbe zur Einordnung der Resultate sind dabei entscheidend, sonst bestätigt man mit jeder Mitarbeiterbefragung immer wieder die gleichen Stärken und Schwächen aufs Neue. Der Mehrwert einer Mitarbeiterbefragung liegt darin, Organisationsentwicklung nicht aufgrund von Vermutungen zu betreiben, sondern auf Basis von belastbaren Ergebnissen.“

5. Trends und Entwicklungen

Die Tatsache, dass es Fragebögen fast an jeder Ecke gibt, genauso wie Online-Befragungstools, zeigt das große Interesse an diesen Instrumenten. Große Unternehmen setzen auf zunehmende Automatisierung von Feedback-Prozessen. Gleichzeitig werden die Tools komplexer und die Erwartungen in diese steigen drastisch. Daten werden zu einer unentbehrlichen Ent-

scheidungsgrundlage. Sie müssen helfen, wenn es um die Themen Employer Branding, das Binden von High Potentials und um die Steigerung von Mitarbeitermotivation geht. „Die Datengläubigkeit wird weiter zunehmen,“ schreibt ein Anbieter. Und er kritisiert die Simplifizierung der Aussagen. Ein weiterer Trend ist, dass die Komplexität im Beratungsprozess deutlich zugenommen hat.

Unternehmen möchten möglichst viele Themen miteinander verknüpfen. Vorstellbar sind auch kontinuierliche und anlassbezogene Datenerhebungen, z.B. nach Projektabschlüssen. Ein Anbieter aus Wiesbaden schreibt: „Dass aus inhaltlichen und technischen Gesichtspunkten Themen wie der Cross-Device-Nutzung und Mobiloptimierung von Fragebögen, der Individualisierung (Customizing) nach Kundenwünschen, Echtzeit-Auswertungen, zielgruppenspezifischem Reporting, dem Angebot von Online-Self-Service-Reporting-Lösungen (Interaktionsmöglichkeit mit Daten sowie einer stärkeren Fokussierung der Befragungsthemen (Special-Interest-Befragungen) eine zunehmend höhere Bedeutung zukommt.“

Die klassischen Mitarbeiterbefragungen kommen in die Kritik. Sie liefern zwar Berge an Zahlen und Skalen, aber die Unternehmen können damit nicht mehr viel anfangen. Die steigende Dynamik und Komplexität der Unternehmen erfordert flexible, auf den Kontext, organisationalen Reifegrad, abgestimmte dynamisierte Feedback-Instrumente. Es zeichnete sich ein Trend zu Gesundheits- und Nachhaltigkeitsthemen ab. Online-Erhebungen mit responsivem Layout für mobile Endgeräte nehmen zu. Juristisch gewinnt das Thema Datenschutz an Bedeutung. Es verschiebt sich der Fokus in den Unternehmen zunehmend von der Analyse an sich hin zum Transferprozess und zu Multi-Analysen mit übergreifendem Charakter.

Um das Mitmachpotenzial zu steigern, werden Mitarbeiterbefragungen zunehmend mit spielerischen Elementen und Erlebnisfaktoren angereichert.

6. Big Data und Analysen

Verschiedenen Anbieter von Mitarbeiterbefragungen sehen Big Data in diesem Kontext eher kritisch. Es belastet das Vertrauen und mindert die Mitarbeiterakzeptanz. Sie sehen das Potenzial, aber es fehlen noch die entsprechenden Erfahrungen. Riesige Datenbestände erlauben es, Korrelationen zu erkennen, die bis vor kurzem mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand nicht erreichbar waren. Zukünftig dürften viele neue Daten aus dem Umfeld etc. in die Analysen einfließen.

Befürworter sehen die Chance, mit Big Data bisher isolierte Daten durch Verknüpfung zu validieren und einen Mehrwert zu generieren. Grundsätzlich ist das zielorientierte Verwenden aller zur Verfügung stehender Informationen für eine Problemlösung wichtig. Besonders im Hinblick auf Talent- und Retentionmanagement ergeben sich viele Möglichkeiten, um proaktiver und frühzeitiger Maßnahmen zu ergreifen. Big Data wirft viele Fragen auf, die zunächst ausführlich mit den Personalvertretungen verhandelt werden müssen. (Fla.)