



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 Führungskultur. 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 Diets, 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 Diets, 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 Diете 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

Liebe Leserin, lieber Leser,

falls Sie mehr zum Roundtable mit Herrn Schroer zum Thema Mitarbeiterbefragung aus der Ausgabe 09/2017 der Lohn & Gehalt lesen möchten, werden Sie in unserer Mediathek fündig:

<http://www.priotas.de/mediathek/#presse>

Mehr über unsere Leistungen im Bereich Mitarbeiterbefragung finden Sie hier:

<http://www.priotas.de/leistungen/mitarbeiterbefragung/>

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Herzliche Grüße aus Köln
Ihr PRIOTAS Team

Wenn Sie Kontakt zu uns aufnehmen möchten, erreichen Sie uns unter:

PRIOTAS GmbH
Hohenzollernring 72
50672 Köln
Tel: +49 (221) 300636-0
info@priotas.de
www.priotas.de