

# Mitarbeiterbefragung

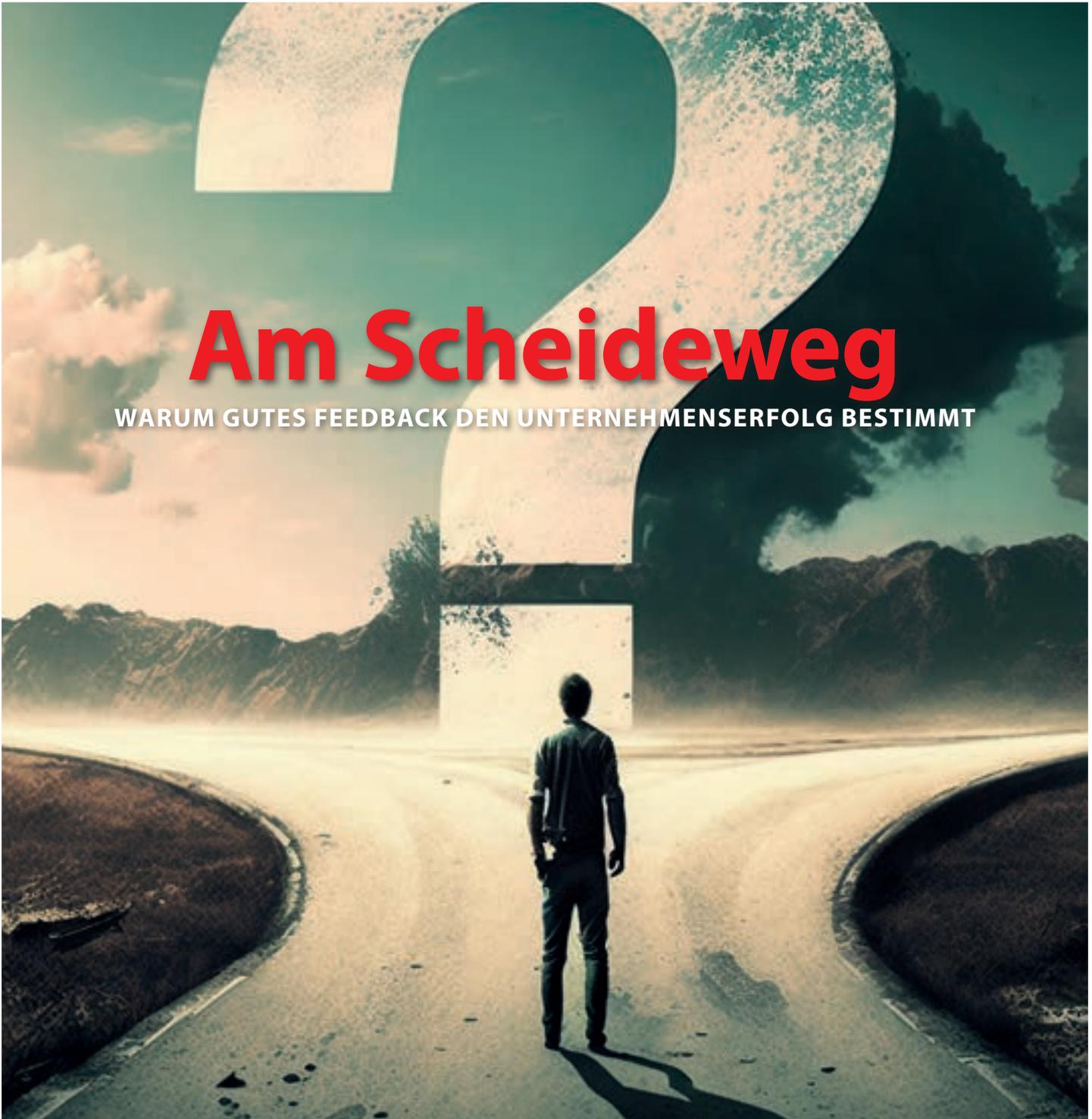
**Personalwirtschaft**

Das Magazin für den Job HR

**Special**

## Am Scheideweg

WARUM GUTES FEEDBACK DEN UNTERNEHMENSERFOLG BESTIMMT



+++ **Round Table:** KI als Chance +++ **Analyse:** Nachhaltigkeit bei Befragungen +++  
+++ **Case Study:** Intrapreneurship bei Rational +++ **Checkliste:** Acht No-Gos bei MAB +++

# WIR SEHEN UNS BEI DER ZP EUROPE IN KÖLN!!

Am Stand der **Personalwirtschaft** erwarten Sie jede Menge frische Impulse für HR. Kommen Sie vorbei und entdecken Sie unsere neuen Angebote.

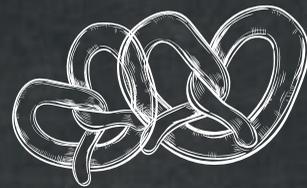
ZP EUROPE, KOELNMESSE  
12. - 14. SEPTEMBER 2023



HALLE 4.1, MEDIA LOUNGE



GREIFEN  
SIE ZU!



Online oder am Messestand



Pw+

Personalwirtschaft



# Immer am Ball bleiben



Versprochen: In diesem Text wird es ausnahmsweise mal nicht um Künstliche Intelligenz (KI) gehen. Das Thema diskutieren die Expertinnen und Experten unseres Round Table (ab Seite sechs) nämlich so kompetent und ausführlich, dass es zumindest in Sachen Mitarbeiterbefragung keiner weiteren Worte bedarf.

Reden wir an dieser Stelle lieber über Nachhaltigkeit. Ein Schlagwort, das immer mehr Firmen nutzen, um ihre verantwortungsvolle Unternehmensführung zu preisen. Aber diese Art Nachhaltigkeit ist nicht gemeint. Im Kontext von Mitarbeiterbefragungen steht der Begriff vielmehr dafür, am Ball zu bleiben und dafür zu sorgen, dass die Ergebnisse einer Befragung auch umgesetzt werden, um bei Bedarf kontinuierlich nachzubessern. Lena Onderka hat nachgefragt, wie die Parfümeriekette Douglas ihre Continuous-Listening-Strategie umsetzt (siehe Seite zwölf).

Aber nicht nur die Kontinuität der Befragungen ist entscheidend, auch was beziehungsweise wann überhaupt gefragt wird. Es kann nämlich überaus lehrreich sein, die Mitarbeitenden zu befragen, die das Unternehmen verlassen wollen. Mehr zum Thema Exit Feedback lesen Sie ab Seite 14.

Was es rechtlich bei der Umsetzung einer Mitarbeiterbefragung zu beachten gilt, lesen Sie übrigens nicht im vorliegenden Sonderheft, sondern im mindestens genauso gelungenen Hauptheft der Personalwirtschaft. Gesine Wagner hat mit Alexander Insam darüber gesprochen, welche Rolle speziell der Betriebsrat bei einer Befragung spielt (siehe Seite 44).

Sven Frost  
Redakteur

## Mitarbeitenden- befragung & Organisations- entwicklung.

Mit unseren MABs drehen Sie an den richtigen Stell-schrauben für eine agile & effiziente Organisation.



**Lilith Haas,**

Director bei Vocatus

**WorkPerfect** über die aktuellen  
**Herausforderungen** und **Zukunft**  
von **Mitarbeiterbefragungen.**  
**Hier im Heft.**

**Vocatus WorkPerfect**

Oppelner Str. 5  
82194 Gröbenzell



+49 8142 5069 - 0  
beratung@workperfect.de

MITARBEITERBEFRAGUNG 09\_2023

3	EDITORIAL	Immer am Ball bleiben
6	ROUND TABLE	Zukunftsmusik versus Realität
12	INTERVIEW	Continuous Listening bei Douglas
14	ANALYSE	Was Exit Feedback so wertvoll macht
18	INTERVIEW	Die Open-Rooms-Methode bei Geers
20	ANALYSE	Wie Mitarbeiterbefragungen die emotionale Bindung messen
23	CASE STUDY	Intrapreneurship bei der Rational AG
26	CASE STUDY	Wie Wilken seine Kultur durch Teilhabe verändert
29	STUDIE	MAB als Instrument der Krisenkommunikation
32	ANALYSE	Wie nachhaltig müssen Befragungen sein?
34	CHECKLISTE	Acht No-Gos bei Mitarbeiterbefragungen



IMPRESSUM

VERLAG: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

REDAKTION: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe, Redaktion Personalwirtschaft, Regus – Cologne, Colonus Carré, Subbelrather Straße 15a, 50823 Köln, Telefon: 069 7591-3416 und -3551, E-Mail: kontakt@personalwirtschaft.com, www.personalwirtschaft.de

HERAUSGEBER: Erwin Sticking  
REDAKTION: Sven Frost (Projektleitung), Lena Onderka

KORREKTORAT: Britta Dubilier

FREIE MITARBEITERINEN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE: Christina Anastassiou, Winfried Gertz, Annette Neumann, Kirsten Seegmüller, Petra Walther

ANZEIGEN: Christian Sachs (Anzeigenleitung), Telefon: 069 7591-2143  
E-Mail: christian.sachs@faz-bm.de  
Denise Fei (Anzeigenmarketing), Telefon: 069 7591-3413  
E-Mail: denise.feifaz-bm.de  
Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66  
E-Mail: joerg.walter@wanema.de

HERSTELLUNG: Dione Bork  
GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.de  
BILDNACHWEIS: stock.adobe.com, i-stock/gettyimages  
DRUCKEREI: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH, 64546 Mörfelden-Walldorf  
COPYRIGHT: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und dennoch in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstver-

ständig immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GMBH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
Sitz der Gesellschaft: Pariser Straße 1  
60486 Frankfurt am Main  
Telefon: 069 7591-3239  
E-Mail: verlag@faz-bm.de

Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig  
HRB-Nr.: 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main  
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE218022242

Die Europäische Kommission stellt unter <http://ec.europa.eu/consumers/odr/> eine Plattform zur außergerichtlichen Online-Streitbeilegung (sog. OS-Plattform) bereit. Wir weisen darauf hin, dass wir an einem Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherstreitschlichtungsstelle nicht teilnehmen.

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

„Personalarbeit  
ist wie ein Puzzle.  
Toll, wenn alles  
zusammenpasst.“

*Cheri, Personalleiterin*

Sage HR Cloud Software ermöglicht einen optimalen Workflow, um ein stimmiges HR Puzzle zusammenzusetzen.

Besuchen Sie [Sage.com](https://www.sage.com)



Sage

helping business flow



# Zukunftsmusik versus Realität

Künstliche Intelligenz birgt für Mitarbeiterbefragungen Chancen und Risiken. Renommierete Expertinnen und Experten diskutierten jetzt über Trends, aktuelle Herausforderungen sowie ihre Ratschläge für das Umsetzen einer modernen Befragung.

VON CHRISTINA ANASTASSIOU



► Künstliche Intelligenz (KI), insbesondere der Chatbot ChatGPT der US-Firma OpenAI, ist aktuell ein Thema, an dem man kaum vorbeikommt. Während die einen orakeln, der Untergang der Menschheit stehe wegen KI kurz bevor, erwarten die anderen ein goldenes Zeitalter. Die Wahrheit liegt, wie so oft, irgendwo dazwischen. Dabei könnte ChatGPT auch den HR-Bereich revolutionieren, indem die Software beispielsweise Stellenbeschreibungen, Zeugnisse oder Arbeitsverträge erstellt.

Doch welches Potenzial haben KI-Tools für das Instrument Mitarbeiterbefragung (MAB)?

Die Expertinnen und Experten, die sich beim Round Table zur Diskussion getroffen hatten, betonten zunächst die Chancen der KI-Tools für ihre Branche. So testet die Effectory Deutschland GmbH zweierlei Anwendungen mit ChatGPT – das Transformieren von Sprachen in eine Standardsprache und das Auswerten offener Fragen. Geschäftsführer Volker Grümmer: „Bei einer größeren Anzahl offener Fragen ermöglicht das OpenAI-Tool eine schnellere Auswertung sowie eine verbesserte Clusteranalyse bei gleichzeitiger Wahrung der Anonymität.“ Man sei kurz davor, damit live zu gehen. Für sein Unternehmen bedeute der KI-Einsatz einen „großen Schritt vorwärts und eine deutliche Vereinfachung und Unterstützung im Arbeitsalltag“.

Der Vorstandsvorsitzende der Cubia AG, Matthias Dietsch, erklärte, mit KI könne man „sehr viel besser als früher auch mit qualitativen Fragen arbeiten. Offene Fragen zu analysieren ist viel leichter geworden heutzutage, und es ist auch möglich, große Textmengen

## INFORMATIONEN ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die **Expertenrunde Mitarbeiterbefragung** (die als Videokonferenz stattfand) wurde von **Sven Frost**, Redakteur der Personalwirtschaft, moderiert.



„Mitarbeiterbefragungen werden sich viel weiter ausdifferenzieren. Mitarbeitende möchten Feedback geben, wenn sie das wollen und nicht nur, wenn es das Unternehmen will.“



Roland Abel, Qualtrics

strukturiert zu interpretieren und zu vernünftigen Summaries zu kommen.“ Dies sei zuvor ab bestimmten Textmengen nicht denkbar gewesen. Sein Unternehmen nutzt ein eigenes KI-gestütztes System für die Freitextanalysen. Dies funktioniere sehr gut, das Ergebnis müsse aber vom Menschen geprüft werden.

Jan Stephan Schmaderer, Managing Director von JSS-Consulting, hob hervor, KI könne HR-Prozesse bei Digitalisierung und Automatisierung unterstützen. Er hält es für möglich, dass Chatbots künftig in der Informations- und Kommunikationsphase einer MAB eingesetzt werden: „Die Benutzeroberfläche von ChatGPT ist per se die menschliche Sprache. Die Mitarbeitenden könnten also Fragen stellen und Antworten darauf bekommen, etwa warum wir die Befragung durchführen.“ Aber auch beim Auswerten beispielsweise offener Kommentare könne ChatGPT etwas bringen oder „im Kontext Best Practises im Follow-Up.“

### Prozesseffizienz und Karriereentwicklung

Roland Abel, Head of Growth & Strategy EX bei Qualtrics, glaubt, dass „die Meinungsbilder, die wir in einer MAB erfassen, durch ChatGPT & Co eine Erschütterung erfahren werden. Ich weiß nicht, in welcher Richtung, aber es ist auf jeden Fall spannend.“ So könnten sich Werte bei den verschiedenen Themen verändern, die man in einer MAB abfrage, „nämlich zum Beispiel Prozesseffizienz oder Karriereentwicklung, weil diese stark durch KI-basierte Assistenten geprägt werden dürften“.

Ingrid Feinstein, Director bei Ipsos GmbH, geht ebenfalls davon aus, dass „sich die Arbeitswelt durch ChatGPT beziehungsweise generative AI stark verän-

dern wird, was unter anderem Prozesse angeht.“ Sie sieht hier ein großes Potenzial: „Die Technologie wird noch besser unterstützen, Handlungsschwerpunkte im Rahmen einer MAB zu identifizieren. Schon jetzt ist es ja nicht immer notwendig, alle Mitarbeitenden zu befragen, um ein Sentiment oder einen Trend zu verstehen. Zukünftig werden Befragungen noch intelligenter ineinandergreifen können.“ Sie vermutet, angesichts der Möglichkeiten von ChatGPT könnten sich nicht wenige Kunden fragen, warum sie noch einen externen Dienstleistenden mit einer MAB beauftragen sollten. „Der große Irrglaube ist bei ChatGPT, dass man damit viel weniger Zeit braucht, um eine gewisse Qualität zu produzieren. Es ist mit Sicherheit ein großartiges Tool, das aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken sein wird. Aber Menschen, die überhaupt gute Voraussetzungen für sinnvolle Ergebnisse der KI schaffen, diese bewerten und einordnen, werden umso mehr benötigt werden. Hier wird es zunehmend mehr Expertise und entsprechend Ressourcen brauchen“, bekräftigte Feinstein.

Das bestätigte Frank Schabert, Berater Personal- und Organisationsdiagnostik am Geva-institut. Sein Haus habe Kunden, die sagen, sie hätten schon mal ein paar Items durch ChatGPT laufen lassen – ob sie diese verwenden könnten, das würde doch Zeit sparen. „Manche Kunden mögen tatsächlich meinen, MAB funktioniere schon jetzt mit ChatGPT. Aber das ist nicht so und unsere Kunden sind von dieser Meinung weit entfernt. Man braucht Expertise und Erfahrung, um eine zielführende, auf die Unternehmensanforderungen hin abgestimmte MAB zu konzipieren. Zum Beispiel ein Kompetenzmodell, mit dem man die Erkenntnisziele differenziert abbilden kann. Es reicht nicht, sich von

„Ich rate Kunden dazu, offen zu sein für andere und neue Wege und erfahrene Beratungsunternehmen wie die Cubia AG früh einzubinden.“



Matthias Diете, Cubia AG



„Generative AI ist ein großartiges Tool. Aber Menschen, die die entsprechenden Voraussetzungen für sinnvolle Ergebnisse der KI schaffen, werden umso mehr benötigt.“

Ingrid Feinstein, Ipsos GmbH

dem KI-Tool irgendwelche Items zur Arbeitszufriedenheit aus dem Internet zusammensuchen zu lassen.“ Und man brauche eine Taxonomie, anhand derer man die Resultate bewerte. Das liefere ChatGPT leider alles nicht. „Und ich glaube auch nicht, dass man momentan viel Zeit spart mit KI. Das Item-Sammeln ist im Übrigen nicht die größte Herausforderung im Projektprozess“, sagte Schabert.

### Risiken der KI-Tools

Lilith Haas, Director bei der Vocatus WorkPerfect GmbH, warb für eine differenziertere Betrachtung des Einsatzes von KI – schließlich könne ChatGPT auch ausgeben, zwei plus zwei sei gleich fünf, wenn man das lange genug sage: „Wir müssen darauf achten, dass kein blindes Vertrauen in eine KI gesetzt wird, die noch nicht das gelernt hat, was wir brauchen.“ Hier seien die MAB-Berater gefragt, ihre Kompetenz mit in die Entwicklung der KI einzubringen, damit kein falsches Ergebnis ausgegeben werde.

Ingrid Feinstein beobachtet schon heute, dass viele Unternehmen den KI-Einsatz als eine Art Gütesiegel betrachten: „Es besteht der Wunsch nach einer Maschine, die auf Knopfdruck alles macht. Aber das wird es nie geben. Die Hauptarbeit ist ja, im Vorfeld das Ziel der MAB zu definieren und hinterher die Ergebnisse einzuordnen.“ Die KI werde sicherlich dabei helfen, schneller und tiefer analysieren zu können. Umso genauer müsse man bei der Bewertung des KI-Outputs sein. Die Ipsos-Expertin erwartet, dass sich die Einstellung gegenüber ChatGPT verändern wird, „weil wir mehr Erfahrung damit sammeln und teilweise besser verstehen werden, wie Ergebnisse zustande kommen und wo auch Grenzen sind – KI ist aktuell noch eine Blackbox“.

Volker Grümmer von Efectory sieht eine Gefahr durch KI im Personalwesen, zum Beispiel beim Bewerbungsprozess: „Wie differenzieren sich CVs noch, die von ChatGPT generiert wurden?“ Für den MAB-Bereich hingegen gibt er Entwarnung. „Unsere

Fragenkataloge sind wissenschaftlich validiert und teilweise mit Universitäten entwickelt. Dahinter stehen subtile und komplexe Zusammenhänge, die eine generative KI derzeit noch nicht erkennen kann.“

### Leistungen gegenüber KI-Tools abgrenzen

Die Beratungsbranche ist also gefordert, ihre Leistungen gegenüber KI-Tools wie ChatGPT abzugrenzen. Frank Schabert vom Geva-institut geht davon aus, dass die Begründung „wissenschaftlich fundiert“ auf Dauer nicht reichen wird: „Man muss besser argumentieren, und dies am besten auf der Basis eines fundierten Messmodells, wie es den MAB des Geva-instituts unterliegt.“ Jan Stephan Schmaderer von JSS-Consulting sieht gerade in der qualitativen Beratung das Differenzierungskriterium zur KI. Er erinnert an die Do-it-yourself-Tools für MAB: „Ich kenne kein Unternehmen, das in der ersten Welle erfolgreich damit gearbeitet hat. Die haben sich eine blutige Nase geholt und dann einen qualitativen Anbieter kontaktiert, der sie durch alle Phasen eines Befragungsprojektes führt.“ Er geht davon aus, dass es mit ChatGPT ähnlich werden wird.

Laut Roland Abel von Qualtrics bestehe Potenzial dafür, dass KI bestimmte Beratungsleistungen in seiner Branche ersetzen wird. Er hält es beispielsweise für möglich, dass ein KI-Werkzeug irgendwann die Berichtsgestaltung für die einzelnen Führungskräfte in puncto Design und Widgets mit den entsprechenden Daten unterschiedlich vorschlagen könnte: „An solche Szenarien für die etwas weiter entfernte Zukunft müsste man sicherlich denken. Dies würde unseren Arbeitsalltag prägen.“

### Zukunftsmusik versus Realität

Was den Einsatz des KI-Tools in MAB angeht, ist also vieles noch sprichwörtlich Zukunftsmusik, wie die Diskussion der Round-Ta-



„Wenn man den Follow-up-Prozess nicht gewährleistet, befragt man die Mitarbeitenden besser gar nicht. Wenn ich als Arzt nur diagnostiziere, sollte ich das Diagnostizieren lassen.“

Volker Grümmer, Efectory Deutschland GmbH

ble-Teilnehmenden zeigt. Realität ist jedoch, dass nicht wenige HR-Expertinnen und -Experten bei MAB nach wie vor alten Befragungsmustern folgen – sprich Uraltfragebögen. Es gehe ihnen jedoch nicht um die Unterscheidung zwischen alten und neuen Items, stellte die Runde klar. Ingrid Feinstein von Ipsos zufolge habe sich „unsere Arbeit in den letzten Jahrzehnten deutlich verändert. Aber viele Themen sind geblieben. Und nur weil Fragen alt sind, sind sie nicht automatisch schlecht. Wenn sie die jeweilige Fragestellung weiterhin gut beantworten, sollten sie gewahrt werden – vor allem auch, um eine Entwicklung weiter nachvollziehen zu können.“

Frank Schabert vom Geva-institut bestätigt, er könne „sehr gut mit alten Items leben, wenn wir damit messen können, was wir brauchen“. Und Jan Stephan Schmaderer assoziiert im Zusammenhang mit dem Begriff Uraltfragebögen den Umfang von 80 bis 90 Items, nicht ihr Alter.

Doch was ist eine moderne MAB? „Eine moderne Befragung misst das, womit sich das Unternehmen gerade beschäftigt. Sie liefert datengestützte Kennzahlen zur permanenten Gestaltung von Transformationsprozessen“, erläutert Jan Stephan Schmaderer. Sie sei kein einmaliges Ereignis, sondern fester Bestandteil der Organisationsentwicklung. Er betont, eine strategische MAB sei keine schwerfällige Gesamtbefragung im Standardzyklus von zwei Jahren mit 80 Items. Sie sei im Gegenteil schlank und flexibel im Zeit-, Teilnehmer- und Themenhorizont und dabei ausgerichtet auf die aktuellen Bedürfnisse des Unternehmens.

Lilith Haas erlebt nur selten, dass Betriebe bei der MAB den gleichen Fragebogen nutzen wollen wie vor drei Jahren. Stattdessen bemerkt sie eine viel größere Offenheit, Neues auszuprobieren. „Ich glaube aber, es ist wichtig, das Unternehmen auf diesem Weg zu begleiten. Man kann nicht direkt von der umfangreichen Befragung alle drei Jahre zum vierteljährlichen Pulse Check zu einem bestimmten Thema übergehen.“ Damit überfordere man die Führungskräfte, die in einer modernen Befragung mehr Eigenverantwortung tragen.

Grümmer spürt eine hohe Offenheit für Diskussionen: „Unseren Kunden ist bewusst, dass der HR-Bereich sich strategisch wandelt. Es ist notwendig, Zahlen, Daten und Fakten schneller zur Hand zu haben, um Entscheidungen möglichst datengestützt zu treffen.“ Denn man befinde sich auf dem Pfad weg von der großen MAB hin zu kleineren Pulsbefragungen. Und das Geva-institut hat die Itemzahlen seiner Hauptbefragungen in den vergangenen Jahren gesenkt, erhält aber Schabert zufolge momentan viele Anfra-

gen, große Befragungen mit bis zu 100 Items durchzuführen. Er beobachtet: „Diese Kunden wollen einer Sache richtig auf den Grund gehen. Das, was unsere Auftraggeber interessiert, ist bei uns momentan das Thema Arbeitgeberattraktivität und Bindung, also wie kann ich meine Mitarbeitenden halten?“

## Jede Menge Modernisierungspotenzial

Roland Abel von Qualtrics sieht zum einen in technologischer Hinsicht ein erhebliches Modernisierungspotenzial bei der Hauptbefragung. Schließlich finden viele Kunden immer noch, dass diese viel zu aufwendig sei. Für wichtiger hält er jedoch einen inhaltlichen Aspekt: „MAB werden sich viel weiter ausdifferenzieren, nicht nur in Richtung automatisierter Pulse Checks und Lifecycle-Befragungen – Mitarbeitende möchten Feedback geben, wenn sie das wollen und nicht nur, wenn es das Unternehmen will.“ Zum anderen möchten sie sich seiner Einschätzung nach auch zu mehr Themen äußern als den vorgegebenen. Und so rechnet er mit einer Diversifizierung der Feedbacklandschaft. „Hauptbefragung, Pulse Checks und Lifecycle-Feedback sind das eine, aber es geht auch dahin, offene Chatverläufe und andere Quellen KI-basiert auszuwerten, wozu man keine Befragung mehr freischaltet“, prophezeit Abel.

Ingrid Feinstein von Ipsos lokalisiert ein Problem darauf, dass oftmals die unteren Führungskräfte einen Bericht mit vielen Fragen bekommen und nicht wissen, was die vielen Ergebnisse letztlich für sie bedeuten. Hier sei ihre Branche gefordert, und auch die Unternehmen: „Am Ende soll ja etwas stehen, mit dem die damit beauftragten Führungskräfte gut weiterarbeiten können.“ Der Fragebogen müsse stets berücksichtigen, was das Unternehmen auf welcher Ebene damit erreichen wolle. Eine weitere Schwierigkeit sei, dass gerade in den wissenschaftlich fundierten Fragebögen viel Rückschau betrieben werde, um Dinge zu erklären. „Aber für Leute, die schnell aus einer Befragung ableiten müssen, was sie zukünftig gegebenenfalls anders machen sollten, kann das schwierig werden, weil nun der Interpretationsspielraum beginnt“, so Feinstein. Sie regt an, mehr vorausschauende Fragen zu stellen, die zum Beispiel auf künftige Handlungsmöglichkeiten zielen.

Lilith Haas von Vocatus WorkPerfect hält es ebenfalls für wichtig, dass die Führungskräfte auf der untersten Ebene verstehen, was mit den Fragen gemeint ist. Sie betont indes, die Führungskräfte müssten mit ihren direkten Mitarbeitenden über die Ergebnisse der Befragung sprechen und „genau schauen, was für uns relevant

„Wir müssen darauf achten, kein blindes Vertrauen in eine Künstliche Intelligenz zu setzen, die noch nicht das gelernt hat, was bei einer MAB benötigt wird.“



Lilith Haas, Vocatus WorkPerfect GmbH



„Ich denke, dass unsere Branche sich durch ihre Expertise von ChatGPT abheben kann. Aber sie muss es besser begründen – das Argument wissenschaftlich fundiert wird auf Dauer nicht reichen.“

Frank Schabert, geva-institut

ist, was wir konkret unter Aspekt A oder B verstehen“. Ihr Unternehmen biete deshalb „immer mehr Führungskräftecoachings an, um diesen Prozess noch mal intensiver anzustoßen“.

Jan Stephan Schmaderer von JSS-Consulting regt an, es könnte sinnvoll sein, einen Fragebogen zu erstellen, der weniger Aspekte enthalte: „Wenn man viele Aspekte befragt, könnten die Mitarbeitenden fragen, wieso sie jetzt noch mit den Ergebnissen arbeiten sollen – sie hätten doch schon alles gesagt. Das erleben wir oft.“ So gesehen, könnte also ein Fragebogen mit 80 oder 90 Items den Folgeprozess der MAB korrumpieren.

Volker Grümmmer von Effectory betont im Zusammenhang mit der modernen MAB zwei Aspekte. Erstens „hängen wir Deutschen – wie so oft – der internationalen Entwicklung zwei oder mehr Jahre hinterher, was die Offenheit hin zur Pulsbefragung angeht.“ Es gebe aber weiterhin Bedarf für die große MAB, die alle zwei Jahre mit verschiedenen Herausforderungen umgesetzt werde. Dazu gehöre die Größe des Fragenkataloges mit der damit verbundenen, vielleicht geringeren Rückmeldungsquote sowie die Priorisierung der Ergebnisse durch die HR-Abteilung. „Nur wenn die Mitarbeitenden sehen, dass mit ihren Ergebnissen auch etwas geschieht, sind sie motiviert. Es gibt nichts Schlimmeres, als gefragt zu werden,

und die Antwort wird ignoriert“, so Grümmmer. Zweitens komme es darauf an, wie viel Zeit man habe, um bestimmte Antworten zu bekommen: „Wenn der Schuh irgendwo drückt, kann ich vielleicht nicht auf eine große MAB warten, sondern muss schnell eine taktische, regional eingeschränkte Pulsbefragung dazu durchführen.“ Das könnten beispielsweise psychische Belastungsthemen sein. Ingrid Feinstein erklärte, Organisationen sollten „viel differenzierter fragen und stärker fokussieren, welches Ziel wir damit verfolgen. Gerade bei den strategischen Befragungen muss man überlegen, welche Themen wir so tief runterdeklinieren wollen, dass wirklich die Teams damit arbeiten sollen.“ Vielleicht gebe es Instrumente, mit denen die Teams gezielter arbeiten könnten und die einen Dialog zu diesen Themen erleichterten. Feinstein erlebt oft, dass die Mitarbeitenden frustriert sind, weil sie vermeintlich ihre Rückmeldung an das Unternehmen gegeben haben, „und dann schimpfen sie im Team wieder über die gleichen Themen und kommen keinen Schritt weiter“.

## Das bewegt die Branche

Die Round-Table-Teilnehmenden diskutierten auch über die aktuellen thematischen Schwerpunkte im Personalwesen. Für Roland Abel dominieren momentan zwei Themen: „Die Knappheit an Talenten und vor allen Dingen Lernen und Mitarbeiterentwicklung, auch weil darin Riesenbudgets für den HR-Bereich stecken.“ Ingrid Feinstein ergänzte, Gesundheit sei ein großer Trend, der sich nach Corona noch mal verstärkt habe, sowie die zunehmend verschwimmenden Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben. „Der Mensch möchte sich im Unternehmen wohlfühlen und dort zunehmend so sein, wie sie oder er auch privat ist“, sagt sie. Lilit Haas wiederum erlebt, dass das Thema gesunde Führung immer häufiger nachgefragt wird. Es werde also nicht nur überlegt, was Unternehmen im Bereich physische Gesundheit anbieten könnten, „sondern es wird geschaut, was wir den Führungskräften mit an die Hand geben können, damit sie auch aus psychischer Sicht gesund führen“, konkretisiert sie. Für Haas hat dieses Thema noch nicht die Bedeutung, die es ihrer Meinung nach haben sollte: „Wenn ein Unternehmen die tollsten Angebote hat und die Führungskraft schreit mich trotzdem jeden Tag an, konterkariert es das ganze System.“

Jan Stephan Schmaderer ging auf ein weiteres Thema für die HR-Branche ein – das Aufeinandertreffen der Generationen, neudeutsch Generation Clash. Hier stünden die Führungskräfte

## DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- 1** KI-Tools wie ChatGPT können zwar unter anderem helfen, eine größere Menge offener Fragen bei MAB auszuwerten. Aber sie werden die Beratenden nicht ersetzen, denn man braucht Expertise, um fundiert damit arbeiten zu können.
- 2** Bei den Hauptbefragungen besteht **technologisches und inhaltliches Modernisierungspotenzial**.
- 3** Die **Feedbacklandschaft wird sich weiter diversifizieren** – neben MAB, Pulse Checks und Lifecycle-Feedback dürfte das KI-basierte Auswerten offener Chatverläufe an Bedeutung gewinnen.
- 4** Unternehmen befragen zunehmend **definierte Zielgruppen** anstelle der gesamten Belegschaft, zum Beispiel die Mitarbeitenden einer Abteilung, in der sie Probleme sehen.
- 5** HR-Führungskräfte sollten sich vor einer MAB fragen, welchen Sinn und Zweck diese hat und was sie mit den Ergebnissen erreichen wollen. Der **Folgeprozess muss von Anfang an mit geplant werden**.

## „Eine moderne Befragung misst das, womit sich das Unternehmen gerade beschäftigt. Sie liefert datengestützte Kennzahlen zur permanenten Gestaltung von Transformationsprozessen.“



Jan Stephan Schmaderer, JSS-Consulting

vor neuen Herausforderungen, was das Ausgestalten von Befragungen angeht: „Was benötigen Führungskräfte für Informationen, um den Anforderungen der Generation Z gerecht zu werden beziehungsweise diese zunächst zu kennen und entsprechende Führungsmechanismen zu entwickeln?“

Matthias Diete nimmt jenseits der klassischen Mitarbeiterbefragung und der Pulsechecks zwei Entwicklungen wahr. Erstens „hinterfragen die Betriebe ihre eigenen Instrumente und Maßnahmen häufiger als früher mittels Befragungen“. So gehe sein Unternehmen den Weg als Berater nicht nur voran, sondern begleite Kunden manchmal auch evaluierend in ihren eigenen Maßnahmen. Zweitens beobachtet er eine Segmentierung im Hinblick auf die Inhalte und Zielgruppen der Fragen. „Manche Kunden fragen nicht mehr alle Mitarbeitenden, weil sie schon ein gutes Bild haben von der letzten MAB. Wenn sie in einem bestimmten Bereich tendenziell mehr Probleme sehen, fragen sie nur dort und dann sehr gezielt.“ Letzteres möchte er noch nicht Trend nennen, es habe jedoch im vergangenen halben Jahr deutlich zugenommen.

### Vorsprung durch Technik

Roland Abel bezeichnete es bereits als Trend, präzise Zielgruppen innerhalb des Unternehmens zu befragen, und nennt einen Grund: „Die Technologie macht es schlichtweg viel einfacher, als es früher noch der Fall war.“ Die Kunden nutzen seine Plattform – entsprechende Lizenzen vorausgesetzt – nicht nur für länderspezifische und zentrale Pulse Checks, Lifecycle-Feedback oder die große MAB, sondern auch für die Feedbacksammlung von Nutzenden und Beteiligten rund um IT-Themen: IT-Service-Desk-Experience, Technologiebewertungen und IT-Projektbegleitung. Matthias Diete nimmt eine weitere Entwicklung wahr. Ihm zufolge wollen einige Kunden die Befragungsdaten per Schnittstellen an Data Analytics übergeben und holen die entsprechenden Kolleginnen und Kollegen mit in die Meetings: „Allerdings wird die Rechnung ab und zu ohne den Wirt gemacht, und der Wirt heißt Wahrung der Anonymität und Datenschutz.“ Welche Empfehlungen geben die Teilnehmenden des Round Table Personalern und Personalern für das erfolgreiche Umsetzen einer MAB? Lilith Haas mahnte, zu überlegen, welches Ziel die Befragung hat, und dann das passende Konzept auszuwählen: „Wenn man nur oder überwiegend auf einen niedrigen Preis achtet, läuft man Gefahr, den strategischen Sinn und Zweck nicht bedienen zu können.“ Jan Stephan Schmaderer rät Personalabteilungen, sich zwei Fragen

zu stellen: „Welches ist der Sinn und Zweck der Befragung, und was will ich mit den Ergebnissen erreichen?“ Roland Abel ergänzte, HR-Bereiche sollten überlegen, ob die MAB alleine noch helfen kann oder ob es ratsamer sei, eine Feedbacklandschaft aufzubauen, damit eine Feedbackkultur nach und nach der Normalzustand im Unternehmen werde. Seine zweite Empfehlung sei nicht neu, funktioniere aber trotzdem bei vielen Unternehmen nach wie vor nicht gut. Abel: „Planen Sie den Folgeprozess direkt mit von Anfang an und nicht erst kurz bevor die Berichte zur Verfügung stehen. Beziehen Sie den Betriebsrat und Berater mit ein, sonst wird das nichts.“ Volker Grümmmer ging noch einen Schritt weiter: „Wenn ein Unternehmen den Follow-up-Prozess nicht gewährleisten kann oder will, befragt es die Mitarbeitenden besser gar nicht erst. Wenn ich als Arzt nur diagnostiziere, aber nicht behandle, sollte ich auch das Diagnostizieren lassen.“

### Auf der Suche nach dem Gesamtkonzept

Ingrid Feinstein betonte, Unternehmen bräuchten ein gutes Gesamtkonzept für Befragungen – denn die Hemmung, eine Befragung aufzusetzen, sei mittlerweile sehr niedrig. Das Konzept sollte klären, was die übergeordnete Governance sei, welche Gütekriterien an Befragungen angesetzt würden, wer das Ganze monitort und wie das Unternehmen sicherstelle, dass die Mitarbeitenden nicht ständig mit Befragungen konfrontiert würden, die kein schlüssiges Gesamtbild für sie ergeben. Überdies fordert sie, sich Zeit zu nehmen für die konzeptionelle Phase und mit den Stakeholdern über ihre Bedürfnisse zu sprechen, „weil davon der ganze weitere Prozess profitiert“. Auf die Bedeutung des Vorab- und des Folgeprozesses weist auch Frank Schabert hin: „Wir stellen immer wieder fest, dass Kunden den Follow-up-Prozess teilweise direkt nach dem Ausrollen der Ergebnisse und der Schulung der Führungskräfte abrechnen, weil sie ihn nicht mit eingepreist und zeitlich eingedacht haben. Wir raten unseren Kunden, den Nachfolgeprozess und die nötigen Ressourcen schon vom Start einer MAB an mitzuplanen.“

Matthias Diete schloss sich dieser Einschätzung an und ergänzte seine Beobachtung, dass Kunden häufiger als früher genaue Vorstellungen darüber hätten, wie Projekte ablaufen sollten. Diete: „Dann betrachten sie den Dienstleister eher als verlängerte Werkbank. Und das ist schade, weil Kunden sich nicht immer das Bestmögliche überlegt haben. Ich rate deshalb, offener zu sein für andere Wege und Berater ganz früh einzubinden.“ ■

# „Follow-up-Aktionen stehen bei uns im Fokus“

Douglas hat erstmals seit Jahren wieder eine Mitarbeiterbefragung als Pilot in den deutschen Unternehmenszentralen durchgeführt. Auf deren Basis will das HR-Team schrittweise eine Continuous-Listening-Strategie aufbauen.

INTERVIEW: LENA ONDERKA

► **Personalwirtschaft:** Herr Kühl, Sie sind als Teamlead Talent Acquisition & Employer Branding gemeinsam mit zwei Kolleginnen für die erste Mitarbeiterbefragung seit einer langen Zeit bei Douglas verantwortlich. Warum wurde jetzt doch eine MAB durchgeführt?  
**Marvin Kühl:** Unser Unternehmenspurpose endet mit dem Satz „Where everyone feels seen, heard and valued“. Mit einem solchen Statement sehen wir uns in der Verantwortung, Feedback von den Mitarbeitenden durch zum Beispiel eine Befragung einzuholen. Zudem ist eine Mitarbeitendenbefragung für Retentionmaßnahmen oder den Aufbau effizienter HR-Prozesse eine essenzielle Grundlage.

## Wir müssen Teams befähigen, selbst innovative Lösungen für Problemfelder zu finden.

**Da bei Douglas seit Jahren keine Mitarbeiterbefragung mehr durchgeführt wurde, mussten Sie eine Nullmessung konzipieren. Wie genau sind Sie hierbei vorgegangen?**

Wir haben Anfang des Jahres einen Piloten in unserer Unternehmenszentrale in Düsseldorf und Hagen mit insgesamt circa 1000 Beschäftigten durchgeführt. Die dazugehörige Strategie beruht auf den Säulen „listen“, „learn“ und „adapt“. Wir wollten Problemfelder unserer Mitarbeitenden im Arbeitsalltag identifizieren, um zu verstehen, wodurch diese entstehen und wie wir diese lösen können. In dem Zusammenhang ist es auch wichtig, die Mitarbeiterbefragung nicht als eine isolierte Aktion zu sehen. Vielmehr müssen wir uns im Anschluss die Frage stellen, wie wir die Organisation, Führungskräfte und ihre Teams befähigen

können, selbst innovative Lösungen für die relevanten Problemfelder zu finden.

### Wie haben Sie die Frage für sich beantwortet?

Bei uns folgen zwei Austauschformate auf die Onlinebefragung. Zum einen trifft sich das Topmanagement regelmäßig zu den Themen, die sich aus der Mitarbeiterbefragung ergeben haben. Sie führen mit uns gemeinsam Workshops durch, um unternehmensweite Lösungen zu entwickeln.

### Und das zweite Format?

Führungskräfte werden von uns befähigt, mit ihren Teams in Multiplikatoren-Workshops bereichsspezifische oder individuelle Herausforderungen zu besprechen. Wir als HR unterstützen bei der Vorbereitung der Workshops und geben den Führungskräften Tipps, wie sie beispielsweise sensible Themen ansprechen können. Die Teams legen fest, welche Unterthemen sie fokussieren möchten, und erarbeiten Initiativen für genannte Problemfelder. So können wir, basierend auf den allgemeinen Ergebnissen der Onlinebefragung uns eingehender mit den Themen beschäftigen und gleichzeitig Follow-up-Aktionen planen. Diese Aktionen stehen bei uns im Fokus.

### Wie genau war die Onlinebefragung aufgebaut?

Es gab 78 Fragen – 65 waren standardisierte, wissenschaftlich fundierte Fragen, die unser externer Dienstleister Great Place to Work, unter anderem zu Mitarbeiterengagement, entwickelt hat. Dort wurde beispielsweise das Vertrauen zur Führungskraft oder die Zusammenarbeit im Team abgefragt. Zwölf weitere Fragen haben sich mit Douglas-spezifischen Themengebieten auseinandergesetzt.



Foto: DOUGLAS

Marvin Kühl, Teamlead Talent Acquisition & Employer Branding, beschreibt, wie Douglas Mitarbeiterbefragungen neu aufsetzt.

### **Auf welche Themen haben sich diese spezifischen Fragen bezogen?**

Da wir bei Douglas purposebezogen und werteorientiert arbeiten, haben wir unsere Mitarbeitenden gefragt, inwieweit sie unsere Unternehmenswerte und unseren Purpose im Arbeitsalltag erleben und wie beide bei der Orientierung im Job helfen. Zudem wollten wir eine Einschätzung zu Diversität, Flexibilität und Work-Life-Balance bekommen.

### **78 Fragen sind eine Menge.**

Das stimmt, Great Place to Work hat uns davon überzeugt, dass diese Zahl gerade noch geeignet ist. Wir wollten viele Themen abdecken und mussten daher – besonders bei einem Fragebogen dieser Länge – auf die Usability und potenzielle Befragungsermüdung achten.

### **Wie ist das gelungen?**

Die Fragen sind einfach, und als Positivaussagen formuliert und zu 90 Prozent als geschlossene Fragen konzipiert – also nach der Likert-Skala oder eNPS-Fragen. Zudem war die Befragungspattform responsiv, konnte also von allen Endgeräten aus gut bedient werden. Zwei offene Fragen hatten wir dennoch: „Wie würdest du Douglas in drei Worten beschreiben?“ und „Welche Verbesserungsvorschläge hast du?“ Unsere Teilnehmerquote von 71 Prozent spricht sehr dafür, dass die Fragebogenlänge in Ordnung war.

### **Das ist eine vergleichsweise hohe Quote. Wie gelang es, so viele Mitarbeitende zur Teilnahme zu motivieren?**

Wir haben die Mitarbeiterbefragung kommunikativ stark begleitet. Es gab eine HR Townhall, in der wir Befragungskonstrukt, -ziele und den Zeitplan sowie

den geplanten Umgang mit den Ergebnissen und die Datenverarbeitung erklärt haben. Unsere Geschäftsführung hat selbst in einer weiteren Townhall die Relevanz verdeutlicht. Zudem haben wir die Führungskräfte mit Kommunikationsunterlagen versorgt – etwa dazu, wie sie die Befragung in Jour Fixes ansprechen können und welche potenziellen Rückfragen der Teammitglieder sie erreichen könnten. Darin haben wir auch betont, dass wir mit einer externen Plattform arbeiten und die Anonymität des Feedbacks gewährleistet ist. Das ist ein entscheidender Faktor für Mitarbeitende.

### **Dieses Vorgehen hat Ihnen viele Daten für die Auswertung beschafft. Worauf haben Sie sich bei der Datenanalyse fokussiert?**

Weil wir eine Nullmessung durchgeführt haben – und keine Vergleichsergebnisse aus den vergangenen Jahren hatten –, mussten wir benchmarken, also schauen, welche Werte im Unternehmensvergleich gut oder schlecht sind und unsere damit vergleichen. Aussagen, bei denen wir vergleichsweise nicht zufriedenstellend abschnitten, geben wir in die oben genannten Workshops.

### **Was folgt nach dem Pilotprojekt in der Douglas-Strategie hinsichtlich Mitarbeiterbefragungen?**

Unser klares Ziel ist es, eine große globale Befragung in 25 Ländern unter knapp 18 000 Beschäftigten durchzuführen. Danach möchten wir uns zu einem Continuous Listening vorarbeiten. An definierten Touchpoints sollen beispielsweise Befragungen automatisch stattfinden, um herauszufinden, wie zufrieden Mitarbeitende mit der Employee Experience sind und diese an Befragungszeitpunkte, wie das Onboarding, knüpfen. Oder wir ermitteln zum Beispiel, wie zufrieden Teams mit ihren Führungskräften sind. Damit hätten wir potenziell Echtzeitdaten, auf die wir dann aber auch reagieren müssen. Hier sind wir heute noch nicht.

### **Warum?**

Die Organisation gewöhnt sich momentan langsam wieder an Mitarbeiterbefragungen und daran geknüpfte Ad-hoc-Maßnahmen. Dann geht mit Continuous Listening auch Continuous Action einher. Je häufiger eine Befragung erfolgt, desto höher ist der Anspruch, dass die sich daraus ergebenden Probleme schnell bearbeitet werden. Das setzt entsprechendes Personal voraus, das sich damit regelmäßig auseinandersetzt. Die Führungskräfte müssen damit umzugehen wissen, sich immer wieder mit ihren Teams auszutauschen und auf Feedback zu reagieren. Und wir benötigen ein technisches Set-up, um auch die Store-Mitarbeitenden regelmäßig befragen zu können. ■



# Tell me the Truth

Herkömmliches Recruiting ist kostspielig und verläuft oft im Sande. Also rückt Retention Management zunehmend in den Fokus von HR. Doch was bindet Beschäftigte wirklich, was hält sie ab? Exit Feedback liefert wertvolle Hinweise – unter einer Bedingung.

VON WINFRIED GERTZ

► Um ihren Beschäftigten möglichst breiten Raum zur Potenzialentfaltung zu eröffnen, setzen Arbeitgeber an vielen Stellen an. Dazu zählen Weiterbildungsangebote, die sich am individuellen Bedarf orientieren. Oder man gibt Mitarbeitenden die Freiheit zu entscheiden, wie sie Arbeitszeit und Arbeitsort am besten mit persönlichen Lebenslagen vereinbaren können. Das alles ist sinnvoll, es schmiedet die Interessen von Arbeitgebern und Mitarbeitenden fest zusammen und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich Beschäftigte länger ans Unternehmen binden.

Seit geraumer Zeit reichen solche Maßnahmen vielen Arbeitgebern nicht mehr aus, um Mitarbeitenden eine wünschenswerte Employee Experience zu gewährleisten. Deshalb haken die Verantwortlichen an zahlreichen Touchpoints im Employee Lifecycle zwischen Einstellung und Kündigung nach: Was gefällt Dir bis hierher? Woran hapert es, was könnten wir in Deinem Sinne verbessern? Bisweilen reiht sich eine Befragung an die andere, teilweise richten Unternehmen zu diesem Zweck großflächige Feedbacklandschaften ein. Darin finden nicht nur traditionelle Mitarbeiterbefragungen ihren Platz, die wie üblich im jährlichen oder zweijährlichen Turnus durchgeführt werden. Auch in kleineren Intervallen getaktete Feedbacks, wie zum

Beispiel thematisch angelegte Pulse Checks, oder aus speziellem Anlass resultierende Adhoc-Befragungen zeichnen solche Feedback-Landschaften aus.

## Künftige Fluktuation verringern

Ein wichtiger Baustein sind nicht zuletzt sogenannte Exit Feedbacks, findet Michael Wendt, Geschäftsführer des Feedback-Tool-Anbieters HR Instruments. So komme allerhand Wissenswertes ans Tageslicht. Wer Beschäftigte konsequent frage, was sie zur Kündigung bewog, habe ein hervorragendes Mittel in der Hand, um „künftige Fluktuation zu verringern“. In der Tat könnte eine freimütige Bilanz am Ende der beruflichen Etappe konkret darüber Aufschluss geben, was neben positiven Erfahrungen insbesondere an negativen Eindrücken zusammengekommen ist. Daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen und identifizierte Schwachstellen der Employee Journey auszumerzen, veranlasst viele Personalrinnen und Personalier, Exit Feedback zu erheben. Seit 2018 bittet auch Silvia de Kläner, Vice President People, Organization and Legal von Lucanet, Mitarbeitende um Feedback, die sich entschließen, das Unternehmen zu verlassen. Lucanet entwickelt Softwarelösungen fürs Corporate Performance Manage-



Dr. Michael Wendt,  
Geschäftsführer,  
HR Instruments

ment und beschäftigt weltweit rund 500 Mitarbeitende. Tauschte man sich beim Exit Feedback zunächst persönlich mit Beschäftigten aus, kommt neuerdings das Tool Culture Amp zum Einsatz. Und das funktioniert so: Nach ihrer Kündigung erhalten Mitarbeitende eine Einladung, um an einer digitalen Exit-Befragung teilzunehmen. „Anschließend analysiert das People Team die Ergebnisse und fasst sie in Reports für das Leadership Team zusammen“, skizziert de Kläner das Prozedere.

Die Beweggründe, um Exit Feedback einzufangen, sind naheliegend. So beschäftigt der Fachkräftemangel Unternehmen mehr als ihnen lieb ist. Während es immer komplizierter wird, Kandidatinnen und Kandidaten für eine Vakanz zu interessieren und davon zu überzeugen, einen Arbeitsvertrag zu unterschreiben, richten Arbeitgeber ihr Augenmerk folglich stärker auf das Thema Retention. Um die Bindungsbereitschaft ihrer Beschäftigten zu erhöhen, benötigen Unternehmen jedoch stichhaltige Hinweise, wo Reibungsflächen und Missstände sich belastend auf die Loyalität der Mitarbeitenden niederschlagen.

Nach Ansicht von Johannes Hercher, Vorstand des auf Mitarbeiterbefragungen spezialisierten Softwareherstellers Rogator, sollten Exit-Befragungen deshalb auf zwei strategische Handlungsfelder abzielen: Neben der Eindämmung von Fluktuation und der Bindung von Leistungsträgern sollten Unternehmen „einen wertschätzenden Offboarding-Prozess etablieren“. Indem er Trennungskonflikte vermeide oder erfolgreich moderiere, trage der Prozess im Idealfall auch bei Kündigung von Mitarbeitenden zur Stärkung der Arbeitgebermarke bei.

## Wertschätzender Umgang ist wichtig

So auch bei Lucanet. Laut Silvia de Kläner ziele die Befragung auf zweierlei ab: Erstens möchte das Unternehmen „Employer of Choice“ werden. Das würde Lucanet erleichtern, gut geeignete Mitarbeitende finden und halten zu können. Von der „ehrlichen Rückmeldung“ jener Personen, die Lucanet verlassen, erhofft man sich daher Hinweise, worin sich das Unternehmen gezielt verbessern könnte. Zweitens, so de Kläner, wolle das Unternehmen für eine attraktive Employee Experience sorgen. „Gehen wir wertschätzend miteinander um und sammeln Kündigende positive Offboarding-Erfahrungen“, erläutert de Kläner, „kommen sie vielleicht zurück“. Dem Vernehmen nach sei das bereits geschehen.

Fragt man einschlägige Toolanbieter, wie sich ein professionelles Exit Feedback erweisen sollte, erhält man

wertvolle Hinweise zu technischen Fragen und der inhaltlichen Gestaltung solcher Befragungen. Questionpro beispielsweise empfiehlt seinen Kunden stets, das Tool mit dem ohnehin eingesetzten HR-System zu verknüpfen, um bei Austritt von Mitarbeitenden automatisch Feedback einzuholen. Entweder verwendet die HR-Abteilung dazu fertige Fragenkataloge oder Vorlagen, die man gemeinsam mit dem Tool-Anbieter entwickelt habe, erklärt Vertriebsdirektor Thomas Maiwald. Entscheide man sich, sogenannte Freitextfelder einzusetzen, um Teilnehmende frei antworten zu lassen, „können diese persönlichen Angaben (die oft emotional gefärbt sind) mittels Künstlicher Intelligenz analysiert und eingeordnet werden“.

Und genau um diese Gewichtung erhobener Daten geht es. Wie wertvoll könnte denn eine solche Stichprobe sein, sollte das Exit Feedback nicht ausdrücklich anonym gewährleistet sein? Selbst für Laien ist klar: Nur wer bei den Befragten jeglichen Verdacht ausräumen kann, dass niemand im Nachklapp eine Verbindung zwischen einem ausgefüllten Online-Fragebogen und der jeweiligen Person herstellen kann, ist über jeglichen Zweifel erhaben. Oder etwa nicht?

Tatsächlich stößt man auf weit auseinanderliegende Positionen. Beschäftigten, die das Unternehmen verlassen, müsse laut HR Instruments-Chef Wendt signalisiert werden, dass sie „ehrliche und authentische Antworten geben“ können. Während Anonymität demnach im Interesse einer wirklich erhellenden Auswertung selbstverständlich gewährleistet und entsprechend „kommunikativ begleitet“ sein sollte, betont Questionpro-Direktor Maiwald, dass Befragte beim Exit Feedback kaum ehrlicher antworten, nur weil das Verfahren anonym gestaltet sei. Er empfiehlt, „Vertraulichkeit über Anonymität“ zu stellen. Vorausgesetzt, eine verantwortliche Person aus HR stehe persönlich dafür ein, dass keinerlei Rückbezug hergeleitet werde, liege der Vorteil der Vertraulichkeit darin, selbst mit einigen wenigen Antworten „immer noch Einblicke in eine bestimmte Abteilung, einen Standort oder einen Manager zu erhalten“. Anders bei der Anonymität, so Maiwald. Verliere man den Bezug zu demografischen Daten, sei es mit Blick auf identifizierte Problemfelder „fast unmöglich, gezieltere Änderungen vorzunehmen“.

## Rückschlüsse auf bestimmte Personen sind möglich

Diese Diskrepanz spiegelt sich auch bei den Verantwortlichen für Exit-Feedback in Unternehmen wider. So argumentiert Silvia de Kläner unter Verweis auf überschaubare Betriebsgrößen, dass es sich lediglich



Silvia de Kläner,  
Vice President People,  
Organization and Legal,  
Lucanet



Johannes Hercher,  
Vorstand, Rogator



Olivia Gilbert,  
HR Business Partnerin,  
Personio

um einige wenige Fälle handele. „Würde man hier anonym verfahren, ließen die Rückmeldungen trotzdem Rückschlüsse auf eine bestimmte Person zu“, betont sie forsch. Eine Rücklaufquote von 80 Prozent würde jedoch belegen, wie wenig sich kündigende Beschäftigte von fehlender Anonymität beeinflussen ließen. „Anonymität hat oberste Priorität“, meint hingegen Olivia Gilbert, HR Business Partnerin beim HR-Software-Anbieter Personio. Zugriff auf das Feedback hätte lediglich die Personalabteilung mit ihren jeweiligen HR Business Partnern, der oder die Vorgesetzte hingegen nicht. Beim Ausfüllen des Fragebogens könnten ausscheidende Mitarbeitende ankreuzen, ob sie damit einverstanden sind, „dass der zuständige HR Business Partner sich bei Folgefragen mit ihnen in Verbindung setzt“.

Das stark wachsende Start-up, eines der wenigen Unicorns unter den deutschen Gründungen in jüngster Zeit, verkauft nicht nur Tools für Mitarbeiterbefragungen. Man vertraut auch intern den Instrumenten moderner Personal- und Organisationsentwicklung, um gezielt Veränderungsbedarf aufzuspüren. Laut Gilbert liegt dem Unternehmen daran, beim Ausscheiden von Mitarbeitenden jene Informationen zu sammeln, die bei anderen Befragungen „unter Umständen nicht zum Ausdruck kamen“.

Analysiert werden die Befragungsergebnisse einmal im Monat. Dabei sucht HR nach übergeordneten Themen und Mustern, die explizit Veränderungsbedarf aufzeigen. Habe man daraufhin konkrete Anpassungen vorgenommen, ließen sich diese laut Gilbert über „kontinuierliche Berührungspunkte mit den Mitarbeitenden“ nachverfolgen, also etwa in Onboarding-Umfragen, Pulse Surveys, halbjährlichen Befragungen oder in Gesprächen mit der Führungskraft und HR Business Partnern.



Thomas Maiwald,  
Vertriebsdirektor,  
Questionpro

### Auch das Gehalt wird thematisiert

Auch bei Lucanet kristallisieren sich bestimmte Themen aus dem Exit Feedback heraus. Zusätzliche Karrierechancen etwa, weshalb das Unternehmen neue Karrierepfade und Kompetenzmodelle entwickelte. Auch die Vergütung habe „hohe Relevanz“, wie Personalchefin de Kläner bekräftigt. Gefragt werde deshalb, ob ausscheidende Beschäftigte bei einem anderen Arbeitgeber mehr oder weniger verdienten. Hier gab das Feedback den Anstoß, Gehaltsbänder regelmäßig zu überprüfen und anzupassen. Schließlich will de Kläner Vorgesetzte motivieren, das Feedback aus Exit-Befragungen in Gesprächen mit Mitarbeitenden stärker zu berücksichtigen.

Zeit für eine Bilanz: Wird Exit Feedback, sofern es substantielle Hinweise auf Veränderungsbedarf aufzeigen soll, tatsächlich auf Anonymität verzichten können? Die Zweifel lassen sich nicht ausräumen. Wendt ruft nochmal in Erinnerung, woran es hapert: So würden in persönlichen Austrittsgesprächen oder Interviews oftmals Verzerrungen auftreten. „Die Hürde, offenes Feedback zu geben, ist groß.“ Doch auch in der konzeptionellen Anlage von Exit-Befragungen können Arbeitgeber Fehler unterlaufen. „Gut gemacht“ seien Befragungen, betont Wendt, wenn der Fragebogen „wissenschaftlich, psychologisch fundiert und an das Unternehmen angepasst“ sei.

Und wozu raten die Expertinnen und Experten inhaltlich? Grundsätzlich sollten Arbeitgeber im Exit Feedback jene Fragen aufgreifen, die sie auch in anderen Befragungen an Mitarbeitende richten: Wenn sie also in übergeordneten Mitarbeiterbefragungen nach der Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung, den sozialen Beziehungen innerhalb des Unternehmens oder der Beziehung zum Vorgesetzten fragen, empfiehlt Maiwald, „diese Fragen auch im Exit Feedback zu stellen“. Als besonders erhellend erweise sich, ausscheidende Beschäftigte zu fragen: „Wenn wir Sie dazu bringen könnten, in Zukunft wiederzukommen, was könnten wir besser machen, um sicherzustellen, dass wir Ihr bevorzugter Arbeitgeber sind?“

Dieser Hinweis aufs sogenannte Boomerang Recruiting birgt Zündstoff. Denn heuern Ehemalige erneut an, könnte es sich für Arbeitgeber gleich mehrfach auszahlen, wie man inzwischen weiß. Studien zufolge bleiben Comebacker den Unternehmen länger treu als andere Mitarbeitende. Mehr noch: Sie kennen das Unternehmen wie ihre Westentasche und sind mit Strukturen und Abläufen vertraut. Und sie wissen um die kulturellen Gepflogenheiten. Diese Kenntnisse sind bei „New Hires“ erst mühsam aufzubauen, weshalb immer mehr Arbeitgeber auch Ehemalige willkommen heißen. Wer tatsächlich eines Tages zurückkehrt zum einstigen Arbeitgeber, wird wahrscheinlich auch eine tragfähige Bindung aufgebaut und nicht im „Bösen“, also unzufrieden, desillusioniert oder gar emotional verbittert gekündigt haben.

Was, übertragen auf das Exit Feedback, bedeutet: So oder so sind Mitarbeitende beim Abschied sehr vorsichtig mit dem, was sie zum Ausdruck bringen wollen. Wer sagt also die Wahrheit? Maiwald wagt eine Prognose: Gestalten Arbeitgeber die Exit-Befragung so, dass ausscheidende Beschäftigte keinerlei Konsequenz für ein potenzielles Comeback befürchten müssen, „ist es wahrscheinlicher, dass sie ehrliches Feedback geben“.

# MITARBEITER FEEDBACK

HR*i*nstruments  
AGILE. FEEDBACK. TOOLS.

FÜR EINE ERFOLGREICHE EMPLOYEE EXPERIENCE.

Geben Sie allen Mitarbeitenden eine Stimme.  
Befragen Sie Ihre Mitarbeitenden entlang des gesamten Employee Lifecycles.

- ✓ Fragen
- ✓ Auswerten
- ✓ Folgeprozesse entwickeln
- ✓ Mitarbeitende binden



## FEEDBACK

Holen Sie strukturiert Feedback von allen Mitarbeitenden ein (Blue & White Collar).



## PEOPLE ANALYTICS

Werten Sie Daten automatisiert aus und treffen datenbasierte HR Entscheidungen.



## RETENTION

Initiieren Sie zeitnahe Folgeprozesse und stärken somit die Mitarbeiterbindung.

SIE WOLLEN IHRE MITARBEITENDEN LANGFRISTIG BINDEN?

Vereinbaren Sie jetzt eine **kostenlose Demo** mit unseren Experten!

sales@hr-instruments.com | +49 89 890 8317-0 | www.hr-instruments.com



# „Viele brauchen einen Dialog, um sich im Unternehmen wohlfühlen“

Quantitative Umfragen sollten um sogenannte Open Rooms ergänzt werden, sagt Beate Schulte, Head of Recruiting & Employer Branding bei Geers. Sie erklärt, was hinter der Methode steckt.

INTERVIEW: LENA ONDERKA

► **Personalwirtschaft:** Frau Schulte, Sie sind der Meinung, dass HR nicht nur auf quantitative Onlinebefragungen setzen sollte, um die Employee Experience zu messen und zu verbessern. Warum?

**Beate Schulte:** Reine quantitative Mitarbeiterbefragungen finde ich fragwürdig. Meistens gehen die Fragen am Thema vorbei oder helfen nicht dabei, die Ursachen für Unzufriedenheiten zu finden. Dafür musst du mit den Mitarbeitenden ins Gespräch gehen – beispielsweise mittels Open Rooms.

## Was genau steckt hinter der Open-Rooms-Methode?

Für die Open Rooms treffen sich Mitarbeitende und jemand aus dem HR-Team vor Ort, um gemeinsam zu einem bestimmten Thema Feedback zu geben. Die Teilnehmenden stimmen per Post-its ab, wie wahrheitsgetreu oder passend sie eine Aussage finden und teilen dann mit, warum dies der Fall ist. Auf Basis der Antworten entsteht dann ein Dialog zu dem entsprechenden Thema.

## Warum ist dieser Dialog so wichtig?

Wir kommen eher an das Warum hinter der Unzufriedenheit der Mitarbeitenden heran. Gleichzeitig ist diese Art der Befragung enorm hilfreich für die Mitarbeiterbindung.

## Inwiefern?

In der Gruppe merkst du, dass die eigene Wirklichkeit und die eigene Perspektive nicht die Norm und die einzige Wahrheit sind. Diese Erkenntnis ist so wichtig. Viele Menschen brauchen einen Dialog, um sich im Unternehmen wieder wohler und gesehen zu fühlen sowie ein Verständnis für die Meinungen ihrer Kolleginnen und Kollegen zu bekommen. Bei quantitativen Onlineumfragen gibt es diesen Austausch nicht.

## Können Sie ein Beispiel für eine Open-Room-Befragung nennen?

Zuletzt habe ich für die Weiterentwicklung der Employer Brand mit einem Open Room gearbeitet. Wir wollten herausfinden, welche Slogans und Werte, die wir uns als Arbeitgeber zuschreiben wollten, bei den Mitarbeitenden gut ankamen. Dafür haben wir ihnen Sätze präsentiert, die unsere Marke beschreiben könnten. Mit gelben, roten und grünen Post-its sollten die Mitarbeitenden dann angeben, wie gut sie diesen Satz finden beziehungsweise für wie passend sie ihn zum Unternehmen halten.

## Wofür standen die einzelnen Post-its?

Der gelbe Post-it drückte aus, dass die Mitarbeitenden zu dieser Aussage Anmerkungen, Hinweise oder Fragen haben. Mit dem roten symbolisierten sie, dass ihnen die Aussage überhaupt nicht gefällt und mit dem grünen Post-it, dass sie den Satz klasse finden. Auf die Post-its sollten sie auch schreiben, was genau ihnen an der Aussage gefällt oder nicht gefällt und welches Gefühl sie bei ihnen auslöst. Die Post-its wählen alle zur selben Zeit aus und beschreiben sie, damit keiner von der Meinung der oder des jeweils anderen beeinflusst wird, und kleben sie dann gemeinsam auf ein Board unter die entsprechende Aussage. Danach haben wir über die einzelnen Aussagen anhand der Verteilung und deren Beschriftung diskutiert.

## Sie sagen, dass die Mitarbeitenden nicht von den anderen Teilnehmenden oder anderen äußeren Umständen beeinflusst werden sollen. Wie gelingt das?

Es ist wichtig, den Teilnehmenden mitzuteilen, dass es kein Richtig oder Falsch gibt und dass jeder und jede eine eigene Meinung und Wahrnehmung hat. Wir hatten zudem mit verschiedenen Gruppen à 15 Personen Open Rooms für jeweils eine Stunde veranstaltet und damit Führungskräfte von dem



**Beate Schulte**, Head of Recruiting & Employer Branding bei Geers, glaubt an die Macht des persönlichen Austauschs.

Rest der Belegschaft getrennt. Damit wollten wir bewusst einen möglichen Einfluss von Hierarchie auf die Offenheit und Ehrlichkeit ausschließen.

**Wie lässt sich vermeiden, dass es während der Diskussion zu einem Konflikt kommt oder Menschen mit dominanten Ansichten andere unbewusst davon abhalten, sich in das Gespräch einzubringen?**

Hier muss man eine normale Moderationstechnik anwenden. Zum Beispiel, indem man sagt: Ich nehme jetzt eine gewisse Unzufriedenheit wahr. Liege ich da richtig? Sprich: Man sieht etwas, benennt es und fragt dann die jeweilige Person, ob die Wahrnehmung ihrer entspricht. Oftmals war der forsche Ton des Teilnehmenden keine Absicht. Dass jemand gezielt angriffslustig ist, habe ich bisher noch nicht erlebt. Wohl aber, dass jemand etwas forscher seine Meinung mitteilt oder über den Arbeitgeber ablästert. Auf Letzteres kann man reagieren, indem man sagt: Ich höre dich, lass uns das aber später besprechen, weil das hier jetzt nicht Thema ist.

**An Diskussionen nehmen generell lieber extrovertierte Menschen teil als introvertierte. Das könnte zu einer verzerrten Wahrnehmung der Meinungen der Belegschaft führen. Wie kann HR das vermeiden?**

Das ist ein wichtiger Punkt. Wenn du auch introvertierte Menschen in den Open Rooms haben möchtest, musst du mit ihnen vorher persönlich sprechen. Am besten macht das die Führungskraft. Sie ermutigt sie und sagt ihnen: Deine Meinung ist uns wichtig, möchtest du nicht daran teilnehmen? Die persönliche Ansprache braucht man dann meistens auch, um eine an den Open Rooms teilnehmende introvertierte Person dazu zu motivieren, mitzudiskutieren. Für sie ist übrigens das Beschreiben der Post-its total wichtig, denn das ist auch ein Weg für sie, um

ihre Meinung kundzutun, ohne sich verbal in die Diskussion einbringen zu müssen. Man sollte jeden und jede in seiner oder ihrer Person wirken lassen.

**Wie haben Sie die Diskussionen am Ende ausgewertet?**

Ich habe in einer Excel-Tabelle festgehalten, wie viele rote, grüne und gelbe Post-its es für welche Aussage gab und in unseren Augen wichtige Assoziationen, die die Teilnehmenden mit den Sätzen und Worten hatten. Dabei haben wir uns auch die Frage gestellt: Welche Assoziationen – wenn auch negative – sind für uns in Ordnung, und welche möchten wir auf jeden Fall vermeiden? Und natürlich hat auch eine Rolle gespielt, wie häufig bestimmte Assoziationen genannt wurden.

**Wie viele Teilnehmende braucht es, damit die Ergebnisse der Open Rooms aussagekräftig sind?**

Wenn man mit 60 Leuten von 1000 spricht und die Ergebnisse dann noch einmal validiert, sollten die Resultate aussagekräftig sein. Einen Grundtenor sieht man damit.

**Wie gelingt eine Validierung?**

Hier kommen dann doch die Standard-Onlineumfragen ins Spiel. Mit ihnen kann man die Ergebnisse gegenchecken. Alternativ kann HR die Erkenntnisse aus den Open Rooms auch an die Führungskräfte geben, die wiederum die Resultate in ihre Teams geben und ihr Feedback davon als Validierung ansehen.

**Das klingt nach einem recht aufwendigen Prozess. Wie viel Zeit sollte HR für Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Open Rooms einplanen?**

Der Aufwand ist in der Tat nicht zu unterschätzen. Vor- und Nachbereitung kosten Zeit. Für die Vorbereitung inklusive Kommunikation habe ich zwei Tage à acht Stunden gebraucht, für die Nachbereitung knapp vier Tage. Das schließt die Analyse, aber auch den Ausdruck der Dankbarkeit an die Teilnehmenden mit ein.

**Eignet sich die Open-Rooms-Methode für unterschiedliche Themen und damit zusammenhängende Fragestellungen?**

Generell eignet sich die Methode für die unterschiedlichsten Themen. Man muss nur etwas mitbringen, wozu die Teilnehmenden konkret Feedback geben können. Man kann auch gut mit Skalen arbeiten und für die unterschiedlichen Zahlen jeweils andere Post-its verwenden. Dann kann man die Teilnehmenden mit den Post-its angeben lassen, was bis dato super war und was noch fehlt, um beispielsweise von einer Fünf auf eine Acht zu kommen. Diese Art des Feedback-Einholens ist meiner Meinung nach für jegliche Themen wichtig. ■



# Emotionen als Treiber der Mitarbeiterbindung

Eine erfolgreiche Organisation braucht nicht nur leistungsfähige, sondern auch leistungsbereite und motivierte Mitarbeitende. Doch was fördert die Motivation – und welche Faktoren sorgen für Demotivation? Eine Mitarbeiterbefragung verschafft Durchblick.

► Der Arbeitsmarkt steht aktuell ganz im Zeichen der Mitarbeitenden. Angesichts des knappen Angebots an qualifizierten Fachkräften stehen Unternehmen vor der Herausforderung, bereits im Unternehmen tätige Mitarbeitende langfristig zu binden. Der Verlust qualifizierter Mitarbeitender bedeutet nicht nur den Verlust von Wissen, sondern auch einen erheblichen finanziellen und zeitlichen Aufwand für die Rekrutierung und Einarbeitung neuen Personals.

Noch vor Jahren haben Unternehmen vor allem die Kompetenzseite fokussiert und fehlende Motivation eher als endogene Faktoren der Mitarbeitenden gesehen. Die Unternehmenskultur, die Führung oder suboptimale Arbeitsbedingungen galten nicht als ausschlaggebende Faktoren für mangelndes Engagement. Wer nicht in die Struktur passte, sollte besser gehen. Schließlich gab es am Arbeitsmarkt genügend Nachrücker.

Das ist heute anders. Man muss sich mehr, proaktiver, systematischer und vor allem kontinuierlich darum kümmern, dass die Bindung der Mitarbeitenden an den Arbeitgeber nicht verloren geht. Auch dann nicht, wenn die Mitarbeitenden die wahre Realität am Arbeitsplatz wahrnehmen.

## Tief verwurzelttes Gefühl der Verbundenheit

Die Identifikation mit dem Unternehmen geht über die bloße Arbeit hinaus. Es ist ein tief verwurzelttes Gefühl der Verbundenheit und des Stolzes, das Mitarbeitende dazu bringt, sich mit dem

Unternehmen zu identifizieren. Wer emotional gebunden ist, setzt sich für den Erfolg des Unternehmens ein, redet auch im privaten Umfeld positiv über seinen Arbeitgeber und verspürt nicht den Wunsch, nach anderen Beschäftigungsmöglichkeiten zu suchen. Emotional gebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein starkes Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens und in die Fähigkeiten und die Glaubwürdigkeit des Managements.

Um Mitarbeitende zu halten oder neue zu gewinnen, müssen Unternehmen ihre Erwartungen an gute Arbeitsbedingungen kennen und zumindest weitgehend erfüllen. Leider ist das nicht ganz einfach, denn die Erwartungen unterscheiden sich individuell recht stark. Manche Manager traditionellen Typs können es oft nicht glauben, aber weder die Höhe der Vergütung noch die freiwilligen Sozialleistungen noch das gestylte Büro oder das coole Arbeitsoutfit gehören zu den wesentlichen Treibern der Identifikation und Bindung.

Doch was kann man tun? Man ist gut beraten, die Welt der Vermutungen und der Vorurteile zu verlassen. Denn man kann durchaus messen, wie die Arbeitsbedingungen von den Mitarbeitenden in einer Organisation wahrgenommen und bewertet werden. Man kann ebenfalls untersuchen, wie relevant diese Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten sind. Zudem ist es ratsam, die Ergebnisse nach Führungseinheiten zu differenzieren, denn die Wirkung der Führung „vor Ort“ hat einen deutlichen Einfluss auf Motivation und Bindung. Die Methode der Wahl ist eine handlungsorientierte, auf die Situation des Unternehmens zugeschnittene Befragung der

Mitarbeitenden. Und dies nicht nur aus der Not heraus, sondern systematisch, kontinuierlich und differenziert.

## Arbeitsbedingungen mit Wirkung auf Identifikation und Loyalität

Das Geva-Institut begleitet seit über 30 Jahren Unternehmen und öffentliche Institutionen bei ihren Mitarbeiterbefragungen. Identifikation und Loyalität (Bindung), Einsatzbereitschaft und Gestaltungswille (Engagement), Arbeitsenergie und eine Gesamtbewertung der Arbeitssituation sowie der Arbeitgeberattraktivität sind seit jeher wichtige Zielgrößen, um die von den Mitarbeitenden beschriebenen Arbeitsbedingungen in ihrem Einfluss auf die motivationale Lage einzuschätzen. Um die Determinanten der Mitarbeiterbindung sowohl unternehmens- als auch zeitlich übergreifend zu analysieren, haben wir 64 strukturell vergleichbare und inhaltlich für die Anforderungen dieser Studie kompatible Mitarbeiterbefragungsprojekte ausgewählt. Der Datensatz umfasst die Daten von rund 68 000 Personen. Die Befragungen haben in den vergangenen acht Jahren in unterschiedlichen Branchen, darunter Industrie, IT- und Ingenieurdienstleistungen, Handel, kaufmännische Dienstleistungen, öffentlicher Dienst, Speditionen, Lager und Logistik sowie Gesundheit, Pflege und Soziales stattgefunden. Die Inhalte der Befragungen wurden an die Anforderungen und Ziele der jeweiligen Unternehmen angepasst und basierten auf bewährten Messmethoden, die vom Geva-Institut entwickelt wurden. Die Vergleichbarkeit der Projekte wurde durch die Verwendung zentraler Core-Items sichergestellt, die in allen Projekten abgefragt wurden. Dadurch konnten die Ergebnisse aufeinander bezogen und analysiert werden. Insgesamt 52 verschiedene Aspekte der Arbeit wurden untersucht. Um die Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und der Mitarbeiterbindung zu bestimmen, wurden die beiden Variablen „Identifikation“ und „Loyalität“ in einem gemeinsamen Score „Mitarbeiterbindung“ zusammengefasst. Über alle Branchen und Projekte wurden die folgenden Faktoren mit der Mitarbeiterbindung in Verbindung gebracht (in Klammern: Korrelationen):

- Wertschätzung der Mitarbeitenden ( $r = .46$ ) (respektvoller Umgang, Wohlergehen der Mitarbeitenden hat im Unternehmen einen hohen Stellenwert, Gleichbehandlung unabhängig von Position und Funktion),
- Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten ( $r = .43$ ) („Ich habe Freude an meinen Arbeitsaufgaben“),
- Gesundheitsorientierung ( $r = .33$ ) (Unternehmen achtet auf die Gesundheit der Mitarbeitenden),
- Arbeitsorganisation und Prozesse ( $r = .32$ ) (Arbeitsabläufe sind gut organisiert, Zuständigkeiten sind klar festgelegt),
- Anerkennung der Leistung ( $r = .32$ ) (Gute Leistungen werden anerkannt).

Besonders niedrige Korrelationen zeigen Merkmale wie externe Kundenorientierung, ( $r = .05$ ), Markt- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ( $r = .07$ ), die Einhaltung von Regeln und Vorschriften (zum Beispiel Compliance;  $r = .08$ ) und Kostenbewusstsein ( $r = .16$ ). Die Zusammenarbeit mit den eigenen Kolleginnen und Kollegen ( $r = .16$ ) oder anderen Abteilungen ( $r = .17$ ) steht nur in sehr niedriger linearer Beziehung zur Bindung. Die Zufriedenheit mit dem Gehalt ist kein bedeutender Bindungsfaktor und liegt mit einer Korrelation von  $r = .29$  lediglich im großen Mittelfeld der übrigen Arbeitsmerkmale.

## Mitarbeiterbindung durch Anerkennung und Freude

Es fällt auf, dass die wesentlichen Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterbindung und emotional konnotierten Arbeitsmerkmalen wie Wertschätzung, Anerkennung der Leistung und Freude an den Arbeitsaufgaben bestehen. Die Gesundheitsorientierung des Arbeitgebers, gemeint ist damit die Bewertung der Fürsorgeleistung des Arbeitgebers zur Gesunderhaltung der Mitarbeitenden, gehört ebenfalls zu den eng mit der Mitarbeiterbindung verknüpften Merkmalen. Aber auch die Arbeitsorganisation spielt eine Rolle für die Mitarbeiterbindung.

Der Einfluss emotional gefärbter Themen, wie die wahrgenommene Wertschätzung der Mitarbeitenden im Unternehmen, zieht sich durch alle Branchen. Der Zusammenhang der verschiedenen Arbeitsmerkmale mit dem Bindungsmerkmal „Identifikation“ ist in der Regel höher als der Zusammenhang mit dem Bindungsmerkmal „Loyalität“. Das gilt besonders deutlich für die Industrie. Dort, in der (fertigen) Industrie, haben zusätzlich die Themen „Arbeitsplatzausstattung“ ( $r = .36$ ) und „Informationsfluss im Unternehmen“ Bindungscharakter ( $r = .33$ ). Die Vergütung spielt hier eine größere Rolle als in den anderen Branchen. Bei IT- und Ingenieurdienstleistern stehen die Wertschätzung der Mitarbeitenden im Unternehmen und die Gesundheitsorientierung, wie in anderen Branchen auch, im Vordergrund. Ihr Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung ist stärker ausgeprägt. Speziell ist der Einfluss der Führung: Glaubwürdigkeit und die Informationsleistung hat bei IT- und Ingenieurdienstleistern eine höhere Priorität als anderswo, und auch die persönlichen Handlungsspielräume sind Mitarbeitenden dieser Branche besonders wichtig.

### Bindungsfaktoren bei IT- und Ingenieursdienstleistungen

- Wertschätzung der Mitarbeitenden ( $r = .53$ )
- Glaubwürdigkeit der direkten Führungskraft ( $r = .53$ )
- Gesundheitsorientierung ( $r = .48$ )
- Handlungsspielräume ( $r = .44$ )
- Zeitnahe und ausreichende Information durch die direkte Führungskraft ( $r = .43$ )

Bei Mitarbeitenden aus Unternehmen, die vorrangig kaufmännische Dienstleistungen erbringen, haben das Vertrauen in die Geschäftsführung allgemein und die Zuversicht, dass die

Geschäftsführung das Unternehmen zukunftsorientiert weiterentwickelt, messbaren Einfluss auf die Mitarbeiterbindung. Auch das Ausmaß psychischer Anforderungen spielt hier eine Rolle.

**Bindungsfaktoren im Bereich kaufmännischer Dienstleistungen**

- Wertschätzung der Mitarbeitenden (r= .42)
- Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten (r= .38)
- Geschäftsführung: Vertrauen und Zukunftsorientierung (r= .33)
- Arbeitsorganisation und Prozesse (r= .27)
- Psychische Anforderungen (r= .27)

Im Handel rückt, neben den bereits bekannten Merkmalen Wertschätzung, Bewertung der Arbeitsaufgaben, Anerkennung der Leistung sowie Arbeitsorganisation und Prozesse, das Thema „offene Kommunikationskultur“ als handelsspezifischer Bindungsfaktor in den Fokus.

Bei öffentlichen Organisationen steht auf Platz eins der Bindungsfaktoren die Bewertung der Arbeitsaufgaben und der Tätigkeiten (r= .46). Die Wertschätzung der Mitarbeitenden in der Behörde und die Bewertung der Arbeitsorganisation sind, wie auch im nicht-öffentlichen Bereich, korreliert mit der Mitarbeiterbindung. Spezifische Bindungsfaktoren für den öffentliche Dienst sind aber die Entscheidungsprozesse und der Informationsfluss in der Organisation.

**Bindungsfaktoren im öffentlichen Dienst**

- Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten (r= .46)
- Wertschätzung der Mitarbeitenden (r= .39)
- Informationsfluss im Unternehmen (r= .37)
- Entscheidungsprozesse (r= .36)
- Arbeitsorganisation und Prozesse (r= .33)

Besonders einzigartig sind die Bindungsfaktoren im Bereich Gesundheit, Pflege und Soziales. Die Arbeitsbedingungen, die Tätigkeiten und die Marktsituation in diesem Bereich unterscheiden sich stark von den Bedingungen anderer Branchen. Daher überrascht es nicht, dass Themen wie Kostenbewusstsein, Markt- und Wettbewerbsfähigkeit, Arbeitssicherheitsstandards und psychische Arbeitsanforderungen zu den besonderen Bindungsfaktoren für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Branche gehören, neben der Wertschätzung.

**Bindungsfaktoren im Bereich Gesundheit, Pflege und Soziales**

- Wertschätzung der Mitarbeitenden (r= .48)
- Kostenbewusstsein (r= .44)
- Markt- und Wettbewerbsfähigkeit (r= .42)
- Arbeitssicherheitsstandards (r= .41)
- Psychische Arbeitsanforderungen (r= .41)

Im Bereich Spedition, Logistik, Lager fällt auf, dass die Gesundheitsorientierung des Arbeitgebers auf Platz eins der Bindungsfaktoren steht, vergleichbar mit der Bedeutung der Arbeitsaufgaben. Offensichtlich von besonderer Bedeutung für Mitarbeitende dieser Branche ist auch die Fort- und Weiterbildung.

**Durch die emotionale Brille gesehen**

Arbeitsbedingungen, die durch die emotionale Brille gesehen und bewertet werden, stehen in allen Branchen in starkem Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung. Generell scheinen zudem solche Arbeitsmerkmale einen starken Einfluss auf die Bindung zu haben, die von den meisten Mitarbeitenden im Alltag vermisst werden. Über alle 64 Projekte hinweg wurde die Wertschätzung der Mitarbeitenden als stärkster Bindungsfaktor identifiziert. Dies zeigt, dass die wahrgenommene Wertschätzung seitens des Unternehmens und die Anerkennung von Leistungen erheblichen Einfluss auf die Bindung der Mitarbeitenden hat. Bleibt die Wertschätzung aus, dann wird man Mitarbeitende verlieren, emotional oder physisch. Weitere branchenübergreifende Bindungsfaktoren sind die Zufriedenheit mit den Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten sowie die Gesundheitsorientierung des Unternehmens.

Mitarbeiterbefragungen messen subjektive Realitäten. Die oft gehörte Aussage von Managern „das können die Leute doch gar nicht objektiv beurteilen“ stimmt, spielt aber keine Rolle. Als Arbeitgeber kann man sich vortrefflich darüber ärgern, dass die aus eigener Sicht doch sehr positiven Arbeitsbedingungen von der Belegschaft nicht angemessen gewürdigt werden. Leider hilft der Ärger nicht weiter. Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.

Um die Bindungsfähigkeit der eigenen Organisation zu stärken, beginnt man mit der Diagnostik, der Messung der Stärken und Schwächen der Organisation aus Sicht aller Mitarbeitenden und Führungskräfte. Die differenzierte Analyse der Arbeitsbedingungen und der Motivationslage der Mitarbeitenden ist der erste Schritt auf dem Weg zu mehr Mitarbeiterbindung. Es folgt die Aufklärung der Hintergründe der Ergebnisse, die Ursachenanalyse. Dann erst kommt die Handlungsplanung, danach beginnt die Umsetzung zielführender Aktivitäten zur Verbesserung. Immer vor dem Hintergrund: Was stärkt die Bindung besonders. ■

AUTORIN UND AUTOR



Marie Cathrin Bruns, M.Sc. Psychologie, Beraterin, Projektmanagerin, geva-institut, München, mbruns@geva-institut.de



Gerhard Bruns, Dipl.-Psychologe, Geschäftsführender Gesellschafter, geva-institut, München, bruns@geva-institut.de



# Handeln Mitarbeitende als Unternehmer?

Die Rational AG hat den sogenannten Unternehmer-im-Unternehmen-Compass mit einer digitalen Mitarbeiterbefragung professionalisiert. Was genau steckt dahinter?

► Die Mitarbeitenden sollen zufrieden und glücklich auf der Arbeit sein sowie als Unternehmende im Unternehmen agieren. Dieses Ziel verfolgt die Rational AG seit der Unternehmensgründung 1973. Was einst als Gesellschaft für Produktion und Vertrieb von Heißluftgeräten im beschaulichen Landsberg am Lech begann, hat sich in nun 50 Jahren Firmengeschichte zum weltweiten Marktführer für Heißluftdämpfer in (Groß-)Küchen entwickelt. Um die Umsetzung der Unternehmenskultur und Führungsleitsätze, die das Unternehmen seit Jahrzehnten erfolgreich gemacht haben, auch in unterschiedlichsten Kulturräumen sicherzustellen, sind Mitarbeiterbefragungen ein entscheidender Hebel.

## Der Unternehmer im Unternehmen

Das Konzept des Intrapreneurs – des Unternehmers im Unternehmen (U.i.U.) – wurde 1978 von Gifford Pinchot III. und seiner Frau Elizabeth in dem Buch „Intra-Corporate Entrepreneurship“ erstmalig beschrieben. Der Intrapreneur hat aus eigener Motivation heraus ein Interesse an der Entwicklung des Unternehmens, ohne dabei die gesamtwirtschaftliche Verantwortung zu tragen. Alle Mitarbeitenden sollen denken und handeln, als wären sie selbst Unternehmer oder Unternehmerin und haben dabei durchaus weitreichende Entscheidungsfreiheit für ihren eigenen Fachbereich. Dies hat zum Beispiel den Vorteil, dass Unternehmen die vorhandene Innovationskraft ihrer eigenen Mitarbeitenden stärker nutzen können. Bei der Rational AG ist das Konzept des Unternehmers im Unternehmen schon lange Teil der Firmenphilosophie. Bereits Firmengründer Siegfried Meister hatte den

Unternehmer im Unternehmen fest etabliert – zu einer Zeit, als darüber in deutschen Organisationen noch nicht gesprochen wurde.

Damit ein Konzept zur gelebten Realität wird, ist der Austausch mit den Mitarbeitenden dazu essenziell. Zunächst in Form einer Bestandsaufnahme. Die Rational AG hat Workshopformate entwickelt, die die Kriterien zur Umsetzung der U.i.U.-Philosophie und Führungsgrundsätze festlegen und sich am eigenen Leitbild orientieren. Das Leitbild spiegelt sich in dezentralen Führungsstrukturen sowie hoher Eigenverantwortung und Selbstorganisation der eigenen Mitarbeitenden wider. Die zwölf Führungsgrundsätze definieren, wie der U.i.U. bei der Rational AG mit Leben gefüllt wird. So lautet zum Beispiel einer der Grundsätze „Beitrag zum Ganzen leisten“ – die Führungskräfte sollen sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden über die Grenzen ihres Verantwortungsbereiches auf das Unternehmen im Ganzen schauen, dass jeder oder jede

## CASE STUDY

Rational AG



Foto: RATIONAL AG

Die **Rational AG** wurde 1973 in Landsberg am Lech mit 18 Mitarbeitenden gegründet. Mittlerweile ist das Unternehmen auf über **2400 Mitarbeitende**, aufgeteilt auf **31 Tochtergesellschaften** (sieben inländisch und **25 international**), angewachsen. Erfolgreichstes Produkt ist der Combi-Dämpfer, der bis heute in Landsberg am Lech produziert wird. Entwickelt von Köchen für Köche wurden bereits mehr als 1,2 Millionen Geräte produziert, in denen täglich mehr als 140 Millionen Essen zubereitet werden.

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- Durch die Expansion ins Ausland wurde eine Verwirklichung des U.i.U. als **Wertekultur und Führungsleitlinie** global im Unternehmen immer schwieriger.
- Das **erarbeitete Workshopformat** hat dauerhaft nicht die gewünschten Ergebnisse geliefert, da die Methode für die Feedbackabfrage zu offen war.
- Erst eine Umsetzung als **anonyme, digitale Mitarbeiterumfrage** hat eine größtmögliche Offenlegung von Defiziten ermöglicht.
- Die **Umstellung auf die Mitarbeiterumfragen** wurde dadurch erschwert, dass rund ein Drittel der Rational AG Mitarbeitenden in der Produktion tätig sind und keine eigene E-Mail-Adresse haben.
- Eine Herausforderung ist immer noch die **Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen**, um den U.i.U. noch besser im Unternehmen zu verwirklichen.

den eigenen Beitrag kennt und jede individuelle Leistung dem Ganzen dient. Dadurch werden eine nachhaltige Motivation und Zusammenhalt geschaffen. Insgesamt decken die Kriterien vier Bereiche ab: die Tätigkeit des einzelnen an sich, die Zusammenarbeit im Team, das Agieren der Führungskraft und die Kultur im globalen Unternehmen. Mit Beteiligung relevanter Fachabteilungen und dem Vorstand ist dann in einem Lenkungsreis der U.i.U.-Compass entstanden. Ausgerichtet am Compass untersuchten Führungskräfte gemeinsam mit ihren Teams in wiederkehrenden Workshops, inwieweit die Merkmale von Intrapreneurship gelebt werden. Welche Kriterien setzt das Team bereits um, wo liegen Schwierigkeiten, und was kann getan werden, um das Konzept besser zu realisieren? Um den Vorstand mit Vorschlägen und Handlungsempfehlungen zu unterstützen, wurde der

RATIONAL-Kulturkreis gegründet, der aus freiwilligen (inter-)nationalen Mitarbeitenden besteht. Der Kulturkreis berät den Vorstand und dient als wichtiger Impulsgeber für die Unternehmenskultur.

Diese Vorgehensweise wurde durch die Expansion des Unternehmens ins Ausland und steigende Mitarbeiterzahlen erschwert. Es wurde immer schwieriger, diese Workshopformate regelmäßig durchzuführen. Datenschutzanforderungen waren dabei ein zusätzlicher Komplexitätstreiber – mangelnde Anonymität der Teilnehmenden führte beispielsweise zu verzerrten Ergebnissen. Denn wenn sich die zu bewertende Führungskraft im selben Raum befindet, vergeben manche Mitarbeitende Bewertungspunkte nicht mehr ehrlich.

Technischen Wandel gezielt nutzen

Deshalb fragt die Rational AG die U.i.U.-Kriterien nun in der seit 2018 bestehenden und digitalen Mitarbeiterbefragung ab. Diese ist anonym.

Die Ergebnisse in Form von Wünschen und Anregungen werden in dem bereits bestehenden Workshopkonzept im Team mit der zuständigen Führungskraft besprochen. Mit der steigenden Mitarbeiteranzahl (mittlerweile 2400) und dem damit einhergehenden administrativen Aufwand reichte das bestehende Mitarbeiterbefragungs-Tool allerdings schnell nicht mehr aus. Die Rational AG war auf der Suche nach einem professionelleren System und beschloss 2021, eine neue strategische Partnerschaft einzugehen. Auf der Suche nach einer Experience-Management-Plattform entschied man sich für Qualtrics. Nicht nur die einfache und flexible Bedienbarkeit der Plattform, sondern auch die Möglichkeit, eigene Analysen und Auswertungen durchzuführen sowie Systeme zur Personalverwaltung (für die Rational AG war das SAP SuccessFactors) zu integrieren, waren hierbei ausschlaggebend. Um den größtmöglichen Erfolg sicherzustellen, zog die Rational AG darüber hinaus die sovanta AG als Implementierungspartner hinzu. Diese unterstützte dabei, die Plattform zu konfigurieren, den Fragebogen umzusetzen und die Befragung durchzuführen. Nach ersten Tests wurde 2022 schließlich die erste umfangreiche Mitarbeiterbefragung mit der neuen Software umgesetzt.

Als die Rational AG gemeinsam mit sovanta die Umfrage überarbeitete, standen dabei folgende Punkte im Zentrum: Sind alle Fragen präzise und verständlich? Sind die Fragen redundant? Können aus den jeweiligen Antworten Schlüsse gezogen werden? Als Ergebnis der Revision wurde der Fragebogen merklich gekürzt. Ein weiterer wichtiger Punkt in der Umsetzung des Projekts war die Darstellung der Ergebnisse. Hierfür stehen flexible Dashboards zur Verfügung, die den Bedürfnissen der Nut-

Beispielfragen der vier Teilbereiche im U.i.U.-Compass

Abbildung

Persönlicher Tätigkeitsbereich des Einzelnen

Ich bin stolz darauf für RATIONAL zu arbeiten.

Stimme voll zu    
  Stimme zu    
  Neutral    
  Stimme nicht zu    
  Stimme überhaupt nicht zu

Zusammenarbeit im Team

Wir arbeiten in meinem Team auf die Erreichung klarer Ziele hin.

Stimme voll zu    
  Stimme zu    
  Neutral    
  Stimme nicht zu    
  Stimme überhaupt nicht zu

Agieren der Führungskraft

Meine direkte Führungskraft schafft eine vertrauensvolle und offene Atmosphäre.

Stimme voll zu    
  Stimme zu    
  Neutral    
  Stimme nicht zu    
  Stimme überhaupt nicht zu

Kultur im globalen Unternehmen

RATIONAL gibt mir die Möglichkeit, mich entsprechend meiner Fähigkeiten zu entwickeln.

Stimme voll zu    
  Stimme zu    
  Neutral    
  Stimme nicht zu    
  Stimme überhaupt nicht zu

zenden angepasst werden können. Darüber hinaus wird die Anonymität der Ergebnisse sichergestellt. Einzelergebnisse sind nur einsehbar, wenn eine festgelegte Mindestanzahl an Antworten vorliegt. Schließlich wurden die Führungskräfte im Umgang mit dem System geschult, um die vorliegenden Informationen einzuordnen und anschließend in Maßnahmen umwandeln zu können. Neben konzeptionellen Überlegungen zum Aufbau der Umfrage – auch um den U.i.U.-Compass bestmöglich abzubilden – mussten zusätzlich administrative und logistische Herausforderungen bedacht werden. Wie stellt man zum Beispiel sicher, dass die jeweiligen Daten der Teams den richtigen Führungskräften zugeordnet werden können, während gleichzeitig die Anonymität gewahrt wird? Wie erreicht man diejenigen Mitarbeitenden, die über keine firmeninterne E-Mail-Adresse verfügen – denn das betrifft rund ein Drittel der Rational-Beschäftigten, die in der Produktion tätig sind. Die Rational AG betrieb einen großen Materialaufwand und arbeitete unter anderem mit Flyern, Bannern, Tischaufstellern, Infosessions und speziellen Terminals, um so viele Mitarbeitende wie möglich über die Umfrage zu informieren und sie zur Teilnahme zu motivieren.

### Führungsgrundsätze in Aktion

Mit Erfolg, denn die Teilnahmezahlen können sich sehen lassen. 89 Prozent der Mitarbeitenden haben an der Umfrage teilgenommen und wertvolles Feedback gegeben. Und die Ergebnisse geben Firmengründer Siegfried Meister recht. Führungsgrundsätze wie „Gegenseitiges Vertrauen schaffen“, „Vorbild sein“ und „Konstruktiv und positiv denken“ – alles Grundsätze für das U.i.U.-Konzept

### UNTERM STRICH

### Was hat das Projekt gebracht?

- Um den U.i.U.-Compass als Richtschnur für die Führungsleitlinien zu etablieren, wurde ein **Konzept zur Überprüfung** direkt mitentwickelt.
- Das Workshop- und Umfragekonzept wurde von Beginn an daran ausgerichtet, das **Feedback der Mitarbeitenden in Inhalte und Maßnahmen umzuwandeln** und den Wissenstransfer sicherzustellen.
- Eine **Infrastruktur, die möglichst viele Mitarbeitende erreicht**, hat die hohe Teilnahmequote erst möglich gemacht.
- Die **Bildung des Kulturkreises** berät den Vorstand auf Basis der Umfrageergebnisse und gibt wichtige Impulse zur Unternehmenskultur.

– sind nicht nur leere Worthülsen, sondern werden aktiv mit Leben gefüllt. Dadurch sind 87 Prozent der Mitarbeitenden stolz, bei der Rational AG zu arbeiten, 84 Prozent empfinden die Zusammenarbeit im Team als sehr gut, und 83 Prozent würden den Arbeitgeber Freunden und Bekannten weiterempfehlen. Aber auch kritisches Feedback wurde aufgenommen und berücksichtigt. So wurde zum Beispiel die Frage danach, wie gut die Maßnahmen nach der vorherigen Umfrage umgesetzt wurden, als schwach bewertet.

Daraus resultierend wurde der Ablauf angepasst, um die Effektivität der getroffenen Maßnahmen sicherzustellen. Ab dem nächsten Jahr werden kurze Befragungen zur Fortschrittsüberprüfung durchgeführt. Zusätzliche Pulse-Umfragen in Change-Projekten begleiten den Employee-Experience-Management-Prozess. Aber die Reise ist hier noch nicht zu Ende. Um die Employee Experience weiter zu analysieren, starten in Kürze Lifecycle-Umfragen, die die Mitarbeitenden von Beginn an begleiten sollen. ■

### AUTORIN UND AUTOR



Kati Krohn, Senior Expert Change Management, Rational AG, Landsberg am Lech, k.krohn@rational-online.com



Dr. Andrew White, Head of Data Science, sovanta AG, Heidelberg, andrew.white@sovanta.com

## IHRE EXPERTEN FÜR MITARBEITERBEFRAGUNGEN & TRANSFORMATIONEN

### Individuelle Beratung & Lösungen für Ihren Erfolg

- Konzeption** der passenden Feedbacklösung für Ihren Bedarf
- Realisierung** oder **Revitalisierung** Ihrer Befragung in allen Phasen
- Organizational Analytics** für Mehrwert in der Auswertung
- Beratung und Begleitung** in agilen Transformationsprozessen
- NEU: JSS Academy** zur Ausbildung Ihrer Change Agents

[www.jss-consulting.de](http://www.jss-consulting.de)

contact@jss-consulting.de | +49 (0) 89 - 32 19 56 98





# Kulturwandel durch Partizipation

Wie schafft man den Kulturwandel von einem ehemals inhabergeführten Familienunternehmen mit traditionellen Strukturen zu einer partizipativen Unternehmenskultur moderner Prägung? Die Wilken Software Group zeigt, wie dies gelingen kann.

► Wie zahlreiche andere Unternehmen stand die Wilken Software Group vor der Herausforderung, das profitable Wachstum des Unternehmens in dem Umfeld einer VUCA-Welt für die Zukunft sicherzustellen. Die bestehenden Organisationsstrukturen, die Prozesslandschaft sowie die traditionell geprägte Unternehmenskultur erwiesen sich als grundlegende Hindernisse, um künftig den Anforderungen des Marktes erfolgreich zu begegnen.

Im Nachfolgenden wird aufgezeigt, durch welche Maßnahmen, Methoden und Vorgehensweisen es dem Unternehmen gelungen ist, einen erfolgreichen Transformationsprozess zu initiieren und ihre Mitarbeitenden aktiv einzubeziehen, ohne dabei die wirt-

schaftlichen Ziele beziehungsweise die Organizational Resilience zu gefährden.

## Tiefgreifende und nachhaltige Veränderungen

Im Rahmen einer strategischen Organisationsanalyse wurde schnell deutlich, dass nur durch tiefgreifende und nachhaltig etablierte Änderungen die definierten Ziele der Transformations-Roadmap erreicht werden können.

In einer ersten Phase wurden in Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung die Aufbauorganisation und die Kernprozesse des Unternehmens über mehrere Monate neu und effizienter ausgerichtet sowie neue Strukturen mit einem breiten Management Board geschaffen. Von Beginn an wurden die Mitarbeitenden sowie der Vertrauensrat an allen Standorten mit dem Sense of Urgency vertraut gemacht, über die Entwicklung und Fortschritte zeitnah in vielfältigen Dialogformaten informiert und in die Umsetzung eingebunden.

In einer weiteren Phase der Transformation wurde mit externer Begleitung unter Beteiligung von Führungskräften verschiedener Ebenen sowie Mitarbeitenden aller Geschäftsbereiche ein neues Leitbild für Führung und Zusammenarbeit entwickelt und ope-

## CASE STUDY

### Wilken Software Group



Foto: Wilken

Die **Wilken Software Group** ist ein unabhängiges Familienunternehmen mit **600 Mitarbeitenden an sechs Standorten**. Seit 1977 entwickelt das Haus mit Hauptsitz in Ulm eigene ERP-Standard-Softwarelösungen für die sichere und effiziente Abbildung betriebswirtschaftlicher Kernprozesse – sei es im Finanz- und Rechnungswesen, der Materialwirtschaft oder der Unternehmenssteuerung.

rationalisiert. Jeder Führungsgrundsatz wurde mithilfe eines Sponsorenmodells aus Führungskräften, Mitarbeitenden und Vertretern des Vertrauensrates im Rahmen von zahlreichen mehrmonatigen Initiativen im Unternehmen erleb- und spürbar gemacht.

## Neue Zielkultur unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie

Parallel zur Entwicklung des neuen Führungsverständnisses analysierten über 15 Prozent der Mitarbeitenden in Workshops die bestehende Kultur der Wilken Software Group und erarbeiteten unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie Elemente einer neuen Zielkultur sowie die neuen Unternehmenswerte. Geleitet wurden die Workshops von Change Agents, einer ambitionierten Gruppe von Mitarbeitenden aller Geschäftsbereiche, die zu Beginn des gesamten Transformationsprozesses durch den Personalleiter ins Leben gerufen wurde und die im ständigen Dialog mit der Geschäftsführung und Human Resources stand. Wie lassen sich nun organisatorische Veränderun-

## STOLPERSTEINE

## Wo hat es im Projekt gehakt?

- **Maximale Aussagekraft durch das Change-Barometer erreichen:** Das erste Change-Barometer musste viele Facetten abfragen, um valide Erfolgsauswirkungen hinsichtlich Einstellung und Verhalten zu den Veränderungen sowie dem Business Impact aufzeigen zu können.
- **Differenziertes Handlungsportfolio:** Die komplexen Ergebnislagen mussten verständlich erläutert und kommuniziert werden, damit intern die richtigen Entscheidungen für den weiteren Prozess zügig getroffen werden konnten.
- **Transparenz:** Alle mussten zeitnah (auf verschiedenen Aggregationsebenen) mit den Ergebnissen intensiv vertraut gemacht werden. Komplexe Sachverhalte einfach darstellen war das Ziel. Alle sollten zu Beteiligten gemacht werden.

gen, neu gestaltete Prozesse und die neue kulturelle Ausrichtung nachhaltig und erfolgreich verankern? Welche bisherigen Stärken der Organisation, der Kultur und Menschen können den Veränderungsprozess unterstützen, welche Schwächen müssen besonders berücksichtigt werden, und wie stark wirkt die Vergangenheit durch Einstellung und Verhalten der handelnden Kolleginnen und Kollegen auch im Verborgenen nach?

ADVERTORIAL

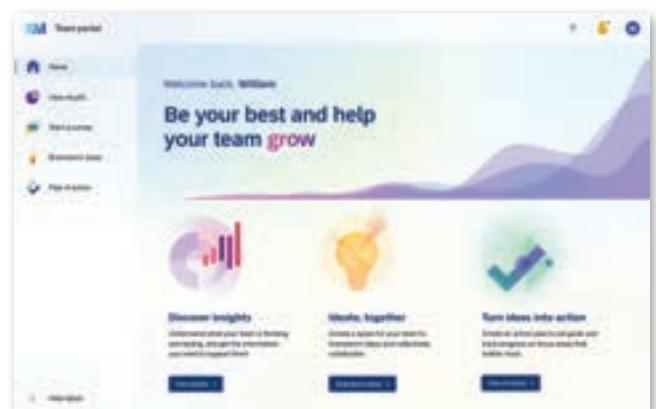
## Listen at Scale

94% der Senior Leader in HR in Deutschland betonen in 2023 die Wichtigkeit ihren Mitarbeitenden in den nächsten Jahren häufiger zuzuhören als bisher.

Das erfordert moderne Ansätze und eine flexible Technologie, mit der all die Anwendungsfälle rund um besseres Zuhören konsolidiert werden können, u.a.:

- Schlanke & kluge Konzepte für Engagement- und Pulse-Befragungen
- Automatisierte Bewerber- und Lifecycle-Befragungen im Experience-Moment
- 360°-Projekte mit neuen Impulsen
- Innovative Tech- und Service-Experience-Messungen für die operative Exzellenz
- Zuhören ohne zu befragen – Erfassung von unstrukturiertem Feedback

Mit übergreifenden Analysen, Systemintegration, Workflow-Einbettung und Change-Aktivierung erreichen Sie eine bessere Employee Experience (EX) – auf effiziente Weise. Unsere weltweit führende EX-Technologie basiert auf Best Practices und spezifischen Lösungen je Anwendungsfall. Plattform, Inhalte, Methoden und Ihr Service-Modell schneiden Sie für Ihren Bedarf zu. Besser zuhören, um mehr zu bewegen!



Eine Plattform mit einer ganzheitlichen Sicht auf die Employee Experience, die Insights für eine gezielte Maßnahmenplanung ermittelt.

qualtrics<sup>XM</sup>

Qualtrics  
+49 89 5419 78510  
reginah@qualtrics.com  
www.qualtrics.com/de

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- **Das Change-Barometer wirkt positiv auf den Transformationsprozess selbst.** Die Einbindung der Mitarbeitenden durch ihre Sicht und Bewertung sowie die vollständige Transparenz der Ergebnisse und die sich anschließenden Maßnahmen machen das kulturelle Element der Partizipation glaubwürdig.
- **Die Akzeptanz der einzelnen Elemente ist weitgehend vorhanden.** Die Mitarbeitenden werden zu Mitgestaltern des Kulturwandels.
- **Konkrete Entscheidungsgrundlagen.** Durch die Etablierung eines anonymen und regelmäßig durchgeführten Feedbackprozesses erhält die Unternehmensführung sehr valide Indikatoren über die Wahrnehmung und Wirksamkeit des Transformationsprozesses in der Belegschaft.

Erfolgskritische Fragestellungen, die das Transformationsgremium der Wilken Software Group zusammen mit dem Beraterteam der JSS HR & Consulting Services eingehend analysierte und in Form einer kulturellen SWOT-Analyse sowie -Vorgehensweise aufbereitete.

**Der erste Erfolgsfaktor: Transparenz und Offenheit**

Basierend auf der Überzeugung des Managements, dass der Erfolg der Transformation nicht nur entscheidend vom Ausmaß der Akzeptanz, sondern auch von der aktiven Mitgestaltung der Mitarbeitenden abhängt, wurde im ersten Schritt eine strategische Mitarbeiterbefragung in Form eines Change-Barometers entwickelt, um durch das jährliche direkte Feedback der Mitarbeitenden eine Qualitätssicherung im Veränderungsprozess zu etablieren. Ziel war es, transparent zu machen, wie Mitarbeitende und Führungskräfte die Veränderung erleben, wie erfolgreich oder weniger erfolgreich sich diese bereits auf ihren Alltag auswirkt und welche Ideen sie einbringen können, um die Transformation zu verbessern. Neben der intensiven Kommunikation zur Bedeutung im Vorfeld der Befragung wurde den Mitarbeitenden vollständige Transparenz der Ergebnisse sowie eine Beteiligung und Mitarbeit an den Initiativen angeboten, die sich als Ableitung aus den Befragungsergebnissen ergeben würden. Insofern war die Teilnahmequote von 86 Prozent ein großer Erfolg und Bestätigung des angestrebten partizipativen Ansatzes.

Die Ergebnisse wurden ausgewertet und schrittweise Geschäftsführung, Topmanagement sowie Führungskräften und Mitarbeitenden in mehreren Präsenz- und Onlineformaten zeitnah vorgestellt. Dabei

wurde bewusst entschieden, die Auswertung der ersten Befragung auf Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene vorzunehmen, um sich auf die wesentlichen Indikatoren zu fokussieren und sich nicht im Detail zu verlieren.

Das Ergebnis der Befragung zeigte, dass viele Aspekte des Veränderungsprozesses bereits in den einzelnen Organisationseinheiten angenommen wurden, zugleich aber noch ein deutlicher Verunsicherungsfaktor vorhanden war, ob und inwieweit die Veränderungen auch langfristig positiv spürbar werden.

**Der zweite Erfolgsfaktor: Beteiligung und Mitverantwortung**

Unmittelbar nach der Veröffentlichung der Ergebnisse und den sich anschließenden Dialogformaten in den Organisationseinheiten wurden sowohl unternehmensübergreifend als auch in jedem Geschäftsbereich die jeweiligen Top-3-Veränderungsthemen identifiziert. In jedem Geschäftsbereich wurden Projektgruppen gegründet, die sich paritätisch aus Führungskräften und Mitarbeitenden des Bereiches zusammensetzten. In Workshops analysierten die Projektgruppen die Handlungsfelder und leiteten aus diesen Veränderungsprojekte ab, die in den Folge Monaten bearbeitet wurden.

Mit Hilfe pragmatischer Guidelines, Vorlagen sowie eines von den Beratern der JSS HR & Consulting Services gestalteten Change-Management-Tools wurden die definierten Handlungsfelder sowie die abgeleiteten Maßnahmen und Projekte aus den Workshops einfach und effizient dokumentiert und nachverfolgt. In regelmäßigen Abständen wurde über die Fortschritte der Initiativen auf Unternehmens- und Bereichsveranstaltungen berichtet. Im zweiten Change-Barometer, das in diesem Herbst stattfindet, haben die Mitarbeitenden erneut die Möglichkeit, über den Fortschritt und Erfolg der Transformation des Unternehmens zu urteilen und ihr Feedback – auch zum Stand der angestoßenen und zum Teil bereits durchgeführten Projekte – abzugeben.

Auf diese Weise erfahren die Mitarbeitenden der Wilken Software Group, dass sie durch ihre Rückmeldung in der Befragung und anschließende Mitgestaltung in den einzelnen Projekten aktiver und einflussnehmender Teil des Transformationsprozesses sind. Aus Sicht des Managements hat sich einmal mehr bestätigt, dass erlebbare Transparenz und Partizipation wesentliche Erfolgsfaktoren für eine gelungene Vertrauenskultur wie auch die gemeinsame Gestaltung von Veränderung sind. ■

AUTOREN



Tonio Hess, CHRO, Wilken Software Group, Ulm, tonio.hess@wilken.de



Jan Stephan Schmaderer, Managing Director, JSS HR & Consulting Services, München, schmaderer@jss-consulting.de



# Im Krisenmodus

Corona, die Wirtschaftskrise, der Krieg in der Ukraine und der Klimawandel – die Welt ist im Ausnahmezustand. Das hat auch Einfluss auf die Motivation der Arbeitnehmenden. Wir zeigen, wie die Mitarbeitermotivation auch in schweren Zeiten gestärkt werden kann.

► Fast ein Drittel der Angestellten sehen sich derzeit vor finanziellen Herausforderungen und bewerten ihre finanzielle Lage schlechter als vor fünf Jahren. Dabei sehen die Arbeitnehmenden zunehmend die Unternehmen in der Verantwortung. Sie sollen mit passenden Lohnsteigerungen aus dieser Misere helfen. Eine Lose-lose-Situation für viele Unternehmen, gerade in Hinblick auf die Lohn-Preis-Spirale. Wer den oft überzogenen Lohnforderungen nicht nachkommt, riskiert zumindest temporär eine entsprechende Motivationsdelle in der Belegschaft.

## Herausforderungen bei der Work-Life-Balance

Krisen bewirken auch häufig Veränderungen im Arbeitsumfeld. Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen. Zwar empfinden es die meisten Mitarbeitenden als motivierend und vorteilhaft, aus dem Homeoffice zu arbeiten. Dennoch ist rund ein Drittel der Beschäftigten der Meinung, dass es häufig schwierig ist, eine gesunde Work-Life-Balance aufrechtzuerhalten. Gleichzeitig haben über 40 Prozent derjenigen, die mindestens drei Tage pro Woche aus den eigenen vier Wänden arbeiten, das Gefühl, dass die soziale Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen oder auch das Gemeinschaftsgefühl nicht mehr so gut sind, wie sie es einmal waren. Die Krux dabei: Am Ende gewichten viele Beschäftigte dennoch die Vorteile des Remote-Arbeitens höher und arbeiten so oft wie möglich aus dem Homeoffice.

## Häufige und schnelle Veränderungen

Die Krisen erfordern zudem von vielen Unternehmen ein agileres Handeln. Gewohnte und bewährte Abläufe müssen nicht selten von heute auf morgen über den Haufen

geworfen werden. Das Warum? wird häufig nicht ausreichend erklärt. Zurück bleiben Mitarbeitende, die sich fragen, ob „die da oben“ noch wirklich alles unter Kontrolle haben. Es entsteht der Eindruck: Wieder einmal sind die Beschäftigten gefragt, in kürzester Zeit Lösungen zu finden und den Karren aus dem Dreck zu ziehen. Dies führt zu einem erhöhten Stresslevel in der Belegschaft. Über 80 Prozent der Arbeitnehmenden empfinden während ihrer Arbeit regelmäßig ein hohes Maß an Stress. Vor fünf Jahren waren es noch rund 20 Prozent weniger.

Dies generiert ein konstantes und oft unterschwelliges Gefühl der Unsicherheit, das auf Dauer belastend wirkt und auch zu Krankheiten führen kann. Nicht umsonst hat sich laut BKK-Gesundheitsreport die Anzahl der Fehltage aufgrund von psychischen Störungen in den vergangenen zehn Jahren verdoppelt und ist aktuell der zweithäufigste Grund für die Arbeitsunfähigkeit.

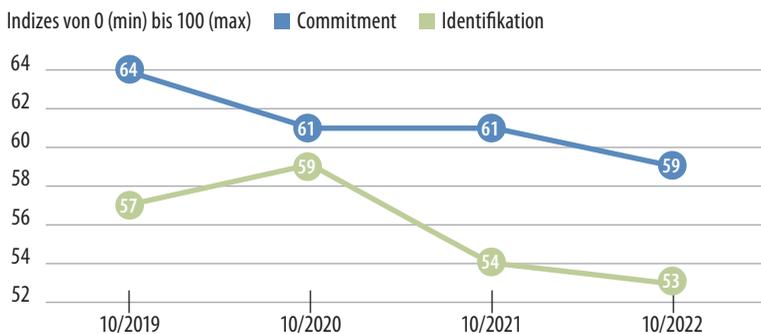
## Die Auswirkungen

Die genannten Ursachen führen dazu, dass die Unsicherheit innerhalb der arbeitenden Bevölkerung steigt. Aktuell ist der Grad der Unsicherheit so hoch wie seit vier Jahren nicht mehr und sogar höher als noch während der Corona-Hochphase. Die Folge ist, dass sich viele Arbeitnehmende zunehmend fragen: Was ist wirklich wichtig im Leben?

Der Anteil der Beschäftigten, die bei der Frage nach den drei wichtigsten Dingen in ihrem Leben unter anderem auch „meinen Job“ angegeben haben, ist in den vergangenen fünf Jahren um fast 30 Prozent zurückgegangen. Hoch im Kurs stehen dagegen „Familie“, „Gesundheit“ und „Sicherheit“. Die Frage ist, welche Auswirkungen sich dadurch auf die Motivation der Beschäftigten ergeben.

Vor und nach Corona

Abbildung



Die Entwicklung von Mitarbeitenden-Commitment und Identifikation mit dem Unternehmen vor und nach Corona.

Bei einem führenden, im Arbeitsmarkt hoch angesehenen Industrieunternehmen konnte eine Reduzierung der Mitarbeiterbindung seit Corona um fast 25 Prozent gemessen werden. Damit werden die Unternehmen aus Sicht der Mitarbeitenden ersetzbarer. So zeigen Bindungsmaßnahmen und Arbeitgeberbranding eine deutlich geringere Wirkung. Entsprechende Budgets und Ressourcen müssen hochgefahren werden, um den gleichen Effekt wie vor den Krisen zu erzielen.

**Geringere Motivation:** Auch zur Motivation – also der Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich über das gewohnte Maß hinaus einzusetzen – gibt es keine positiven Nachrichten. Die Mitarbeitenden-Motivation ist im Vergleich zum Zeitraum vor Corona um ein Viertel zurückgegangen. Allein seit dem Ausbruch der Wirtschaftskrise und dem Ukrainekrieg ist ein Rückgang von fast zehn Prozent zu verzeichnen.

Hier spielt vor allem die Wertschätzung der Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle. Die Beschäftigten haben zunehmend das Gefühl, dass der von ihnen erbrachte Einsatz vom Unternehmen nicht angemessen honoriert wird. Das hat weniger finanzielle, sondern vielmehr psychologische Gründe. Das Gefühl der „Gerechtigkeit“ und „Fairness“ zwischen dem Unternehmen und der Belegschaft gerät für viele Mitarbeitende zunehmend aus der Balance. Zufriedenheit ist eine Dimension, die vor allem durch Hygienefaktoren bestimmt wird. So zahlen beispielsweise großartige Arbeitsbedingungen, attraktive Sozialleistungen oder auch nette Kolleginnen und Kollegen positiv auf die Zufriedenheit ein. Eine hohe Zufriedenheit sichert Unternehmen eine stabile, konstante Leistung. Überraschenderweise zeigt sich die Zufriedenheit innerhalb der deutschen Arbeitnehmenden über die aktuellen Krisen hinweg stabil. Sie liegt seit Jahren konstant auf hohem Niveau. Dies offenbart eine weitere Herausforderung für die Unternehmen: eine „Übersättigung“ an Zufriedenheit zu vermeiden und gleichzeitig die motivatorischen Anreize für die Belegschaft zu erhöhen.

**Geringere Leistungsfähigkeit:** Ganz besonders stark leidet die interne Leistungsfähigkeit unter den aktuellen Herausforderungen. Mit der internen Leistungsfähigkeit ist die Effizienz der internen Abläufe und Prozesse gemeint – und zwar aus Sicht der Beschäftigten. Beispielsweise bewerten Mitarbeitende die Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation dann hoch, wenn Reibungsverluste und bürokratische Hürden auf ein Minimum reduziert werden, aus Fehlern konsequent gelernt wird oder beschlossene Änderungen effektiv umgesetzt werden. Aktuell bewerten die Beschäftigten in Deutschland die Leistungsfähigkeit in ihrem Unternehmen um bis zu 30 Prozent niedriger als noch vor Corona. Auch dieses Ergebnis zeigt sich nahezu unabhängig von der wirtschaftli-

**Geringeres Commitment:** Commitment ist ein etablierter Indikator für die Motivation und das Engagement, aber auch für die Zufriedenheit der Belegschaft. Darüber hinaus zeigt es die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen und ist ein Ausdruck für die Arbeitgeberattraktivität. Mithilfe des sogenannten Commitment-Index können diese Aspekte gemessen und in Zahlen ausgedrückt werden.

Aktuell ist das Commitment der Arbeitenden in Deutschland um fast zehn Prozent niedriger, als es noch vor Corona der Fall war. Bei denjenigen Beschäftigten, die sich persönlich als besonders verunsichert einstufen, ist es sogar 30 Prozent geringer. Selbst die letzte Wirtschaftskrise 2007/2008 hat keine solch negativen Auswirkungen auf das Commitment gehabt. Ein Rückgang in dieser Größenordnung hinterlässt deutliche Spuren.

**Geringere Mitarbeitendenbindung:** Auch die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen sinkt. Insgesamt haben die aktuellen Krisen zu einem Rückgang von acht Prozent geführt. Wem das noch nicht deutlich genug ist:

QUELLEN UND HINTERGRÜNDE

Der Artikel basiert auf einer Vielzahl von Vocatus WorkPerfect erhobenen Daten und Informationsquellen im Zeitraum von 2019 bis 2023:

- Repräsentative Befragungen von Arbeitnehmenden in Deutschland, sowohl branchen- als auch funktionsübergreifend
- Mitarbeitendenbefragungen in mehr als 30 Unternehmen mit mehr als 260 000 Befragten
- Empirische Untersuchungen über die Auswirkungen von Commitment auf betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren
- Unternehmensspezifische Case-Studies zur Ermittlung des Zusammenhangs zwischen Commitment und betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktoren
- Workshops und Fokusgruppen mit Vorständen, Geschäftsführung sowie Führungskräften und Mitarbeitenden in deutschen Unternehmen

chen Lage oder dem Marktumfeld des Unternehmens. Es scheint, als ob die Beschäftigten in Deutschland zunehmend an der Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens zweifeln.

## Vertrauen erhöhen

Viele Unternehmen haben die Corona-Krise erfolgreich gemeistert und sind teilweise sogar mit gestärkten Prozessen daraus hervorgegangen. Seien es flexible Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten oder die Digitalisierung. Über 70 Prozent der Beschäftigten in Deutschland attestieren ihren Arbeitgebenden ein effektives Corona-Management. Was offensichtlich bislang zu kurz gekommen ist, ist ein effektives Management der psychologischen Effekte – auch abseits des eigentlichen Arbeitsumfelds. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass der Verunsicherung in der Belegschaft mit dedizierten Maßnahmen gezielt entgegengewirkt werden kann. Allerdings reden wir hier ausschließlich über operative und technische Maßnahmen. In Zeiten der Krise ist eine offene und transparente Kommunikation von entscheidender Bedeutung. Unternehmen sollten regelmäßig mit ihren Mitarbeitenden über die aktuelle Lage, die Unternehmensziele und mögliche

Herausforderungen sprechen. Klare und ehrliche Informationen helfen den Arbeitnehmenden, die Situation zu verstehen und ihre Ängste zu reduzieren. Zudem können Gespräche über Ängste und Sorgen dazu beitragen, das Vertrauen und die Bindung der Mitarbeitenden zum Unternehmen zu stärken. Unternehmen sollten verstärkt Programme und Unterstützung für psychische Gesundheit anbieten, um die Resilienz der Mitarbeitenden zu stärken und eine gesunde Arbeitsumgebung zu schaffen. Dabei sollten Programme, die sich aktuell auf Stressbewältigung und Selbstmanagement konzentrieren, um den Faktor „Umgang mit Unsicherheit“ erweitert werden. Viele Führungskräfte tun sich nach wie vor schwer damit, Unternehmensentscheidungen glaubhaft und nachvollziehbar gegenüber den eigenen Mitarbeitenden zu vertreten. Das Ergebnis: Die Mitarbeitenden fragen sich, wie relevant sie für das Unternehmen eigentlich sind. Dies trägt zur Unsicherheit der Beschäftigten bei.

Wir sollten akzeptieren, dass eine nachlassende Verbindlichkeit oder Bindung an den Arbeitgeber keine Generationsfrage mehr ist. Kontinuierliche Krisen verändern das Mindset aller Beschäftigten – unabhängig davon, ob sie zur Generation X, Y oder Z gehören. Diese Erkenntnis sollte zukünftig eine stärkere Beachtung finden. ■

AUTOR



Christian Motzko, Geschäftsführer, Vocatus WorkPerfect GmbH, Gröbenzell/München, christian-motzko@workperfect.de

# Mitarbeitendenbefragungen wirksam implementieren



Wir bieten strategische Beratung zu nachhaltigen Governance-Konzepten



Wir operieren auf den besten Technologie-Plattformen am Markt und liefern die komplette Umsetzung und Beratung in allen Phasen



Unser multiprofessionelles Analyseteam liefert präzise und handlungsorientierte Analysen auf Basis profunder Expertise, innovativer Methoden und Reportingansätze



Wir helfen Ihnen die Daten aus den Befragungen zu aktivieren und in Ihre strategischen Prozesse zu integrieren

MITARBEITERBEFRAGUNGEN POWERED BY IPSOS

Dr. Ingrid Feinstein | [ingrid.feinstein@ipsos.com](mailto:ingrid.feinstein@ipsos.com) | +69 247 470 2783 | [www.ipsos.de](http://www.ipsos.de)

BE SURE.  
ACT SMARTER.





# Klare Strategie gesucht

Die regelmäßige strategische Mitarbeiterbefragung ist weiterhin einer der Hauptpfeiler in Employee-Listening-Strategien. In zunehmend volatilen Zeiten wächst der Bedarf nach schnellem und fokussiertem Feedback. Welche Faktoren hier zum Erfolg führen.

► Die meisten vor allem größeren Unternehmen führen jährlich oder alle zwei Jahre eine Mitarbeitendenbefragung durch mit umfassendem Themenspektrum und einer Auswertung für alle Teams. Diese wird zunehmend flankiert von weiteren Befragungsinstrumenten. Waren das bisher beispielsweise Pulsbefragung und das 360-Grad-Feedback, so sind es jetzt zunehmend eventgetriggerte Instrumente wie Employee-Lifecycle-Befragungen oder dezentrale, zum Teil selbstgesteuerte Befragungen, das heißt Befragungen, die durch einzelne Bereiche oder sogar Teams ausgelöst werden. Ziel ist es, durch die Generierung von guten Datengrundlagen entscheidungs- und damit handlungsfähig zu bleiben sowie die Resonanz- und damit Anpassungsfähigkeit zu stärken. Auch dadurch werden immer mehr Befragungen in immer kürzeren Abständen durchgeführt – zumindest scheint das der Wunsch in vielen Unternehmen zu sein.

Wie gelingen aber solche Befragungslandschaften beziehungsweise wie kann verhindert werden, dass Organisationen überfordert sind durch zu viele Daten und Trigger aus den Feedbackprozessen, weil sie nicht mit angemessenem Aufwand gesteuert und verdaut werden können? Im Folgenden sollen wichtige Erfolgsfaktoren diskutiert werden, deren Berücksichtigung zunächst überhaupt gute

Voraussetzungen für nachhaltige Befragungslandschaften schaffen. Hier frühzeitig nachzusteuern, gilt insbesondere dann, wenn Befragungslandschaften organisch gewachsen sind, weil Bedarfe durch verschiedene Unternehmensbereiche beziehungsweise teils dezentrale Initiativen bereits bedient werden. Da das Aufsetzen einer Befragung selbst für eine größere Population technologisch immer einfacher wird, wachsen Befragungslandschaften immer schneller, teils auf chaotische Art und Weise.

Um die sehr wertvolle Ressource Mitarbeitenden-Feedback aber nachhaltig und effektiv nutzen zu können, bedarf es einer klaren Strategie und Spielregeln in Unternehmen. Die Risiken sind ansonsten hinlänglich bekannt: Befragungsmüdigkeit, abnehmende Teilnahmebereitschaft, fehlende Wirksamkeit und letztlich Resignation sowie Demotivation der Mitarbeitenden.

## Datenstrategie

Das Potenzial von Befragungslandschaften kann nur dann voll ausgeschöpft werden, wenn auch die geeignete technologische Grundlage geschaffen wird. Dabei ist vor allem der Vernetzungsgedanke wichtig und das Aufbrechen von Datensilos. Um das Feedback der Mitarbeitenden effizient nutzen zu können, ist es daher erforderlich, die Datenhaltung der vorhandenen Informationen im Unternehmen (Stichwort: HR-Daten) für die Verarbeitung beziehungsweise Vernetzung zu optimieren. Hier ist stark auch die eigene IT in Unternehmen gefragt, denn bei den Mitarbeitendendaten handelt es sich um sehr sensible Informationen, über die Unternehmen stets die Hoheit haben müssen – gerade wenn es darum geht, Daten zusammenzuführen.

Letztlich profitiert nicht nur die Effizienz von Feedbackprozessen davon, sondern es entsteht überhaupt erst die Möglichkeit tieferer

## Erfolgsfaktoren für Befragungslandschaften Abbildung

-  **Daten-Strategie**
-  **Governance-Konzept**
-  **Zielsetzung und Ownership**
-  **Prozess imVordergrund**

Quelle: Ipsos 2023

Erkenntnis aus der Verknüpfung von Feedback- beziehungsweise Meinungsdaten der Mitarbeitenden und solchen, die im System vorhanden sind (zum Beispiel Fehlzeiten). Eine solide Datenstrategie erfordert dabei nicht nur die Planung der technologischen Umsetzung, sondern auch die frühzeitige Einbindung des Datenschutzes und der Arbeitnehmendenvertretungen. Das Ziel ist die Einigung auf Spielregeln für eine zielführende Nutzung, um allen Beteiligten die nötige Sicherheit und Transparenz zu vermitteln und gleichzeitig die Umsetzung von Befragungen zu beschleunigen, weil langwierige Abstimmungen vermieden werden sollen. Hier wird bereits deutlich, dass es Verantwortliche im Unternehmen geben muss, die sich um Abstimmung und Implementierung von solchen Regeln kümmern und insgesamt eine Infrastruktur aufsetzen, welche hohe Qualität und Nachhaltigkeit der Befragungen ermöglicht.

## Governance-Konzept

Je mehr Befragungen in Unternehmen regelmäßig laufen, umso notwendiger wird ein passendes Governance-Konzept. Dabei geht es nicht nur darum, überhaupt den Überblick über Befragungen im Unternehmen zu haben und allgemeine Qualitätsstandards zu etablieren. Es geht vor allem auch darum, Ressourcen bereitzustellen, die den Erfolg jeder Befragung und die nachhaltige Nutzung der Daten unterstützen. Dazu zählen Spezialistinnen und Spezialisten für das technische Aufsetzen, Expertinnen und Experten für die Kommunikation, Data Scientists, Analystinnen und Analysten für die Generierung von Insights und schließlich Beraterinnen und Berater für die Befähigung des Managements beziehungsweise derjenigen, die am Ende mit den Daten arbeiten sollen.

Wie umfangreich, zentral oder dezentral dieses Team aufgestellt ist, welche dieser Ressourcen intern oder extern bezogen werden, hängt sehr stark mit den Rahmenbedingungen der jeweiligen Unternehmen und dem Umfang der Befragungslandschaft zusammen. Klar ist nur, dass hier dezidierte Ressourcen bereitgestellt werden müssen. Damit darf dann aber nicht die Erwartung zementiert werden, dass es dann auch diese Teams sind, die letztlich Verantwortung für die notwendigen Veränderungen im Anschluss übernehmen. Diese Verantwortung muss weiterhin klar bei den jeweiligen Entscheidungsträgern bleiben. Das Prinzip des Ownerships muss grundlegend in allen Feedbackprozessen verankert sein: Wer hat welchen Entscheidungsbedarf beziehungsweise welche Fragestellung und arbeitet anschließend auch mit den Ergebnissen?

## Klare Zielsetzung und Ownership

Einer der Haupterfolgskriterien für Mitarbeitendenbefragungen war schon immer die klare Zielsetzung und die Verantwortungsübernahme im Business, mit den Ergebnissen auch arbeiten zu wollen. Ein wesentliches Ziel von Befragungslandschaften liegt schließlich darin, die Zielsetzung von einzelnen Befragungen einzugrenzen, damit Befragungsinhalte stärker zu fokussieren,

um schließlich die Bearbeitung der Ergebnisse zu erleichtern und übergreifende Erkenntnisse dann durch die Vernetzung zu ermöglichen. Damit wird die Frage nach der Zielsetzung und vor allem des Ownerships für den Feedbackprozess noch bedeutsamer. Können beide Fragen nicht klar beantwortet werden, muss das Governance-Team letztlich auch das Mandat haben, diese Befragung infrage zu stellen.

Mit klarer Zielsetzung und Ownership sollte schließlich einhergehen, dass klar ist, wie mit den Ergebnissen gearbeitet wird. Befragungen sollten nie Selbstzweck sein und letztlich Erkenntnisse liefern, um einen bestimmten Prozess abschließend zu befüttern. Dieser Prozess muss im Vordergrund stehen.

## Prozess im Vordergrund

Fragt man Unternehmen, welcher Aspekt ihrer Befragungen verbessert werden kann, dann wird in den meisten Fällen nach wie vor der Folgeprozess genannt. Ursache für die Unzufriedenheit ist, dass die genannten Punkte nach Zielsetzung und Ownership nicht ausreichend geklärt sind. Eine andere wichtige Ursache liegt außerdem häufig in mangelnden Ressourcen für den Folgeprozess. Zeit ist sicherlich eine der wichtigsten Aspekte dabei, aber auch Budget, das oftmals nicht oder nicht ausreichend eingeplant ist. Bei der Planung von Befragungen als Teil einer Befragungslandschaft sollten diese Aspekte im Vorfeld geklärt sein. Auch hier sollte das Governance-Team als Gatekeeper fungieren: Befragungen ohne klaren Prozess im Anschluss (und sei es, dass bestimmte Entscheidungen getroffen werden müssen) mit entsprechenden Ressourcen sollten dann auch besser nicht durchgeführt werden.

## Unternehmen müssen Rahmenbedingungen schaffen

Die Etablierung von Befragungslandschaften oder Employee-Listening-Strategien mit verschiedenen ineinandergreifenden Instrumenten ist in vielen vor allem großen Unternehmen bereits Realität oder sind gerade im Entstehen – teilweise auch ohne übergeordneten Plan und schlichtweg, weil schnelles Mitarbeitenden-Feedback zu immer neuen Themen für Unternehmen immer wichtiger wird. Da man bei den Mitarbeitenden aber immer wieder auf die gleiche Population zugreift, müssen Unternehmen hier steuernd eingreifen und Rahmenbedingungen schaffen, die eine zielführende und nachhaltige Nutzung ermöglichen. Die oben diskutierten Erfolgskriterien schaffen können einen ersten Rahmen für die individuelle Ausgestaltung schaffen. ■

AUTORIN



Dr. Ingrid Feinstein, Director  
IPSOS Employee & Organizational  
Research (EOR), Frankfurt, Ingrid.  
feinstein@ipsos.com

# 8 No-Gos bei Mitarbeiterbefragungen

Nachdem Sie in diesem Heft erfahren haben, wie Sie gute Mitarbeiterbefragungen erstellen und durchführen, möchten wir Ihnen als Hilfestellung noch mitgeben, wie Sie es auf keinen Fall machen sollten. Die No-Gos nach Personalforscher Olaf Wenzel.

## ① Einfach mal drauflos fragen

Bevor ein Fragebogen entworfen wird, müssen die Ziele der MAB definiert werden. Davon ausgehend wird festgelegt, welche Themen abgefragt werden sollen. Und diese werden dann über einzelne Fragen abgedeckt. Manchmal kann man dabei auch auf bewährtes Standardinstrumentarium zurückgreifen. Aus methodischen Gründen (Reliabilität und Validität) sollten alle größeren Themenbereiche immer mit mehreren Fragen abgedeckt werden.

## ② Arbeitnehmervvertretung nicht involvieren

Eine MAB muss in der Regel nicht formal vom Betriebs- oder Personalrat genehmigt werden (es gibt Ausnahmen!). Aber es ist wichtig für die Beteiligungsquote und für die innerbetriebliche Akzeptanz, dass alle relevanten Akteure an einem Strang ziehen und die Beschäftigten dazu motivieren, die MAB ernst zu nehmen und sich zu beteiligen.

## ③ Keine Begleitkommunikation

Beschäftigte müssen wissen, worum es bei der MAB geht, warum ihre Teilnahme wichtig ist und wie mit den Ergebnissen umgegangen wird. Das muss HR (möglichst mit Unterstützung der Unternehmensführung) schon im Vorfeld über verschiedene Kanäle kommunizieren. Auch während der laufenden MAB ist es sinnvoll, immer wieder zur Teilnahme zu motivieren. Wichtig: Auch die Führungskräfte einbinden!

## ④ Anonymität nicht sicherstellen

Die Beschäftigten müssen sicher sein, dass ihre ehrlichen Antworten nicht zu negativen persönlichen Konsequenzen führen. Anonymität ist daher glaubwürdig und sichtbar sicherzustellen, am besten durch ein externes Institut, welches die MAB durchführt. Dies gilt auch für die Auswertung: Teilergebnisse auf Basis einer zu geringen Fallzahl werden nicht ausgewiesen, um die Teilnehmenden nicht identifizierbar zu machen (üblich sind hier Grenzen von fünf bis acht Befragten).

## ⑤ Keine offenen Fragen stellen

Stellen Sie wenigstens eine offene Frage zum Schluss! In den offenen Kommentaren findet man oft wichtige Ansatzpunkte

dafür, wo der Schuh drückt. Und es besteht die Chance, auf Probleme aufmerksam zu werden, die man noch gar nicht auf dem Schirm hatte.

## ⑥ Ergebnisse weder kommunizieren noch damit arbeiten

Beschäftigte erwarten, dass sie über die Ergebnisse der MAB informiert werden und sich auf deren Basis etwas im Unternehmen ändert. Diese Erwartungen sollte HR in Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung erfüllen. Die Beschäftigten haben ein Recht darauf, mindestens die Kernergebnisse der Befragung zu erfahren. Und für die zukünftige Glaubwürdigkeit ist es auch wichtig, dass die Unternehmensführung an den kritischen Punkten arbeitet.

## ⑦ Auf externe Benchmarks fokussieren

Es hilft wenig, zu wissen, ob die Ergebnisse der eigenen MAB im Vergleich zum Durchschnitt anderer Unternehmen besser oder schlechter ausfallen. Dieser Fokus lenkt nur davon ab, sich mit den eigenen Ergebnissen inhaltlich auseinanderzusetzen. Viel besser ist es, die MAB regelmäßig mit dem gleichen Instrumentarium durchzuführen, um die eigene Entwicklung im Zeitverlauf beurteilen zu können.

## ⑧ MAB mit Bordmitteln ohne externen Partner aufsetzen

Spezialisierte Institute bringen das notwendige Fachwissen mit ein, um eine MAB erfolgreich durchzuführen. Sie sorgen dafür, dass die Rohdaten der Befragung nicht im Unternehmen in falsche Hände geraten und stellen so die Anonymität sicher (dazu sind sie standesrechtlich verpflichtet!). Sie sind auch dafür zuständig, die Ergebnisse mit einem neutralen Blick zu berichten und zu bewerten. Das erhöht die Glaubwürdigkeit der MAB. ■



Foto: Privat

### Über den Autor:

Dr. Olaf Wenzel berät mit seinem Institut IPF Wenzel Unternehmen bei Mitarbeiterbefragungen und Führungskräftefeedbacks. Er ist Mitglied im Rat der Deutschen Markt- und Sozialforschung. Als promovierter Methodiker ist er seit über 25 Jahren als Markt- und Personalforscher aktiv. An der Universität Wuppertal ist er seit vielen Jahren Lehrbeauftragter für Marktforschung.



# HR-Herausforderungen 2023? Mitarbeiterbefragungen bieten Lösungen!

Erfahre mehr in unserem gratis Leitfaden und lerne wie effektive Mitarbeiterbefragungen deinem Unternehmen helfen, strategische Entscheidungen datengestützt zu treffen.




Expertenwissen, Tipps & Strategien für dein Unternehmen. Profitiere von 25 Jahren Erfahrung als führender Anbieter von Mitarbeiter- & Pulsbefragungen in Europa.





# Mitarbeiterbindung?

## Fundierte Analyse mit dem geva-institut

Eine Mitarbeiterbefragung vom geva-institut sorgt für Klarheit. Mit ihr erkennen Personalverantwortliche nicht nur, in welchem Umfang sich Mitarbeitende im Unternehmen zuhause fühlen und wie stark sie das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen, sondern auch, warum!

Die geva-Mitarbeiterbefragung identifiziert zuverlässig die relevanten Treiberfaktoren – also die Arbeitsbedingungen, die einen großen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und andere strategische Themen haben.

Dabei beraten wir auf Wunsch Ihr Unternehmen und Ihre Führungskräfte zu den an die Befragung anschließenden Verbesserungen. Mit über 35 Jahren Erfahrung.

Telefon: +49 89 273211-0, E-Mail: [info@geva-institut.de](mailto:info@geva-institut.de)  
[geva-institut.de/mitarbeiterbefragung](https://geva-institut.de/mitarbeiterbefragung)

**geva**institut  
mensen. stärken. unternehmen.