

Wohin geht die Reise?

Wie in anderen Bereichen auch, könnte die Corona-Krise ein Schlüsselerlebnis für die weitere Entwicklung der Mitarbeiterbefragung (MAB) sein. Was sich ändern wird und welche Entwicklungen wünschenswert wären, diskutierten zehn Experten beim Round Table.

VON PETRA WALTHER



Der Umgang mit der Krise

► Covid-19 hat die Unternehmen zunächst zur Vollbremsung gezwungen und sie dann auf neuen Wegen beschleunigt. Dieses Bild beschreibt, wie der Großteil der Round-Table-Teilnehmer die Anfänge der Corona-Krise erlebt hat. Welche Themen und Inhalte herrschen in den Unternehmen vor? Und wie verlief die Disruption im Einzelnen?

Einige der Dienstleister hat der Beginn der Pandemie extrem hart getroffen. „Die meisten unserer Projekte, die vor den Sommerferien geplant waren, sind gecancelled oder verschoben worden“, lautet etwa die ehrliche Lagebeschreibung von Matthias Dietsch, Vorstand von Cubia. Inzwischen hat sich die Lage jedoch wieder normalisiert, die Cubia AG berichtet sogar von steigender Nachfrage. Auch Gerd Beidernikl, Geschäftsführer der Vieconsult Vienna Corporate Research and Development GmbH, berichtet von vielen pauschalen Stornierungen: „Ich hatte das Gefühl, dass sich die Kunden in den ersten

drei Wochen vom Lockdown erstmal in die stabile Seitenlage gerollt haben, um abzuwarten, was passiert – eine Art Schockstarre, in der nicht überlebenswichtige Projekte auf Eis gelegt wurden“, schildert er.

„Für viele Kunden war der Lockdown zunächst wie ein Schock“, bringt es Dr. Jens Ballendowitsch, Managing Consultant für den Bereich Employee Research /Engagement Solutions in DACH bei Mercer auf den Punkt. In seinem Kundenkreis hätten die Unternehmen dann aber schnell nach Möglichkeiten zur virtuellen Kollaboration geschaut und im Zusammenhang mit der Homeoffice-Situation auch die Meinungen ihrer Mitarbeiter eingeholt. „Viele unserer Kunden wollten im Detail verstehen, was ihre Mitarbeiter bewegt und welche Bedürfnisse sie haben“, berichtet Ballendowitsch.

Eine Erfahrung, welche die meisten der Anbieter von Mitarbeiterbefragungen teilen. „Wir haben in der Zeit des Lockdowns neben themenspezifischen Befragungen rund um Covid-19 und die wirtschaftlichen Folgen eine Reihe von Anfragen zum Themenbereich „Mobiles Arbeiten“ erhalten“, sagt etwa Dr. Matthias Zimmermann, Geschäftsführer von Logit Effectory. Er verweist insgesamt jedoch auf große Branchenunterschiede, je nachdem, wie stark die Unternehmen von der Krise betroffen sind. Branchenübergreifend sei auffällig, dass viele Unternehmen das Thema Homeoffice neu bewerten und überlegen würden, wie sinnvolle Arbeitsmodelle nach der Krise aussehen könnten. Doch nicht nur das

Info zum Round Table



Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Expertinnen und Experten an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde Mitarbeiterbefragung (die in Anbetracht der aktuellen Situation als Videokonferenz stattfand) wurde von **Cliff Lehnen, Chefredakteur der Personalwirtschaft**, moderiert. Die Erkenntnisse lesen Sie hier.

Thema Homeoffice hat die Unternehmen bewegt: „Kunden, die ihre Befragungen unter anderem nutzen, um monetäre Ziele im Rahmen von Zielvereinbarungen bei Führungskräften zu setzen, kamen auf uns zu und wollten wissen, welche Auswirkungen Corona auf das Antwortverhalten der Mitarbeiter und damit auf die Ergebnisse hat“, berichtet Christian Motzko, Geschäftsführer von Vocatus WorkPerfect.

Für Dienstleister in Sachen Mitarbeiterbefragung lag die Herausforderung insbesondere darin, die Situation der Unternehmen schnell abzubilden, erläutert Britta Grebe Bruns, Mitinhaberin des geva-Instituts. Flexible Befragungsformate seien hier das Mittel der Wahl. Jens Ballendowitsch berichtet, dass Mercer verstärkt Tools wie digitale Fokusgruppen genutzt hat, um die Meinungen und Präferenzen der Mitarbeiter hinsichtlich der Zukunftsgestaltung einzuholen. Grebe-Bruns selbst hat mit ihrem Institut unter anderem bestehende Projekte durch Pulsbefragungen angereichert, um einen Blick auf die digitalen Arbeitsbedingungen zu werfen: „Wie erfolgt die virtuelle Zusammenarbeit der Teams? Welche Herausforderungen bringt digitale Führung mit sich? Wie beeinflusst sie die Kommunikation? Solche und ähnliche Fragen waren schon vor Corona wichtig, haben durch die Krise aber nochmals an Bedeutung gewonnen“, so Grebe-Bruns. Nicht zu vergessen: das Thema „Sicherheit des Arbeitsplatzes“, da die Angst vor Jobverlust in der Krise natürlich zugenommen hat. ■



Veränderungen durch Corona

► Die Corona-Krise hat weiteren Anlass gegeben, über vieles in der Arbeitswelt nachzudenken und in Frage zu stellen. Somit wird die Krise vielfach auch als Chance gesehen, um die Digitalisierung, neue Arbeitsweisen und eine neue Arbeitskultur voranzutreiben. Fest steht: Auch Mitarbeiterbefragungen werden sich verändern (müssen).

Für Hannah Rexroth, Leading Expert in der Marktforschung bei Skopos View, ist es nicht der erstrebenswerte Weg, zurück zum Althergebrachten zu finden. Sie plädiert dafür, sich mit der Mitarbeiterbefragung mehr aus der Komfortzone zu bewegen, Dinge auszuprobieren und an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Spannend bleibt, ob beziehungsweise wie schnell dies gelingen wird. Schließlich ist der Großteil der Unternehmen – die MAB-Dienstleister eingeschlossen – noch in der alten Welt verhaftet, wie Ingrid Feinstein bemerkt. Sie ist aber

guter Hoffnung, dass etwas von der Corona-Zeit hängen bleibt und die Disruption vorantreibt – etwa der Ansatz, in kurzen Zyklen in ein System hineinzuhören und die

Die Expertinnen und Experten des Round Tables



Dr. Roland Abel, Head of Growth & Strategy – Employee Experience Solutions DACH, Qualtrics



Dr. Jens Ballendowitsch, Managing Consultant für den Bereich Employee Research/Engagement Solutions, Mercer



Mag. Gerd Beidernikl, Geschäftsführer, vieconsult Vienna Corporate Research and Development



Matthias Diete, Vorstand, Cubia



Dr. Ingrid Feinstein, Director Employee & Organizational Research, IPSOS



Britta Grebe-Bruns, geschäftsführende Gesellschafterin, geva-institut



Christian Motzko, Geschäftsführer, Vocatus WorkPerfect



Hannah Rexroth, Leading Expert, Skopos



Jan Stephan Schmaderer, Geschäftsführer, JSS HR & Consulting Services



Dr. Matthias Zimmermann, Geschäftsführer, LOGIT Effactory

Mitarbeiter stärker mit einzubinden. „Das wird an Bedeutung gewinnen“, ist sich Feinstein sicher. Aus diesem Grund werden ihrer Meinung nach in Zukunft auch Plattformen eine zunehmend große Rolle spielen. Mit ihnen ließen sich die Möglichkeiten wie beschrieben verwirklichen. „Gleichzeitig steigen aber auch die Anforderungen an konzeptionelle Überlegungen, um die steigende Datenmenge auch sinnvoll verarbeiten zu können.“ Die Themen, die die Arbeitswelt nach Corona prägen und auf diesen Plattformen entsprechend eingebaut werden sollten, benennt Dr. Roland Abel, Head of Growth & Strategy – Employee Experience Solutions DACH bei Qualtrics: „Risikokultur und Erfahrung mit neuen Technologien werden nach der Krise an Bedeutung gewinnen. Bei Konzernen wird zudem die internationale Solidarität der Mitarbeiter untereinander ein Thema sein, und bei Befragungen zur Arbeitssicherheit und Ähnlichem wird der Punkt „Hygiene“ zum Bestandteil werden“, ist sich Abel sicher. Zudem: „Themen, die vor der Krise en vogue waren, sowie die Anforderungen an diese werden weiter verstärkt“, ergänzt Jan Stephan Schmaderer, Geschäftsführer von JSS HR & Consulting Services. Konkret handele es sich dabei um agile Transformation, Digitalisierung, neue/virtuelle Führungsmechanismen und das breite Feld des Gesundheitsmanagements. Insgesamt, ist Christian Motzko überzeugt, werden sich die Unternehmen durch die Pandemie einmal mehr auf diejenigen Dinge konzentrieren, welche die Organisation wirklich nach vorne bringen. Gleichzeitig würde der Stel-

lenwert von Zufriedenheitsfaktoren, beispielsweise das Essen in der Kantine oder die Ausstattung mit einem E-Bike, wieder in ein richtiges Maß gerückt werden. „Durch die Corona-Krise ist vielen Mitarbeitern stärker bewusst geworden, was sie an ihrem Arbeitgeber haben. Da erscheinen solche Faktoren eher nebensächlich – ganz abgesehen davon, dass sie die Mitarbeiter zwar zufriedener machen, aber nicht zwangsläufig motivierter und engagierter“, meint Motzko.

Hinsichtlich des Engagements der Mitarbeiter hat Matthias Zimmermann festgestellt, dass sich die Kerntreiber in der Krise verschoben haben: „Ein Ergebnis unserer Covid-Surveys ist, dass Vertrauen in das Management, Zusammenarbeit mit Kollegen und Aufgabenklarheit ganz oben stehen.“ Die Daten zeigen weiterhin: Machen sich die Mitarbeiter Sorgen um ihre Gesundheit und die ihrer Angehörigen, leidet auch die eigene Arbeitsproduktivität deutlich. „Daher ist es wichtig – das haben viele Unternehmen zumindest für die Krisenzeit erkannt –, nah an den Mitarbeitern zu sein und zeitnahe Feedbacks zu Wohlbefinden und Arbeitsproduktivität zu erhalten“, so Zimmermann. Insofern werde die Krise mit großer Wahrscheinlichkeit den Trend nach Feedback-Landschaften im Sinne eines „Continuous Listening“ verstärken. Für Veränderungs- und Entwicklungsprozesse, so macht Jan Schmaderer wiederum klar, heißt das, Feedbacks einzuholen als Frühwarnsystem vor einer Veränderung, als Pulsmesser während der Veränderung und zwecks Evaluation nach der Veränderung. ■



Was macht eine agile MAB aus?

► **Die Unternehmen wollen schneller werden. Der Ruf nach agilen Mitarbeiterbefragungen wird daher immer lauter. Doch was genau ist eigentlich agil, und was ist ein agiles Befragungs-Tool?**

Die Meinungen und Vorstellungen driften hier zum Teil auseinander. So stellt etwa Christian Motzko in Frage, inwieweit der Bedarf an Agilität wirklich neu ist. Seiner Meinung nach geht es im Prinzip vor allem darum, als Unternehmen die Kraft in der erforderlichen Geschwindigkeit auf die Straße zu bringen. Im Kontext der Mitarbeiterbefragungen heißt das für ihn so viel wie Informationen zeitnaher, einfacher und pragmatischer zu generieren – aber auch effektiver zu nutzen – als es bislang der Fall war. „Das ist im Übrigen nicht nur eine Frage der technischen Umsetzung, sondern auch eine Frage, inwieweit man bereit ist, Komplexität und bislang gewohnte Detailgrade für eine höhere

Geschwindigkeit der Befragung aufzugeben“, so Motzko. Nach Ansicht von Hannah Rexroth lässt sich Agilität nicht so einfach als Buzzword abtun. „Dass sich sogar Konzerne wie die Deutsche Bahn, Bosch und Rewe inzwischen nach Scrum organisieren, zeigt, dass wir es schon lange mit einer Unternehmensrealität zu tun haben, an die wir uns mit unseren Befragungen anpassen müssen“, stellt sie klar. Der einfachste Weg dabei: die Befragung als Messgröße zu nutzen und zu erfassen, wie agil und innovationsfähig sich das Unternehmen selbst wahrnimmt. Ein weiterer Weg sei, Feedback direkt in den agilen Prozess zu integrieren, zum Beispiel in der Retrospektive, um alle zwei Wochen einen Messpunkt zu haben. Und schließlich, die dritte Option, könnte die Befragung im Unternehmen selbst als agiler Prozess gestaltet werden – also iterativ, selbstorganisiert und auf ein Ziel ausgerichtet.

Dass insbesondere auch der Aufarbeitungsprozess agil erfolgen sollte, ist Gerd Beidernikl wichtig zu betonen. „Einen Monat nach der Befragung hunderte von Maßnahmen abzuleiten, die ein Jahr Durchlaufzeit bedürfen, macht keinen Sinn“ erläutert er. „Die meisten unserer Kunden arbeiten hier mehr und mehr nach agilen Gesichtspunkten. Damit meine ich Prinzipien wie schnelle Feedback-Schleifen, Prototypisierung, kürzere Bearbeitungs-Zyklen und sprintartiges Vorgehen.“ Agilität bedeutet laut Beidernikl zudem den Mut zu haben, etwas nicht perfekt machen zu müssen, sondern zunächst das auszuprobieren, was lediglich eine Besserung zum Status Quo ist. Kurz: Es geht um iterative Prozesse des Lernens und Besserwerdens. „Wir müssen weg von dem Gedanken, dass wir etwas machen, dass einen Anfang und ein Ende hat“, meint auch Ingrid Feinstein. In der heutigen Zeit gehe es um kontinuierliche Prozesse, an welche das eigene Handeln immer wieder angepasst werden müsse. Da liegt es nahe, auch die Vorbereitung von Mitarbeiterbefragungen agil zu gestalten. Auf jeden Fall dürfe

zwischen der Konzeption des Fragebogens und der Umfrage nicht zu viel Zeit verstreichen, bestätigt Beidernikl.

Agilität hat jedoch nicht nur mit Schnelligkeit und Flexibilität zu tun. Agilität kann auch bedeuten, dass es keine Hierarchien im klassischen Sinne mehr gibt. Darauf macht Hannah Rexroth aufmerksam. 360°-Feedbacks mit der Fokussierung auf Führungskräfte würden daher immer weniger wichtig werden. Für das Gefüge der verschiedenen Rollen in agilen Unternehmen und der dortigen Schnittstellen brauche es neue Instrumente, die geeignet seien, diese Kultur zu unterstützen. Laut Britta Grebe-Bruns liegt die Aufgabe der Dienstleister unter anderem darin, die Unternehmen in der Phase zu unterstützen, wo sich die Führungskräfte von ihrer Steuerungsrolle mehr in die Rolle eines Sparringspartners für das Team begeben, und ihnen Mut für den Change zu machen. „Durch Führungs-Feedbacks kann man den Unternehmen durchaus helfen, die Benefits dieses Weges aufzuzeigen“, meint Grebe-Bruns. ■



Befragungszyklen und die richtige Steuerung von MAB

► Die Messgeschwindigkeit darf nicht größer sein als die Umsetzungsgeschwindigkeit. So lautet eine ungeschriebene Formel für Mitarbeiterbefragungen. Doch mitunter hat man das Gefühl, dass dies nicht eingehalten wird, die Unternehmen sich verhaspeln.

Es komme immer wieder vor, dass Unternehmen aufgrund der vereinfachten Möglichkeiten heutzutage sehr viele Daten produzieren, aber am Ende nicht wirklich wüssten, was sie damit machen sollen, bestätigt Ingrid Feinstein das Dilemma. In der Regel sei nicht hinreichend auf die Zielsetzung geschaut und nicht hinterfragt worden, warum was erhoben werden soll. „Es ist unsere Aufgabe als Experten, die Unternehmen dabei unvoreingenommen zu beraten“, sagt Matthias Dietsch. Wichtig sei, darauf hinzuwirken, dass die Unternehmen sich nicht am technisch Machbaren orientieren, sondern daran, welche Form der Befragung für sie angemessen und sinnvoll sei.

Eine Vielzahl an Befragungen lässt letztlich nicht nur die Unternehmen im Wust ihrer Daten untergehen, sie führt auch seitens der Mitarbeiter zu Frust und Befragungsmüdigkeit. Hierin zumindest sieht Jan Stephan Schmaderer eine große Problematik: „Die Unternehmen schüren Erwartungen bei den Mitarbeitern, die sie nicht erfüllen können“, kritisiert er. Irritiert hätten ihn aus

diesem Grund zum Beispiel auch die „Well-Being-Befragungen“ rund um das Thema „Homeoffice und Co.“ während des Lockdowns, die zu einem sehr frühen Zeitpunkt gemacht wurden. „Während einer solchen Ausnahmesituation zur Digitalisierung zu befragen, wird kein ehrliches Bild auf den tatsächlichen Stand dieses Themas liefern, da die Mitarbeiter nur auf die unmittelbaren Bedürfnisse fokussieren statt auf das große Ganze zu sehen“, erläutert Schmaderer. Doch was macht man dann als Unternehmen? „Man muss eine Befragung immer vom Ende her denken, um nachher auch seriös und zeitnah auf sich zeigende Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter eingehen zu können“, plädiert er. „Erwartungsmanagement zu betreiben ist äußerst wichtig“, schließt sich Matthias Dietsch an. Man dürfe keine Erwartungen wecken, die man nicht bedienen könne – sei es, weil die Befragung das methodisch gar nicht hergibt, oder weil die Zeit oder die nötigen Ressourcen nicht vorhanden sind. „Die Unternehmen tun daher gut daran, transparent zu machen, was die jeweilige Befragung leisten soll beziehungsweise kann.“ Zudem, so ergänzt Hannah Rexroth, sei auch eine viel stärkere Sichtbarkeit und Transparenz hinsichtlich der Ergebnisse nötig. Sie plädiert daher für einen weniger abstrakten Ansatz der Mitarbeiterbefragung.



Eine Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmer finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik Führung>Mitarbeiterbefragung.

„Für mich ist die Mitarbeiterbefragung vor allem ein Interventionsinstrument. Daher rate ich dazu, Intervention und Interaktion mit den Befragten in den Vordergrund zu stellen“, hakt Gerd Beidernikl hier ein. Das heißt: Betroffene zu Beteiligten zu machen. „Eine Mitarbeiterbefragung ist für mich wie eine Video-Analyse eines Fußball-Matches“, stellt Beidernikl einen Vergleich an. „Nach dem Match schaut man sich mit den elf Spielern aus der Vogelperspektive an, was auf dem Spielfeld passiert ist, um daraus zu lernen und besser zu werden.“ Die Mitarbeiterbefragung ist demzufolge ein Hilfsmittel, um bestimmte Dinge in der Organisation sichtbar zu machen und im Sinne einer Optimierung zu gestalten beziehungsweise zu beeinflussen. „Solange die Messgeschwindigkeit einer Befragung die Bearbeitung der Ergebnisse nicht überholt, ist auch die Bereitschaft zur Beteiligung da“, glaubt Beidernikl.

Wenn wiederum eine gute Beteiligung vorhanden ist, kommt das Monitoring teilweise aus dem Team selbst, ist die Erfahrung von Britta Grebe-Bruns. Schließlich stoßen die Mitarbeiter durch die Befragungen auf die Themen, die für ihre Zusammenarbeit, für Prozesse wichtig sind. „Ich sehe da kurze Interventions-Zyklen als einen Weg, um die Mitarbeiter gut mitzunehmen – vor allem, um sie zu stärken und ihnen auch die Erfolge im Team zu zeigen“, so Grebe-Bruns. Allerdings: Es

überwiegen immer noch „unglaublich langsame, behäbige Folgeprozesse mit Workshop-Lawinen und allem Drum und Dran“, wie Roland Abel bemängelt, der in den Workshops auch die Ursache der Befragungsmüdigkeit sieht. „Wenn Mitarbeiter stundenlang in Präsentationen verweilen, dann ein ums andere Jahr versuchen, neue Maßnahmen für ihr Team zu entwickeln, obwohl die Probleme eher auf den darüberliegenden Ebenen angepackt werden müssten, dann wirkt das auf sie wenig bewegend.“ Das gleiche gelte für die Workshop-Themen, die meist um die typischen Engagement-Treiber wie Unternehmensführung oder Kommunikation kreisten.

Nach Meinung von Matthias Zimmermann sollte die Folgeprozessverantwortung klar definiert sein. Was viele dabei vergessen würden: Damit alles funktioniert, braucht es eine übergeordnete Governance, also eine Stelle im Unternehmen, welche die Feedbacks koordiniert und die Qualität sicherstellt. Auch Jan Schmaderer sieht ein professionelles Projektmanagement und die interne Befähigung der Verantwortlichen als wesentliches Erfolgsrezept dafür, dass die Messgeschwindigkeit die Umsetzung des eingeholten Feedbacks am Ende nicht überschreitet. Nicht zu vergessen zudem: eine zentrale Befragungs- und Reporting-Plattform, die auch dezentrale Elemente integrieren kann. Diese leistet laut Zimmermann enorme Unterstützung für gut laufende Folgeprozesse. ■



Ab welcher Größe sind MAB sinnvoll?

► **Insbesondere kleinere Unternehmen sind oft unsicher, ob es sinnvoll ist, regelmäßige Befragungen im Hause durchzuführen. Stellt sich die Frage: Gibt es hinsichtlich Mitarbeiterbefragungen eigentlich so etwas wie eine kritische Größe?**

Schon für die kleinste Einheit, die man auswerten darf unter den Prämissen der Anonymität, lohnt sich eine Befragung, sind sich die Teilnehmer des Round Tables weitgehend einig. Allerdings, wirft Britta Grebe-Bruns ein, kommt es mitunter weniger auf die Größe an, als vielmehr auf die kulturellen Voraussetzungen: „Hat ein Unternehmen eine Unternehmenskultur, die auf ständigen Dialog und Austausch-Formate sowie auf Vertrauen baut, dann ist es doch immer eine gute Gelegenheit, den Leuten die Gelegenheit zu geben, sich zu äußern“, führt sie aus. Auch könne man in kleineren Unternehmen mittels Befragung einen Einstieg finden, um Veränderungen anzustoßen. Der Einsatz von Mitarbeitererhebungen ist oftmals eine Frage der Kultur, bestätigt Jens Ballendowitsch: „Gerade in Start-ups, für die das Engagement und die Motivation den Antriebsmotor darstellen,

sind regelmäßige digitale Befragungen selbstverständlich, weil sie mit ihren Mitarbeitern in einen Dialog treten und so eine konstruktive Feedback-Kultur etablieren wollen“, nennt er ein Beispiel.

Nach Meinung von Roland Abel ist die Größe der Zielgruppen eng verbunden mit der Relevanz des Befragungsthemas. So sei es je nach Thema sinnvoll, zentrale mit dezentralen Zielgruppen zu mischen. Ferner kommt die Methodenfrage schnell mit ins Spiel. „Wir müssen uns ein Stück weit lösen von unserem quantitativ-orientierten Verständnis und die methodische Vielfalt, die zur Verfügung steht, betrachten“, so Gerd Beidernikl. Die schriftliche Befragung mittels eines Fragebogens sei nur ein Instrument im Methoden-Kanon. Daneben stünden qualitative Verfahren und Hybrid-Verfahren zur Auswahl. Auch die bereits von Jens Ballendowitsch angesprochenen Tools „Slido“ und „Mentimeter“, mit denen man Live-Umfragen – etwa im Rahmen von Workshops – machen kann, könnten Alternativen sein.

„Deutschland ist stark geprägt von Kleinbetrieben und Handwerkern. Dort herrschen noch aufgrund der räum-

lichen Nähe und der überschaubaren Anzahl von Mitarbeitern enge Beziehungen untereinander, so dass quantitative Befragungen nicht unbedingt eine optimale Lösung für solche Unternehmen darstellen“, sagt Jens Ballendowitsch. Gerade bei den genannten Firmentypen seien qualitative Verfahren das Mittel der Wahl. So könnte ein Dialog kreiert werden, der dann wiederum Aktionen antreibt. „Die Frage ist daher nicht, ab wann schriftliche Befragungen Sinn machen. Sondern: Ab

wann können mit qualitativen Befragungen nicht mehr alle nötigen Infos eruiert werden, so dass man das Ganze dann tatsächlich quantitativ angehen sollte?“ Aber auch bei einer großen Anzahl von Mitarbeitern könnten neuerdings sogenannte quantitativ-qualitative Verfahren wie zum Beispiel digitale Fokusgruppen eingesetzt werden, die eine Konversation mit bis zu tausend Mitarbeitern gleichzeitig ermöglichen, um zu einem sehr detaillierten Stimmungsbild zu gelangen. ■



Was unterscheidet große Unternehmen und KMU?

► **Wie unterscheiden sich Mitarbeiterbefragungen bei Mittelständlern von denen großer Unternehmen? Auch das wurde beim Round Table diskutiert.**

Zunächst: Kleinere Unternehmen bedürfen bei Mitarbeiterbefragungen weniger organisatorischen Aufwand und haben schnellere Entscheidungsprozesse bezüglich Themen, Befragungszeitpunkt, Art der Befragung et cetera, skizziert Matthias Diete. Sie gehen seiner Erfahrung zufolge aber auch weniger strategisch an die Mitarbeiterbefragung heran als Großunternehmen. „Bei Großunternehmen sind Mitarbeiterbefragungen meist vom Vorstand oder gelegentlich auch der Arbeitnehmervertretung initiiert“, sagt er. Die Erwartungen der Stakeholder konzeptionell zu integrieren und der operativ größere Aufwand verlängern entsprechend die Vorlaufzeiten.“

Vorteile haben große Unternehmen indes beim Thema Automatisierung: „Aus den Stammdaten Befragungen für bestimmte Zielgruppen anzustoßen – etwa fürs Onboarding, indem neue Mitarbeiter jeweils wenige Tage nach ihrer Einstellung zu ihren ersten Eindrücken befragt werden – macht bei kleineren Unternehmen aus Praktikabilitätsgründen schlicht keinen Sinn“, weiß Roland Abel. Bei großen Unternehmen sei die Diversifizierung von Inhalten in kleine Pakete rund um die große MAB demgegenüber inzwischen üblich und sogar regelrecht zum Trend geworden.

Insbesondere der Mittelstand steckt vom Entwicklungsgrad der Partizipationskultur aber noch in den Anfängen, wirft Jan Schmaderer ein. Daher sei auch fraglich, ob automatisierte „One-size-fits-all“-Standard-Lösungen ohne Anpassung an den Unternehmenskontext Sinn machen. „Hier ist mehr individuelle Beratungskompetenz gefordert, damit eine nachhaltige Partizipationskultur aufgebaut werden kann, die zum Unternehmen passt.“ Seine Empfehlung: die Vielfältigkeit des Instruments vermitteln und das Konzept greifbar machen. In diesem Zuge komplex

denken, aber einfach kommunizieren. Individualisierung statt Schablonen. Klartext versus Buzzwords.

Doch freilich gibt es auch Gemeinsamkeiten zwischen großen und kleineren Unternehmen, was die die Bedeutung der Mitarbeiterbefragung angeht: „Unabhängig von der Größe nehme ich wahr, dass das Benchmark-Thema wichtig ist – also, einfach mal den Spiegel vorgehalten zu bekommen und zu erfahren, wie man eigentlich im Vergleich zu anderen aufgestellt ist“, sagt Ingrid Feinste. Eine Ursache liege sicherlich im Wettbewerb um Fachkräfte und Talente: „Gerade für die Unternehmen, die Bedarf an Spezialisten haben, für entsprechende Talente attraktiv sein und diese halten wollen, stellt sich die Frage, wie sie im Markt dastehen und was sie für ihr Employer Branding daraus ableiten können. Dieses Anliegen ist ganz ähnlich zu dem von Großunternehmen“, meint Feinste. ■

Kompakt: Die fünf wichtigsten Erkenntnisse des Round Tables

- ① Durch die Corona-Krise wurde einmal mehr deutlich, wie wichtig es in der heutigen Arbeitswelt ist, **schnell zu reagieren und Veränderungen zeitnah abzubilden**. Flexible Befragungsformate in kurzen Zyklen erfahren dadurch nochmals Aufwind.
- ② **Digitalisierung, neue Führungsmechanismen und Gesundheitsmanagement** sind dabei die Themen, die in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen werden.
- ③ **Agilität ist im Kontext der MAB längst kein Buzzword mehr**. Dabei vermag das Instrument nicht nur zu erfassen, wie agil ein Unternehmen ist, es kann auch als Feedback-Tool in einen agilen Prozess integriert werden oder **selbst als agiler Prozess gestaltet sein**. Wichtig ist zudem, dass auch die Befragungs-Vorbereitung und der Aufarbeitungsprozess – in Interaktion mit den Befragten – agil erfolgen.
- ④ Mit Befragungen dürfen keine Erwartungen der Mitarbeiter geweckt werden, die nachher nicht bedient werden können. **Immer wieder hinterfragen Unternehmen zu wenig, warum was eigentlich erhoben werden soll**.
- ⑤ **Qualitative Verfahren sollten im Kontext von Mitarbeiterbefragungen stärker beachtet werden**. Insbesondere für kleinere Unternehmen können sie eine gute Lösung sein.