

# DIE MITARBEITERBEFRAGUNG IST „READY TO MOVE“

Noch liegen viele Chancen bei Mitarbeiterbefragungen brach, doch die Digitalisierung lässt Aussagekraft, Speed und Qualität wachsen

Von Roland Abel und Kerstin Lange

Wie setzen Unternehmen Mitarbeiterbefragungen aktuell ein? Und welche Trends zeichnen sich ab? Diese Fragen beantwortet Willis Towers Watson seit 2013 jährlich mit dem Befragungs-Monitor. 2016 haben daran 95 mittelständische und große Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teilgenommen.

Der Monitor hilft Unternehmen dabei, ihren Standort zu bestimmen und das Instrument Mitarbeiterbefragung weiterzuentwickeln sowie besser zur strategischen Unternehmensführung zu nutzen. Mitarbeiterbefragungen haben sich fest etabliert. Ihre Stärke: Sie können helfen, über das Mitarbeiterengagement die Unternehmensperformance zu steigern. Fast zwei Drittel der teilnehmenden großen Unternehmen setzen deshalb auf die Zielvariable „nachhaltiges Engagement“, eine Bedingung für das dauerhafte Erreichen der Geschäftsziele.

Die meisten mittelständischen Unternehmen nutzen jedoch noch Zielvariablen wie Mitarbeiterzufriedenheit. Doch einfach nur zufriedene Mitarbeiter haben keinen signifikanten Einfluss auf die Performance eines Unternehmens. Den haben nur Mitarbeiter, die auch emotional mit dem Unternehmen verbunden sind, die bereit sind, Leistung zu bringen, die über formale Stellenanforderungen hinausgehen, dauerhaft in einem produktiven Umfeld arbeiten und ein hohes Engagement zeigen.

## Onlineberichtsformate werden wichtiger

Für die Kommunikation der Befragungsergebnisse verwenden nur 30 Prozent der befragten Unternehmen interaktive Onlineberichte – allerdings mit steigender Tendenz. Denn solche Berichte können schnell und auf unterschiedlichen Endgeräten verfügbar gemacht werden. Doch wer nicht konsequent auf Onlineberichte setzt, braucht Geduld. So müssen die Führungskräfte in 46 Prozent der teilnehmenden Unternehmen mehr als sechs Wochen auf die Befragungsergebnisse warten. Doch bis dahin hat sich die Welt schon weitergedreht.

Nicht nur das Tempo zählt, sondern auch die Aussagekraft der Ergebnisse. Deshalb laden 78 Prozent der Unternehmen die Mitarbeiter dazu ein, ihre Meinung zu ausgewählten Themen in Kommentarfeldern frei einzutragen. „Wie können wir effizienter werden?“ oder „Was würde aus unserem Unternehmen einen ‚better place to work‘ machen?“ Individuelle Antworten auf Fragen wie diese sind aufschlussreich, weil sie die Befragungsergebnisse inhaltlich anreichern. Allerdings nur 29 Prozent dieser Unternehmen analysieren die individuellen Kommentare effizient und effektiv mit interaktiven Analysetools. Der Rest arbeitet sich durch Hunderte von Seiten, um die Kommentare verschiedenster Sprachen zu lesen und zu greifbaren Informationen zu verdichten.



Mitarbeiterbefragungen zeigen Meinungsbilder auf.

© nyul/iStock/Thinkstock/Getty Images

IT-Tools liefern diese Informationen schnell und können sie mit anderen Befragungsergebnissen verknüpfen. Sie machen zum Beispiel transparent, was Mitarbeiter, die sich dem Unternehmen wenig verbunden fühlen, zum Thema „better place to work“ anmerken. So ergeben sich neue Möglichkeiten, Themen sichtbar zu machen. ➤

### Der Folgeprozess ist die größte Herausforderung

Doch wie auch immer die Ergebnisse zustandekommen und verfügbar gemacht werden: Sie sind wertlos, wenn man nichts aus ihnen macht. Die Qualität der Folgeprozesse entscheidet über den Nutzen einer Befragung.

Gerade die Folgeprozesse sehen 63 Prozent der Teilnehmer wie in den Vorjahren immer noch als größte Herausforderung – vor allem, was die Themen „Monitoring des Umsetzungsstandes“, „Training/Befähigung“ und „interne Kommunikation“ betrifft. Denn meist werden diese und andere Umsetzungsthemen erst im Laufe oder nach einer Befragung ohne klare konzeptionelle Voraussetzungen angegangen. Die Lösung liegt darin, ein Befragungsprojekt gleich zu Beginn auf den Folgeprozess auszurichten.

### Die Qualität der Benchmarkdaten ist oft nicht bekannt

Wer einen Folgeprozess anstoßen will, muss auch wissen, was die erhobenen Daten bedeuten. Die meisten Unternehmen nutzen deshalb Benchmarks, um ihre Ergebnisse einzuordnen und zu interpretieren. Bei der Auswahl eines Anbieters legen viele Unternehmen dabei auf eine hohe Datenqualität Wert.

Erstaunlich ist deshalb, dass 57 Prozent der Teilnehmer keine jährlich aktualisierten Benchmarkdaten benutzen bzw. nicht einmal wissen, wie aktuell diese Daten sind. Und 83 Prozent der Unternehmen nutzen entweder gar keine gewichteten Benchmarkdaten oder wissen nicht, ob die Daten gewichtet sind. Qualität ist also mehr Wunsch als Wirklichkeit.

### Verknüpfung mit Leistungsbeurteilung von Führungskräften eher selten

Die oft unbekannte Benchmarkqualität zur Ergebniskalibrierung sowie die gestalterischen Probleme im Folgeprozess machen deutlich, warum in den letzten Jahren nur rund ein Viertel der Unternehmen die Befragungsdaten zur Leistungsbewertung von Führungskräften nutzt. Denn wenn sich die Leistung im Folgeprozess kaum abbilden lässt bzw. die Ergebnisse nicht fair verglichen werden können, ist eine solche Koppelung kontraproduktiv. Gleichzeitig wird der Folgeprozess in den Unternehmen ernster genommen, in denen die Führungskräfte daran gemessen werden. Ohne solide Benchmarkdaten und geeignete Tools im Rahmen ihrer Befragungsprojekte verschenken viele Unternehmen deshalb enormes Potenzial.

### Die psychische Gefährdungsbeurteilung mit ungenutzten Synergien

Potenzial gibt es auch bei einem weiteren Thema: der gesetzlich vorgeschriebenen psychischen Gefährdungsbeurteilung. Unternehmen müssen hier etwa darüber Auskunft geben, worin die größten Belastungsfaktoren bestehen. Entsprechende Daten dazu könnten Unternehmen leicht im Rahmen ihrer allgemeinen Mitarbeiterbefragung erheben, doch nur 18 Prozent der Teilnehmer nutzen diese Möglichkeit bis dato.

70 Prozent der Teilnehmer wollen in Zukunft Mitarbeiterbefragungen häufiger durchführen. An Bedeutung gewinnen dabei Pulse-Surveys, also Stichproben- bzw. Kurzbefragungen zu bestimmten Themen. Die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen sieht Pulse-Surveys dabei als Ergänzung, aber nicht als Ersatz für eine Vollbefragung.

Pulse-Surveys können Unternehmen auch ohne externe Unterstützung über integrierte Onlineplattformen durchführen. Die Daten liegen in der Regel nach etwa 24 Stunden aufbereitet vor. Pulse-Surveys und Vollbefragungen ergänzen sich so im Rahmen einer „Listening-Strategie“ entlang dem Employee-Lifecycle. Aktuell sind neue technische Möglichkeiten, vor allem für effiziente Kurzbefragungen, zumindest im deutschsprachigen Raum noch nicht bis zu allen Unternehmen durchgedrungen.

### Chancen nutzen

Die Mitarbeiterbefragung ist also „ready to move“: Mit zeitgemäßen konzeptionellen Ansätzen und digitalen Lösungen kann sie zu einem wirkungsvollen Führungs- und Changeinstrument werden. Vor allem mittelständische, aber auch große Unternehmen im deutschsprachigen Raum können diese Chance jetzt nutzen, indem sie richtig zuhören, Dialog aufbauen und gemeinsam mit den Mitarbeitern mehr bewegen. ◀



**Dr. Roland Abel,**  
Western Europe Employee Insights Delivery Leader,  
Willis Towers Watson

[roland.abel@willistowerswatson.com](mailto:roland.abel@willistowerswatson.com)  
[www.willistowerswatson.de](http://www.willistowerswatson.de)



**Kerstin Lange,**  
Senior Consultant, Senior Consultant Employee  
Insights, Willis Towers Watson

[kerstin.lange@willistowerswatson.com](mailto:kerstin.lange@willistowerswatson.com)