



Frischer Wind für die Mitarbeiterbefragung

Feedbacktools sind herkömmlichen Mitarbeiterbefragungen weit überlegen, versprechen Anbieter. Kritiker warnen davor, Datenberge ohne Aussagekraft anzuhäufen.

VON WINFRIED GERTZ

► Stößt das Mittagessen des neuen Kantinenbetreibers auf Zustimmung? Gehen die Teammitglieder mit neuen Ideen aus dem Meeting? Wie motiviert waren die Mitarbeiter heute bei der Arbeit? Folgt man der Geschäftsidee der finnischen Firma Happy or not (siehe Produktliste Seite 22), reicht ein eigens aufgestellter Terminal, um das zwischen „hellauf begeistert“ und „restlos bedient“ changierende Feedback einzufangen. Ein Druck auf eines der vier Smileys genügt, und schon saust die Information durch das mobile Netz direkt in den cloudbasierten Berichtsservice.

Ganz gleich, ob man solche Ansätze als digitalen Firlefanzen oder innovativen Schachzug qualifiziert: Eigentlich müsste die Chefetage stets im Bilde sein, wo es hakt im Betrieb und was der Belegschaft auf den Nägeln brennt. Umso leichter fällt auch die kompromisslose Ursachenforschung, gefolgt von gezielter Kurskorrektur. Wer wie die allermeisten Firmen engagierte und unternehmerisch denkende Beschäftigte mit hoher Bindungsbereitschaft um sich scharen will, muss entsprechende Strukturen schaffen, auf deren Boden solches „Commitment“ auch nachhaltig florieren kann.

Prägendes Erkennungszeichen von Organisationen, die nicht warten wollen, bis der Flurfunk die Meinungshoheit kapert, ist eine Kultur des offenen Austausches. Transparenz und Partizipation – übrigens Faktoren, die von der Generation Y zunehmend vom Arbeitgeber eingefordert werden – nehmen Gestalt an in unmittelbarem Feedback. „Mitarbeiter wollen das Gefühl haben, gesehen zu werden und etwas bewegen zu können“, sagt Simon Werther, Professor für Innovationsmanagement an der Hochschule der Medien in Stuttgart.

Alternative zur Mitarbeiterbefragung?

Perfekt auf dieses Bedürfnis zugeschnitten sind digitale Werkzeuge, die Feedback möglichst zeitnah einfangen können. Erst seit wenigen Jahren verfügbar, machen sie umso erstaunlicher von sich reden. Hier und da überlegen sich Entscheidungsträger sogar, sie als Alternative zur klassischen Mitarbeiterbefragung einzusetzen. Für ihre Begriffe dauert es einfach viel zu lan-

ge, bis die mit hohem Aufwand erhobenen Daten ausgewertet werden und in Folgemaßnahmen einfließen können. Das führe laut Werther bei Mitarbeitern zu Frustration, was sich bei der nächsten Befragung in geringerer Beteiligung und Motivation ausdrücken könne. „So verfehlen Mitarbeiterbefragungen ihren Zweck.“

Wie es scheint, kommen Feedbacktools wie gerufen. Ihr Spektrum ist breit gefächert; einige Angebote, wie zum Beispiel Survey Monkey und 2ask, sind sogar im Netz frei verfügbar. Beliebt bei Examenskandidaten, die sich in ihren Abschlussarbeiten gern auf demoskopische Verfahren stützen, ist insbesondere Survey Monkey. Studenten heißen Angebote willkommen, die versprechen, Umfragen kinderleicht erstellen, versenden und analysieren zu können. Wer etwa regelmäßig das Businessnetzwerk Xing aufsucht, wird schnell auf Postings stoßen, deren Urheber um Teilnahme an ihrer Erhebung bitten.

2ask hingegen spricht gezielt Unternehmen an, um ihnen zu erleichtern, die Meinung ihrer Mitarbeiter einzuholen. Insider wissen, dass schon die Konzeption eines Fragebogens Anlass zu großer Verunsicherung gibt. „Bei uns melden sich regelmäßig Firmen, die erstmals eine Mitarbeiterbefragung durchführen wollen“, sagt Gerhard Bruns, Geschäftsführer des Münchner Geva-Instituts. „Viele fragen uns ernsthaft, ob wir ihnen nicht mit einem fertigen Fra-

Feedbacktools müssen uneingeschränkte Anonymität gewährleisten können.

gebogen aushelfen können.“ In solchen Fällen verweist Bruns gern auf Angebote im Internet. Tatsächlich findet man auf der Website von 2ask einen Generator, der Einsteigern ohne jegliche Vorkenntnisse bei der Erstellung eines Fragebogens zur Seite steht.

Wer sich persönlich bei der Erhebung von Feedback beraten lassen möchte, kann einen kostenpflichtigen Premium-Support in Anspruch nehmen. Er reicht von der Erstellung individueller

Fragebögen über die Durchführung der Umfrage bis zur statistischen Auswertung und Ergebnispräsentation. Bemerkenswert ist, wie ausführlich 2ask auf das Thema Datenschutz eingeht. Aus gutem Grund: Mitarbeiterbefragungen entfal-

ten nur dann ihr volles Potenzial, solange niemand befürchten muss, wegen kritischen Feedbacks identifiziert und im schlimmsten Fall zur Rechenschaft gezogen zu werden. Feedbacktools müssen also uneingeschränkte Anonymität gewährleisten können. Insbesondere hierzulande favorisieren Unternehmen solche Angebote, die sich nachweislich zu deutschen Sicherheitsstandards bekennen und nicht zum Stolperstein bei der Kooperation mit dem Betriebsrat entwickeln. Dieses datenschutzrechtliche Umfeld ist ein Hemmschuh für ausländische Anbieter, wie etwa Officevibe, Netigate, 15Five oder Thymometrics, das zum Beispiel Unternehmen verspricht, durch Einsatz seiner Lösungen rund um die Uhr zu erfahren, wo den Beschäftigten der Schuh drückt.

Zu den zahlreichen deutschen Anbietern von Feedbacktools zählt auch die in Saarlouis beheimatete Company Mood GmbH. Dank kräftiger Anschubhilfe von Venture Capital kann das frischgebakene Start-up expandieren. Um Kundschaft wirbt es mit den für den Zeitgeschmack typischen Argumenten: Können Mitarbeiter auf digitalem Wege ihre Meinung zum Ausdruck bringen, heißt es etwa, erhöhe dies ihre Arbeitsmotivation sowie die Bindungsbereitschaft. Durch regelmäßiges Feedback erhobene Echtzeitdaten würden dem Management helfen, richtige Entscheidungen zu treffen, um die Zufriedenheit von Mitarbeitern zu verbessern. Offenkundig ist die Mitarbeiterzufriedenheit für Company Mood Dreh- und Angelpunkt des Geschäftsmodells. Dabei beruft sich der Anbieter auf eine neuere im Harvard Business Review veröffentlichte Metastudie, die 225 Untersuchungen zum Thema zusammenfasste. Danach verdanken Unternehmen zufriedenen Mitarbeitern eine um durchschnittlich 31 Prozent höhere Produktivität, um 37 Prozent gestiegene Verkaufserfolge sowie eine dreimal höhere Kreativität.

Transparentes und anonymes Tracking

Stimmungen sind wichtige Anhaltspunkte, wie es um die Zufriedenheit in eigenen Reihen bestellt ist. Sie vor allem will Compa-

Anbieter von Feedbacktools

15Five	www.15five.com
Zask	www.Zask.de
Easy Feedback	http://easy-feedback.de
Happy or Not	www.happy-or-not.com
Honestly	www.honestly.com
HR Instruments	www.hr-instruments.com
Netigate	www.netigate.net
Officevibe	www.officevibe.com
Peakon	https://peakon.com
Questback	www.questback.com
Survey Monkey	www.surveymonkey.de
Thymometrics	https://thymometrics.com
Worktogether	www.worktogether.net

ny Mood mit seinen Tools erfassen – durch „transparentes oder anonymes Tracking“ mit anschließender Visualisierung von Stärken und Schwächen auf dem Dashboard. Apropos Anonymität: Als die Marketingleiterin des Konkurrenten Questback, Claudine Petit, im März auf dem Xing-Format Klartext die These aufstellte, Unternehmen sollten sich die strategische Unternehmensberatung (sie meint hier die Anbieter der klassischen Mitarbeiterbefragung) sparen und lieber in ein Feedbackmanagement investieren, „das den Mitarbeitern ermöglicht, sich offen einzubringen“, gab Company-Mood-Gründer Orlando Policicchio in seinem Kommentar zu bedenken, dass die Anonymität von Feedback für einen Großteil der Beschäftigten unverändert wichtig sei. Obwohl sie bei Company Mood die Wahl hätten, „nutzen doch 98 Prozent der Unternehmen den anonymen Modus“. Dass Anonymität „out“ sei, wie von Petit behauptet, entbehre daher jeglicher Grundlage.

Wie Company Mood und Questback wird auch HR Instruments eine führende Rolle im Markt für Feedbacktools eingeräumt. Der Gründer von HR Instruments, Simon Werther, ist davon überzeugt, dass Feedbacktools keineswegs den persönlichen Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern erübrigen, wie Kritiker befürchten. Ferner geht Psychologe Werther davon aus, dass klassische Mitarbeiterbefragung und der Einsatz von Feedbacktools weiterhin ihre Berechtigung haben und in speziellen Fällen auch kombiniert zum Einsatz kommen können.

HR Instruments offeriert der Kundschaft eine „Toolbox“, also einen stattlichen Bauchladen an Feedbacktools: etwa für „Instant Feedback“, „Pulsbefragungen“, „Teambefragungen“ oder „360 Grad Feedback“. Via Browser oder mobil könne Feedback anlassbezogen angefordert und rückgemeldet werden; um die Nutzerquote zu beeinflussen, sogar unter Einsatz von Gamification-Elementen. HR Instruments zufolge könnten Mitarbeiter durch ad hoc oder in Zeitreihen ermittelten Stimmungsbildern unmittelbar in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. HR Instruments verspricht Unternehmen, ihre Daten sicher auf deutschen Servern zu verwahren. Anonymität sei stets gewährleistet. Mit Betriebsrat und Datenschutzbeauftragten würde die Einrichtung der Software eng abgestimmt.

Beispiele für den Einsatz einer Feedback-App

Die Unternehmensgruppe Dr. Eckert ist mit über 200 Filialen mit mehr als fünf Marken seit Jahrzehnten im deutschen Einzelhandel etabliert. Die fortschreitende Digitalisierung eröffnete dabei die Möglichkeit, dass die Unternehmenskultur noch stärker in eine partizipative Richtung entwickelt wird. Eine digitalisierte Feedbackwelt ist ein Merkmal dieser Entwicklung, um die Erfahrungen und Meinungen der Mitarbeiter in allen Filialen und in den zentralen Funktionen kontinuierlicher zu berücksichtigen. Als Startpunkt wurde die Mitarbeiterversammlung gewählt, auf der 500 Mitarbeiter aus ganz Deutschland zusammenkamen und die Feedback-App zum ersten Mal aktiv genutzt wurde. Bereits an dieser Stelle erfolgte also eine systematische Verknüpfung des digitalen Tools mit analogen Begegnungsformaten. Mit kontinuierlichen Kurzbefragungen zu verschiedensten Themen und der Weiterentwicklung in Richtung Führungskräftefeedback und moderne Formen von Mitarbeitergesprächen unterstützt die Feedback-App nun den Dialog innerhalb des Unternehmens und zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

TecAlliance ist weltweit mit verschiedenen Standorten erfolgreich im Automotive Aftermarket aktiv. Aufbauend auf den Herausforderungen durch die Globalisierung und durch die Verschmelzung des Unternehmens aus verschiedenen Einzelunternehmen ist ein großangelegter Prozess der Organisationsentwicklung gestartet worden. Dabei wurden unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt, um sowohl Kunden als auch Mitarbeiter und Führungskräfte in den weiteren Prozess zu integrieren. Durch flächendeckende Ownership Workshops und gezielte Managementtrainings wurde die Grundlage für den weiteren Veränderungsprozess gelegt. Eine Feedback-App spielt dabei auf verschiedenen Ebenen eine Rolle, zum Beispiel bei selbstgesteuerten Feedbackprozessen für Mitarbeiter und Führungskräfte, die jederzeit mit individuell wählbaren und veränderbaren Inhalten zu beliebigen Zeitpunkten gestartet werden können. Ergänzt um Pulsbefragungen und flexible Formate für Mitarbeitergespräche entsteht auf diesem Weg eine digitale Plattform, die den Veränderungsprozess systematisch aufgreift und im Unternehmensalltag sichtbar macht.

Quelle: Prof. Dr. Simon Werther: Die Feedback-App als Allheilmittel? Online abrufbar unter: www.personalwirtschaft.de

Halten wir fest: Feedbacktools, bisweilen auch als „agile Tools“ bezeichnet, fädeln mit ihrem Leistungsangebot perfekt in den Mainstream ein. Wenn alles schneller, digitaler sowie mobiler sein muss, sollte sich dies auch in der betrieblichen Kommunikation niederschlagen: „Direkt, automatisiert, interaktiv und kollaborativ“ heißt es etwa auf der Website des Anbieters Peakon. Noch deutlicher wird Questback in seinem Claim: „Wir haben den traditionellen Ansatz von Mitarbeiterbefragungen revolutioniert.“ So geraten klassische Mitarbeiterbefragungen mit ihren manuellen Berichten und veralteten Einsichten ins Hintertreffen, lautet zumindest die große Hoffnung der einschlägigen Anbieter von Feedbacktools, wozu beispielsweise auch die Anbieter Easy Feedback, Honestly oder auch Worktogether zählen.

Diese Zuversicht kommt nicht von ungefähr. Wie aus dem letzten Befragungsmonitor von Willis Towers Watson über den Markt für Mitarbeiterbefragungen hervorgeht, nutzt bereits jedes dritte Unternehmen Online-Formate in seinen Befragungsprojekten – mit zunehmender Tendenz. Ein Grund ist die lange Wartezeit, bis Führungskräfte im Rahmen klassischer Projekte endlich ihre Reports erhalten. Immerhin sechs Wochen muss sich jeder zweite Entscheidungsträger gedulden. 70 Prozent der von Willis Towers Watson Befragten wünschen sich daher Mitarbeiterbefragungen in schnellerem Takt.

Tatsächlich erfreuen sich Mitarbeiterbefragungen in ihrer Variantenvielfalt, ob in klassischer Gestalt durch Einbindung erfahrener Berater oder als IT-gestütztes Feedbackverfahren, großer Beliebtheit. Sie sind nicht allein Stimmungsbild und Gradmesser allgemeiner Befindlichkeit. Geht es um Change-Prozesse und Kulturwandel, gilt es als Zeichen der Wertschätzung, den Mitarbeitern das Wort zu erteilen. Mit ihren wertvollen Erkenntnissen und Einblicken fördern sie die Loyalität der Mitarbeiter und die Akzeptanz für Veränderungen.

Unbestrittenes Potenzial

Feedbacktools haben unbestritten das Potenzial, dieser wünschenswerten Partizipation mehr Gestalt zu geben, zumal sich zumindest nach eigenem Bekunden immer mehr Unternehmen vom einstigen Regime des Command and Control verabschieden. Freilich wäre vermessen anzunehmen, der bloße Einsatz von Softwareprogrammen und das Einholen von Feedback in immer kürzeren Intervallen könne die Kompetenz und Erfahrung von evidenzbasierter Psychologie und Organisationsentwicklung auch nur ansatzweise ersetzen. Vielfach fehlen in den Betrieben einfach die Voraussetzungen. Das hat nun auch McKinsey in einer Studie über Social Collaboration Tools festgestellt. Auch deren Anbieter geben vor, mit den Werkzeugen projektorientiertes Arbeiten verbessern zu können. Tatsächlich wissen die Anwender überhaupt nicht, was sie damit anfangen sollen.

Wird das Potenzial von Feedbacktools nicht auch überschätzt, nicht zuletzt im Vergleich zur klassischen Mitarbeiterbefragung?

Fehlen Vertrauen oder Bindung als Kern von Kommunikation, sagen Kritiker, dann sind Tools so oder so ungeeignet.

Unternehmen wollen erfahren, warum es in dieser Abteilung eine hohe Fluktuation und in jenem Bereich eine nachlassende Bindung gibt, was motivierte von weniger motivierten Mitarbeitern unterscheidet oder welche Faktoren sich tatsächlich als Treiber für Engagement erweisen. Und: Wie wird Führung im Unternehmen gelebt? „Mit dem berühmten Stimmungsbarometer ohne Erklärungswert

können Unternehmen wenig anfangen“, sagt Psychologe Bruns.

Bei allem Respekt vor digitalen Lösungen, die ungehemmt wie wertschätzende Kommunikation versprechen: Vielerorts ist die Arbeitsweise von Führungskräften, nicht selten stimuliert durch autokratische Chefetagen, meilenweit von einer

kollaborativen Organisationskultur entfernt, in der Vorgesetzte und Mitarbeiter statt aneinander vorbeizureden sich vorbehaltlos und aufgeschlossen im Dialog verständigen können. Fehlen Vertrauen oder Bindung als Kern von Kommunikation, sagen Kritiker, dann sind Tools so oder so ungeeignet. ■