



# Sportboot statt Supertanker

Wie kann man „Agilität“ als Thema und Gestaltungsprinzip in Mitarbeiterbefragungen aufgreifen? Einige Vorschläge, wie man das Buzzword mit Leben füllt.

► Agilität ist zunächst kein Modell oder keine Methode, Agilität ist vielmehr eine Verhaltensweise oder ein Verhaltensprinzip. Sie ist eine Reaktion auf eine Umwelt, in der nur wenig konstant bleibt und Veränderung zunehmend beschleunigt geschieht. Agil handeln bedeutet, wendig zu sein, in der Lage zu sein, das eigene Verhalten stetig zu hinterfragen und rasch an die sich verändernden Umgebungsbedingungen anzupassen. Sie ist somit das Merkmal einer Organisation, flexibel, proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren. Oder um es mit Joachim Ringelnetz zu formulieren: „Sicher ist, dass nichts sicher ist, auch das nicht!“ Willkommen in der agilen Welt!

## Mitarbeiterbefragungen – noch zeitgemäß?

Mitarbeiterbefragungen sind klassische Instrumente der Personalarbeit, die seit den 80er-Jahren in vielen Unternehmen Einzug gehalten haben. Auch wenn diese sich inhaltlich von der „Arbeitszufriedenheitserhebung“ hin zum „Engagement Survey“ gewandelt haben, sind sie von Prozess und Struktur her sehr „klassisch“ geblieben. Sind sie in einer agilen Welt noch zeitgemäß oder ergeht es Mitarbeiterbefragungen wie den Dinosauriern: Sie sterben aus? Aus unserer Sicht muss – agil denkend und arbeitend – Agilität in Mitarbeiterbefragungen auf zumindest drei Ebenen Einzug halten, um Zukunftsanforderungen gerecht zu bleiben.

- ① Mitarbeiterbefragungen müssen als Instrument selbst agiler werden.
- ② Die Inhalte von Mitarbeiterbefragungen müssen Agilität besser abdecken.
- ③ Der Aufarbeitungsprozess von Mitarbeiterbefragungen sollte nach agilen Prinzipien gestaltet werden.

## Mitarbeiterbefragungen agiler gestalten

Das Bild klassischer Mitarbeiterbefragungen ist häufig, dass Befragungen alle ein bis drei Jahre durchgeführt werden – in Großunternehmen jeweils mit einer Durchlaufzeit von Wochen, wenn nicht sogar Monaten. Das Bild, das man hier von einer Mitarbeiterbefragung zeichnen könnte, ist jenes eines Tankschiffes, das Daten aufnimmt, transportiert und dann wieder ablässt. Und agile Supertanker gibt es nun mal keine. Der Trend und Zeitgeist wird dem gegenüber sehr häufig in permanent verfügbaren Feedbackplattformen gesehen, die marketingtechnisch gepolt „Echtzeitstatistiken“ und „Instant Feedback“ versprechen. Das Bild einer „Pipeline“, durch die Meinungen in Form von Daten fließen, liegt nahe.

Der Trend zu Online-Systemen, die den Zeitaufwand für Befragungen massiv verkürzen, ist evident und nicht zu leugnen. Vor allem die Auswertung von Umfragen wird dadurch verkürzt. Die Heilssuche in permanent verfügbaren Feedbackapplikationen ist aber eine trügerische. Denn technisch verfügbare Feedbacktools machen noch keine positive Feedbackkultur aus. Permanent zu messen bedeutet nicht, adäquat und zeitnah zu reagieren. Und die Möglichkeit, alles und jedes jederzeit abfragen zu können, kann auch zu inflationärem Befragungsdieltantismus führen.

Als Institut, das seit zehn Jahren Feedbacksysteme für den Mittelstand und internationale Konzerne konzipiert, sehen wir die Entwicklung vielmehr in einer Verschränkung von umfassenden unternehmensweiten Befragungen mit themen- oder zielgruppenspezifischen Kurzbefragungen. Es ist kein Entweder-oder, es ist ein Sowohl-als-auch.

## Agilität versus klassische Denkweise

Abbildung 1

Klassische Denkweise	Befragungen mit agilerem Mindset
Eine Befragung aller Mitarbeiter wird alle zwei Jahre durchgeführt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Die Vollbefragung findet alle zwei Jahre statt.</b> In der Vollbefragung gibt es rund 50 Prozent fixe Fragen und 50 Prozent Schwerpunktfragen für die jeweilige Periode.</li> <li>• <b>Abteilungen/Teams haben die Möglichkeit unterjährig jederzeit eine Teamfeedback-Befragung zu machen,</b> angestoßen durch die Führungskräfte oder Hr Business Partner. Eine Themenbibliothek steht zur Auswahl.</li> <li>• <b>Gesetzte Maßnahmen werden im Unternehmen durch ein abschließendes Resümee der betroffenen Mitarbeiter evaluiert.</b></li> <li>• <b>Die Geschäftsführung hat die Möglichkeit, jederzeit ein Stimmungsbild der Belegschaft einzuholen</b> – zum Beispiel vor Mitarbeiterveranstaltungen.</li> <li>• <b>Veränderungsprojekte im Unternehmen werden in gewissen Intervallen mit einem Change-Barometer befragt.</b></li> </ul>
Jede Führungskraft muss alle zwei Jahre ein 360-Grad-Feedback durchlaufen. Die Feedbackgeber-Struktur folgt der Hierarchie aus der Personaldatenbank.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Führungskräfte müssen in Eigenregie alle zwei Jahre ein 360-Grad-Feedback durchlaufen</b> – der Zeitpunkt bleibt ihnen überlassen.</li> <li>• <b>Bestimmte Zielgruppen werden zentral angestoßen</b> (beispielsweise Talente im Rahmen von Entwicklungsprogrammen, neue Führungskräfte nach sechs Monaten).</li> <li>• <b>Jede Führungskraft hat unterjährig die Möglichkeit, aus einer Fragenbibliothek Führungsthemen für eine Leadership-Pulse-Survey zu nutzen.</b></li> <li>• <b>Das Set an Feedbackgebern wird in Eigenregie bestimmt</b> und bietet die Möglichkeit, Projektzusammenhänge, Matrixbeziehungen et cetera abzubilden.</li> </ul>

Quelle: vieconsult

Mitarbeiterbefragungen modern zu denken, bedeutet, dass eine Verschränkung unterschiedlicher Befragungstypen erfolgt. Zeit- und Durchführungsintervalle müssen aufgebrochen werden, Themen flexibler gewählt werden. Bestimmte Themen und Zielgruppen sollten stärker individualisiert werden, zudem sollte eine stärkere Selbstbestimmung bei einzelnen Organisationseinheiten oder Führungskräften liegen.

Es entstehen integrierte Feedbacklandschaften, die Messung, Intervention und Evaluierung nahtlos ineinander übergehen lassen. Bedarfsorientiert, dezentralisiert und meist durch technische Lösungen effizient unterstützt.

Haben klassische Vollbefragungen der gesamten Belegschaft damit ausgedient? Nein. Denn täglich den Reifendruck zu prüfen, wöchentlich den Ölstand zu messen und hin und wieder die Passagiere zu fragen, ob sie bequem sitzen, kann eine regelmäßige TÜV-Kontrolle des Fahrzeugs nicht ersetzen.

### Agilität als Thema von Mitarbeiterbefragungen

Der breite Einzug des Themas „Agilität“ zwingt dazu, in gewissen Aspekten auch bestehende Fragebogeninstrumente zu betrachten und diese kritisch zu analysieren. Viele Fra-



### Messen Sie noch oder verstehen Sie schon?

Wir unterstützen Ihre Organisation dabei, die wirklich wichtigen Themen von „nice to have“ zu unterscheiden. Denn wer handelt, handelt nicht immer richtig.

Mit unseren **Mitarbeiterbefragungen** drehen Sie an den richtigen Stellschrauben für eine agile und effiziente Organisation.

Unterschiede des agilen Mindsets

Abbildung 2

Quelle: wieconsult

Klassische Items	Items mit agilerem Mindset
Ich erhalte die Informationen, die ich brauche, um meine Arbeit gut zu erledigen.	Ich habe Zugriff auf die Informationen, die ich brauche, um meine Arbeit gut zu erledigen.
Meine direkte Führungskraft macht ihre Erwartungen an mich klar und deutlich.	Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind in unserem Team wechselseitig klar verteilt.
Meine direkte Führungskraft ermutigt Mitarbeiter, Ideen und Anregungen einzubringen.	Ich kann Ideen und Anregungen jederzeit ins Team einbringen und offen diskutieren.
Meine direkte Führungskraft zeigt Anerkennung für gute Arbeit und außergewöhnliche Leistung.	Wir zeigen im Team wechselseitig Anerkennung für gute Arbeit und außergewöhnliche Leistung.
Meine direkte Führungskraft sorgt für ausreichend Wissensaustausch im eigenen Verantwortungsbereich.	Wir nehmen uns im Team ausreichend Zeit für Wissens- und Erfahrungsaustausch.

gebogen haben ein klassisches Bild von hierarchischer Führung. Passt dieses in einen Fragebogen gegossene Bild von Führungs- und Kommunikationsstrukturen auch zu zunehmend agileren Organisationsformen? Passt ein hierarchisches Bild einer Organisation noch zu Veränderungen in Richtung Selbstorganisation und Eigenverantwortung? Dies muss jede Organisation für sich selber beantworten. Wir meinen: Diese klassischen Bilder passen vielerorts nur noch bedingt. Es gilt damit auch klassische Befragungskonzepte auf den Prüfstand zu stellen und im Lichte agiler Prinzipien zu betrachten. Nachfolgend finden Sie dazu einige Beispiele wie klassische Fragen einer Mitarbeiterbefragung agile Impulse erfahren könnten. Dies betrifft folgerichtig natürlich auch die Abbildung der Organisationsstruktur und Zuordnung zu Teams und Abteilungen. Was bisher als Fixzuordnung galt, muss je nach Unternehmen auch parallelen oder multiplen Teamzuordnungen weichen.

Follow-up einer Mitarbeiterbefragung

Die Aufarbeitung der Befragungsergebnisse bildet letztlich das Herzstück einer Mitarbeiterbefragung. Hier sollte am meisten Zeit und Energie hineinfließen! Entsprechend ist auch hier Agilität gefragt. Und das auch in Unternehmen mit Hunderten oder Tausenden von Beschäftigten. Wie soll dies gehen? Indem man den Prozess in seinen Elementen flexibel gestaltet und die Akteure ermutigt, proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren. Man könnte hier gegebenenfalls sogar eine Analogie zum „agilen Manifest“ der Softwareentwicklung herstellen, das vier Prinzipien ins Zentrum stellt:

- **Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen.** Dies heißt für Mitarbeiterbefragungen, dass der Dialog und das partizipative Arbeiten von Führungskräften und Mitarbeitern ins Zentrum rücken

sollte und nicht komplexe Statistiken und hochaggregierte Kennzahlen. Keine Analysis Paralysis, sondern das dialogische Erschließen der Bedeutung. Nicht zwangsläufig ein Top-down/Bottom-up-Ansatz, sondern Veränderung im Gegenstromprinzip.

- **Funktionierende Software steht über einer umfassenden Dokumentation.** Dies heißt für eine Mitarbeiterbefragung, dass es wichtiger ist, für Teams und Abteilungen lokal funktionierende Ideen, Maßnahmen und Veränderungen zu entwickeln, als Follow-up-Tracker zu befüllen und Maßnahmenpläne bottom-up für das Topmanagement zu aggregieren.
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung:** Dies heißt für eine Mitarbeiterbefragung, dass die Interaktion zwischen den unmittelbaren Betroffenen Freiräume braucht und nicht Ideen an langwierige Freigaben gebunden sein sollten. Es braucht wechselseitiges Vertrauen und Mittel, dieses Vertrauen in Aktion zu setzen.
- **Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans:** Dies heißt für eine Mitarbeiterbefragung, dass es nicht um ein „unfreeze – move – freeze“-Bild der Organisationsentwicklung und die Wasserfallplanung von Maßnahmen geht. Es geht vielmehr um einen permanenten Lern- und Anpassungsprozess. Egal was die ursprüngliche Maßnahmenidee gewesen ist, sie kann sich jederzeit verändern.

Um diese Agilität zu erreichen, muss die kleinste arbeitende Einheit – das Team – aktiviert werden. Es geht darum, Verantwortung zu übertragen und Freiräume zu geben. Machen Sie Befragte zu Beteiligten, aber Beteiligte auch zu Begeisterten! Mitarbeitern in diesem Prozess Verantwortung zu übertragen, sagt damit „Wir glauben an Euch, ihr schafft das!“. Beispiele: Großgruppen könnten nach dem „Open Space“-Konzept Befragungsergebnisse eigenverantwortlich bearbeiten, Freiwillige beziehungsweise

Interessierte an übergreifenden Schlüsselthemen arbeiten. Zudem könnte das reine Top-down/Bottom-up-Prinzip um Skip-Level-Ansätze erweitert oder in ein Gegenstromprinzip umgewidmet werden.

Es wird ein aktiver Austausch zu Fehlern und Misserfolgen geführt. Diese werden sichtbar gemacht, um daraus zu lernen und das Schaulaufen um die beste Maßnahme zu vermeiden. Kollegiale Fallberatung und Peer-Workshops werden als zentrale Elemente zur Kulturgestaltung gesehen und ersetzen reine Trainingsansätze. Statt der „perfekten Maßnahme“ strebt man nach Prototyping und iterativen Verbesserungen, anstelle einer erschöpfenden Maßnahmenliste greift man auf ein lebendiges „Survey Backlog“ zurück, aus dem Arbeitsteam Themen herausgreifen und in iterativen Sprints bearbeiten.

Die dem Thema zugeordneten Mitarbeiter erhalten die Aufgabe, in drei bis fünf iterativen Sprints von je 14 Tagen an dem Thema zu arbeiten und jeweils ein „auslieferbares Produkt“ zu haben, das in der Organisation getestet werden kann. Das Team wählt selbst, was es aus dem Backlog in den jeweiligen Sprint übernimmt, um das Thema weiter zu bearbeiten. Für jedes Leitthema der Befragung wird ein „Topic Owner“ definiert, der die Rolle des „Product

Owners“ im Scrum-Denken übernimmt. Dies kann ein erfahrener Mitarbeiter aus der Zielgruppe der Maßnahme sein oder ein Mitglied des Topmanagements.

Doch die Realität zeigt auch, dass nicht jede Führungskraft und nicht jedes Team in der Lage ist, anhand von Befragungsergebnissen wirksame Veränderungsmaßnahmen abzuleiten. Entsprechend braucht es auch hier Qualifizierung und den Prozess unterstützende Facilitatoren. So wie es in der agilen Welt beispielsweise „Scrum Master“ braucht, um den Prozess ins Laufen zu bringen, macht es Sinn, auch über „Follow-up-Master“ nachzudenken, die die Befragung als Prozess in die Aufarbeitung führen.

## Lasst Daten Taten folgen

Wenn Agilität im Kern bedeutet, proaktiv, antizipativ und initiativ zu sein, dann können Mitarbeiterbefragungen in ihrer modernen Spielart in jedem Fall ein wertvolles Instrument sein, um relevante Entwicklungsthemen kollektiv zu erheben und in einem Prozess besprech- und bearbeitbar zu machen. Mitarbeiterbefragungen wird damit auch ihre ursprüngliche Kernbedeutung als Organisationsentwicklungsinstrument (gegenüber der Messfunktion) zurückgegeben. ■

AUTOREN



Victoria Grothe, Projektmanagerin,  
vieconsult GmbH,  
victoria.grothe@vieconsult.de



Gerd Beidernikl, Geschäftsführer,  
vieconsult GmbH,  
gerd.beidernikl@vieconsult.at

ADVERTORIAL

Die 2013 gegründete RACER Benchmark Group ist mit derzeit 13 Mitgliedern und über 1,5 Mio. Datensätzen das größte MAB-Benchmark-Konsortium Europas. Der Fokus liegt auf der vergleichenden Analyse von Mitarbeiterbefragungen. Es geht um mehr als Zahlen und Benchmarks: Im Mittelpunkt steht auch der persönliche Austausch der Mitglieder über Wege zu einer qualitativ hochwertigen und erfolgreichen MAB, Best Practices und wissenschaftliche Grundlagen. Aber auch die wichtigen Elemente des MAB-Folgeprozesses werden analysiert.

So wird vertrauliche Kommunikation unter Wettbewerbern gepflegt und gefördert. Darüber hinaus steht mit der Uni Osnabrück einer der führenden Lehrstühle für Organisationspsychologie beratend zur Seite.

### Benefits und Outcomes:

systematischer, methodisch abgesicherter und wissenschaftlich elaborierter Ansatz zur Interpretation der komplexen MAB-Daten für Management und Führungskräfte in Konzernen und mittelständischen Unternehmen

- umfangreicher Wissens- und Erfahrungsschatz
- Wissenschaftliche Begleitung
- Sicherheit und Vertraulichkeit
- Networking

### Das Fundament – unser RACER-Modell:

Um die Benchmarkpontiale aller Mitgliedsunternehmen voll ausschöpfen zu können, hat die RACER Group gemeinsam mit ihren wissenschaftlichen Kooperationspartnern kürzlich ihr grundlegendes Framework revidiert:

- verbessertes Rahmenmodell zur Erfassung der Kerndimensionen der Arbeit
- Im Mittelpunkt stehen die erfolgsrelevanten Zielgrößen Engagement, Wohlbefinden sowie Mitarbeiterbindung und Leistung
- Erste Validierung durch empirische Panelstudie
- Framework mit wissenschaftlich fundierten Orientierungshilfen zur Fragenformulierung in 24 Bereichen
- Zielgerichtete Weiterentwicklung des Modells in Abgleich mit aktuellen Bedarfen und der Forschung

