	Werner Reimann, Leiter HR-Forschung, DemoSCOPE. Schwerpunkt: Markt- und Meinungsforschung. Mitarbeiter: 70 (plus ca. 1000 Befrager/-innen im Stundenlohn)	**Andreas Kühn,** Geschäftsführer, know.ch AG. Schwerpunkt: Forschung im organisationalen Umfeld. Mitarbeiter: 6	**Heidi Blanken,** Managing Partner, ValueQuest GmbH. Schwerpunkt: Marktforschung, Mitarbeiterbefragungen. Mitarbeiter: 9
1. Welches ist Ihre Philosophie bezüglich Mitarbeiterumfragen?	Wir arbeiten nach der Devise «Keep it simple, but not stupid». Ein Fragebogen muss heute kurz sein, damit er auch Leute ansprechen kann, die in ihrem Arbeitsalltag wenig mit Schriftlichem zu tun haben. Ausserdem haben wir es zunehmend mit Arbeitskräften zu tun, die nicht mehr mit den 771 Seiten von «Lederstrumpf» aufgewachsen sind, sondern mit den 140 Zeichen von Twitter. Auch die Aufbereitung der Ergebnisse muss deshalb leicht verständlich sein.	Wir möchten, dass das Unternehmen maximal profitiert. Die wichtigsten Bausteine dazu sind die Reduktion auf einen vollständigen Satz zentraler Themen, eine klare Fragestellung, das Eingehen auf unternehmensspezifische Wünsche, eine messerscharfe Analyse und eine aussagekräftige Interpretation in einer verständlichen Sprache.	ValueQuest sieht eine Mitarbeiterbefragung primär als Instrument für einen strukturierten, systematischen Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Dies geschieht durch einen für die Organisation massgeschneiderten Fragebogen und eine Rückspiegelung der Ergebnisse bis auf Ebene Team. Bewährte Instrumente (zum Beispiel Workshop-Poster) befähigen Führungskräfte, ergebnisorientiert mit den Resultaten zu arbeiten.
2. Wo im Mitarbeiterumfrage-Gesamtprozess brauchen Unternehmen am meisten Unterstützung?	Am Anfang und vor allem am Schluss. – Welche Fragen sollen gestellt werden? Wer soll an der Befragung teilnehmen und wer nicht, zum Beispiel auch Mitarbeitende in gekündigter Stellung oder solche mit befristeter Anstellung? Und, besonders wichtig, am Schluss: Wer macht jetzt was mit den Ergebnissen? Wie setzen wir sie im Unternehmen um?	Unterstützung braucht es von der ersten Idee, eine Befragung durchführen zu wollen, bis zum Umsetzungscontrolling der Massnahmen. Um gültige Ergebnisse zu erzielen, ist jeder Schritt im Erhebungsprozess von Bedeutung. Jede Unachtsamkeit mindert die Wirkung einer Mitarbeiterbefragung. Wir als Berater sorgen dafür, dass nichts schiefgeht, selbst wenn der Kunde seine eigenen Ideen einbringt und es Sachzwänge zu beachten gibt.	Der grösste Mehrwert eines externen Spezialisten liegt darin, entlang des ganzen Prozesses Stolpersteine zu vermeiden und durch pragmatische Instrumente den Aufwand zu reduzieren. Besonders in der Umsetzungsphase braucht es vertiefende Analysen. Sie helfen, die richtigen Prioritäten zu setzen und die wahren Handlungsoptionen zu erkennen. Eine externe Unterstützung stellt sicher, dass die Befragung wissenschaftlich basiert und pragmatisch in der Umsetzung ist.
3. Wovor warnen Sie Ihre Kunden?	Zu meinen, wir könnten ihnen die Probleme abnehmen, mit einer Befragung sei alles erledigt. Im Gegenteil! Mit der Ablieferung der Ergebnisse beginnt im Unternehmen die Arbeit erst recht. Die Investition lohnt sich nur dann, wenn ein Unternehmen und dessen Mitarbeitende bis hinunter zur Basis bereit sind und die Gelegenheit haben, sich mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen und Verbesserungsmassnahmen einzuleiten.	Warnen bringt nichts. Wir sagen dem Kunden, wie es geht und wie seine Anforderungen umgesetzt werden können. Trotzdem kommt es vor, dass der Kunde etwas will, das wir nicht empfehlen. Meistens geht es dabei um eine Frage, die der Kunde streichen, umformulieren oder neu hineinbringen möchte, oder um die Art der Durchführung. Wir lassen das zu und nehmen das Thema beim Vorlegen der Ergebnisse nochmals auf. So lernt der Kunde dazu – und ab und zu auch wir!	Wir warnen vor der Fokussierung auf hochaggregierte Durchschnittszahlen. Dies führt oft zur Nabelschau des Managements, die Mitarbeiter an der Basis spüren wenig. Nur durch ein fundiertes Verständnis der Treiber von Motivation und Demotivation gelingt es, konkrete Massnahmen auszulösen. Dies macht die Befragung zu einem wirksamen Instrument. Es ist entscheidend, die Führungskräfte auf allen Ebenen zur Umsetzung der Massnahmen zu befähigen.
4. Mitarbeiterbefragung gestern, heute, morgen: Wie sieht die Entwicklung der Mitarbeiterumfrage aus, und wohin wird sie gehen?	Es besteht die grosse Gefahr, dass Unternehmen mit den heutigen technischen Möglichkeiten – Stichwort: Gratissoftware für Onlinebefragungen – und unter dem zunehmenden Kostendruck vermehrt Mitarbeitendenumfragen ohne Beizug von externen Fachleuten durchführen. Meist fehlt dann auch die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden, weil sie an der Anonymität ihrer Antworten zweifeln. Damit steht und fällt das Ganze!	Früher war unklar, welche Kriterien die Mitarbeiterzufriedenheit ausmachen. Dank Untersuchungen kennt man inzwischen die rund 30 wichtigsten Faktoren und muss nicht mehr fragen, was dem Mitarbeitenden «wichtig» ist. Im Bereich Mitarbeiterumfrage sind die Angebote heute unüberschaubar und längst nicht alle Berater sind in der Lage, auf strategischem Niveau Impulse für das Weiterkommen des Unternehmens zu liefern. Daran wird sich so schnell nichts ändern.	Waren früher Befragungen oft einseitig auf die Generierung von Zufriedenheits-Kennzahlen fokussiert, sehen wir den Trend hin zur Mitarbeiterbefragung als strategisches Führungsinstrument. Sie wird von Organisationen genutzt, die einen ehrlichen Dialog mit den Mitarbeitern suchen, um Hinweise über die Wirksamkeit der Organisation und der Führung zu gewinnen. So werden Barrieren abgebaut, welche Mitarbeiter hindern, ihr volles Potenzial zu nutzen.
5. Ein Referenzbeispiel: Nennen Sie ein Unternehmen, bei dem Sie eine Mitarbeiterumfrage begleitet haben, und heben Sie die speziell positiven Aspekte hervor.	Ich habe viele Firmen begleitet, speziell beeindruckt hat mich diese Situation: Ein zwölfköpfiges Team äusserte in der Befragung massiv Kritik, auch am Vorgesetzten. In Einzelgesprächen fand ich heraus, dass alle Teamangehörigen ihren Chef als Fachkraft hoch schätzten, aber mit seiner Führung Mühe hatten. Mein Vorschlag, ihn im Team zu belassen, die Führung aber einer anderen Person zu übergeben, wurde umgesetzt. Bei der nächsten Umfrage hatte sich die Situation beruhigt.	Bauwerk Parkett AG: Den Führungskräften wurde von know.ch ein Online-Tool zur Verfügung gestellt, mit dem sie nach der Befragung auf Basis der Ergebnisse in drei einfachen Schritten Massnahmen in ihrem Bereich definieren konnten. Das Tool erlaubt nachzusehen, welche anderen Führungskräfte sich mit den gleichen Themen beschäftigen, um daraus Synergien zu nutzen. Die Projektleitung kann jederzeit feststellen, wer an der Sache wie dran ist, und kann bei Bedarf Support leisten.	Gemeinde Thalwil: Auf der Basis des Leitbilds haben die Projektleiter zusammen mit ValueQuest einen massgeschneiderten Fragebogen entwickelt. Die Beteiligung war hoch (88 Prozent) und durch konsequente Kommunikation der Ergebnisse wurden alle Mitarbeiter involviert. In verschiedenen Bereichen hat das HR von Thalwil mit Hilfe teamspezifischer Poster Umsetzungsworkshops moderiert und so gemeinsam mit den Mitarbeitern konkrete Massnahmen erarbeitet.

	Dr. **Silvan Winkler,** Leiter Organisationsforschung, GfK Switzerland AG, Trustmark. **Schwerpunkt: Mitarbeiterbefragungen. Mitarbeiter: 300**	**Sven Bühler,** Geschäftsführer, icommit. **Schwerpunkt: Mitarbeiterbefragungen, Führungsfeedback, Swiss Arbeitgeber Award. Mitarbeiter: 6**	Dr. **Klaus Bischof,** Geschäftsführer, BISCHOFmanagement. **Schwerpunkt: Coaching, Consulting und Training in HR-Themen. Mitarbeiter: 2**	**Fabienne Locher,** Leiterin Befragungen und Analysen, SwissBenchmark. **Schwerpunkt: Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Führungsfeedback. Mitarbeiter: 6**
	Die GfK-Trustmark-Philosophie ist es, praxisorientierte und wissenschaftlich fundierte Befragungen durchzuführen, welche die spezifische Situation des Unternehmens berücksichtigen. Dabei spielen neben externen vor allem interne Benchmarks eine wichtige Rolle: So wie ein Athlet sich zwar phasenweise auch an externen Benchmarks orientiert, spielen doch seine eigenen Stärken und Schwächen die zentrale Rolle für seine nachhaltige Entwicklung.	Wir verstehen unsere Mitarbeiterbefragungen als nachhaltiges Führungsinstrument: Der Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden wird auf einer «objektiven» Diskussionsgrundlage intensiviert. Anschauliche Auswertungen bis auf Teamebene sind dabei ein unterstützendes Hilfsmittel. Die Vorgesetzten inklusive GL nutzen die Ergebnisse für ihre Führungstätigkeit, und die Mitarbeitenden werden in den Massnahmenableitungsprozess eingebunden.	Unsere Philosophie ist es, einen Mehrwert für alle Beteiligten zu schaffen. Den Ist-Zustand zu bestimmten Aspekten zu eruieren und Begleitung bei der Optimierung zu geben. Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, sich aktiv in der Entwicklung des Unternehmens einzubringen. Die Führungskräfte bekommen Hinweise, wie Mitarbeitende die Organisation wahrnehmen und an welchen Stellen sie als Führungskräfte konkrete Entwicklungen vorwärtsbringen können.	Im Mittelpunkt jeder Mitarbeiterumfrage muss der Mitarbeitende selber stehen. Die Mitarbeiterumfrage ist nicht nur ein hervorragendes HR-Instrument, in ihr muss der Mitarbeitende auch die Chance erkennen, mit seiner Meinung und seinen Anliegen die Dinge im Unternehmen massgeblich verändern zu können.
	Unterstützung braucht es einerseits beim Ableiten konkreter Verbesserungsmassnahmen: Hier hilft die GfK-Ursachenanalyse, abteilungsspezifische Handlungsfelder zu ermitteln. Und andererseits beim Verknüpfen von Befragungsresultaten mit anderen unternehmensrelevanten Daten: Viele Firmen unterschätzen das Potenzial, bestehende Informationen (zum Beispiel Kundenzufriedenheit, finanzielle Kennzahlen) mit Mitarbeiterbefragungsresultaten zu verbinden.	Nach unserer Erfahrung liegt heutzutage der grösste Erfolgsfaktor in einem frühzeitig geplanten und konsequent durchgeführten Umsetzungsprozess. Deshalb begleiten wir HR-Verantwortliche und Geschäftsleitungen in der Definition und Umsetzung der notwendigen Massnahmen. Erst durch die durchgängige Systematik von «Plan-Do-Check-Action» werden Mitarbeiterbefragungen zum wirkungsvollen Führungsinstrument.	• Ein wesentlicher Aspekt ist, dass die Zielsetzung der Mitarbeiterumfrage zu Beginn des Prozesses genau geklärt ist. • Unternehmen brauchen auch Unterstützung bei der Formulierung der Fragen, zum Beispiel sollen diese eindeutig und verständlich sein. • Bei der Erarbeitung von Entwicklungsmassnahmen bringen Externe Erfahrung aus anderen Unternehmen sowie Unabhängigkeit.	Wir sind Profis in der Fragebogenerarbeitung, der Durchführung und der Analyse. In diesen Bereichen ist unser Input besonders wichtig. Nur richtig gestellte Fragen lassen auch aussagekräftige Antworten zu. Neben der Durchführung mittels verschiedener Methoden (Papier, online, webbasiert) ist die Analyse ebenfalls ein wichtiger Bestandteil jeder Mitarbeiterumfrage. Nur durch eine richtige Analyse können Massnahmen definiert und umgesetzt werden.
	Wir warnen vor ungenügendem Fokus auf die Umsetzung: Mitarbeiter erwarten, dass ihre Meinung ernst genommen und etwas verändert wird. Wir arbeiten hier mit einem Follow-up-Tool, das Verbesserungsvorschläge erfasst, den Umsetzungsgrad misst und den internen Austausch vereinfacht. Auch betonen wir die Wichtigkeit des Einbezugs von Top-Management und Linie: Sowohl als Botschafter und Empfänger als auch als Umsetzer spielen sie eine zentrale Rolle.	Wer die Mitarbeiterbefragung als nachhaltiges Führungsinstrument versteht, vermeidet folgende Fehler: • Bonusrelevanz der Ergebnisse • Interne Rankings • Kein Sicherstellen der Anonymität • Zwang zur Massnahmenableitung. Massnahmen sollen dort abgeleitet werden, wo nötig und sinnvoll! • Ein zu grosses Massnahmenbündel. Weniger ist mehr. • Zu späte, unklare Information • Mangelndes Commitment der GL	• Unnütz sind Alibiumfragen: Nur messen – und dann verschwindet die Umfrage im Schrank. • Zu kleine Auswertungsgruppen sind kontraproduktiv. Da kann es leicht passieren, dass der Fokus weniger auf «Was können wir wie besser machen?» gerichtet ist, sondern mehr auf «Wer aus unserem Team könnte wie geantwortet haben?». • Ein unzureichender Kommunikationsplan führt zu Unsicherheit, Verwirrung, gar zu Vertrauensverlust.	Drei Sachen sind bei einer Umfrage nicht zu unterschätzen: die Analyse, die Kommunikation und die Umsetzung der Massnahmen. Wird dem Follow-up zu wenig Beachtung geschenkt, kann der eigentlich positive Effekt einer Mitarbeiterumfrage schnell in einen negativen umschlagen. Die Mitarbeitenden fühlen sich nicht ernst genommen, das Unternehmen zeigt keine Bereitschaft für Änderungen. Frustration und Resignation sind vorprogrammiert.
	Die Mitarbeiterumfrage wird vermehrt als Instrument zur Umsetzung der Unternehmensstrategie positioniert werden. Und die Frequenz der Befragung wird sich deutlich erhöhen: Befragungen alle zwei bis drei Jahre werden ergänzt durch regelmässige Puls-Befragungen, die quartalsweise, monatlich oder sogar wöchentlich stattfinden. Dies ermöglicht das Abbilden von Trends, die Einflussmessung von unerwarteten internen und externen Ereignissen – und dies alles in Echtzeit.	Das differenzierte externe Benchmarking und dabei insbesondere Branchenbenchmarks gewinnen an Bedeutung. Hierzu haben wir für einzelne Branchen spezifische Messmodelle entwickelt. Damit erhält die Mitarbeiterbefragung eine noch grössere Bedeutung in der Geschäftsleitung. Zudem wird die Mitarbeiterbefragung immer mehr dazu genutzt, die Unternehmenskultur, die Gesundheitsförderung sowie die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu stärken.	Gestern war Papier, heute ist oft sowohl Papier als auch Onlineportal, morgen wird sich Letzteres durchsetzen. Die Erleichterung durch Onlineportale erlaubt es, solche Befragungen häufiger und eventuell auch zu konkreten Ereignissen durchzuführen.	Die Mitarbeiterumfrage entwickelt sich immer mehr zu einem wertvollen, strategischen Instrument des HR und zum Sprachrohr der Mitarbeitenden. Landete früher der Bericht oft in einer Schublade, wird heute analysiert und reagiert. Auch elektronische Hilfsmittel werden öfters eingesetzt. So sind zum Beispiel bei SwissBenchmark Sharepoint-Plattformen schon heute von grossem Nutzen bei der Massnahmenplanung und -umsetzung.
	Helvetia Versicherungen: • Eine Befragung mit hohem Individualisierungsgrad, um auf spezifische Bedürfnisse der Ländergesellschaften einzugehen • Erstellung einer konzernweiten Mitarbeiterliste durch das Online-GfK-Tool zur Strukturerstellung und zur Zusammenführung der Informationen aus den unterschiedlichen Systemen der Ländergesellschaften • Konkrete Handlungstipps zum leichten Arbeiten mit den Ergebnissen	Psychiatrische Dienste Aargau AG: Anstelle einer Ergebnispräsentation wird eine dreistündige Reflexion der Ergebnisse in der Geschäftsleitung durchgeführt. Die GL erkennt dabei das grosse Potenzial dieses Führungsinstrumentes und begeistert sich für die weitere Arbeit mit den Resultaten. Durch die anschliessenden Reflexionsworkshops mit den Führungskräften wird garantiert, dass auch diese das Instrument als entscheidende Führungsgrundlage nutzen.	Coop: • In regelmässigen Abständen wird die Mitarbeiterumfrage wiederholt. • Alle Mitarbeiter wurden befragt (mehr als 43 000) und nicht nur Stichproben. • Der Kommunikationsprozess war exzellent organisiert. • Die Mitarbeiterumfrage war in den Zielvereinbarungsprozess eingebettet und damit im Unternehmen im normalen Steuerungsprozess verankert.	Stiftung Rütimattli: Da wir eine eigene Datenbank besitzen, wurde ein Benchmark-Vergleich in die Auswertung integriert. Der Vergleich der eigenen Werte mit dem Gesamt-Benchmark und dem Branchen-Benchmark ermöglichte es der Stiftung Rütimattli, noch mehr Informationen aus der Umfrage zu gewinnen. Nach der Auswertung konnte SwissBenchmark den Angestellten im Rahmen von Informationsveranstaltungen die Resultate aufzeigen und offene Fragen klären.