

HR-Feedbackprozesse

Am Puls des Unternehmens

Das Thema Feedback hat in HR-Abteilungen einen hohen Stellenwert. Im Umgang mit den Daten ist jedoch noch viel Potenzial vorhanden. Drei aktuelle Trends machen deutlich, wie HR-Feedbackprozesse optimiert werden können.

Von Melanie Knijff

In der HR-Abteilung läuft eine Vielzahl von Daten zusammen. Nicht nur die Personalstammdaten der Mitarbeitenden, sondern auch Zahlen aus Feedbackprozessen, wie zum Beispiel aus Mitarbeiterbefragungen oder 360°-Führungskräftebeurteilungen, sowie weitere Kennzahlen, beispielsweise zu Absenzen. Im Umgang mit diesen Daten zeichnen sich zurzeit drei Trends ab, die im Folgenden beschrieben werden.

Trend 1: Big Data

Durch das Trendthema Big Data, das zurzeit in aller Munde ist, denken viele HR-Abteilungen darüber nach, wie die vorhandenen Daten sinnvoll miteinander verknüpft werden können, um mögliche Zusammenhänge ans Tageslicht zu fördern. Dabei ist es wichtig, dass HR über den eigenen Tellerrand hinausschaut, denn auch andere Unternehmensabteilungen sitzen auf Datenschätzen, die sie wie die HR-Abteilung ebenfalls miteinander in Beziehung setzen. Allerdings passiert dieses Data-Mining nur selten abteilungsübergreifend.

Synergien nutzen

Ein klassisches Beispiel, wo sich eine solche abteilungsübergreifende Datenverknüpfung lohnen kann, ist einerseits das Thema Employer Branding, das meist von Marketing oder Corporate Communications gesteuert wird, und andererseits das Thema Mitarbeiterbefragungen, das klassischerweise im HR-Bereich verankert ist. Zeigt sich bei einer Mitarbeiterbefragung beispielsweise ein Rückgang im Engagement der Mitarbeitenden, so könnte hinsichtlich des Employer Branding auch der Blick auf das Bild, das ein Unternehmen nach aussen hin abgibt, interessant sein.



Stets auf dem Laufenden: Dynamische Feedbackprozesse ermöglichen aktuelle Stimmungsbilder.

In der Folge kann am Image nach innen wie nach aussen gleichermassen gearbeitet werden, wenn HR gemeinsam mit dem Marketing an einem Strang zieht. Dies spart nicht nur Ressourcen, sondern erzeugt auch Synergien, die es ohne eine Verknüpfung in dieser Form kaum gegeben hätte. Darüber hinaus gibt es wissenschaftlich und in der Praxis erprobte Nachweise, die bestätigen, dass Profitabilität und Engagement zusammenhängen – und wenn sich dies nach innen und gleichzeitig aussen verbessern lässt, sind

nicht nur zwei, sondern drei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: Verbessertes Bild nach aussen, erhöhtes Engagement, gesteigerte Profitabilität.

Trend 2: Interne Abwicklung

Ein weiterer Trend, der sich dem Big-Data-Gedanken quasi logisch anschliesst, betrifft die «Internalisierung» von Daten. Wenn Daten tatsächlich bereichsintern und bereichsübergreifend flexibel miteinander verknüpft werden sollen, dann



muss das Unternehmen, das diese Verknüpfung zum Ziel hat, auch eine ganz wichtige Voraussetzung erfüllen: Es muss über die Rohdaten verfügen, nicht nur über PDF-Berichte oder Präsentationen mit Ergebnissen. Oftmals ist genau dies jedoch nicht der Fall, denn häufig liegen aus Mitarbeiterbefragungen nur aggregierte Daten vor. Die Rohdaten hingegen verbleiben in der Regel beim externen Dienstleister.

Um Daten sinnvoll nutzen und miteinander kombinieren zu können, sollten diese möglichst gleichförmig erhoben werden und als auswertbare Daten innerhalb des Unternehmens vorliegen. In der Praxis ist dies jedoch häufig nicht der Fall, insbesondere wenn externe Dienstleister beauftragt werden. So setzt zum Beispiel der externe Dienstleister für die Mitarbeiterbefragung eine 5-Stufen-Skala ein, während das interne Marketing für eine Employer-Branding-Studie eine 10-stufige Skala einsetzt – oder umgekehrt.

Automatisierte Auswertung

Dass für die Durchführung von Befragungen häufig ein externer Dienstleister beauftragt wird, hat in erster Linie Datenschutzgründe. Der Dienstleister garantiert, dass keine personenbezogenen Daten mit den Umfrageergebnissen in Verbindung gebracht werden können. Dies ist auch bei einer internen Abwicklung möglich, erfordert allerdings ein vernünftiges, initiales Setup und idealerweise eine Befragungssoftware, die an das interne IT-System des Auftraggebers angeschlossen wird. Stammdatenpflege kann daher nach wie vor im bekannten System – beispielsweise SAP – vorgenommen werden. Darüber hinaus wird die Software an das Authentifizierungssystem des Unternehmens angeschlossen, sodass die Mitarbeitenden an Befragungen ganz einfach teilnehmen können, indem sie im Intranet auf einen Link klicken und einen Fragebogen ausfüllen. Mehrfachteilnahme wird über die verschlüsselte Authentifizierung im Hintergrund verhindert, wodurch auch 100-prozentiger Datenschutz garantiert ist.

Das Auswertungssystem ist nach der Befragung so eingestellt, dass Berichte für Teams nur ab einem bestimmten Schwellenwert – in der Regel müssen fünf abgeschlossene Feedbacks pro Organisationseinheit zustande kommen – erstellt werden. Die Rohdaten werden ebenso nur anonymisiert ausgegeben. Dies ermöglicht es dem Unternehmen im Anschluss, unabhängig von externen Dienstleistern zu agieren und die Daten für weitere Zwecke («Big Data») einzusetzen.

Doch auch ein reiner Rohdatenexport anonymisierter Daten reicht Unternehmen oftmals nicht aus, um Daten wirklich im Sinne von Big Data zu nutzen, denn die Datenmatrizen müssten erst wieder in eine Art von System importiert und dort technisch mit anderen Daten verbunden werden. Solche manuellen Prozesse – wie etwa das Vergleichen von Daten ohne einen Tool-gestützten Prozess – sind extrem aufwendig und scheitern in den meisten Fällen an der Datenfülle und der Vielfalt der Datenformate. Das Verbleiben von Daten innerhalb eines Systems, das über technische Schnittstellen zu anderen Systemen verfügt, die konzeptuell bereits so angelegt sind, dass Datentöpfe der gleichen Erhebungslogik folgen, leistet hier wesentlich effizientere Dienste. Gekrönt werden kann ein solcher Prozess durch moderne Dashboards, anhand derer sich auch statistisch ungeübte Nutzer Daten «zusammenklicken» können.

Doch auch ein reiner Rohdatenexport anonymisierter Daten reicht Unternehmen oftmals nicht aus, um Daten wirklich im Sinne von Big Data zu nutzen, denn die Datenmatrizen müssten erst wieder in eine Art von System importiert und dort technisch mit anderen Daten verbunden werden. Solche manuellen Prozesse – wie etwa das Vergleichen von Daten ohne einen Tool-gestützten Prozess – sind extrem aufwendig und scheitern in den meisten Fällen an der Datenfülle und der Vielfalt der Datenformate. Das Verbleiben von Daten innerhalb eines Systems, das über technische Schnittstellen zu anderen Systemen verfügt, die konzeptuell bereits so angelegt sind, dass Datentöpfe der gleichen Erhebungslogik folgen, leistet hier wesentlich effizientere Dienste. Gekrönt werden kann ein solcher Prozess durch moderne Dashboards, anhand derer sich auch statistisch ungeübte Nutzer Daten «zusammenklicken» können.

Trend 3: Dynamisches Feedback

Ein dritter Trend untermauert die zwei bereits dargestellten Entwicklungen: Die Abkehr von Momentaufnahmen. Am Beispiel Mitarbeiterbefragungen lässt sich dieser Richtungswandel sehr anschaulich darstellen. Noch vor etwa zehn Jahren waren Mitarbeiterbefragungen vor allem ein Instrument zur Messung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden. In der Folge ging es jedoch immer stärker um das Engagement der Mitarbeitenden. Dadurch wurde das Instrument mehr und mehr zu einem strategischen Steuerungswerkzeug für die Geschäftsleitung. Seit etwa zwei Jahren lässt sich beobachten, dass mehr und mehr Unternehmen auf Pulsbefragungen umstellen: Kürzere Fragebögen, fokussiert auf bestimmte Themen, die vor allem Feedback zu Change-Prozessen und strategischen Themen erlauben, kürzere Zeitabstände. Damit hat die Geschäftsleitung ein In-

strument zur Hand, anhand dessen das Stimmungsbild der Mitarbeitenden in kürzeren Abständen eingefangen werden kann, und erhält so Aufschluss über den Erfolg von Change-Prozessen im Unternehmen.

Kurze Checks statt langer Umfragen

Im Bereich Kundenzufriedenheitsforschung ist es bereits etablierter als bei HR-Themen, das Feedback der Kunden nicht nur in Pulsabständen einzuholen, sondern als dauerhaften Prozess zu verankern. Wer ein Produkt bei einem Telekommunikationsanbieter bestellt, findet ein paar Tage nach der Bestellung oder dem Kontakt mit dem Kundencenter eine E-Mail im Posteingang, die zur Teilnahme an einer Kundenzufriedenheitsbefragung aufruft. Ein solcher Feedbackprozess läuft permanent. HR kann solche Systeme auch etablieren, um Stimmungsbilder, die gerade in Zeiten des schnellen Wandels immer wichtiger werden, erfassen zu können. Damit können Unternehmen noch viel flexibler auf Marktveränderungen reagieren und dabei passgenau überprüfen, inwiefern die Belegschaft wirklich in der Basis mitzieht.

Vorsicht ist im Hinblick auf die Häufigkeit der Befragungen sowie die Inhalte der Fragebögen geboten. Mitarbeitende sollen nicht das Gefühl erhalten, andauernd Links zu Befragungen zu erhalten, die wertvolle Arbeitszeit binden. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Fragebögen regelmässig auf ihre Passung mit den aktuellen Unternehmensthemen überprüft werden und dass die Befragungszyklen sinnvoll gewählt werden. Dies ist nicht zuletzt stark von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängig. Halbjährlich durchgeführte Puls-Checks haben sich als Stimmungsbarometer anstelle aufwendiger Mitarbeiterbefragungen vielfach bewährt.



Autorin

Dr. Melanie Knijff ist Senior Consultant und Product Manager beim Beratungs- und Softwareentwicklungsunternehmen Information Factory. Sie ist in der Beratung und in der Entwicklung unter anderem auf die Themen Kennzahlen und Big Data spezialisiert.