

## Erfolgsfaktoren bei internationalen Mitarbeiterbefragungen

Im Zuge der Internationalisierung gewinnt auch die internationale Mitarbeiterbefragung an Bedeutung. Allerdings funktioniert es in den wenigsten Fällen, einfach die bisherige Mitarbeiterbefragung aus der Unternehmenszentrale zu nehmen, in die entsprechenden Sprachen zu übersetzen und an die Tochtergesellschaften zu verschicken. Denn bei internationalen Befragungen lauern viele Stolpersteine – angefangen von der Projektorganisation über kultur- und landesspezifische Aspekte bis hin zur Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

### Globales Projektteam einberufen

Eine internationale Mitarbeiterbefragung verlangt eine adäquate, wohl durchdachte Projektorganisation. Diese steht und fällt zunächst mit dem Team, das den Roll-out der Mitarbeiterbefragung auf internationaler Ebene organisiert. Hierbei ist es besonders wichtig, nicht nur Mitarbeiter aus dem Headquarter in das Projekt einzubinden. Alle Regionen und Landesgesellschaften sollten unbedingt eine eigene Stimme im Projektteam haben – sei es direkt oder zumindest indirekt über einen Vertreter. Daneben müssen an den einzelnen Standorten die lokalen Koordinatoren und Prozessbeauftragten benannt sein, die für die operative Durchführung verantwortlich sind und als zentraler Ansprechpartner für die Mitarbeiter vor Ort fungieren. Außerdem ist ein einheitliches Verständnis von der Zielsetzung und Bedeutung der Mitarbeiterbefragung bei allen Beteiligten sicherzustellen. Auch die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen lokalen Teams und dem Kernteam ist für den Projekterfolg zentral und sollte deshalb zu Beginn der Projektkonzeption definiert werden. Gerade bei Unternehmen, die zum ersten Mal eine internationale Mitarbeiterbefragung planen, besteht in der Regel ein hoher Bedarf an Unterstützung beim Aufsetzen des Projektes.

### Buy-in aller Organisationseinheiten sichern

Der Erfolg einer Mitarbeiterbefragung hängt unmittelbar von der Beteiligungsquote ab. Es gilt deshalb, von vornherein die aktive Unterstützung der regionalen und lokalen Entscheidungsträger sowie der Mitarbeitervertreter sicher zu stellen. Voraussetzung dafür ist die frühzeitige Einbindung des regionalen und lokalen Managements. Schließlich stellen Mitarbeiterbefragungen einen Eingriff in deren Macht- und Gestaltungsbereich dar.

### Kultur- und landesspezifische Themen integrieren

Der hohe Aufwand für Druck und Datenaufnahme spricht bei Paper & Pencil Befragungen in der Regel für einen international einheitlichen Fragebogen, der sich nur durch unterschiedliche Sprachversionen unterscheidet. Die Flexibilität bei Online Befragungen erlaubt es hingegen, ohne großen zusätzlichen Aufwand auch landes- oder regionenspezifische Fragemodule mit aufzunehmen. Dieses erhöht nicht nur das Buy-in der Landesgesellschaften, sondern ermöglicht es auch, die Themen aufzugreifen, die vor Ort für das HR-Management oder die Unternehmensleitung spezifisch relevant sind. Hohe Sensibilität ist jedoch bei soziodemographischen Fragen angebracht. Hier empfiehlt es sich, Fragen zum Beispiel nach Alter oder Geschlecht zu vermeiden, da dies je nach Kultur zu Irritationen führen kann. Sind diese Informationen dennoch unbedingt erforderlich, sollte dies auf jeden Fall im Vorfeld mit allen Landesgesellschaften proaktiv abgestimmt werden.

## Mitarbeiterdatenbank aktualisieren

Eine aktuelle Mitarbeiterdatenbank ist eine elementare Voraussetzung, um die Befragung korrekt durchführen und die Auswertung gemäß der Organisationsstruktur vornehmen zu können. Diese Datenbank sollte unter anderem die Namen aller Mitarbeiter, ihre E-Mail Adressen, Zugehörigkeit zu Organisationseinheiten, Zuordnung zu den jeweiligen Vorgesetzten, Standorte und die Lieferadressen für Fragebögen enthalten. Durch Übernahmen, Fusionen und Umstrukturierungen existieren jedoch äußerst selten solche Mitarbeiterdateien, die auf Knopfdruck alle aktuellen Angaben ausgeben. Vielmehr müssen diese Mitarbeiterdaten erst ermittelt und dann in aller Regel in zeitaufwändigen Schritten und Feedbackschleifen aktualisiert werden.

## Qualität der Übersetzung sicherstellen

Dass die Fragebögen in der Muttersprache des Befragten bereit gestellt werden sollen, ist eine selbstverständliche Voraussetzung für die Akzeptanz der Befragung. Insbesondere wenn Bewertungen zu sensiblen Themen wie das Kollegen- und Vorgesetztenverhalten erhoben werden, dürfen keine Unklarheiten und Missverständnisse bestehen. Unternehmen und deren internationale Standorte haben jedoch teilweise ihre eigenen Sprachgepflogenheiten. Deshalb sollte die Übersetzung des Fragebogens, die in der Regel von Muttersprachlern durchgeführt wird, immer zusätzlich durch Mitarbeiter im Unternehmen vor Ort überprüft werden.

## Hybridbefragungen (Online und Paper & Pencil) konzipieren

Noch sind in den wenigstens internationalen Unternehmen tatsächlich alle Mitarbeiter mit eigenen PC Arbeitsplätzen ausgestattet, so dass eine Mitarbeiterbefragung in der Regel nicht ausschließlich online durchgeführt werden kann. Dennoch sollte jedem Mitarbeiter, der die schriftlichen Befragungsunterlagen erhält, die Chance gegeben werden, die Befragung auch online beantworten zu können – egal ob dies dann auf dem eigenen PC zu Hause oder im Internetcafe erfolgt. Allerdings muss dann mit geeigneten Maßnahmen verhindert werden, dass der Mitarbeiter doppelt teilnehmen kann.

## Internationale Vergleichbarkeit gewährleisten

Immer wieder kommt die Frage auf, ob mit einem einheitlichen Befragungs- und Erhebungskonzept die Befragung in unterschiedlichen Kulturkreisen durchgeführt werden kann. Haben Menschen in unterschiedlichen Kulturkreisen denn nicht eine unterschiedliche Einstellung zur Arbeit und zum Arbeitgeber? Es steht außer Frage, dass dies so ist, aber nichtsdestoweniger können internationale Mitarbeiterbefragungen durchaus mit einem einheitlichen Konzept durchgeführt werden. Allerdings dürfen die Befragungsinhalte nicht von vornherein aus einer Kultur stammen und dann zur Norm für alle Mitarbeiter weltweit gemacht werden. Dieser Fehler wird vor allem bei standardisierten Fragebogenkonzepten häufig begangen. Die Ergebnisse werden zudem in der Regel in Kennzahlen umgesetzt, die in Rankings und Zielvereinbarungen einfließen. Gerade deshalb ist es von besonderer Bedeutung, dass Vergleiche zwischen verschiedenen Ländern mit der notwendigen Vorsicht durchgeführt werden. In einen Vergleich dürfen nur die Inhalte eingehen, die sich international auch vergleichen lassen und nicht von vornherein einen kulturellen Bias aufweisen. Hilfreich ist es für Unternehmen auf jeden Fall, wenn die Ergebnisse mit landes- oder regionenspezifischen Benchmarkdaten verglichen werden können. Vocatus verfügt hierfür beispielsweise über branchenspezifische Vergleichsdaten aus über 30 Ländern.

## Selbsterklärende Ergebnisreports erstellen

Bei internationalen Mitarbeiterbefragungen mit Hunderten oder gar Tausenden von Ergebnisreports müssen die Berichte notwendigerweise selbsterklärend sein. Der Aufwand, die Ergebnisse flächendeckend im Unternehmen mit externem oder geschultem internem Personal zu kommunizieren, ist bei derart umfangreichen Befragungen kaum zu rechtfertigen. Andererseits dürfen die Ergebnisse nicht darauf verzichten, eine klare Orientierung zu geben, wo und was in der Folge zu tun ist. Wer in solchen Ergebnisberichten nur reine Häufigkeitsverteilungen angibt, bleibt hinter dem Anspruch der Handlungsorientierung zurück. Selbstverständlich sollten die Ergebnisreports dabei in der Landessprache der Mitarbeiter erfolgen. Bei Vocatus wird hierfür eine Online Reporting Software eingesetzt, die für jede Führungskraft weltweit die jeweils relevanten Auswertungen in Landessprache zur Verfügung stellt und ihnen auch erlaubt, für ihren Bereich weitere Detailauswertungen direkt online zu erstellen. So lässt sich sicherstellen, dass die Daten der Mitarbeiterbefragung nicht nur erhoben werden, sondern tatsächlich im Unternehmen etwas bewegen.

Autor:

Dr. Johann N. Häußler ist bei der Vocatus AG verantwortlich für den Bereich Mitarbeiterbefragungen.

Johann.Haeussler@vocatus.de