

## Bachelorarbeit 2019

# Neue Ansätze zur Messung organisationaler Energie der Personalbefragung & Personalerhaltung im HRM 4.0



Studentin : Karin Frankiny

Dozent : Hans-Peter Roten

Abgegeben am : 10. Juli 2019

## Management Summary

Die Unternehmung Matterhorn Gotthard Bahn führt eine Mitarbeiterbefragung in einem Intervall von drei Jahren durch. Diese Methodik ist nicht mehr zeitgemäss und sollte baldmöglichst abgeändert werden. Der Wandel der Arbeitswelt ist immer schneller. Die Unternehmen müssen auf diesen Zug aufspringen oder sie verpassen den Wandel der Zeit und agieren nicht mehr effizient genug. Um dies ändern zu können, muss die Unternehmung vermehrt auf agile Systeme und Methoden umsteigen. In den letzten Jahren hat die MGBahn bereits versucht die Struktur agiler zu gestalten. Durch diese Arbeit erhofft sich die Unternehmung eine klare und sachliche Meinung zum Thema "Echtzeit Lösungen" und eine Empfehlung des meistgenutzten und am besten geeigneten Instruments mit dem passenden Intervall.

Die Arbeit beginnt mit einer ausführlichen Literaturrecherche zum Thema "Mitarbeiterbefragung der Zukunft". Im Anschluss wurde die IST-Analyse durchgeführt, bei welcher der momentan eingesetzte Fragebogen, welcher aus circa 70 Fragen besteht, sowie die Vorbereitungsphase aber auch die Massnahmenableitung analysiert wurden. Im zweiten Teil werden fünf verschiedene Experten-Meinungen, welche hauptsächlich für die Hypothesenauswertung sowie für die Handlungsempfehlungen eingesetzt wurden, behandelt.

Der dritte Teil umfasst eine Umfrage, welche vom 24. April 2019 bis zum 18. Mai 2019 online zur Verfügung stand. Hierfür wurden 200 Klein-, Mittel- und Grossunternehmen angeschrieben, wobei eine Rücklaufquote von 40.5 % verzeichnet werden konnte. Der Fragebogen umfasst Einleitungsfragen wie bspw. die Unternehmensgrösse anhand der Mitarbeiterzahl, sowie spezifische Fragen zum aktuell eingesetzten Feedbackinstrument und auch zum derzeit eingesetzten Intervall. Hier kann erwähnt werden, dass die teilnehmenden Betriebe zurzeit zwischen 50-500 Mitarbeiter beschäftigen oder mehr als 901 Mitarbeiter. Dazwischen konnten nur drei Unternehmen von einer Teilnahme überzeugt werden. Auch festgehalten werden kann, dass die Unternehmungen grösstenteils klassische Mitarbeiterbefragungen durchführen und teilweise wurden noch "Instant Feedback", sowie "Puls- & Checkbefragungen" oder das "Team Feedback" erwähnt.

Das meist genannte Intervall für die Befragungen war eine jährliche Umfrage. Gleichviele Nennungen erhielten die Intervalle "alle drei Jahre", "halbjährlich" und "die quartalsweise Befragung". Das Intervall von drei Jahren, welches von der Matterhorn Gotthard Bahn eingesetzt wird, wurde von neun weiteren Unternehmungen genannt.

Es wurden noch zwei weitere Fragen an die Betriebe gerichtet. Zum einen der Einsatz von "Survey Landscape" und zum anderen die zukünftige Veränderung des Tools / Intervalls. Hier sehen die Grafiken ähnlich aus. Lediglich 8% der befragten Unternehmen setzten einen Mix aus verschiedenen Tools ein und nur 24% werden ihre bisherige Variante an Feedbackinstrumenten in Zukunft verändern.

Zum Schluss umfasst diese Arbeit noch eine Produktevaluation, also ein Benchmarking unter den diversen Anbietern von Mitarbeiterbefragungen. Hierzu wurde ein kurzer Fragebogen versendet sowie Offerten für den Mandanten eingeholt. Die Anbieter und deren Produkte wurden anhand der folgenden Kriterien begutachtet: Sprache, also in welchen Sprachen wird das Tool angeboten, wer führt die Auswertung durch, wie lange dauert eine Auswertung, wie wird die Umfrage durchgeführt und ist sie mit allen Endgeräten kompatibel, wer und wie wird der Fragebogen zusammengestellt und zum Schluss noch, was unterscheidet ihr Produkt von der Konkurrenz. Aus dieser Kategorisierung konnten schlussendlich die drei folgenden Anbieter "Empiricon AG"; "Great Place to Work" und der bisherige Anbieter "icommit" als am geeignetsten für die Durchführung einer Vollbefragung betrachtet werden. Ein kostenintensiver, aber ebenfalls ein externer Anbieter für die Pulsbefragungen stellt die Unternehmung "Creaholic" dar. Ein für die Kurzbefragungen günstiger aber gemäss Referenzen der Umfrage ebenfalls bewährter Anbieter stellt "Survey Monkey" dar".

Anhand der Auswertungen und deren Ergebnisse kommt die Autorin zum Schluss, dass für die Matterhorn Gotthard Bahn eine jährliche Vollbefragung mit einem der oben erwähnten Anbietern, sowie eine quartalsweise Pulsbefragung als Unterstützung geeignet wäre. Diese empfiehlt sich ebenfalls mit den oben erwähnten Anbietern.

**Schlüsselbegriffe: Feedbackinstrument, Agilität, Matterhorn Gotthard Bahn, HRM 4.0**

## Vorwort und Dank

Die Wahl für die auftraggebende Unternehmung fiel auf die Matterhorn Gotthard Bahn. Da ich in dieser Unternehmung ein Praktikum durchführen und während des Studiums teilweise arbeiten durfte. Aus diesem Grund kenne ich die Matterhorn Gotthard Bahn ein wenig und weiss über die Struktur des Betriebs Bescheid. Der momentane Leiter Personal, Herr Christoph Kronig, hat sich bereit erklärt mich bei meiner Arbeit zu unterstützen. Herr Roten, der Leiter des Studiengangs Betriebsökonomie erklärte sich bereit, als Betreuer zu agieren und mich zu unterstützen.

Das Thema der Mitarbeiterbefragung beschäftigt den Personalbereich der Matterhorn Gotthard Bahn schon seit längerer Zeit. Grund hierfür ist, dass die Unternehmung eine Mitarbeiterbefragung in einem Intervall von drei Jahren durchführt. Sobald die Ergebnisse der Umfrage ausgewertet sind sowie an die Mitarbeiter kommuniziert wurden, sind die Daten bereits wieder veraltet. Deshalb sucht die Unternehmung nach einer anderen Methode, um das Feedback der Mitarbeiter einzuholen. Ich finde diese Thematik interessant und spannend, weil es so viele unterschiedliche Feedbackinstrumente auf dem Markt gibt und trotzdem werden in den meisten Unternehmungen die gleichen Methoden eingesetzt. Dasselbe gilt mit den Intervallen. Eine Befragung kann in diversen Rhythmen durchgeführt werden. Trotzdem wenden die meisten Unternehmen die gleiche Art und Weise an.

Ziel dieser Arbeit ist es, eine IST-Analyse der Matterhorn Gotthard Bahn durchzuführen. Für diese Arbeit wurde bei diversen Unternehmungen eine Umfrage durchgeführt, um herauszufinden, was andere Unternehmen anwenden und was die Erfahrungen in diesem Zusammenhang sind. Hinzu kam die Meinung von diversen Experten und ein Benchmarking von Produkten. Schlussendlich wurden Handlungsempfehlungen verfasst.

An dieser Stelle möchte ich mich für die wertvolle Unterstützung bedanken, welche mir von Herr Kronig, aber auch von Herr Roten entgegengebracht wurde. Ein grosses Dankeschön geht an meine fünf Experten, Frau Beatrice Eyer, Herr Sven Bühler, Frau Ursula Schwarzenbart, Herr Prof. Dr. Waldemar Pelz und Herr Dr. Joël Luc Cachelin, welche sich Zeit genommen haben und mich durch ein Interview über Ihre persönliche Meinung und Einschätzung informiert haben. Zudem bedanke ich mich bei den Teilnehmern an meiner Umfrage sowie den Teilnehmern des Benchmarkings. Ohne die Unterstützung dieser Personen wäre es mir nicht möglich gewesen diese Arbeit zu verfassen. Zum Schluss bedanke ich mich noch bei den Personen, welche sich die Zeit genommen haben und meine Arbeit grammatikalisch und stilistisch überprüft haben.

## Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis .....	viii
Abbildungsverzeichnis .....	ix
Abkürzungsverzeichnis .....	x
Zeichenerklärung .....	xi
Einleitung.....	1
Ausgangslage.....	1
Hypothesen .....	1
Problemstellung .....	2
Zielsetzung .....	3
Abgrenzung .....	3
Methodisches Vorgehen .....	3
Datenerhebung .....	4
1. Schritt – Experteninterviews.....	4
2. Schritt – Umfrage Unternehmen.....	5
3. Schritt – Benchmark Produktevergleich .....	5
1. Begriffs Definition und Theoretische Ansätze .....	7
1.1. Agilität .....	7
1.2. Organisationale Energie.....	8
1.2.1. Angenehme Trägheit.....	9
1.2.2. Resignative Trägheit .....	10
1.2.3. Korrosive Energie.....	10
1.2.4. Produktive Energie.....	11
1.3. Total Quality Management (TQM) .....	11
1.4. European Foundation for Quality Management (EFQM).....	12
1.5. Key Performance Index (KPI).....	13
1.6. Feedbackinstrumente.....	13
1.6.1. Fünf Mitarbeitermodelle.....	15

1.6.2.	Mitarbeiterbefragung .....	16
1.6.3.	Befragungslandschaften.....	17
1.6.4.	Pulsbefragung .....	17
1.6.5.	Check Befragung .....	18
1.6.6.	Instant Feedback.....	18
1.6.7.	Team / Gruppen Feedback.....	19
1.6.8.	360 Grad Feedback .....	19
1.6.9.	180 Grad Feedback (Upward Feedback).....	19
1.6.10.	90 Grad Feedback .....	20
1.7.	Megatrends .....	20
2.	Matterhorn Gotthard Bahn.....	21
2.1.	Unternehmensbild .....	21
2.2.	IST-Analyse.....	22
3.	Ergebnisse Umfrage Unternehmen .....	24
3.1.	Steckbrief der Umfrage .....	24
3.2.	Auswertung Ergebnisse Umfrage.....	24
4.	Auswertung Experteninterviews .....	30
4.1.	Vorstellung der Experten .....	30
5.	Produktevaluation .....	32
5.1.	Kriterien der Evaluation .....	32
5.2.	Auflistung der Anbieter / Produkte .....	34
5.3.	Auswertung Produktevaluation.....	40
6.	Auflösung der Hypothesen .....	42
7.	Handlungsempfehlungen .....	51
7.1.	Grafische Darstellung Handlungsempfehlungen.....	58
7.2.	Aktionsplan .....	59
	Schlussfolgerung .....	60
	Fazit.....	62

Bibliografie.....	63
Anhang I: Mandatsvorschlag .....	67
Anhang II: Rückmeldung Jury Definitiver Mandatsvorschlag.....	74
Anhang III: IST-Analyse Umfrage.....	75
Anhang IV: Expertengespräch – Prof. Dr. Waldemar Pelz .....	79
Anhang V: Expertengespräch – Ursula Schwarzenbart .....	83
Anhang VI: Expertengespräch – Dr. Joël Luc Cachelin.....	86
Anhang VII: Expertengespräch – Sven Bühler .....	88
Anhang VIII: Expertengespräch – Beatrice Eyer .....	98
Anhang IX: Umfrageleitfaden Unternehmen .....	104
Anhang X: Daten Umfrage Unternehmen .....	106
Anhang XI: Umfrage Benchmarking .....	147
Anhang XII: Überarbeitete Planung.....	149
Selbständigkeitserklärung.....	150

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hypothesen .....	1
Tabelle 2: Fünf Mitarbeitermodelle und entsprechende MAB's .....	15
Tabelle 3: Steckbrief Umfrage .....	24
Tabelle 4: Benchmarking.....	34
Tabelle 5: Auswertung Hypothese 1 .....	42
Tabelle 6: Auswertung Hypothese 2 .....	43
Tabelle 7: Auswertung Hypothese 3 .....	44
Tabelle 8: Auswertung Hypothese 4 .....	45
Tabelle 9: Auswertung Hypothese 5 .....	46
Tabelle 10: Auswertung Hypothese 6 .....	48
Tabelle 11: Aktionsplan .....	59

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsarten .....	4
Abbildung 2: Zustände Organisationaler Energie .....	9
Abbildung 3: Phasen einer Mitarbeiterbefragung .....	14
Abbildung 4: Unternehmensgrösse anhand der Mitarbeiterzahl .....	25
Abbildung 5: genannte Feedbackinstrumente .....	26
Abbildung 6: Befragungsintervall .....	27
Abbildung 7: Einsatz von Survey Landscape .....	28
Abbildung 8: zukünftige Veränderung .....	29
Abbildung 9: Kreuztabelle V7 & V2 .....	48
Abbildung 10: Grafische Darstellung Handlungsempfehlungen.....	58

## Abkürzungsverzeichnis

AG	:	Aktiengesellschaft
bspw.	:	Beispielsweise
bzw.	:	beziehungsweise
ca.	:	Zirka
d.h.	:	das heisst
Dr.	:	Doktor
EFQM	:	European Foundation for Quality Management
etc.	:	Et cetera
Fk	:	Führungskräfte
HR	:	Human Resources
HRM	:	Human Resources Management
HWZ	:	Hochschule für Wirtschaft Zürich
langf.	:	langfristig
MA	:	Mitarbeiter
MGBahn	:	Matterhorn Gotthard Bahn
Mind.	:	Mindestens
o.ä.	:	Oder ähnliches
PM	:	Persönliche Mitteilung
Prof.	:	Professor
TQM	:	Total Quality Management
u.a.	:	Unter anderem
Uni	:	Universität
usw.	:	und so weiter
z.B	:	zum Beispiel
z.T.	:	zum Teil

## Zeichenerklärung



verifiziert



falsifiziert

## Einleitung

### Ausgangslage

In einem Gespräch mit dem Leiter Human Resources der Matterhorn Gotthard Bahn, hat er das Interesse im Themenbereich der Mitarbeiterbefragung mitgeteilt. In weiteren Besprechungen und Meetings konnte die Forschungsfrage, "Organisationale Energie ist eine zentrale Messgrösse (KPI) – nicht nur für HR, sondern auch für das Management insgesamt. Wie kann sie am besten beobachtet und gesteuert werden?", formuliert werden. Der Grund für das Interesse an diesem Thema ist, dass die Unternehmung momentan eine Mitarbeiterbefragung in einem Abstand von drei Jahren durchführt. Die Unternehmung stellt sich nun die Frage, ob alle drei Jahre ein geeignetes Intervall ist, da der Wandel der Arbeitswelt immer schneller wird. Bei diesem Intervall besteht die Schwierigkeit, dass die ausgewerteten Daten bereits wieder veraltet und nicht mehr aktuell sind. Neue Ansätze zur unmittelbareren Messung organisationaler Energie sollen geprüft werden (analog Continuous Feedback bei Standortgesprächen).

### Hypothesen

Tabelle 1: Hypothesen

<b>Hypothese 1</b>	Durch das Einsetzen von organisationaler Energie kann eine Unternehmung langfristig Mitarbeiter an sich binden und motivieren.
<b>Hypothese 2</b>	Klassische Mitarbeiterbefragungen in einem Intervall von drei Jahren sind veraltet und werden im HRM 4.0 von den Kurzbefragungen, Pulsumfragen und ähnlichem abgelöst und ersetzt.
<b>Hypothese 3</b>	Eine anonymisierte Umfrage in einem regelmässigen Intervall steigert die Mitarbeiterzufriedenheit, sofern die Ergebnisse reflektiert und Massnahmen umgesetzt werden.

<p><b>Hypothese 4</b></p>	<p>Im HRM der Zukunft wird Mitarbeiterbindung und -Zufriedenheit immer wichtiger, ein WIR-Gefühl muss geschaffen werden, dies führt zu einer verstärkten Identifikation mit der Unternehmung.</p>
<p><b>Hypothese 5</b></p>	<p>Durch die bevorstehenden Veränderungen der Arbeitswelt und durch die Megatrends werden sich die Anforderungen an die Führungskraft der Zukunft sowie deren Fähigkeiten grundlegend verändern.</p>
<p><b>Hypothese 6</b></p>	<p>Zwischen Klein-, Mittel- und Grossunternehmen kann ein Unterschied betreffend den bisher eingesetzten Survey Landscape festgestellt werden, diese werden aber in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen und vermehrt auch von kleinen und mittleren Unternehmen eingesetzt.</p>

*(Quelle eigene Darstellung)*

## Problemstellung

Die Unternehmung Matterhorn Gotthard Bahn führt in einem Intervall von drei Jahren eine klassische Mitarbeiterbefragung unter allen Mitarbeitern durch. Nun stellt die Unternehmung sich die Frage, ob das gewählte Intervall von drei Jahren noch zeitgemäss ist oder ob dies angepasst werden muss. Gleichzeitig machen sich die Geschäftsleitung und die Führungskräfte auch Gedanken darüber, ob evtl. die Befragungsart, die klassische Mitarbeiterbefragung, angepasst werden sollte. Momentan besteht das Problem, dass die ausgewerteten Daten, sobald diese vorliegen teilweise wieder veraltet und nicht mehr aktuell sind. In der heute immer schneller werdenden Arbeitswelt wäre eine Auswertung in Echtzeit und ein Tool mit kürzeren Intervallen vielleicht doch besser geeignet. Dies sind Überlegungen, welche die Unternehmung zurzeit beschäftigen.

## Zielsetzung

1. Eine klare und genaue Definition von Begriffen wie bspw. organisationale Energie & Agilität.
2. Die Erstellung einer IST-Analyse der im 3-jährigen Intervall durchgeführten Mitarbeiterbefragung bei der MGBahn.
3. Eine Internet- sowie Literaturrecherche der Ansätze zur Messung der Personalbefragung und Personalerhaltung.
4. Es werden die Anwendungsmöglichkeiten der gefundenen Ansätze für die Matterhorn Gotthard Bahn definiert, sowie Handlungsempfehlungen und Aktionsplan für die MGBahn erstellt.

## Abgrenzung

Die Umfrage unter den verschiedenen Unternehmen verfolgte nicht das Ziel, den Inhalt oder Details der Befragungen zu erhalten. Es wurde lediglich das Intervall, die Befragungsart sowie das Befragungsinstrument erforscht. Zusätzlich wurden Angaben über den Anbieter oder über das Tool erfragt, um potenzielle Produkte und Anbieter zu erfahren. Eine weitere Absicht der Umfrage war es herauszufinden, ob Unternehmen in Zukunft eine Veränderung bei den erforschten Bereichen (Intervall, Instrument und Befragungsart) vornehmen werden oder ob diese auch unter veränderten Rahmenbedingungen bestehen bleibt.

## Methodisches Vorgehen

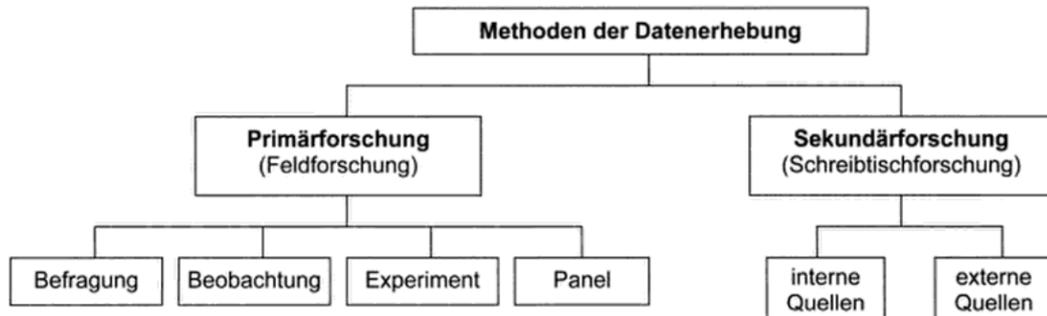
Zur Beantwortung der Forschungsfrage dient mir die Internetrecherche, welche mir Aufschluss über die vorhandenen Instrumente gibt. Die Geschichte der Mitarbeiterumfrage werde ich zusammen mit der HR-Abteilung der Unternehmung erkunden. Durch Gespräche mit Experten wird die Literaturrecherche genauer betrachtet, um anschliessend durch die Befragung der Marktteilnehmer mehr Informationen über die Anwendung und die Ziele zu erhalten.

Es wird eine Recherche in Büchern und Internet durchgeführt, um die theoretischen Ansätze der Datenerhebung definieren zu können. Hinzu kommt die Anfrage an verschiedene grosse, aber auch kleinere Unternehmungen, um zu erfahren, was für Instrumente in der Praxis genutzt werden. Anschliessend werden durch die Erstellung eines Interviewleitfadens qualitative Expertengespräche durchgeführt. Dies dazu, um zu erkennen, welche Instrumente sich für welche Unternehmensart eignen und was am besten zur Matterhorn Gotthard Bahn passt. Nach diesen drei Kriterien werden die geeignetsten Ansätze zusammengestellt, betrachtet und in einem Fazit bzw. einer Empfehlung zusammengefasst.

## Datenerhebung

Die Informationen für die vorliegende Arbeit wurden teilweise durch Primär- und teilweise durch Sekundärforschung erlangt. Die nachfolgende Abbildung zeigt einen detaillierten Überblick der beiden unterschiedlichen Forschungsarten.

Abbildung 1: Forschungsarten



(Quelle: (Preissner, 2008, S. 12))

Der theoretische Teil dieser Arbeit basiert auf der Sekundärforschung. D.h. die Begriffsdefinitionen und theoretischen Aspekte dieser Arbeit wurden anhand von Literaturrecherchen gefunden.

Der praktische Teil der Arbeit fundiert auf der Primärforschung. Dafür wurden Expertenbefragungen, Umfragen unter Gross-, Mittel- und Kleinunternehmen, sowie ein Vergleich, ein Benchmark, von Softwareanbietern, aber auch von externen Partnern durchgeführt.

### 1. Schritt – Experteninterviews

Expertenbefragungen werden bei der Zukunfts- sowie Trendforschung angewendet. Sie dienen dazu, um Trends und Vorhersagen über die Zukunft zu treffen. Durch das fundierte Wissen oder auch Erfahrungen der Experten können Sachverhalte schneller und effizienter analysiert und gelöst werden. Ebenso können durch die Aussagen der Experten Hypothesen aufgelöst und ausgewertet werden. Die Expertengespräche wurden im Anschluss an eine detaillierte Sekundärforschung, also Literaturrecherche durchgeführt. So konnte sich die Autorin vorgängig ein fundiertes Wissen aneignen, um bei den Expertengespräche teilweise mitreden zu können. Experten müssen bei der Literaturrecherche vorsichtig ausgewählt werden. (Raab, Poost, & Eichhorn, 2009, S. 27)

Bei dieser Arbeit konnte die Verfasserin fünf recht unterschiedliche Experten für sich gewinnen. Die Experten werden im Abschnitt, "Vorstellung der Experten" auf der Seite 30 bis 31 in dieser Arbeit aufgeführt und beschrieben. Zwei dieser fünf Interviews wurden telefonisch durchgeführt. Hier wurde der Fragebogen vorgängig per E-Mail an die Experten versendet und anschliessend in einem Gespräch von ca. 30 – 60 Minuten durchgeführt. Diese Gespräche wurden aufgenommen und anschliessend sinngemäss transkribiert. Die weiteren drei Interviews wurden schriftlich per E-Mail ausgeführt. In diesem Falle wurde bei der Anfrage für ein Gespräch bereits der Fragebogen mitversendet. Innerhalb von drei bis sieben Tagen gab es bereits eine Rückmeldung inkl. dem ausgefüllten Fragebogen. Alle Interviews befinden sich im letzten Teil dieser Arbeit als Anhang angefügt.

## 2. Schritt – Umfrage Unternehmen

Zusätzlich zu den Expertenbefragungen wurden im praktischen Teil dieser Arbeit noch Umfragen durchgeführt. Umfragen stellen ein quantitatives Forschungsinstrument dar und gehören ebenfalls zur Primärforschung. Online Befragungen haben sich in den letzten Jahren fest im Forschungsmarkt etabliert. Sie bringen grosse Vorteile mit sich wie bspw. niedrige Kosten, einfache und schnelle Verbreitung / Durchführung o.ä. Sobald die befragte Person, oder in diesem Falle die befragte Unternehmung den Link erhält, entscheidet sich der Teilnehmer direkt für oder gegen eine Teilnahme. Wer an der Umfrage nicht sofort nach Erhalt des Links teilnimmt, wird auch in Zukunft nicht antworten. (Jacob, Heinz, Décieux, & Eirnbter, 2012, S. 116-117)

In dieser Arbeit wurde der Leitfaden in Word erstellt. So konnten Änderungen ohne grossen Aufwand vorgenommen werden. Im Anschluss wurde der Fragebogen zur Kontrolle an die Ansprechperson der Unternehmung, Herr Kronig, sowie an den Betreuer der Schule, Herr Roten, versendet. Sobald von beiden Ansprechpersonen eine positive Rückmeldung bei der Verfasserin einging, wurde der Fragebogen in der Software Sphinx erstellt. Die Versendung verlief via E-Mail oder Verteilerliste von Sphinx an die Unternehmen. Wie dem Steckbrief der Umfrage zu entnehmen ist, blieb die Umfrage ca. drei Wochen offen.

## 3. Schritt – Benchmark Produktevergleich

Benchmarking bedeutet der Vergleich mit den Besten. Es wird nach neuen und besseren Methoden ausserhalb des eigenen Unternehmens, des eigenen Produktes gesucht. Das Ziel eines Benchmarkings ist es, die Unterschiede der diversen Produkte herauszufiltern und zu schauen, welches ist das beste Produkt, mit welchem Produkt kann ich langfristig den grössten Wettbewerbsvorteil erzielen oder welches Produkt passt am besten zu meiner Unternehmung.

Um dies herauszufinden, muss eine detaillierte Recherche betrieben werden, um die unterschiedlichen Produkte und Anbieter kennenzulernen und vergleichen zu können. Dadurch, dass andere Unternehmen diese Variante bereits nutzen, können Erfahrungsberichte ausgetauscht werden und es besteht nicht die Gefahr, dass es eine Theorie ist, welche in der Praxis scheitert. Benchmarking geht weit über den normalen Unternehmens- oder Produktvergleich hinaus. Durch einen erfolgreichen Benchmark können nicht nur Unterschiede erkannt werden, sondern auch die Ursachen und Gründe dafür festgestellt werden. (Anderes, 2009, S. 19-23)

In dieser Arbeit wurde ein Benchmarking unter den verschiedenen Anbietern von Befragungsinstrumenten durchgeführt. Die Auswahl der Anbieter basiert auf den Referenzangaben der Unternehmungen, welche an der Umfrage teilgenommen haben. Durch die Frage, "Welches Tool nutzen Sie in Ihrer Unternehmung?", konnten mehrere Anbieter gefunden werden. Zusätzlich wurden auch potenzielle externe Partner oder Softwareanbieter durch eine Internetrecherche gefunden und in den Benchmark miteinbezogen. Die Produkte wurden in einer Liste aufgeführt und anschliessend unter diversen Merkmalen verglichen. Im Anschluss konnten einige Produkte bereits ausgeschlossen werden, da sie die Vorgaben der Unternehmung nicht erfüllten. Somit konnte schlussendlich noch von ein paar Unternehmen Offerten eingeholt werden, welche nun der Unternehmung ausgehändigt werden können. Den gesamten Benchmark inkl. den Vergleichskriterien finden Sie in einem späteren Zeitpunkt in dieser Arbeit unter dem Punkt vier Produktvergleich.

## 1. Begriffs Definition und Theoretische Ansätze

In den folgenden Abschnitten wird auf die wichtigsten Punkte der Arbeit im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbefragung und dem HRM 4.0 eingegangen. Durch eine kurze theoretische Einführung mit Begriffs Definitionen erhält der Leser ein besseres Verständnis der Materie und kann sich leichter damit auseinandersetzen.

### 1.1. Agilität

Agilität bedeutet, dass Mitarbeiter aber auch Management, Prozesse und Strukturen, die Voraussetzungen besitzen, möglichst rasch auf neue Gegebenheiten und Rahmenbedingungen zu agieren. Der gesamte Konzern inkl. allen Einzelheiten sollte so flexibel wie möglich ausgerichtet sein, um der sich schnell verändernden Arbeitswelt anzupassen und sich bei der Bewältigung der neuen Herausforderungen nicht selbst im Wege zu stehen. Eine Unternehmung reagiert proaktiv auf diese neuen Situationen und setzt sich damit auseinander. (Bendel, 2019)

Ein agiles Unternehmenssystem zeichnet sich aus, wenn es auf die folgenden sechs Veränderungen effizient und effektiv reagieren kann:

- Langfristige sowie
- Kurzfristige Nachfrageschwankungen
- Veränderungen im Produktemix
- Unternehmensinterne Produktionsstörungen
- Externe Störungen mit Auswirkungen auf die Produktion sowie
- Volatilität der Inputkosten

Kurz gesagt, agile Unternehmen sind an mehreren speziellen Fähigkeiten erkennbar und differenzieren sich dadurch von anderen Konzernen. Sie versuchen Trends zu prognostizieren und bereiten sich auf neue und veränderte Gegebenheiten vor. Während diesem Prozess behalten sie aber immer das Ziel im Auge, ihre wirtschaftliche Lage zu optimieren und die vorhandenen Ressourcen bestmöglich zu nutzen. Durch agile Systeme und Methoden hat die Unternehmung die Möglichkeit, auf die bevorstehenden Veränderungen zu reagieren und sie frühzeitig, bestenfalls bevor sie eintreten, zu erkennen. (Deubel, et al., Erfolgsfaktor Agilität - Chancen für Unternehmen in einem volatilen Marktumfeld, 2017, S. 79)

Kurze Reaktionszeiten bei veränderten Rahmenbedingungen sind für agile Unternehmenssysteme keine Herausforderung. Ressourcen und Kapazitäten können schnell und effizient an neue Situationen angepasst werden. Somit haben sie einen Vorteil gegenüber ihrer Konkurrenz und nicht agilen Unternehmungen. Voraussetzung dafür ist aber auch, dass die gesamte Unternehmenskultur und Organisation auf hohe Geschwindigkeit ausgerichtet ist. (Deubel, et al., Erfolgsfaktor Agilität - Chancen für Unternehmen in einem volatilen Marktumfeld, 2017, S. 80)

Eine organisationale Wandelbarkeit stellt Agilität dar. Sie ermöglicht es, auf Veränderungen proaktiv zu reagieren und Changeprozesse so zu verinnerlichen, dass bei Veränderungen nicht die gesamte Leistungsfähigkeit der Unternehmung reduziert wird. Ein wichtiger Punkt im Begriff Agilität ist die strukturlose und hierarchiefreie Unternehmung. Dadurch können Mitarbeiter und Prozesse effizienter und effektiver auf Herausforderungen reagieren. Durch den Abbau der Struktur und den Hierarchieebenen kann die Zusammenarbeit und die Interaktivität zwischen verschiedenen Kulturen optimiert werden. Ebenso erlebt die Lernkultur und das Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter einen Aufschwung. (Bösch & Mölleney, 2018, S. 86)

## 1.2. Organisationale Energie

Über den Begriff organisationale Energie gibt es wenig, aber sehr spezifische Literatur. Ein grundlegendes Verständnis von organisationaler Energie soll aber mit einer Konstruktionsdefinition erfolgen. Anhand von Literaturrecherchen wurde folgendes Konstruktionsverständnis entwickelt:

Organisationale Energie ist der Motor, mit welchem ein Unternehmen Vorgänge in eine Richtung bewegt und immer ein bestimmtes Ziel anstrebt. Je nach Intensität der vorhandenen organisationalen Energie kann bestimmt werden, wie viele emotionalen, mentalen und verhaltensbezogenen Ressourcen zur Erreichung eines Zieles eingesetzt wurden. (Bruch & Vogel, Organisationale Energie - Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, 2009, S. 29)

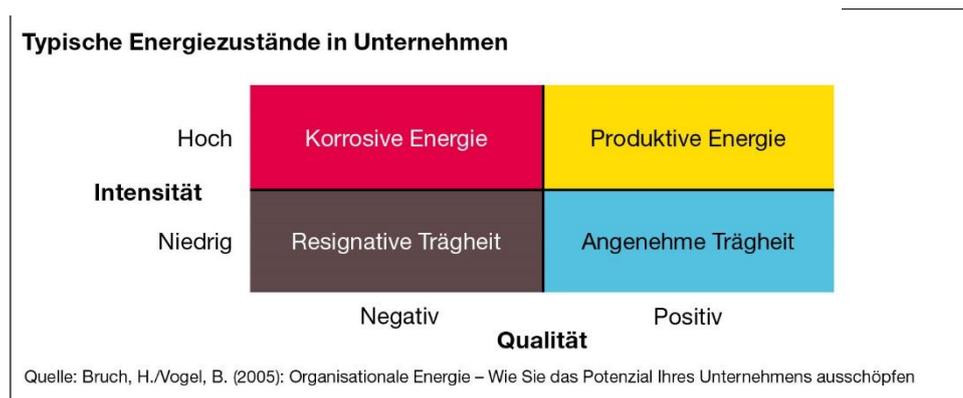
Der Zustand von organisationaler Energie in einer Unternehmung kann auf unterschiedliche Arten dargestellt werden und zeigt individuelle Zustände. Anhand von den zwei unabhängigen Variablen "Qualität" und "Intensität", kann ein Energiezustand aufgezeigt werden. (Bruch & Vogel, Organisationale Energie - Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, 2009, S. 39)

Die Stärke der organisationalen Energie zeigt sich bspw. in der Interaktions- und Kommunikationsintensität, oder auch am Klima, welches im Unternehmen vorhanden ist. Hohe Energie zieht hohe Handlungsfähigkeit mit sich und niedrige Energie geringe Handlungsfähigkeit. (Bruch & Vogel, Organisationale Energie - Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, 2009, S. 39)

Die Auswirkung der organisationalen Energie zeigt wie stark emotionale, mentale und verhaltensbezogene Potenziale gemeinsame und zentrale Unternehmensziele verfolgen und anstreben. Positive Energie ist u.a. durch Spass und Motivation zu erkennen und negative Energie bedeutet Angst, Frustration o.ä. (Bruch & Vogel, Organisationale Energie - Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, 2009, S. 39)

Die Zustände der organisationalen Energie lassen sich in einer Matrix mit den beiden Dimensionen Intensität und Qualität darstellen.

Abbildung 2: Zustände Organisationaler Energie



(Quelle: (Bruch & Vogel, 2009, S. 40))

### 1.2.1. Angenehme Trägheit

Unternehmen in diesem Bereich der Matrix sind durch positive Qualität sowie niedrige Intensität charakterisiert. In diesem Bereich ist die Unternehmung zufrieden mit der aktuellen Situation und eine Veränderung muss nicht zwingend passieren. Gekennzeichnet wird die angenehme Trägheit auch durch eine geringe Aufmerksamkeit in Bezug auf die Entwicklung und den Alltag im Unternehmen. Es wird nicht mehr richtig wahrgenommen, was momentan im Unternehmen passiert und geschieht. Diese Unternehmen erkennen die veränderten Rahmenbedingungen, wie bspw. verändertes Kundenverhalten oder auch Marktveränderungen, später als die Konkurrenz. Die Mitarbeiter in diesen Unternehmungen denken und handeln nicht aktiv mit und tauschen sich untereinander nur wenig über Lösungsansätze aus. Die Mitarbeiter sind ein Bestandteil des lahmen Alltags in der Unternehmung. Die angenehme Trägheit ist oft eine Folge von langanhaltendem Erfolg und zieht eine schleppende Anpassungs-

fähigkeit mit sich, wenn ein Change bevorsteht. Diese Unternehmen ruhen sich auf ihren Lorbeeren aus, was immer negative Konsequenzen mit sich zieht. (Bruch & Vogel, Organisationale Energie - Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, 2009, S. 41)

### 1.2.2. Resignative Trägheit

Dieser Bereich wird durch ähnliche Emotionen gekennzeichnet wie die angenehme Trägheit. Im Gegensatz zum ersten beschriebenen Bereich hat die Unternehmung negative Qualität sowie niedrige Intensität. Dies zeichnet sich durch Frustration und Enttäuschung ab. Weitere Anzeichen für eine resignative Tätigkeit ist eine innere Abwendung und Desinteresse an den Unternehmenszielen. Der ausschlaggebende Punkt, dass eine Unternehmung in den resignativen Trägheitsbereich fällt, ist eine schleppende und wenig erfolgreiche Anpassungsfähigkeit bei Change Prozessen. Mitarbeiter sehen die bewerkstelligte Veränderung, kommen aber dem Ziel nie näher. Dies führt zu Frustration. Die Unternehmung befindet sich in einer Abwärtsspirale. Es werden bspw. Verluste bei Marktanteilen, Umsätzen oder auch gescheiterte Innovationen verzeichnet. Dies führt dazu, dass es der Unternehmung langfristig immer schlechter geht. (Bruch & Vogel, Organisationale Energie - Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, 2009, S. 49-50)

### 1.2.3. Korrosive Energie

Die Intensität ist nun im Bereich hoch, dennoch zeichnet sich eine negative Qualität ab. Die Energie der Unternehmung ist negativ ausgerichtet und hat somit einen schlechten Einfluss auf das Unternehmenssystem, aber auch auf die Unternehmenskultur und somit auf die Mitarbeiter und das Klima in der Unternehmung. Die Kräfte, welche das Unternehmen aufbringt, werden nicht produktiv zur Problemlösung und -behebung genutzt, sondern nach innen für Spekulationen und interne Kämpfe. Dies bedeutet, die Kräfte wirken zerstörend für das innere der Unternehmen. Mit diesen internen Kämpfen schwächen sich Unternehmensbereiche gegenseitig. So werden bereichsübergreifende gemeinsame Zusammenarbeit und Innovationen geschmälert oder sogar verhindert. Diese Unternehmen laufen Gefahr, in sich selbst verstärkende negative Spiralen zu versinken. In diese Situation geraten Unternehmen, wenn die Emotionen von den Mitarbeitern gegenseitig nachgeahmt und noch verstärkter gelebt werden. Die Beeinflussung dieser negativen Emotionen hat einen grossen Einfluss auf die Belegschaft und somit auch auf die Unternehmenserfolge. (Bruch & Vogel, Organisationale Energie - Wie Sie das Potenzials Ihres Unternehmens ausschöpfen, 2009, S. 53-54)

#### 1.2.4. Produktive Energie

Unternehmen, welche sich in diesem Bereich der Matrix befinden, gelingt es, Emotionen, Aufmerksamkeit und Anstrengungen auf die Erreichung gemeinsamer Ziele zu richten. Es werden Kernaktivitäten durch hohe Intensität, sowie positive Qualität mit hoher Kraft vorangetrieben. Sie zeichnen sich durch hohe Zufriedenheit und Begeisterung trotz hoher Anstrengung aus. Die Belegschaft ist in diesen Hochenergiephasen bereit an ihre Grenzen und noch etwas weiter zu gehen. Diese positiven und intensiven Emotionen äussern sich im Alltag der Mitarbeiter in Stolz und Begeisterung. In diesen Unternehmen herrscht eine grosse positive Energie, welche eine erhöhte Wachsamkeit und Aufmerksamkeit mit sich zieht. D.h. die Unternehmung kann Herausforderungen und Veränderungen viel schneller prognostizieren und eine Anpassung wird effizienter und effektiver umgesetzt. Bereichsübergreifende Zusammenarbeiten stellen keine Herausforderungen dar. Die interne Kommunikation verläuft schnell und effizient. Alle notwendigen Ressourcen werden mobilisiert, um die gemeinsamen Problemlösungen anzupacken. Solche Phasen von grosser Energie können im ganzen Unternehmen vorhanden sein. Es ist aber auch möglich, dass nur gewisse Bereiche die produktive Energie mobilisieren können, um ein Ziel zu erreichen. (Bruch & Vogel, Organisationale Energie - Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, 2009, S. 58-64)

### 1.3. Total Quality Management (TQM)

Das Konzept Total Quality Management wurde in den 80er Jahren von William E. Deming ins Leben gerufen. Das TQM wurde teilweise von bereits bestehenden Konzepten abgeleitet, bezieht sich aber speziell auf die Führung und den Miteinbezug der Mitarbeiter sowie der Mitarbeiterkultur. Wenn der Name des Konzepts auseinandergenommen wird, kann es folgendermassen beschrieben werden:

**Total:** Alle Ebenen und Bereiche, welche an den Prozessen beteiligt sind, werden in Entscheidungen miteinbezogen. Dies führt dazu, dass eine vermehrt bereichsübergreifende Zusammenarbeit in Prozessen besteht.

**Quality:** Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen will und muss den Kunden- und Mitarbeiteranforderungen entsprechen.

**Management:** Das Führungsteam, bspw. die Geschäftsleitung hat als Vorbildfunktion zu erscheinen. Die Qualitätsentwicklung, -verbesserung und -förderung ist eine Führungsaufgabe und sollte von der obersten Führungsetage umgesetzt werden. (Weltge, 2009, S. 36)

TQM besteht aus sieben Grundpfeilern, welche in der Zeitschrift WEKA beschrieben werden. Unter anderem wird der Einbezug der Mitarbeiter als wesentlicher Punkt des TQM beschrieben. Die Mitarbeitermotivation, -kreativität und -zufriedenheit ist ein wichtiger Faktor für die Unternehmung und seine Tätigkeiten. Nicht nur der Dialog zwischen Management und Mitarbeiter ist von Bedeutung, sondern auch die Aus- und Weiterbildung, um das Potential und die Ressource Mitarbeiter vollumfänglich ausschöpfen zu können. Das Konzept Total Quality Management fördert eine bereichsübergreifende und interdisziplinäre Teamarbeit. Damit dieser Ansatz funktionieren kann, muss eine von Offenheit, Toleranz und Respekt geprägte Unternehmenskultur gegeben sein. (WEKA Business Media AG, 2014)

#### 1.4. European Foundation for Quality Management (EFQM)

Ebenso wie im Total Quality Management gehört der Aspekt Mitarbeiter auch beim EFQM zu den neun wichtigsten Bausteinen. Es handelt sich darum, dass die Mitarbeiterorientierung nicht nur vorhanden ist, sondern auch im Fokus steht und gelebt wird. Die Mitarbeiter haben einen grossen Stellenwert und tragen einen grossen Teil zum Qualitätsmanagement bei. Dies bedeutet im EFQM auch, dass Mitarbeiter in Prozesse miteingebunden werden, ihre Meinung erfragt wird und somit auch Anerkennung und Wertschätzung zum Ausdruck bringt. (Zink, 2004, S. 124-128)

Effiziente und gebildete Mitarbeiter tragen viel zum Unternehmenserfolg bei. Aus diesem Grund sollte die Mitarbeiterentwicklung sowie deren Zufriedenheit nicht vernachlässigt werden. Um die Zufriedenheit sowie neue Bedürfnisse und Wünsche zu ermitteln, ist die Mitarbeiterbefragung die am häufigsten eingesetzte Methode. Jedoch ist hier darauf zu achten, dass die Ergebnisse auch wirklich anonym behandelt werden und die Massnahmenableitung zeitnah und effizient durchgeführt sowie kommuniziert wird. Falls dies nicht geschieht, kann die Mitarbeiterbefragung eine gegenteilige Wirkung haben und Frustration auslösen. Dies wirkt sich anschliessend auch auf die gesamte Unternehmung aus und hat negative Umsatzentwicklungen zur Folge. (Zink, 2004, S. 124-128)

Die Messung dieser Mitarbeiterzufriedenheit kann mit Hilfe von verschiedenen Instrumenten gemessen werden. Dafür gibt es die Mitarbeiterbefragung oder auch Diskussionsgruppen und jährliche Beurteilungsgespräche. Diese können durch freie oder standardisierte Interviews o.Ä. durchgeführt werden. Mitarbeiterorientierung zeichnet sich durch eine kontinuierliche Verbesserung aus. Somit wird die Bereitschaft, Umfrageergebnisse zu nutzen und Verbesserungsprozesse zu gestalten, verdeutlicht. (Zink, 2004, S. 251-255)

## 1.5. Key Performance Index (KPI)

Dies sind Kennzahlen, welche beispielsweise die Auslastung, Leistung oder den Erfolg eines einzelnen Bereichs oder eines Teilbereichs messen. Eine solche Kennzahl unterstützt das Management einen Prozess zu analysieren und zu beobachten. Ebenfalls können diese KPI's im Controlling zur Bewertung verschiedener IST Situationen beitragen. (Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018) Im Zusammenhang mit der Personalerhaltung und Personalbefragung kann eine Umfrage so durchgeführt werden, dass anschliessend eine oder mehrere Kennzahlen ausgerechnet werden können. Somit dient die Personalbefragung auch einer Unternehmensbewertung.

## 1.6. Feedbackinstrumente

Feedbackinstrumente gibt es in unzähligen verschiedenen Varianten. Alle Umfragen können in Papierform, online oder mündlich durchgeführt werden. Früher wurden die Mitarbeiterbefragungen durch die Zusendung eines Papierfragebogens ausgeführt. Seit 1999 werden MAB aber auch online durchgeführt. Als eines der ersten Unternehmen hat Siemens die Online-Mitarbeiterbefragung eingeführt. (Mertens, 2005, S. 187)

Eine Befragung, ob wöchentlich, monatlich, jährlich oder auch nur alle zwei bis drei Jahre, besteht aus dem folgenden drei Phasen Modell.

Die *Vorbereitungsphase* ist in Konzeption und Information aufgeteilt. Die Konzeption umfasst die Planung der Umfrage. D.h. den Fragebogen gestalten und sich bereits einige Gedanken über die Folgephase machen. Im Bereich der Information werden Ankündigungen getätigt, dass in der nächsten Zeit eine Umfrage durchgeführt wird. Diese sollten an die Zielgruppe angepasst sein, so dass alle Mitarbeiter die befragt werden wollen, diese Information erhalten. (IWOP GmbH, 2019)

Anschliessend folgt die *Durchführungsphase*. Diese wird in den Bereich Erhebung und den Bereich Reporting unterteilt. Bei der Erhebung steht die Verteilung der Fragebogen online oder in Papier im Zentrum. Da bei vielen Mitarbeitern die Befragung in Vergessenheit geraten kann, ist oftmals nach einer gewissen Zeit ein Reminder angebracht. Im zweiten Teil, dem Reporting, steht die Auswertung und die Analyse der Umfrageergebnisse an. Hier sollten die Ergebnisse visuell dargestellt werden und zeitnah in der Unternehmung kommuniziert werden. (IWOP GmbH, 2019)

Die dritte und letzte Phase ist die *Folgephase*. Diese gehört zum wichtigsten Teil in diesem Prozess. Wie auch bei den anderen beiden Schritten, gibt es in der dritten Phase zwei Bereiche. Dies ist zum einen die Interventionsphase und zum anderen die Evaluation. Bei der Intervention sollten Bereiche mit Handlungsbedarf herausgefiltert werden und entsprechende Massnahmen abgeleitet werden. Dies wird meistens von der Geschäftsleitung in Zusammenarbeit mit den Führungskräften durchgeführt. Der letzte Schritt umfasst die Evaluation. Hier werden die in der Interventionsphase abgeleiteten Massnahmen kontrolliert und allenfalls gesteuert. (IWOP GmbH, 2019)

Abbildung 3: Phasen einer Mitarbeiterbefragung



(Quelle: (IWOP GmbH, 2019))

Fest steht auch, dass die Anonymität von grosser Bedeutung ist. Nachfolgend sind einige mögliche Instrumente aufgelistet und erläutert, damit der Leser einen besseren Überblick erhält. Diese Methoden werden in einem späteren Teil der Arbeit durch Experten und Erfahrungsberichte analysiert und bewertet. Zudem kann gesagt werden, egal welches Feedbackinstrument gewählt wird, alle Varianten verfolgen das Ziel, Zufriedenheit zu erkunden, zu messen und durch Behebung von Konflikten und Herausforderungen zu steigern.

### 1.6.1. Fünf Mitarbeitermodelle

Das Feedbackinstrument sollte zur Belegschaft des Unternehmens passen und nicht nur frei von der Unternehmensleitung ausgewählt werden. Mitarbeiter können in fünf verschiedene Modelle eingeordnet werden. Anhand von dieser Einteilung kann anschliessend ein passendes Befragungsinstrument definiert werden.

Tabelle 2: Fünf Mitarbeitermodelle und entsprechende MAB's

Mitarbeiter Modell	MAB-Inhalt	Zweck der MAB	Rolle des Mitarbeiters	Rolle des Managements
Maschine	Arbeitsbedingungen, Tätigkeiten	Arbeit und Abläufe optimieren	Messwerte liefern	Messen, um zu organisieren, schmieren & reparieren
Kind	Klima, Zufriedenheit	Zufriedenheit erhöhen	Sich anvertrauen	Interesse zeigen, zufrieden stellen
Roboter	Hemmnisse und Hindernisse	Leistungserbringung verbessern	Diagnostizieren	Ziele klären, Bedingungen und Systeme verbessern
Individuum	Werte und Wünsche	Einbinden, mitbestimmen, abgleichen	Sich artikulieren	Abstimmen, überzeugen, motivieren, Vorschläge aufgreifen & beteiligen
Geschäftspartner	Chancen, Risiken, Leistung, Strategie	Unternehmerisches Handeln stärken	Mitdenken, Mitarbeiten	Einbinden in Strategie, zur Selbstständigkeit ermuntern und ermächtigen

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Borg, 2003, S. 43))

Der Mitarbeitertyp Maschine bedeutet wortwörtlich, dass der Mitarbeiter wie eine Maschine funktioniert. D.h. Motivation zählt für den Mitarbeiter nicht, sie wird als selbstverständlich angesehen. Der Mitarbeiter funktioniert wie ein Glied in einer Kette. Bei der Mitarbeiterbefragung werden Fragen zu den Tätigkeiten oder zu Arbeitsinstrumenten gestellt und praktisch keine zu Arbeitszufriedenheit oder zu Motivation. Es zählt nur die Arbeit und die Leistung um anschliessend den Idealzustand der Arbeitsstelle zu erhalten. Der Arbeitnehmer nimmt bei der Befragung die Rolle des Messfühlers an und zeigt den Führungskräften Daten über Arbeit und Arbeitsplatz auf. (Borg, 2003, S. 36-38)

Beim Typ Kind steht die Zufriedenheit und das Arbeitsklima im Fokus. Hier sollte vor allem mit einfachen Skalen, vielen Smileys und Bildern gearbeitet werden, um die bestmöglichen Ergebnisse einer Umfrage zu erhalten. Diese Skalen werden auch "Kuninskala" genannt, da Theodore Kunin dies erfunden hat. Im Gegensatz zum vorherigen Typ "Maschine", sind bei diesem Modell Emotionen und Gefühle im Spiel. In diesen Befragungen werden keine betriebswirtschaftlichen Themen erfragt sondern der psychologische Aspekt steht im Vordergrund. (Borg, 2003, S. 36-38)

Das Robotermodell hinterfragt die Tätigkeiten nicht. Sobald ein externer Anreiz kommt, setzt sich der Roboter in Bewegung. Diese externen Anreize können von monetärer, aber auch nicht monetärer Art sein. Hier hilft die Befragung, um Konflikte und Herausforderungen zu erkennen. Der Mitarbeiter nimmt bei der Befragung die Rolle des Diagnostikers an. Die Umfrage kann sich hier standardisieren, da erfahrungsgemäss die Hürden identifiziert werden können und somit nicht noch erfragt werden müssen. (Borg, 2003, S. 37-40)

Der Typ Individuum entscheidet selbst wie, wo und wann er sich in die Unternehmung einbringt. Er setzt seine Prioritäten nach eigenem Ermessen und kann sich so Selbstverwirklichen. Bei diesen Mitarbeitern werden vor allem Wertefragen gestellt. D.h. es wird erfragt, was der Mitarbeiter möchte und was nicht. (Borg, 2003, S. 37-41)

Das letzte Modell ist das Geschäftspartnermodell. Der Mitarbeiter hat ähnliche Interessen wie das Individuum. Der Unterschied dieser beiden Typen liegt aber darin, dass der Geschäftspartner zu einem aktiven Commitment und zur Umsetzung der Strategie verhilft und nicht nur zur Messung dient. Ebenso spielen die Begriffe Team und Zusammenarbeit eine wichtige Rolle im Leben eines Geschäftspartners. Umfragen bei diesem Modell werden häufig als Einstieg für wichtige Projekte genutzt. Oft können Geschäftspartner, da sie auch kreative Fähigkeiten haben und einsetzen, neuen Schwung in den Arbeitsalltag bringen. Hier stellt der Mitarbeiter einen aktiven Mitarbeiter dar und lässt die passive Verhaltensweise hinter sich. (Borg, 2003, S. 37-42)

### 1.6.2. Mitarbeiterbefragung

Unter der Mitarbeiterbefragung oder auch Betriebsklimaanalyse genannt, wird oft ein Instrument der Führung und Zusammenarbeit mit den verschiedenen Bereichen, aber auch der stetige Austausch mit den Mitarbeitervertretungen verstanden. Die Befragung wird mit standardisierten Fragebögen durchgeführt und die Daten werden anonym und vertraulich behandelt. Die Teilnahme an dieser Befragung ist freiwillig. Es werden alle Mitarbeiter oder auch nur Stichproben in bestimmten Zielgruppen befragt. Mitarbeiterbefragungen können entweder schriftlich in Papierform oder auch online verteilt und ausgefüllt werden. Es wird nach Einstellungen, Wünschen, Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeiter geforscht, welche in Zusammenhang mit der Unternehmung oder dem Berufsalltag stehen. Ziel der Befragung ist, Probleme und Konflikte herauszufinden sowie anzusprechen, damit gezielte Lösungen gefunden werden können und so die Arbeits- und Lebenszufriedenheit zu erhöhen, was eine höhere und effizientere Leistungsbereitschaft mit sich zieht. (Domsch & Ladwig, 2006, S. 3-4)

Die Auswertung der MAB ist mit Kennzahlen wie bspw. Arbeitgeberattraktivität verknüpft. Der Autor zeigt folgende eindeutige Merkmale auf, welche eine Mitarbeiterbefragung auszeichnen. In der Praxis werden meistens alle Mitarbeiter befragt. Alles verläuft anonym und mit Hilfe von vordefinierten Fragebögen. Das Ziel ist wie oben erwähnt die Erkundung von Wünschen, Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeiter. Die befragten Themenbereiche werden in Anlehnung an das EFQM ausgewählt. Die Auswertung der Ergebnisse inkl. Korrelationen sollten zeitnahe zusammengestellt und kommuniziert werden. Eine Mitarbeiterbefragung findet in einem eins bis zweijährigen Intervall statt. Bestandteil der folgenden Befragung ist die Frage zur Umsetzung und Massnahme der herausgefundenen Schwachstellen. (Bungard, Müller, & Niethammer, Mitarbeiterbefragung - was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten, 2007, S. 6) Eine Mitarbeiterbefragung dient aber auch einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess und kann auch als Anlehnung an die Total-Quality Strategie definiert werden. (Bungard, Feedbackinstrumente im Unternehmen, 2005, S. 164)

### 1.6.3. Befragungslandschaften

Sogenannte «Survey Landscape» bezeichnen die Feedbackkultur einer Unternehmung. Experten deuten darauf hin, dass dieser Begriff in Zukunft noch sehr wertvoll sein wird. Diese Befragungslandschaften beinhalten Formate, Methoden und Vorgehensweisen einer Unternehmung, gestützt auf die verschiedenen Ziele und Intervallen der Befragungen. Diese Landschaften stellen somit einen Mix aus diversen Befragungstools dar. Dies können sein, eine Mitarbeiterbefragung alle vier Jahre, hinzu kommt monatlich eine Pulsbefragung und noch auf freiwilliger Basis das Instant Feedback, welches jederzeit abgegeben werden kann. So kann jede Unternehmung seine eigene Feedbackkultur oder auch Befragungslandschaft erstellen und umsetzen. (Schahinian, 2018, S. 7)

### 1.6.4. Pulsbefragung

Diese Methode unterscheidet sich stark von der klassischen Mitarbeiterbefragung. Hier wird nicht ein umfangreicher Fragebogen verteilt, sondern maximal 10 Fragen beantwortet. Pulsbefragungen sind nahe an den Mitarbeitern und werden in der Regel als allgemeines kontinuierliches Feedbackinstrument eingesetzt. Allgemeine Situationen sind u.a. Messung der Kreativitätsfähigkeit, oder das allgemeine momentane Betriebsklima.

Pulsbefragungen eignen sich als Steuerungs- und Überwachungsinstrument. Ziel der Pulsbefragung ist es, ein schnelles, aber aussagekräftiges Bild über den Zustand des Betriebsklimas oder auch des einzelnen Mitarbeiters zu erhalten. Diese Methode ist dafür geeignet, langfristige und wiederkehrende Prozesse zu begleiten. Ein Beispiel hierzu ist der Eintrittsprozess

oder auch «Onboarding-Prozess» genannt. Bei diesem Instrument können bei jeder Befragung neue Themenbereiche angeschaut werden, so dass nach einer kurzen Zeit mit wenig Aufwand ein Gesamtfeedback eingeholt werden kann. Durch die kleine Anzahl der Fragen ist die Rücklaufquote gemäss Theorie höher. Die Akzeptanz der Mitarbeiter, fünf Antworten zugeben, ist grösser als 100 Fragen zu beantworten.

Eine Pulsbefragung kann anschliessend in Kennzahlen eingebettet und wiedergegeben werden. Diese Ergebnisse können eher wirtschafts- und unternehmensbezogen sein, aber können auch mitarbeiterbezogen verwendet werden. (IWOP GmbH, 2019)

#### 1.6.5. Check Befragung

Dieses Instrument ist sehr ähnlich aufgebaut und stark mit der Pulsbefragung verknüpft. Auch die Check Befragung zeichnet sich durch die kleine Anzahl an Fragen aus. Checkbefragungen werden in der Praxis oft zusammen mit einem bestimmten Prozess, bspw. einem strategischen Entscheid oder einem spezifischen Event, wie zum Beispiel einem Standortwechsel, eingesetzt. Checkbefragungen orientieren sich an Sachverhalten wie Prozesse oder Veränderungen.

Ein wichtiger Unterschied zwischen der Puls- und der Checkbefragung liegt im Einsatzgebiet des Instruments. Während die Pulsbefragung langfristige Prozesse und Themenbereiche begleitet, ist die Checkbefragung auf kurzfristige und immer wieder ändernde Gegebenheiten spezialisiert. Aber auch hier sind die Rücklaufquoten höher als bei einer klassischen Befragung. (IWOP GmbH, 2019)

#### 1.6.6. Instant Feedback

Durch den Begriff proaktive Befragungsprozesse kann das Instant Feedback relativ gut umschrieben werden. Dies heisst, dass kein Befragungsbeginn und kein Befragungsende festgesetzt wird. So können Mitarbeiter aber auch Führungskräfte und Abteilungen, zu jeder Zeit selbständig ein Feedbackkommentar verfassen und versenden. Instant Feedback ermöglicht aber auch, dass Personen oder Gruppen, Führungskraft, Mitarbeiter oder auch Abteilungen, jederzeit ein Feedback einfordern können. Aufbauend auf den Feedbackaktivitäten kann das Management herausfinden, welche Bereiche, Abteilungen oder Mitarbeiter Initiative zeigen, um offen und ehrlich zu kommunizieren und welche sich eher isoliert Verhalten. Dies ermöglicht festzustellen, welche Unternehmenswerte gelebt und umgesetzt werden und welche nicht. (Stief & Werther, 2017)

### 1.6.7. Team / Gruppen Feedback

Beim Team Feedback steht nicht eine Einzelperson, sondern ein gesamtes Team im Fokus. Hier werden Aspekte angesprochen, welche ein Team eigenständig verändern kann und keine Zustimmung der Führungsetage notwendig ist. Team Feedback untersucht nicht die Bedürfnisse des Einzelnen. Es geht vielmehr um Themen wie Kommunikation oder Kooperation. Befragungen eines Teams unterstützen und optimieren ein kontinuierliches Umfeld zur Stärkung der Teamentwicklung. Wie auch bei allen anderen Befragungstypen ist es wichtig, dass über die Ergebnisse gesprochen wird und so gemeinsame Ziele gestärkt werden können. Eine Teambefragung ermöglicht zudem, interne Konflikte aufzudecken und gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten. (Umfragewissen, 2019)

### 1.6.8. 360 Grad Feedback

Diese Variante wird vor allem für die Bewertung der Fähigkeiten auf Managementebene eingesetzt. Hier wird ein Fragebogen an alle Mitarbeiter verteilt, welche mit der Führungskraft zusammenarbeiten, inkl. Vorgesetzte, Kunden, Teamkollegen. Es sollte nur das direkte Verhalten der Person beurteilt werden und nicht das Führungsverhalten oder die Motivation, da ansonsten die Beziehung der beiden Personen einen Einfluss auf die Ergebnisse hat. Dieses Instrument zeigt ein objektives und sehr umfangreiches Bild der Führungskraft. (Nadia, 2018) Diese Art von Feedback wurde aus dem Grund eingeführt, weil sich die Frage in den Fokus drängte ob die Zuverlässigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit bei einer normalen Befragung gegeben ist. Aus diesem Grund wurden weitere Beurteiler Gruppen befragt und konnten so ihre Meinung ins Feedback einfließen lassen. (Gerpott, 2005, S. 211) Dies scheint ein zuverlässigeres Verfahren zu sein, als eine einseitige Befragung. Diese Variante des Feedbacks wurde in den 90er Jahren intensiver betrachtet und eingesetzt.

### 1.6.9. 180 Grad Feedback (Upward Feedback)

Bei dieser Variante der Befragung erhält die Führungskraft aber auch der Mitarbeiter, nicht nur die Einschätzung zu seinem Selbstbild, sondern auch sein Fremdbild. Somit erhält die Führungskraft eine zweiseitige Einschätzung und ein objektiveres Bild als nur die Betrachtung seines Selbstbildes. Der Unterschied zur klassischen Mitarbeiterbefragung besteht darin, dass sich bei der 180 Grad Befragung auch persönliche Aspekte der Führungskraft, wie beispielsweise die Stärken oder Führungsqualitäten abzeichnen und bewertet werden können. (Pelz, Institut für Management-Innovation, 2019)

### 1.6.10.90 Grad Feedback

Dieses Instrument stellt ein Vier-Augen-Gespräch dar. Das heisst, der Vorgesetzte beurteilt den Mitarbeiter und der Mitarbeiter beurteilt sich selbst. So ist das Selbst- und Fremdbild beurteilt und kann in einem Mitarbeitergespräch als Grundlage dienen. Dies kann auch im umgekehrten Fall dienen. Der Vorgesetzte wird von seinem Mitarbeiter beurteilt und der Vorgesetzte beurteilt sich selbst als Führungskraft.

Die Befragung wird anhand eines kurzen Fragebogens durchgeführt. Es gibt jedoch eine Herausforderung bei der Umsetzung dieser Methode, aus Sicht des Mitarbeiters bei der Beurteilung des Vorgesetzten. Hier müssen genügend Mitarbeiter befragt werden, um so die Anonymität gewährleisten zu können. (Nadia, 2018)

## 1.7. Megatrends

Megatrends der Zukunft kursieren schon seit längerem in den Medien. Verschiedene Publizisten haben unterschiedliche Meinungen zur Gewichtung und zum Ausmass der Megatrends. Zukunftsforscher sind sich jedoch in einem Punkt einig. Es gibt sieben verschiedene Megatrends, welche in naher Zukunft auf die Unternehmen treffen werden. In einigen befinden sich die Unternehmen schon mittendrin und bei anderen steht die direkte Konfrontation noch aus. Die Autoren des Buches "Flexible Workforce" sehen im Megatrend «Digitalisierung» die grösste Veränderung und sind der Meinung, dass dieser Trend einen Einfluss auf alle weiteren Trends haben wird. Weitere Trends sind für die Autoren der «demographische Wandel», die «Globalisierung», welche einen Zusammenhang mit dem Trend der «Urbanisierung» hat. Zudem sind noch die Trends der neuen «Mobilitätsmustern», sowie die «Gesundheit», welche einen grossen Einfluss und Veränderung auf die Gesundheitssysteme hat, zu nennen. Im Weiteren kommt der Wandel der gesellschaftlichen Werte mit dem Trend der «Individualisierung» verstärkt auf. Dies vor allem in Bezug auf die jüngeren Generationen und die neuen Lebens- und Arbeitseinstellungen. Individualisierung bringt aber gleichzeitig auch Veränderungen bezüglich der Führungskräfte mit sich. (Zölch, et al., 2017, S. 15-16)

## 2. Matterhorn Gotthard Bahn

### 2.1. Unternehmensbild

In der vorliegenden Arbeit ist die auftraggebende Unternehmung die Matterhorn Gotthard Bahn. Der Hauptsitz des Betriebs ist in Brig. Weitere Standorte der MGBahn sind in Zermatt, im Glisergrund, wie auch in Andermatt. Aktuell weist die Bahngesellschaft eine Belegschaftsgrösse von ca. 650 Mitarbeitern auf. Die Matterhorn Gotthard Bahn befördert Passagiere von Zermatt bis nach Disentis über ein Streckennetz von 144 km. Ebenfalls zum Netz der MGBahn gehört das Teilstück von Andermatt nach Göschenen. (BVZ Holding, 2018)

Die Holdinggesellschaft BVZ besitzt die Tochtergesellschaft Matterhorn Gotthard Bahn. Diese Unternehmung bietet Dienstleistungen im Regionalverkehr diverser Strecken an. Zum einen können Touristen die grossartige Landschaft im Regionalverkehr geniessen oder aber im Glacier Express. Dieser wird in Kooperation mit der Rhätischen Bahn geführt. Hinzu kommt der Autoverlad Furka, welcher ebenfalls zur MGBahn gehört. Die traditionsreiche Gornergrat Bahn ist seit dem Jahr 2015 auch ein Teil der Matterhorn Gotthard Bahn. Es ist ein regional verankertes Unternehmen, welches täglich von vielen Schülern und Pendlern genutzt wird. Der Geschäftsumsatz wird hauptsächlich mit der Gornergrat Bahn verzeichnet, welche ein gern gesehenes Touristen Highlight darstellt. (BVZ Holding, 2018)

Bis zum Jahre 2003 gab es die Furka Oberalp Bahn und die Brig Visp Zermatt Bahn, von welcher auch der Name BVZ, der jetzigen Muttergesellschaft stammt. Diese beiden Unternehmen fusionierten und die Matterhorn Gotthard Bahn wurde gegründet. Anteile an der Matterhorn Gotthard Bahn besitzen der Bund aber auch die Kantone, sowie die Muttergesellschaft. Der Verwaltungsrat der Muttergesellschaft, mit Sitz in Zermatt, setzt sich aus sechs Mitgliedern zusammen. (BVZ Holding, 2018)

Die Geschäftsleitung, der für diese Arbeit hauptsächlich relevanten Tochtergesellschaft besteht aus sieben Mitgliedern. Sie ist in sechs verschiedene Bereiche aufgeteilt mit je einem Bereichsleiter, sowie dem siebten Mitglied, der Vorsitzende der Geschäftsleitung. Die Ansprechperson für diese Arbeit ist der Leiter des Bereichs Personal. (BVZ Holding, 2018)

## 2.2. IST-Analyse

Die Unternehmung Matterhorn Gotthard Bahn führt alle drei Jahre eine klassische Vollbefragung der Mitarbeiter durch. Erstellt und ausgewertet wird diese Umfrage seit 2013 von der Unternehmung icommit mit Herr Sven Bühler als Ansprechperson. Bevor die Befragung jedoch durchgeführt werden kann, gilt es einige Punkte zu besprechen und diskutieren. Der erste Punkt umfasst den Fragebogeninhalt. Es muss mit der Unternehmung icommit, aber auch mit weiteren HR-Leitern der Railplus Bahnen abgesprochen werden, welche Fragen zusätzlich gestellt werden und welche aus dem bestehenden Fragebogen eliminiert werden. Railplus Bahnen ist eine Gesellschaft bestehend aus 18 beteiligten Bahngesellschaften. Damit auch unter diesen Partnern ein Benchmark durchgeführt werden kann, wird der Fragebogen gegenseitig abgestimmt. Hinzu kommt der Projektplan, d.h. die Geschäftsleitung weiss aus Erfahrung wann die Ferienzeit der Mitarbeiter ist und auch wann die Hochsaison beginnt. Es macht wenig Sinn, in diesem Zeitraum eine kosten- und zeitintensive Umfrage zu lancieren. Ebenfalls muss die Unternehmensleitung darauf achten, dass kleine Teams nicht einzeln ausgewertet werden können, aus Grund des Datenschutzes und der Anonymität (mind. fünf Antwortende). Deshalb sind teilweise organisatorische Vorbereitungen der Team Zusammenfassung notwendig. Bevor die Befragung angestossen werden kann, muss die Geschäftsleitung noch das Budget, die Anpassungen und die Veränderungen genehmigen. Erst nach diesem Prozess kann die Befragung gestartet werden.

Der operative Teil der Befragung umfasst einen Fragebogen, zusammengesetzt aus 72 Fragen zu sieben verschiedenen Themenbereichen. Es wird der Aspekt der Arbeit, also Arbeitsinhalt, Arbeitsmittel und auch Arbeit und Freizeit erforscht. Im zweiten Bereich dreht sich alles um das Thema der Kultur und der Identifikation mit der Unternehmung sowie die Unternehmensstrategie. Als dritter Punkt wird die Führung, das Thema des direkten Vorgesetzten und die Geschäftsleitung analysiert. Viertens werden Anreize wie Mitarbeitergespräche, Entlohnung, Gesundheit und Arbeitgeber-Attraktivität beobachtet. Punkt fünf umfasst den Wissensaustausch, die interne Kommunikation sowie die Zusammenarbeit im Team. Ebenfalls wird die persönliche Einstellung und Motivation erfragt. Sechstens wird nachgefragt, ob die Mitarbeiter einen Unterschied vor und nach der letzten Befragung gemerkt haben oder nicht. So kann die Unternehmung feststellen, was die Massnahmenableitung der letzten Befragung für einen Effekt hatte und wie zufrieden die Mitarbeiter damit sind. Punkt sieben umfasst statistische Angaben, welche den Fragebogen abschliessen.

Bei fast allen Fragen haben die Mitarbeiter die Antwortmöglichkeit auf einer Skala von eins bis zehn. Eins bedeutet «Stimme überhaupt nicht zu» und zehn heisst «Stimme voll und ganz zu». Zusätzlich kann jede Frage mit der Möglichkeit «Weiss nicht» angekreuzt werden.

Während dem die Umfrage offen ist und die Mitarbeiter teilnehmen können, ist bei der Matterhorn Gotthard Bahn eine regelmässige Kommunikation betreffend momentaner Teilnehmerquote wichtig. Es wird via Intranet regelmässig mitgeteilt, welcher der verschiedenen Bereiche die höchste Teilnehmerzahl hat. So entsteht ein Wettkampf, welcher Bereich die höchste Quote erreicht. Dadurch werden die Mitarbeiter zusätzlich motiviert an der Befragung teilzunehmen.

Die Auswertung wird anschliessend von der Unternehmung icommit durchgeführt und die Ergebnisse werden an die Geschäftsleitung weitergeleitet. Die Gesamtauswertung wird in der Geschäftsleitung diskutiert und anschliessend an die Mitarbeiter publiziert. Dies geschieht über eine Veröffentlichung auf dem Intranet. Diese werden ebenfalls innerhalb der unterschiedlichen Bereiche hat der Bereichsleiter die Aufgabe, die Auswertung der Ergebnisse anhand eines Bereichsberichts zu entwickeln. Auch diese werden dann innerhalb des Bereichs oder auch des Teams diskutiert und Massnahmen abgeleitet. Auf Stufe der Unternehmung wird festgestellt, ob es bereichs- oder auch regionsübergreifende Herausforderungen gibt, welche betreut werden müssen. Falls solche Schwierigkeiten festgestellt werden konnten, wird der Verwaltungsrat informiert und darüber in Kenntnis gesetzt. Beispielsweise hat sich in der letzten Befragung ergeben, dass die Region Ursern-Surselva kritische Themen vorweist. Aus diesem Grund wurden hier explizite anonyme Gespräche geführt, um die Gründe für die negativen Ergebnisse herauszufinden. Diese wurde in Zusammenarbeit mit einer externen Partnerin durchgeführt, welche den Bereich in dieser Phase unterstützt und betreut.

Die Unternehmung ist sich darüber im Klaren, dass nur wenn die Ergebnisse auch Massnahmen zur Folge haben und diese anschliessend zusammen mit den Mitarbeitern erarbeitet und umgesetzt werden, die Befragung eine Chance hat sich durchzusetzen.

### 3. Ergebnisse Umfrage Unternehmen

#### 3.1. Steckbrief der Umfrage

Tabelle 3: Steckbrief Umfrage

<b>Zeitraum der Befragung</b>	24. April 2019 bis 18. Mai 2019
<b>Erhebung</b>	Online-Fragebogen, welcher von der Autorin an diverse Unternehmen versendet wurde
<b>Stichprobe</b>	81 ausgefüllte Fragebogen. Es konnten 75 für die Auswertung verwendet werden.
<b>Umfragesoftware</b>	Sphinx
<b>Datenexport</b>	Microsoft Excel
<b>Auswertungssoftware</b>	Sphinx und Microsoft Excel

(Quelle: eigene Darstellung)

Alle untenstehenden Angaben stammen aus der Umfrage, welche an 200 verschiedene Klein-, Mittel- und Grossunternehmen versendet wurde. (Daten durch Autorin gesammelt – Umfrage 2019) Bis zum 18. Mai 2019 sind 81 Antworten, d.h. 40.5%, auf die Befragung eingegangen. Sechs Unternehmen haben den Fragebogen nicht korrekt oder vollständig ausgefüllt und mussten aus diesem Grund herausgefiltert werden. Für diese Arbeit wurden, wie mit dem Auftraggeber, der Matterhorn Gotthard Bahn, nur die aufgelisteten Ergebnisse ausgewertet. Es wurden keine weiteren statistischen Auswertungen vorgenommen. Im Anhang X am Ende dieser Arbeit sind die Daten der Umfrage beigelegt.

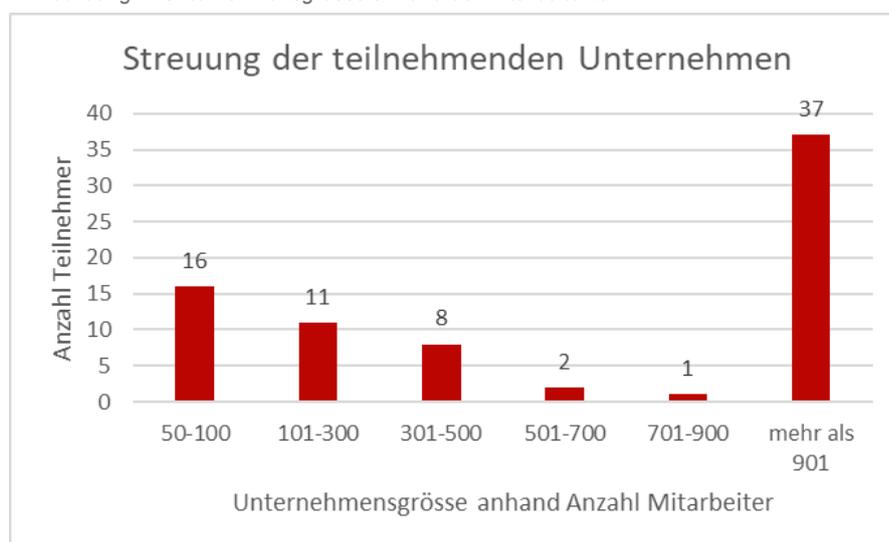
#### 3.2. Auswertung Ergebnisse Umfrage

Gesamthaft kamen 75 korrekt und vollständig ausgefüllte Fragebogen zurück. Die erste Fragestellung kategorisiert die teilnehmenden Unternehmen nach Unternehmensgrösse. Diese Grösse wurde anhand der Anzahl Mitarbeiter erkundet. Sie hatten folgende verschiedene Auswahlmöglichkeiten, 50-100, 101-300, 301-500, 501-700, 701-900 und mehr als 901 Mitarbeiter. Es ist zu erkennen, dass 37 der befragten Unternehmen zurzeit mehr als 901 Mitarbeiter beschäftigen. Dies entspricht 49.3% aller befragten Unternehmen. Für die Kategorie

mehr als 901 Mitarbeiter konnten grosse nationale, aber auch internationale Unternehmen zu einer Teilnahme überzeugt werden. Um einen Teil der namhaften teilnehmenden Unternehmen zu nennen, hier eine kurze Auflistung: Hotelplan, Victorinox, Hornbach, Migros, Coop, RUAG, EMMI, UBS, Lonza, Swisscom, Schweizer Nationalbank und viele weitere. Im Anhang X finden Sie eine Übersicht über alle Betriebe.

Der zweite grosse Teil der teilnehmenden Unternehmen, 35 Betriebe, beschäftigen eine Mitarbeiterzahl zwischen 50 und 500 Mitarbeitern. Um auch in diesen drei Kategorien einige Beispiele zu nennen, Bico, Ramseier, Mode Bayard, Intersport, Samsung Schweiz, Fernfachhochschule Schweiz und FernUni. Auch hier finden Sie eine Gesamtübersicht im Anhang X. Nur die drei Unternehmen, Chocolat Frey AG, Heineken Schweiz und ein öffentlicher Dienst, welche die Befragung ausgefüllt haben, weisen zwischen 500 und 900 Angestellte auf.

Abbildung 4: Unternehmensgrösse anhand der Mitarbeiterzahl



(Quelle: eigene Darstellung)

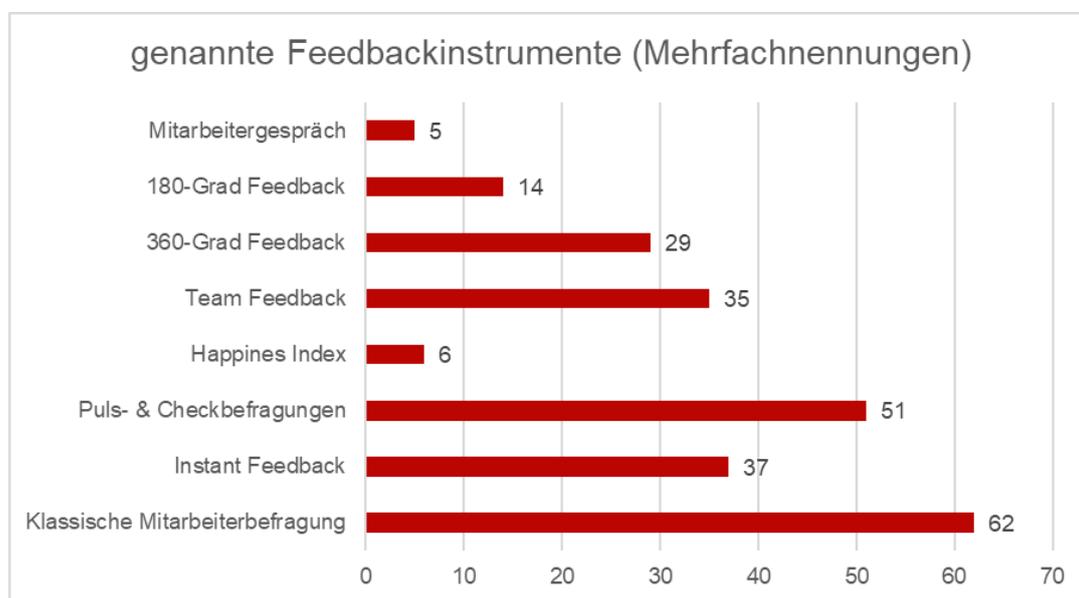
Das Ziel der nächsten Frage war es, die Befragungsart in den unterschiedlichen Unternehmen herauszufinden. Dazu gab es bei der Frage diverse Feedbackinstrumente, welche mit Ja, also "Ja, die Unternehmung nutzt dieses Instrument" oder einem Nein, "Nein wir wenden dieses Instrument nicht an", angekreuzt werden musste. Ebenso gab es die Möglichkeit, falls ein anderes Instrument angewendet wird, dieses in einer offenen Frage zurückzumelden.

Wie auf der folgenden Grafik zu sehen ist, wird die klassische Mitarbeiterbefragung mit 62 Nennungen als meist genutztes Feedbackinstrument eingesetzt. Auf Platz zwei sind die Puls- & Checkbefragungen mit 51 Nennungen eingereiht. Das Thema Instant Feedback platziert sich mit 37 Nennungen auf dem dritten Rang. Teamfeedback liegt aber mit 35 Ja-Antworten nur knapp hinter dem Instant Feedback.

In 29 Unternehmen wird die 360-Grad Befragung eingesetzt. Das 180-Grad Feedback und der Happiness Index werden eher selten in Unternehmen angewendet und liegen aus diesem Grund mit 14 und fünf Nennungen auf den letzten beiden Plätzen des Rankings.

Einige Unternehmen nannten bei der offenen Frage noch das jährliche Mitarbeiter-, das Austritts- und Probezeitgespräch. Diese drei Varianten werden in dieser Arbeit nicht als Befragungsinstrumente angesehen. Aus diesem Grund werden sie auch in der untenstehenden Grafik nicht aufgeführt. Ein Mitarbeitergespräch sollte jährlich in jeder Unternehmung durchgeführt werden, um den persönlichen Austausch zu stärken und die Kommunikation im Team oder auch auf den Hierarchieebenen zu optimieren. Ebenso ein Probezeitgespräch, um einen Eindruck zu erhalten und eine kurze Standortbestimmung durchzuführen. Das Austrittsgespräch ist ebenfalls ein grundlegendes Gespräch, welches der direkte Vorgesetzte mit dem austretenden Mitarbeiter führen sollte, um den Kündigungsgrund zu erfahren und diesen im Anschluss aus dem Weg zu räumen. Jedes Unternehmen verfolgt das Ziel die qualifizierten Mitarbeiter langfristig an sich zu binden. Wenn bspw. fünf Mitarbeiter im gleichen Jahr aus demselben Grund das Unternehmen verlassen, müssen die Vorgesetzten handeln und die genannte Ursache aus dem Weg schaffen.

Abbildung 5: genannte Feedbackinstrumente

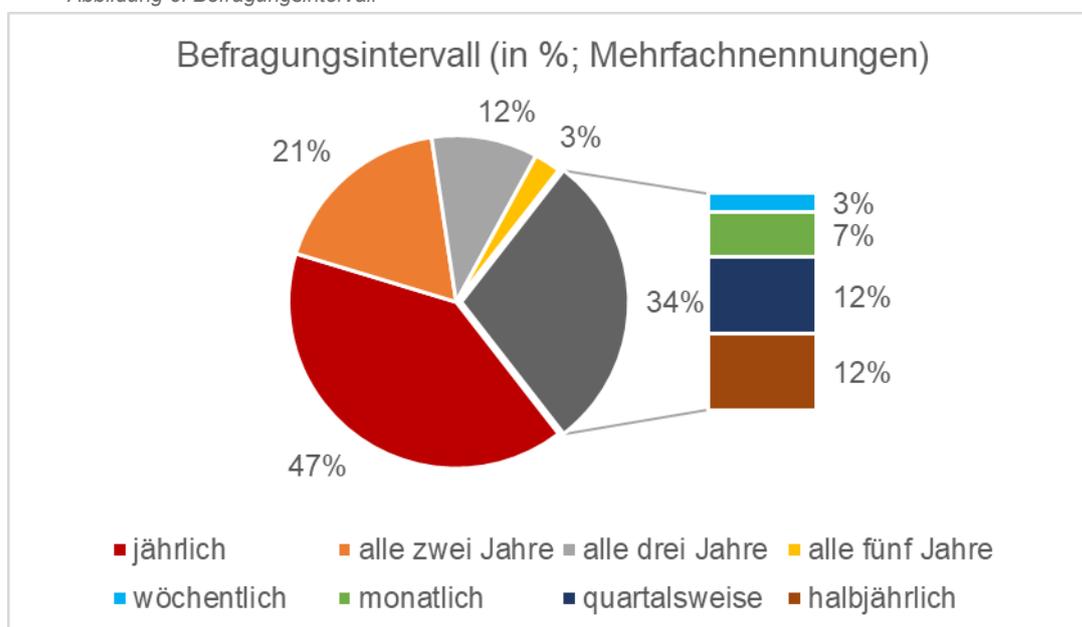


(Quelle: eigene Darstellung)

Ein weiterer wichtiger Aspekt dieser Arbeit, wie auch der durchgeführten Umfrage, liegt bei der Befragungshäufigkeit. Es wurde die Frage gestellt, wie oft befragen Sie die Mitarbeiter in Ihrer Unternehmung? Auch hier hatten die Teilnehmer die Möglichkeit aus den vorgegebenen Intervallen, wöchentlich, monatlich, quartalsweise, halbjährlich, jährlich, alle zwei Jahre oder alle drei Jahre, eines oder mehrere auszuwählen. Ebenso gab es eine offene Frage, bei welcher andere Intervalle angegeben werden konnten.

Wie die Grafik zeigt, werden die meisten Befragungen in einem Intervall von einem Jahr durchgeführt. Das jährliche Intervall wird von 35 Unternehmungen genutzt und entspricht somit einem Anteil von rund 47%. Das zweithäufigste Intervall mit 16 Nennungen liegt bei alle zwei Jahre, gefolgt von drei Intervallen, welche mit neun Punkten gleich häufig eingesetzt werden. Dies sind eine Feedbackrunde alle drei Jahre, eine halbjährliche Befragung und eine quartalsweise Umfrage. Sehr selten, das heisst insgesamt von sieben Unternehmungen, wird ein Feedback wöchentlich oder monatlich eingeholt. Wöchentlich sind es die Unternehmen Verwaltung Bern und Versicherung Generali. Eine monatliche Befragung wird bspw. in den folgenden Unternehmungen, V-Zug, SwissLife, Fust AG und Basler Versicherungen angewendet. Ebenso gibt es nur einzelne Betriebe, bei welchen zwischen den Befragungen eine sehr lange Zeitspanne liegt und bloss alle fünf Jahre Befragungen durchführen. Hier handelt es sich bspw. um den Kanton Wallis.

Abbildung 6: Befragungsintervall

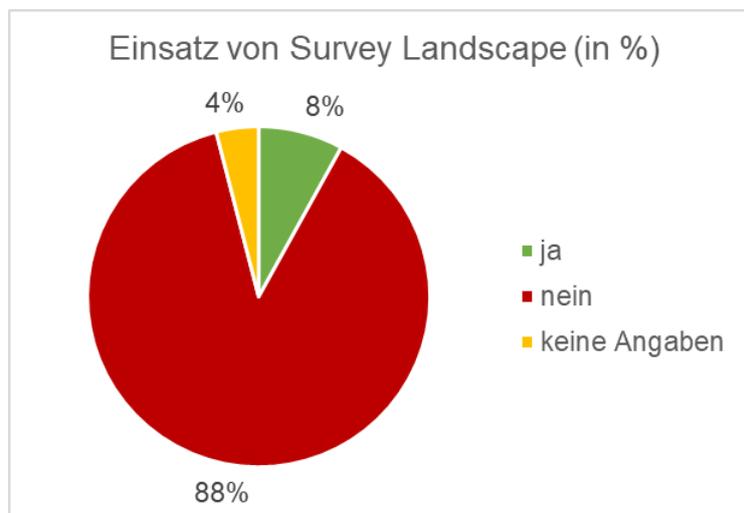


(Quelle: eigene Darstellung)

Bei der nächsten Frage, zum Einsatz von Survey Landscape, gab es eine eindeutige Meinung. 52 der befragten Unternehmen setzten keine Survey Landscape, auch Befragungslandschaften genannt, ein. Es wird auf ein einziges Tool gesetzt und keine Mischung aus diversen Arten und Intervallen genutzt. 20 Teilnehmer, dies sind bspw. Chocolat Frey AG, AMAG Group AG sowie eine Unternehmung im Bereich Gebäudetechnik, gaben an, bei der Einholung von Feedbacks auf einen Mix aus mehreren Tools und verschiedenen Intervallen zu setzen.

Dazu war sehr interessant zu erfahren, aus welchen Feedbackinstrumenten und Intervallen sich die Mischungen zusammensetzen, falls Survey Landscape angewendet werden. Die häufigste Mischung ergibt sich aus der klassischen Mitarbeiterbefragung, Instant Feedback und dazu noch Puls- oder Checkbefragungen. Dies in der Durchführung von monatlichen Puls- oder Checkbefragungen, halbjährlichen Instant Feedbacks und abschliessend noch jährlichen klassischen Mitarbeiterbefragungen. Es gibt aber auch Unternehmen, welche anderweitige Mischungen einsetzten und so die Mitarbeiterzufriedenheit in ihrer Unternehmung aufrecht erhalten.

Abbildung 7: Einsatz von Survey Landscape

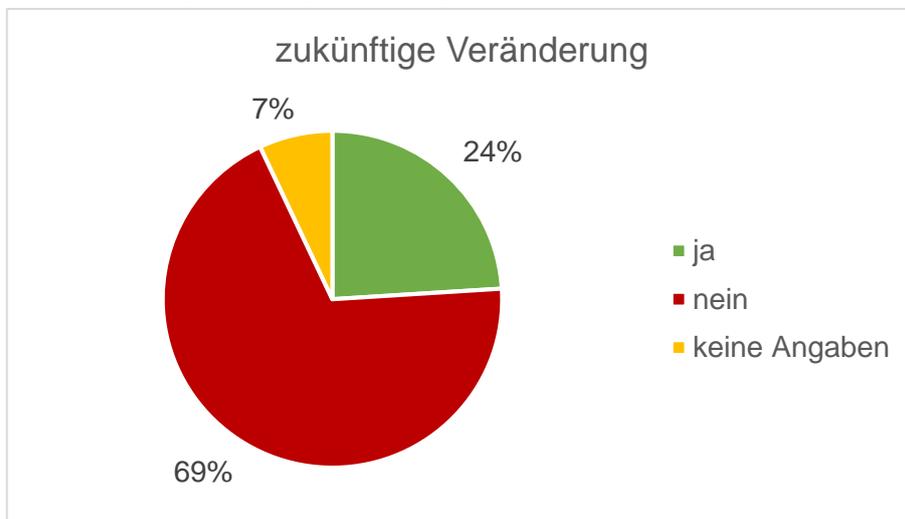


(Quelle: eigene Darstellung)

Abschliessend wurde den Teilnehmern die Frage gestellt, ob in Zukunft eine Veränderung des Befragungstyps, Intervalls und / oder des Tools ansteht. Auch hier bleiben 52 Unternehmen bei ihrer bekannten und bewährten Methode und schliessen eine zukünftige Veränderung aus. 18 teilnehmende Betriebe werden jedoch eine Änderung vornehmen.

Teilweise steht eine Anpassung in naher Zukunft vor der Tür. Jedoch wollten die Unternehmen nicht bekannt geben, um was für eine Veränderung es sich handelt. Aus diesem Grund gingen neun Antworten mit «noch offen» oder «noch am eruieren» ein. Zwei Betriebe geben an, in der nächsten Zeit auf Online-Befragungen umzustellen. Eine Unternehmung möchte die Befragung mit einem neuen externen Partner durchführen und eine weitere Unternehmung hat ein neues Tool selber entwickelt, welches in nächster Zeit implementiert wird.

Abbildung 8: zukünftige Veränderung



(Quelle: eigene Darstellung)

## 4. Auswertung Experteninterviews

In diesem Teil der Arbeit werden die Expertinnen und Experten, welche sich bereit erklärt haben, mir ihre Meinungen und Erwartungen betreffend der Zukunft mitzuteilen, kurz vorgestellt. Da die gewählten Experten ziemlich unterschiedlich sind und nicht in den gleichen Bereichen arbeiten, wurde auf eine einzelne und individuelle Auswertung von jeder Frage aufgrund der variierenden Leitfaden verzichtet. Die Informationen aus den Expertengesprächen wurden ausschliesslich für die Hypothesenauswertung und für die Erarbeitung der Handlungsempfehlungen verwendet. Alle sinnigemäss transkribierten Interviews sind am Ende dieser Arbeit in den Anhängen IV-VIII beigelegt.

### 4.1. Vorstellung der Experten

- Professor Dr. Waldemar Pelz – Anhang IV

Herr Pelz ist im Jahre 1953 geboren und hat Wirtschaftswissenschaften in Frankfurt am Main studiert. Er doziert an der technischen Hochschule Mittelhessen für Internationales Management und Marketing, sowie an der Fachhochschule Giessen-Friedberg für Unternehmensführung und Betriebswirtschaftslehre. (kariereführer, 2012) Zudem ist er Gründer und Leiter des in der Region Frankfurts angesiedelten Instituts für Management und Innovation. Dieses Institut analysiert Management- und Führungskompetenzen in großen Unternehmen und nimmt eine Beraterfunktion bei seinen Kunden ein. Der Gesprächspartner besitzt eine 15-jährige Praxiserfahrung als Unternehmensleiter, sowie als Leiter der Führungskräfteentwicklung eines Chemie- und Pharmaunternehmens. (Pelz, Institut für Management-Innovation, 2019)

- Ursula Schwarzenbart – Anhang V

Frau Schwarzenbart ist seit 1988 in diversen Funktionen im Bereich HR für die Daimler-Benz AG in Deutschland tätig. Seit 2014 ist sie zuständig für die Talentförderung des gesamten Daimler Konzerns. Zudem ist sie Leiterin und Gründerin der Daimler Diversity Initiatives Offices. (Petry & Jäger, 2018, S. 483) Ursula Schwarzenbart ist Mitglied des Aufsichtsrats der Uni Konstanz und des NGO's. (DLD Team, 2019) Neben ihrer beruflichen Karriere bei der Daimler AG ist sie ein angesehener Gastreferent im Bereich HR sowie Mitautorin bei Fachliteratur in diesem Bereich. Bspw. verfasste sie ein Kapitel im Buch «Digital HR», welches im Jahr 2018 erschienen ist.

- Dr. Joël Luc Cachelin – Anhang VI

Gründer und Leiter der Wissensfabrik, aber auch Zukunftsforscher und Vordenker der Zukunft. So wird Joël Luc Cachelin in den Medien betitelt. Er ist 1981 in Bern geboren und studierte anschliessend an den Universitäten St. Gallen und Bern, sowie an der HWZ Zürich Betriebswirtschaftslehre und doktorierte zur Zukunft des Managements. 2017 wurde er vom Digital Shapers Ranking zu den zehn führenden digitalen Vordenkern der Schweiz gezählt. (Cachelin, Internetgott - Die Religion des Silicon Valley, 2017) Als Gründer und Leiter der Wissensfabrik berät und begleitet er Unternehmen während der digitalen Transformation. Herr Cachelin ist neben seiner Funktion in der Wissensfabrik auch als Blogger von HR-Today, aber auch als Autor von Sachbüchern, wie beispielsweise «Internetgott – Die Religion des Silicon Valley» tätig. (Cachelin, Wissensfabrik, 2019)

- Sven Bühler – Anhang VII

Herr Bühler absolvierte ein Studium im Bereich der Sozialwissenschaft mit dem Schwerpunkt Psychologie, Soziologie und Betriebswirtschaft an der Uni Zürich. Zudem ist er Gründer und Geschäftsführer der Unternehmung icommit. Das Team von icommit, unter der Führung von Herr Bühler, unterstützt Kunden als externer Partner im Bereich der Personalbefragung und Mitarbeiterfeedback. (icommit, 2019) Icommit arbeitet seit längerem mit der Unternehmung Matterhorn Gotthard Bahn zusammen und ist aus diesem Grund ein Interviewpartner in dieser Arbeit.

- Beatrice Eyer – Anhang VIII

Die Oberwalliserin, Frau Eyer, erlangte den Master in Social Sciences in Saint Louis. Frau Eyer ist seit dem Jahr 1990 als selbständige Unternehmerin im Oberwallis tätig. Sie betreut aber nicht nur Oberwalliser Kunden, sondern ist auch national tätig. Beatrice Eyer ist Partnerin der Frankfurter Beratergruppe sowie Vorstandsmitglied des Vereins Institute for Mindfulness. (Eyer, 2019) Als Coach und Prozessbegleiterin betreut Frau Eyer bereits seit längerem die Matterhorn Gotthard Bahn. In Zusammenarbeit mit Frau Eyer führt die MGBahn jährliche Führungswerkstätte durch. Ebenfalls unterstützte sie die gemeinsame Entwicklung der Vision und den dazu abgeleiteten Strategien.

## 5. Produktevaluation

### 5.1. Kriterien der Evaluation

Für die Produktevaluation konnten 13 verschiedene Anbieter und Produkte gefunden und analysiert werden. Von jeder Unternehmung / von jedem Anbieter wurde eine Offerte eingeholt. Da diese Arbeit nicht vertraulich behandelt wird, werden die Offerten nicht im Anhang beigelegt und auch keine Preise erwähnt. Dem Auftraggeber, die Matterhorn Gotthard Bahn, werden die Offerten jedoch zusammen mit dieser Arbeit zugestellt.

Die Anfrage, welche an die Unternehmen versendet wurde, finden Sie im Anhang XI am Ende dieser Arbeit. Es handelt sich hierbei um einen kurzen Fragebogen mit Fragen zum Produkt, aber auch zum Anbieter. Zu Beginn des Fragebogens wird kurz die Unternehmung Matterhorn Gotthard Bahn vorgestellt, mit relevanten Angaben, um eine Befragung durchzuführen. Anschliessend wollte die Autorin wissen, ob die Unternehmung bereits Erfahrungen mit Bahngesellschaften hat. Im Anschluss fanden die Anbieter konkrete Fragen betreffend den Produkten vor. Anhand dieser Fragen wurden die Anbieter in der untenstehenden Tabelle nach Kriterien aufgelistet und kategorisiert.

Nachfolgend werden die Kriterien und die Beweggründe für diese Kriterien kurz erläutert:

**Sprache:** In welchen Sprachen die Befragung und auch die Auswertung angeboten wird. Dies ist für die Matterhorn Gotthard Bahn von Bedeutung, da Arbeitnehmer aus ca. 15 verschiedene Nationen bei der Unternehmung beschäftigt sind.

**Auswertung:** Die Auswertung am Befragungsende wird entweder durch das Tool selbst, den Kunden, also die MGBahn oder durch den Anbieter durchgeführt. Da dies ein hoher Zeitaufwand bedeutet, ist es für die Unternehmung wichtig zu wissen, wer diese Zeit investiert.

**Dauer der Auswertung:** Ebenso ist es bei einem allfälligen kürzeren Intervall von Befragungen wichtig, wie lange nach dem Befragungsende mit einer Auswertung gerechnet werden kann. Dies ist ein wichtiger Punkt, da für die Unternehmung die Aktualität der Daten in Zukunft immer wichtiger wird.

**Durchführung & Kompatibilität:** Da nicht alle Mitarbeiter die IT-Affinität besitzen, sollte der Anbieter einen Plan B für eine mögliche offline Teilnahme anbieten. Es wäre ideal, wenn das Tool mit mehreren Endgeräten kompatibel wäre, da viele Mitarbeiter im Home-Office tätig sind oder auch auf dem Arbeitsweg arbeiten.

**Zusammenstellung des Fragebogens:** Der Fragebogeninhalt sollte nicht komplett standardisiert sein. Die Möglichkeit für diverse Anpassungen in Bezug auf Kundenwünsche muss gegeben sein. Dies auch, damit der Benchmark mit den Railplus Bahnen weiterhin gewährleistet werden kann.

**Vorteile:** Dieses Kriterium ermöglicht dem Anbieter seine Vorteile und Pluspunkte gegenüber der Konkurrenz anzugeben. Dies dient dazu, dass nicht befragte Punkte erwähnt werden können und dem Kunden nicht vorenthalten bleiben.

Anhand dieser sechs Kriterien wurde der ideale Partner für die Matterhorn Gotthard Bahn ausgewählt und näher beschrieben. Dies erspart der Unternehmung gegebenenfalls die unterschiedlichen Anbieter zu vergleichen und erleichtert die Entscheidungsfindung.

## 5.2. Auflistung der Anbieter / Produkte

Tabelle 4: Benchmarking

Produkt / Anbieter	Sprachen?	Auswertung durch?	Dauer Auswertung?	Durchführung & Kompatibilität?	Zusammenstellung Fragebogeninhalt?	Vorteile?
Empiricon AG	Alle Sprachen möglich	Anbieter	1-2 Arbeitswochen	Online, offline & mit allen Endgeräten kompatibel	Kundenspezifische Anpassung des Standardfragebogens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Full-Service</li> <li>• Vergleichsmöglichkeiten</li> <li>• Eigenentwicklung der Software</li> <li>• Software flexibel</li> <li>• Server in der CH</li> <li>• Massnahmentracking</li> <li>• Bei Wiederholung 15%</li> </ul>
Great Place to work	Alle Sprachen möglich	Anbieter	10-15d	Online, offline & mit allen Endgeräten kompatibel	Kundenspezifische Anpassung des Standardfragebogens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experte Entwicklung Arbeitsplatzkultur</li> <li>• Vergleichswerte</li> <li>• "Great Start" für Auszubildende</li> <li>• Team in der CH</li> <li>• Zertifikate</li> </ul>

Produkt / Anbieter	Sprachen?	Auswertung durch?	Dauer Auswertung?	Durchführung & Kompatibilität?	Zusammenstellung Fragebogeninhalt?	Vorteile?
2ask	26 verschiedene	Kunde oder Dashboard	Echtzeit	Online, offline & mit allen Endgeräten kompatibel	Kundenspezifische Anpassung des Standardfragebogens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprechpartner telefonisch oder E-Mail</li> </ul>
Survalyzer	16 verschiedene	Kunde oder Dashboard	Echtzeit	online & mit allen Endgeräten kompatibel	Kundenspezifische Anpassung des Standardfragebogens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr intuitiv</li> <li>• integrierte Teilnehmerverwaltung</li> <li>• Server in der CH</li> <li>• diverse Möglichkeiten (Filterungen, Quoten und Screenouts)</li> </ul>
easyfeedback	Alle Sprachen möglich	Kunde oder Dashboard	Echtzeit	Online, offline & mit allen Endgeräten kompatibel	Kundenspezifische Anpassung des Standardfragebogens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• professionelle Gesellschaft</li> <li>• optimiertes Design</li> <li>• modernes Umfrageerlebnis</li> </ul>

Produkt / Anbieter	Sprachen?	Auswertung durch?	Dauer Auswertung?	Durchführung & Kompatibilität?	Zusammenstellung Fragebogeninhalt?	Vorteile?
HRpuls	Deutsch, Englisch, Spanisch, Französisch, Italienisch	Tool	Echtzeit	Online, offline & mit allen Endgeräten kompatibel	Kundenspezifische Anpassung des Standardfragebogens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Phasen Modell (Messung &amp; Verbesserung der Zufriedenheit &amp; Engagement)</li> <li>• Ideale Befragungsmaske und Befragungsart</li> <li>• Full-Service</li> </ul>
Findmind	Alle Sprachen möglich	Tool	Echtzeit	Online, offline & mit allen Endgeräten kompatibel	Standardfragebogen eigen Gestaltung der Unternehmung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filterungsmöglichkeiten</li> <li>• Reports in Word, Excel und Online</li> <li>• diverse Umfragetypen</li> </ul>
Polyquest	Alle Sprachen möglich	Anbieter	2-3 Wochen, Dashboard Zwischenbericht	Online, offline & mit allen Endgeräten kompatibel	Kundenspezifische Anpassung des Standardfragebogens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• engagiert, zuverlässig &amp; massgeschneidert</li> <li>• Server in CH</li> </ul>

Produkt / Anbieter	Sprachen?	Auswertung durch?	Dauer Auswertung?	Durchführung & Kompatibilität?	Zusammenstellung Fragebogeninhalt?	Vorteile?
Cubia	Deutsch, Französisch, Italienisch, Portugiesisch, Spanisch, Englisch, noch weitere möglich	Anbieter	Echtzeit	online & mit allen Endgeräten kompatibel	Kundenspezifische Anpassung des Standardfragebogens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Full-Service</li> <li>• Zertifizierte Unternehmung</li> <li>• hochwertiger Management Bericht</li> </ul>
In works	Umfrage in allen Sprachen, Reports in Deutsch und Englisch	Anbieter oder Kunde	In works: 10d Unternehmung: Echtzeit	Online, offline & mit allen Endgeräten kompatibel	Kundenspezifische Anpassung des Standardfragebogens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alles aus einer Hand (Experten MAB, sowie Softwarehersteller)</li> </ul>
Creaholic	Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch	Anbieter oder Kunde	1-2 Wochen	online & mit allen Endgeräten kompatibel  offline ausnahmsweise möglich	Kundenspezifische Anpassung des Standardfragebogens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bottom-up Ansatz</li> <li>• Ergebnisse für alle Teams</li> </ul>

Produkt / Anbieter	Sprachen?	Auswertung durch?	Dauer Auswertung?	Durchführung & Kompatibilität?	Zusammenstellung Fragebogeninhalt?	Vorteile?
Fitimjob	Deutsch, Englisch, Französisch  (mit Aufpreis auch weitere möglich)	Anbieter	1.5-3 Wochen	online & mit allen Endgeräten kompatibel	Kundenspezifische Anpassung des Standardfragebogens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsbedingungen und Verhaltensebene wird abgedeckt</li> <li>• Burnout Gefährdung wird befragt</li> <li>• Kosten der Absenzen werden berechnet</li> <li>• Persönlicher Report für jeden MA</li> <li>• Experten im Gebiet langf. Verhaltensänderungen</li> </ul>

Produkt / Anbieter	Sprachen?	Auswertung durch?	Dauer Auswertung?	Durchführung & Kompatibilität?	Zusammenstellung Fragebogeninhalt?	Vorteile?
Joineer	Tool in Deutsch und Englisch (Umfrage aber in allen Sprachen möglich)	Tool	Echtzeit	online & mit allen Endgeräten kompatibel	Kundenspezifische Anpassung des Standardfragebogens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25% pro Person &amp; Vor- und Nachbearbeitung werden offeriert</li> <li>• optionale Kick-off Meetings</li> <li>• Feedforward</li> <li>• spielerisch und einfach</li> <li>• Besprechungsmodus (optional sind die Ergebnisse transparent für berechnete Mitarbeiter dargestellt)</li> <li>• Server in der CH</li> </ul>

(Quelle: eigene Darstellung)

### 5.3. Auswertung Produktevaluation

Alle oben aufgelisteten Anbieter bieten die Lösung in mehreren Sprachen an. Oft sind es nur die gängigsten Sprachen und teilweise können nach Wunsch diverse Sprachen hinzugefügt werden. Ebenso ist die Auswertung bei den meisten Tools ähnlich. Entweder wertet der Anbieter die Daten aus oder der Kunde, also die Matterhorn Gotthard Bahn. Eine weitere Möglichkeit ist, dass das Tool selbst die Auswertung vornimmt. Diese Variante bieten lediglich drei Anbieter an. Drei weitere Lösungen ermöglichen ein Dashboard im Tool, mit welchem die Unternehmung die Zwischenergebnisse anschauen kann. Ebenso ist die Durchführung und Kompatibilität bei neun Lösungen online auf allen Endgeräten, sowie auch offline möglich. Die restlichen Anbieter bieten die Durchführung ausschliesslich online und auf allen Endgeräten an. Auch bei der Zusammenstellung des Fragebogeninhalts gaben die Anbieter oft die gleichen Antworten. Zwölf der Anbieter ermöglichen der Unternehmung, den Standardfragebogen kundenspezifisch anzupassen. Lediglich ein Produkt gibt den Standardfragebogen an den Kunden ab und diese können ihn dann anpassen.

Bei der Matterhorn Gotthard Bahn sind Arbeitnehmer aus ca. 15 verschiedene Nationen beschäftigt. Aus diesem Grund ist die Sprache ein wichtiges Kriterium. Die Mitarbeiter sprechen nicht nur deutsch, französisch und englisch, sondern noch zusätzlich spanisch und portugiesisch. Dieses Kriterium erfüllen alle Anbieter und somit kann keiner ausgeschlossen werden. Da es bei der Unternehmung auch heute noch einen Teil der Mitarbeiter gibt, welche nicht IT-affin sind und deshalb eine Befragung in Papierformat bevorzugen, sollte auch in Zukunft ein Tool genutzt werden, welches die Befragungen online sowohl auch in Papierformat anbietet. Hier können schon mehrere Anbieter herausgefiltert werden. Weshalb sich nur noch acht Anbieter in der engeren Auswahl befinden. Weiter beim Kriterium der Auswertung. Hier wird angenommen, dass wie bis anhin die Auswertung vom Tool selbst oder durch den Anbieter geschehen soll. Alle noch in Frage kommenden Tools erfüllen diese Eigenschaft. Bei der Auswertungsdauer reihen sich alle zwischen Echtzeit und max. drei Wochen ein. Da drei Wochen wieder ähnlich wie bei der momentanen Auswertungsdauer sind, wünscht sich die Unternehmung eine kürzere Zeitspanne. Deshalb bleiben noch die folgenden Anbieter: "Creaholic", "In works"; "Findmind", "HRPuls", "easyfeedback", "Survalyzer", "2ask", "Great Place to Work" und "Emipricon AG", zur Auswahl. Der Anbieter "2ask" fällt leider weg, da an ihren Umfragen max. 600 Teilnehmer befragt werden können. Da die Unternehmung aber zurzeit ungefähr 650 Mitarbeiter beschäftigt und es gemäss Trend immer mehr werden, kann dieser Anbieter nicht berücksichtigt werden.

Ein weiterer Aspekt sind die Erfahrungen, welche die Anbieter mit ihren Partnern bisher gesammelt haben. Hierzu konnten positive Punkte bei den folgenden Anbietern in Erfahrung gebracht werden: "Creaholic", "Empiricon" und "Great Place to Work". Preislich liegen die beiden Anbieter "Empiricon" und "Great Place to Work" in einem ähnlichen Segment. Das Produkt von "Creaholic" inkl. allen Upgrades liegt etwas höher. Wenn hier noch die optionalen Punkte angepasst werden, so kann der Preis voraussichtlich noch gesenkt werden.

Bei der Unternehmung "Empiricon" können die Kosten ebenfalls noch gesenkt werden. Falls die Auswertung nicht in mehreren Sprachen erstellt werden muss, so sinken die Kosten. "Empiricon" bietet eine klassische Mitarbeiterbefragung in einem jährlichen Intervall an, mit anschliessender Auswertung innerhalb von eins bis zwei Arbeitswochen. Dieser Anbieter hat Erfahrung mit Bahngesellschaften, was sicherlich ein Pluspunkt für die Unternehmung darstellt.

Der Anbieter "Great Place to Work" bietet ebenfalls eine jährliche Mitarbeiterbefragung mit anschliessender Auswertung an. Auch dieses Unternehmen hat bereits Erfahrung im Bereich der Bahngesellschaften und kann somit auch diverse Benchmarks einholen. Die Auswertung der klassischen Mitarbeiterbefragung dauert zehn bis fünfzehn Arbeitstage.

Der dritte noch verbleibende Anbieter ist "Creaholic". Dieses Unternehmen hat zusammen mit der Swisscom ein Produkt namens "Pulse" erarbeitet und entwickelt. Der grösste Unterschied des Produkts "Pulse" zu den gewöhnlichen Befragungsprodukten liegt darin, dass der Bottom-up Ansatz verfolgt wird. Das heisst, die Auswertungen der Befragung werden vom Tool selbst, oder durch den Anbieter erstellt. Die Auswertungen des Tools sehen die Teamleiter in Echtzeit und die detaillierte Auswertung für die Bereichsleiter liegt nach eins bis zwei Arbeitswochen vor. Der Bottom-up Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass die Ergebnisse nicht von oben herab, also zuerst zur Geschäftsleitung gelangen und dann erst zum Team und zum einzelnen Mitarbeiter, sondern direkt zum Teamleiter und den Mitarbeitern und erst im Anschluss an die Geschäftsleitung. Themen die direkt innerhalb des Teams gelöst werden können, werden nicht nach oben, also an die GL weitergeleitet. Ein weiterer Unterschied ist, dass "Pulse" nicht eine jährliche Befragung ist, sondern quartalsweise zwischen drei bis sieben Fragen gestellt werden. Es sind auch bereichs- oder teamübergreifende Auswertungen möglich. Dies kann gemäss den Wünschen der Matterhorn Gotthard Bahn angepasst werden. Da die Befragungen häufiger durchgeführt werden, liegt auch der Preis des Produktes "Pulse" höher als bei einer klassischen Befragung. Diese Unternehmung hat keine Erfahrung mit Bahngesellschaften. Referenzen sind aber die Swisscom sowie auch die Post.

## 6. Auflösung der Hypothesen

Tabelle 5: Auswertung Hypothese 1

<p><b>Hypothese 1</b></p>	<p>Durch das Einsetzen von organisationaler Energie kann eine Unternehmung langfristig Mitarbeiter an sich binden und motivieren.</p>	<p style="text-align: center;"><b>X</b></p>
---------------------------	---	---

(Quelle: eigene Darstellung)

Die Literaturrecherche besagt, dass die Qualität der organisationalen Energie aus emotionalen, mentalen und verhaltensbezogenen Möglichkeiten besteht, welche gemeinsame wichtige Unternehmensziele verfolgen. Wie bei der Definition der Begriffe bereits aufgezeigt, kann organisationale Energie in positive, wie auch in negative Energie aufgeteilt werden. Positive Energie zeigt sich in der Unternehmung durch Spass und Motivation unter den Mitarbeitern. (Bruch & Vogel, Organisationale Energie - Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, 2009, S. 39)

Des Weiteren kann aus dem Expertengespräch, Anhang V, mit Frau Schwarzenbart nachfolgendes Zitat zur Auflösung der Hypothese 1 herausgenommen werden: *"Agilität ist definitiv ein Schlüsselbegriff für die zukünftige Aufstellung von HR. Organisationale Energie in die richtigen Bahnen zu lenken gehört dabei natürlich zu den logischen Konsequenzen des modernen Führungshandelns."*

Auch ein zweiter Experte, Herr Cachelin, als Zukunftsforscher hat in seinem Expertengespräch, Anhang VI, ein kurzes Statement zu dieser Hypothese abgegeben: *"Organisationale Energie ist als Begriff schon relativ alt und für mich stark mit Heike Bruch sowie mit der zweiten Hälfte der 2000er-Jahre verknüpft. Im Moment scheint mir Purpose, also die Sinnhaftigkeit der Arbeit eher im Vordergrund zu stehen. Andere wichtige Stichworte für die Zukunft von HR sind für mich Selbstorganisation bzw. neue Organisationsformen, Agilität, Chatbots, People Analytics, Skillshift – und damit auch Automatisierung sowie neue Formen des Lernens."*

Der Geschäftsführer von icommit, Herr Bühler, hat ebenfalls ein paar Worte zu diesem Thema in seinem Interview, Anhang VII, gesagt: *"Eine Befragung ist auch immer ein Zeichen der Wertschätzung. Da kommen Themen wie Digitalisierung, Agilität und Zuversicht verstärkt auf. Da kommen zum Teil auch neue Themen ein wie Verantwortungsdelegation und Kompetenzmanagement. In diesen Bereichen gibt man heute mehr Gewicht drauf."*

Der vierte Experte, Herr Prof. Dr. Pelz, Anhang IV, meinte: *"Agilität und Energie sind Führungsaufgaben und keine Verwaltungsakte, die man mit «Seminaren» bearbeiten könnte."*

Somit kann zusammenfassend gesagt werden, dass diese Hypothese verworfen werden muss. Die Literaturrecherche zeigt, dass positive Energie durchaus auch Spass und Motivation in der Belegschaft verbreiten kann. Dennoch sind alle vier Experten, welche sich zu diesem Thema geäußert haben, nicht wirklich überzeugt davon, dass durch organisationale Energie Mitarbeiter langfristig an eine Unternehmung gebunden werden können. Aus diesem Grund wird die Hypothese eins verworfen.

Tabelle 6: Auswertung Hypothese 2

<p><b>Hypothese 2</b></p>	<p>Klassische Mitarbeiterbefragungen in einem Intervall von drei Jahren sind veraltet und werden im HRM 4.0 von den Kurzbefragungen, Pulsumfragen und ähnlichem abgelöst und ersetzt.</p>	<p style="text-align: center;">     </p>
---------------------------	---	--

(Quelle: eigene Darstellung)

Wie die Abbildung vier in der Auswertung der Umfrage zeigt, wird ein Befragungsintervall von drei Jahren nicht in vielen Unternehmen angewendet. Lediglich neun der teilnehmenden Betriebe wenden eine Befragung alle drei Jahre an.

Dennoch ist in der erwähnten Abbildung auch zu erkennen, dass die klassische Mitarbeiterbefragung auch im HRM 4.0 noch Anwendung findet und nicht von Kurzbefragungen ersetzt wird. Wie auch die befragten Experten bestätigen, wird die klassische Mitarbeiterbefragung nicht durch Kurzbefragungen ersetzt, sondern lediglich ergänzt. Dies kann sich der Leser so vorstellen, es gibt jährlich eine klassische Befragung unter der gesamten Belegschaft und zwischendurch, bspw. quartalsweise zusätzliche Befragungen, wie Pulsumfragen oder Instant Feedback.

Dazu passend auch ein Zitat aus dem Expertengespräch, Anhang V, mit Frau Schwarzenbart aus dem Daimler Konzern: *"Bisher wenden wir sowohl ein Instant Feedback an, ein professionelles Feedback an die Fk und eine Mitarbeiterbefragung. Bisher gibt es keine Pläne, diese Aktivitäten zu verändern."*

Herr Bühler ist der gleichen Meinung wie auch Frau Schwarzenbart und teilt in seinem Expertengespräch, Anhang VII, folgendes mit: *"Die Kunden von uns, welche Bahngesellschaften sind führen, bis jetzt alle noch klassische Mitarbeiterbefragungen durch, aber es kann sich auch schnell ändern. Also ich bin mir da nicht so sicher wie lange es geht, bis mal etwas anderes passiert. Ich glaube aber schon, dass sich in den nächsten zwei bis drei Jahren Alternativen ergeben werden und auch eine Kombination eingeführt wird. Ich sehe dies bei den Bahnen. Es ist ja schon ein Bedürfnis da, was mache ich in der Zeit zwischen diesen drei Jahren. Und hier ist sicher was man machen kann, dass man sagt, wir brauchen jährlich diese Kennzahlen und dann diese mit einer kurzen Befragung zwischendurch mal abdeckt. Sei dies mit Codes oder Commitment Index oder auch Zufriedenheitsindex oder auch gewisse Frühwarnindikatoren. Da sehe ich schon ein Potential, dass es kommen wird."*

Beide Experten und auch die Auswertung der Umfrage zeigt, dass diese Hypothese teilweise verifiziert und teilweise falsifiziert werden kann. Zusammenfassend bedeutet dies, ein Befragungsintervall mit einem Abstand von drei Jahren ist im HRM 4.0 sicherlich veraltet. Dennoch wird die klassische Mitarbeiterbefragung nicht aussenvorgelassen, sondern nur durch agilere Methoden ergänzt.

Tabelle 7: Auswertung Hypothese 3

<p><b>Hypothese 3</b></p>	<p>Eine anonymisierte Umfrage in einem regelmässigen Intervall steigert die Mitarbeiterzufriedenheit, sofern die Ergebnisse reflektiert und Massnahmen umgesetzt werden.</p>	
---------------------------	--	---

(Quelle: eigene Darstellung)

Frau Eyer hat sich in Ihrem Expertengespräch, Anhang VIII, folgendermassen zu dieser Hypothese geäussert: *"Das wichtigste ist ja immer, dass in den Bereichen, in denen schlechtere Werte herausgekommen sind oder Abweichungen festgestellt werden, dass da auch Handlungen oder Massnahmen getroffen werden. Eine Mitarbeiterbefragung steht und fällt mit dem was danach kommt. Es braucht solche Befragungen in jeder Unternehmung."*

Ebenso hat auch Herr Bühler im Gespräch, Anhang VII, seine Meinung dazu mitgeteilt: *"Oder eben auch, wie vorhin gesagt, die Kommunikation der Massnahmen. Dies wird in Zukunft noch wichtiger, wirklich den Fokus auf diese Massnahmenableitung zu legen. Wie kann ich sicherstellen, dass nachher auch etwas passiert. Meine Message ist eigentlich, lieber an drei verschiedenen Zeitpunkten richtig über die Ergebnisse zu sprechen, als dreimal eine*

*Befragung durchzuführen und nur einmal über die Massnahmen zu sprechen. Das Problem ist, dass mit den Ergebnissen auch etwas gemacht werden muss und wenn dann schon dreimal befragt wurde und es immer noch keine Änderungen gibt und die Resultate auch nicht publiziert werden, so fällt die Motivation der Mitarbeiter."*

Zudem in diesem Zusammenhang ein Zitat aus dem Expertengespräch, Anhang IV, mit Herr Prof. Dr. Pelz: *"Eine Umfrage ist ein Werkzeug wie ein Hammer oder Meissel. Damit kann man ein Kunstwerk schaffen oder zerstören. Wie gesagt, nicht die Instrumente, sondern die Inhalte und die professionelle Anwendung sind entscheidend. Grundsätzlich muss das Tool wie ein Schlüssel ins Schlüsselloch passen."*

Anlässlich dieser drei Meinungen, wird die Hypothese drei verifiziert. Alle drei Experten sind der Meinung, dass unter der Voraussetzung der Massnahmenableitung und der Kommunikation, eine Mitarbeiterbefragung die Mitarbeiterzufriedenheit steigern kann.

Tabelle 8: Auswertung Hypothese 4

<p><b>Hypothese 4</b></p>	<p>Im HRM der Zukunft wird Mitarbeiterbindung und -Zufriedenheit immer wichtiger, ein WIR-Gefühl muss geschaffen werden, dies führt zu einer verstärkten Identifikation mit der Unternehmung.</p>	
---------------------------	---	---

(Quelle: eigene Darstellung)

Nachfolgend ein Zitat aus dem Expertengespräch mit Herr Bühler, Anhang VII: *"Von dem her gesehen, finde ich es eine großartige Idee, dass man durch eine Befragung die Möglichkeit hat, ein Thema besser auf die Bühne zu bringen damit es zu einer besseren Identifikation zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmung führt."*

Expertin Frau Eyer hat in Ihrem Gespräch, Anhang VIII, folgende Aussage getätigt: *"Ich denke, hier im Oberwallis wird es vielmehr das Thema von der Innovation sein. Also wie können neue Ideen eingebracht werden und wie können solche Denkräume eingerichtet werden damit sich Mitarbeitende vorstellen können, wie sieht es in drei Jahren aus, was man sich heute noch gar nicht richtig vorstellen kann. Kurz gesagt eigentlich die Offenheit und die Flexibilität, welche vorhanden sein muss damit richtig und schnell agiert werden kann. Es reicht nicht aus, wenn dies nur gepredigt wird."*

Beide Experten sind der Meinung, dass ein WIR-Gefühl, eine Identifikation zwischen Mitarbeiter und Unternehmen geschaffen werden muss und somit der Gemeinschaftsgedanke optimiert werden kann. Aus diesem Grund kann auch diese Hypothese verifiziert werden.

Tabelle 9: Auswertung Hypothese 5

<p><b>Hypothese 5</b></p>	<p>Durch die bevorstehenden Veränderungen der Arbeitswelt, durch die Megatrends werden sich die Anforderungen an die Führungskraft der Zukunft, sowie deren Fähigkeiten grundlegend verändern.</p>	
---------------------------	--	---

(Quelle: eigene Darstellung)

Nachfolgend die Meinung aus dem Expertengespräch mit Herr Bühler, Anhang VII: *"Klar es wird gesagt, es muss eher Richtung Coach gehen und die Leute unterstützen und weniger alles vorgeben. Was ich aber glaube, ist es gibt jetzt auch diese neue Organisationsformen mit Holacracy und wie diese alle heissen, wo Hierarchien abgebaut werden. Es gibt das starke Bedürfnis der Sicherheit, welches nicht verschwinden wird. Auch bei den Jungen zeigen Studien, dass das Thema Sicherheit noch besteht. Hirnforscher sagen, dass die grösste Problematik, die wir hier im Westen haben, mit unserm Wohlstand ist. Eigentlich die Bequemlichkeit und die Gemütlichkeit. Wir wollen diese Komfortzone nicht verlassen. Deshalb finde ich es eigentlich wichtig, dass man auch den Jungen sagt, es gibt einfach Pflichten und diese müssen erfüllt werden. Man kann nicht nur nach dem Lustprinzip funktionieren und das ist für Führung auch, es wird Konflikte geben. Eine gute Führungskraft ist für mich, die bei schwierigen Situationen, wenn es ungemütlich wird auch anpackt. Man sagt ja häufig, Führungskräfte ihr müsst eure Leute aus der Komfortzone herausbringen in die Lernzone."*

Die zweite Expertin, Frau Eyer, macht in Ihrem Gespräch, Anhang VIII, folgende Aussage: *"Die Führungskraft der Zukunft braucht ein Mindset, welches denken kann. Also ein Mindset haben, in dem Sachen aus ganz unterschiedlichen Perspektiven angeschaut werden können. Dies ist enorm wichtig, hohe Flexibilität, hohe Kreativität, grosse Kommunikationsfähigkeit. Also ich habe kürzlich eine Studie gesehen der HSG und da wird von den vier K's gesprochen. Diese vier K's sind, Kreativität, Kooperation, Kritisches Denken und Kommunikation. Dies sind Schlüsselfähigkeiten für die Führungskraft der Zukunft. Ebenso die Offenheit, die verschiedenen Mindsets, welches die Mitarbeitenden der verschiedenen Kulturen mit sich bringen, so dass die offen angeschaut werden kann und auch darüber diskutiert werden kann und nicht, dass ein Pokerface aufgesetzt wird. Dies ist sehr wichtig."*

Der Zukunftsforscher Herr Cachelin, Expertengespräch im Anhang VI, vertritt die folgende Meinung zu dieser Hypothese: *"Die Digitalisierung schafft neue digitale Hilfsmittel für HR, zum Beispiel HR-Beratung in Form von Chatbots oder People Analytics, dass personalisierte Interventionen ermöglichen könnte, z.B. im Bereich der Stressprävention. Ein Nebeneffekt der Digitalisierung ist die verstärkte Organisation der Arbeit durch Plattformen. Das führt nicht nur zu neuen Fragen im Bereich des unternehmensübergreifenden Managements (z.B. wo lassen sich Trainings oder Karrieren über die Grenzen des Unternehmens hinweg denken), sondern allgemein zu einem Bedeutungsverlust des mittleren Managements. In beiden Fällen verlagert sich mehr Kommunikation vom analogen Raum in den digitalen."*

Frau Schwarzenbart hat in Ihrem Interview, Anhang V, Ihre Meinung zu diesem Thema mitgeteilt: *"Die Profile von Fk haben sich bereits erheblich verändert. Wir sind mehr und mehr auf dem Weg, eine stärkere Teamausprägung und gleichzeitig die individuelle Übernahme von Verantwortung in den Unternehmen zu etablieren. Das geht einher mit allen möglichen Formen des modernen Arbeitens, von Homeoffice, Reomote working, veränderte Anforderungen von Mitarbeitenden bzgl. Gestaltung von Privat- und Arbeitszeit etc. Diese Herausforderungen können nur durch eine konsequente Transformation der Unternehmen und auch der HR-Abteilungen geleistet werden."*

Zu guter Letzt hat auch Herr Prof. Dr. Pelz ein paar Worte zu dieser Hypothese gesagt, Anhang IV: *"Ein Megatrend der Zukunft wird mit großer Wahrscheinlichkeit darin bestehen, die HR-Arbeit zu professionalisieren und alle Esoterik aus der Personal- und Führungskräfteentwicklung zu verbannen. Falls das nicht gelingt, wird sich HRM auf die triviale Personalverwaltung reduzieren, die man übrigens auch ausgliedern kann. Das Kernproblem, qualifizierte Führungs- und Fachkräfte zu gewinnen und zu halten, wird mit großer Sicherheit auf die Linienmanager verlagert werden. Übrigens, die erfolgreichsten Unternehmer haben das «schon immer» so gemacht. Das zeigt auch unsere Studie mit mittelständischen Weltmarktführern (Hidden Champions)."*

Wie man oben sieht, sind sich die Experten bezüglich der Hypothese fünf mehr oder weniger einig. Die ersten vier Experten sind der Meinung, dass die veränderten Rahmenbedingungen, auch Veränderungen bei den Anforderungen an Führungskräfte, sowie bei deren Fähigkeiten als Konsequenz mit sich zieht. Nur Herr Prof. Dr. Pelz vertritt eine andere Meinung. Aufgrund der vier übereinstimmenden Meinungen kann diese Hypothese ebenfalls verifiziert werden.

Tabelle 10: Auswertung Hypothese 6

<b>Hypothese 6</b>	Zwischen Klein-, Mittel- und Grossunternehmen kann ein Unterschied betreffend den bisher eingesetzten Survey Landscape festgestellt werden, diese werden aber in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen und vermehrt auch von kleinen und mittleren Unternehmen eingesetzt werden.	
--------------------	--	---

(Quelle: eigene Darstellung)

Abbildung 9: Kreuztabelle V7 & V2

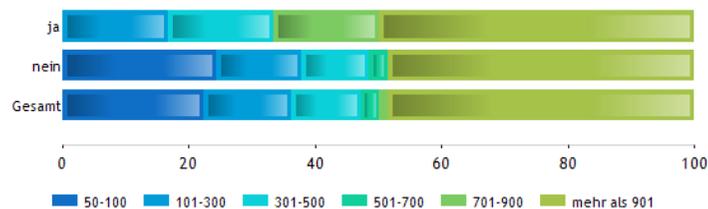
Kreuztabelle der Frage "V7" mit der Frage "V2"

V7 ↓	V2 →				50-100				101-300				301-500				501-700				701-900				mehr als 901				Gesamt	
	Nenn.	%	Antw.	Abstand	Nenn.	%	Antw.	Abstand	Nenn.	%	Antw.	Abstand	Nenn.	%	Antw.	Abstand	Nenn.	%	Antw.	Abstand	Nenn.	%	Antw.	Abstand	Nenn.	%	Antw.	%		
ja	0	0%			1	16.7%			1	16.7%			0	0%			1	16.7%	+ Ss		3	50%			6	100%				
nein	16	24.2%			9	13.6%			7	10.6%			2	3%			0	0%	- Ss		32	48.5%			66	100%				
<b>Gesamt</b>	<b>16</b>	<b>22.2%</b>			<b>10</b>	<b>13.9%</b>			<b>8</b>	<b>11.1%</b>			<b>2</b>	<b>2.8%</b>			<b>1</b>	<b>1.4%</b>			<b>35</b>	<b>48.6%</b>			<b>72</b>					

Die Prozente werden in Bezug auf die Zeilensumme berechnet.  
Werte in blau/rosa sind deutlich über-/unterrepräsentiert (mit einer Risikoschwelle von 5%).

Effektive Antworten : 72    Keine Angabe(n) : 3    Antwortquote : 96%  
P-Wert: = 0.02 ; Chi² = 12.86 ; Freiheitsgrad: = 5.00. Die Beziehung ist signifikant.

**Zusätzliche Werte**



(Quelle: Sphinx)

Karin Frankiny

Wie die vorangehende Grafik zeigt, besteht ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse und den Befragungsintervallen. Die Umfrage hat ergeben, dass Unternehmen mit einer Belegschaft grösser als 901 Mitarbeiter vermehrt einen Mix aus diversen Befragungsinstrumenten einsetzen als kleine Unternehmen mit 101-300 Mitarbeitern. Somit kann der erste Teil dieser Hypothese verifiziert werden, da eine signifikante Beziehung zwischen diesen beiden Variablen, Unternehmensgrösse und Survey Landscape, festgestellt werden kann. D.h. es kann ein Unterschied, oder auch ein Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen erkannt werden.

Der Unternehmensleiter von icommit, Herr Bühler, äussert sich in seinem Gespräch, Anhang VII, folgendermassen: *"Diese Survey Landscape haben meiner Meinung nach ein grosses Potential. Es sind ja dann auch nur ca. 10 Fragen, welche gestellt werden. Da gibt es natürlich bereits heute Unternehmen, die so etwas in der Art einsetzen und schnell schnell selbst etwas machen. Und ich glaube schon, dass es ein wenig systematischer werden wird. Es kann schon sein, dass es ein Cockpit oder ein Dashboard gibt, bei welchen der HR Chef entscheiden kann, mit dieser Plattform möchte ich noch diese und jene Befragung mit diesen Leuten durchführen. Ich bin aber überzeugt, wo aufgepasst werden muss, ist mit jeder Befragung steigen die Erwartungen und es muss aufgepasst werden, dass nicht zu viele so kleine Befragungen gemacht werden und anschliessend heisst es, es passiert ja sowieso nichts, dann fülle ich diese Umfrage sicher nicht noch aus. Und da läuft man ein bisschen hinein. Wir waren jetzt auf der komplett anderen Seite. Die letzten Jahre hat man gesagt, wir setzen auf lokale grosse Befragungen und jetzt kommt man mit dem ganzen Instant Thema, ja doch, führen wir doch mal so zwischendurch eine Umfrage durch. Es muss ein gutes Mittelmass gefunden werden, so dass nicht zu viele Umfragen und zu wenig Ergebnisse das Ziel sind. Es muss einfach gemanagt werden. Es muss getreckt werden und aus meiner Sicht muss gerechtfertigt werden für was machen wir die Befragung, wie informieren wir die Leute, damit keine Frustration aufgrund der fehlenden Ergebnisse die Folge ist. Ich glaube das Thema Kommunikation gewinnt stark an Gewichtung und ich könnte mir vorstellen, dass HR die Steuerungsfunktion übernimmt von diesen Befragungen. Aber ich meine, ich finde es schon auch cool, dass einige Bereiche super laufen und nur die Bereiche befragt werden, welche eine Baustelle aufweisen. Es muss aber auch wieder aufgepasst werden, dass dann nicht das Gefühl von fehlender Wertschätzung aufkommt."*

Karin Frankiny

Wie auch Herr Bühler, hat die Geschäftsführerin von MGA Coachingcenter, Frau Eyer, in Ihrem Gespräch, Anhang VIII, Ihre Meinung mitgeteilt: *"Aufgrund der Zeit und den Veränderungen muss man unbedingt die Kadenz verkürzen. Viel mehr so Korridor Themen setzen, dass man sagt, dieses Jahr ist dies unser Schwerpunkt und zu diesem Thema befragen wir die Mitarbeiter quartalsweise oder einfach in einem kurzen Check. Aber dies muss natürlich auch von jemandem nachbearbeitet und betreut werden. Das Instrument sollte auch zu der Belegschaft passen. In gewissen Orten gibt es fast eine Überflutung von Befragungen. Aber auch hier wieder, es steht und fällt mit dem was danach kommt, dies ist der Schlüssel. Wenn die Mitarbeitenden wissen, es wird aufgenommen und es passiert etwas, so finde ich dies natürlich ein guter Ansatz."*

Wie die Umfrage gezeigt hat, nutzen grosse Unternehmen jetzt schon Survey Landscape. Aus diesem Grund kann davon ausgegangen werden, dass in Zukunft dieses Thema vermehrt aufkommen wird und Unternehmen eine Veränderung in Richtung Mix aus Befragungsinstrumenten wagen. Auch die befragten Experten vertreten die Meinung, dass diese agilen Methoden vermehrt aufkommen werden und finden dies ein guter Weg für die Unternehmungen. Dennoch muss dieses Thema, wie Herr Bühler erwähnt hat, mit Vorsicht betrachtet werden. Nichts desto trotz kann somit auch der zweite Teil dieser Hypothese bestätigt, also verifiziert werden.

## 7. Handlungsempfehlungen

Mit den gewonnenen Erkenntnissen aus der Literaturrecherche, in Verbindung mit den Informationen aus den Expertengesprächen und den Ergebnissen der Umfrage, können diverse Handlungsempfehlungen an die Matterhorn Gotthard Bahn abgegeben werden. Hinzu kommt noch das Benchmarking der Anbieter von Befragungstools, welches einen Einfluss auf die Aussagen im nachfolgenden Abschnitt hat. Am Ende der Auflistung der Handlungsempfehlungen finden Sie in dieser Arbeit noch einen Aktionsplan, welcher die Priorisierung der Handlungsempfehlungen und die nächsten relevanten Schritte aufzeigt.

### Feedbackinstrument

Die Unternehmung führt momentan eine klassische Mitarbeiterbefragung durch. Mehrere Experten bestätigen, mit folgenden Aussagen, dass die Mitarbeiterbefragung auch in Zukunft noch ein gern gesehenes Instrument sein wird.

*"Und hier ist sicher was man machen kann, dass man sagt wir brauchen jährlich diese Kennzahlen und dann diese mit einer kurzen Befragung zwischendurch mal abdeckt. Sei dies mit Codes oder Commitment Index oder auch Zufriedenheitsindex oder auch gewisse Frühwarnindikatoren. Da sehe ich schon ein Potential, dass es kommen wird. Ich glaube es wird weiterhin Gesamtbefragungen geben, welche von weiteren Varianten der Kurzbefragung unterstützt und ergänzt werden."* (S. Bühler, Geschäftsführer icommit, Persönliche Mitteilung, 16. April 2019) Ebenso hat sich eine weitere Expertin dazu geäußert: *"Momentan wenden wir zusätzlich eine Mitarbeiterbefragung an. Bisher gibt es keine Pläne, diese Aktivitäten zu verändern."* (U. Schwarzenbart, Chief Diversity Officer, Persönliche Mitteilung, 3. Mai 2019) Zusätzlich hat auch eine weitere Expertin Informationen dazu preisgegeben: *"Es braucht solche Befragungen in jeder Unternehmungen."* (B. Eyer, Leiter MGA Coaching, Persönliche Mitteilung, 15. April 2019) Diese drei Experten untermauern die Handlungsempfehlung und Feststellung, dass die klassische Mitarbeiterbefragung auch in Zukunft noch häufig eingesetzt wird. Dennoch sagte ein Experte: *"Nicht die Umfragen (die Methoden) sind wichtig, sondern wie sie gemacht werden."* (W. Pelz, Leiter Institut Management und Innovation, Persönliche Mitteilung, 29. April 2019) Gemäss Herr Pelz ist beim Einsatz einer Befragung weniger das Feedbackinstrument entscheidend, sondern eher die Art und Weise wie die Befragung durchgeführt wird.

Zudem hat auch die Umfrage, welche anlässlich dieser Arbeit von der Autorin durchgeführt wurde, diese Aussagen und Meinungen bestätigt. 62 der 75 gültigen Antworten, also 82.6 % setzen eine klassische Mitarbeiterbefragung in ihrer Unternehmung ein. Von diesen 62

Karin Frankiny

Unternehmen haben fünf Teilnehmer eine zukünftige Veränderung angegeben. Diese Veränderungen betreffen aber nur in drei Fällen das Feedbackinstrument an und für sich. Die anderen beiden Unternehmen wechseln das Tool, also den Anbieter, oder wollten keine Angaben dazu machen, was für eine Veränderung bevorsteht.

Die Experten prognostizierten aber auch den Trend, dass eine Mischung aus diversen Befragungsinstrumenten in Zukunft eine grosse Rolle spielen kann. Das heisst zusätzlich zur klassischen Vollbefragung noch gegebenenfalls eine Pulsbefragung bei Onboarding-Prozessen einzuführen, oder auch bei Austritten also bei Kündigungen. So kann der Puls des Unternehmens nicht nur gesamthaft betrachtet werden, sondern auch einzelne Prozesse. Dies hat auch die Expertin folgendermassen erläutert: *"viel mehr so Korridor Themen setzen, dass man sagt, dieses Jahr ist dies unser Schwerpunkt und zu diesem Thema befragen wir die Mitarbeiter quartalsweise oder einfach in einem kurzen Check"*. (B. Eyer, PM, 15. April 2019) Auch das folgende Zitat aus einem Expertengespräch bestätigt diese Feststellung: *"Ich finde dies eigentlich schon gut, wenn jährlich eine Befragung durchgeführt wird und anschliessend noch ein Thema pro Jahr festgelegt wird, welches näher evtl. sogar mehrmals jährlich erfragt werden möchte... Jetzt ist es natürlich ganz klug, wenn Unternehmen sagen, dieses Thema beschäftigt uns in diesem Jahr sehr stark. Ich möchte, dass dieses Thema bei meinen Leuten auch im Scheinwerferlicht steht und wirklich drei bis viermal jährlich Abfragen, um zu sehen wie das Thema wahrgenommen wird."* (S. Bühler, PM, 16. April 2019) Das Zitat der Expertin Schwarzenbart sagt das gleiche aus, wie die Zitate der beiden anderen Experten: *"Bisher wenden wir sowohl ein Instant Feedback an, ein professionelles Feedback an die Fk und eine Mitarbeiterbefragung. Bisher gibt es keine Pläne, diese Aktivitäten zu verändern."* (U. Schwarzenbart, PM, 3. Mai 2019)

Ob die Unternehmen momentan die sogenannten Survey Landscape einsetzen, wurde mit der Umfrage ebenfalls abgeklärt. Diese zeigt tendenziell eher das Gegenteil auf. Hier antworteten 88 %, dass Sie keine Mischung aus verschiedenen Umfragetools anwenden.

Bei der Durchführung des Benchmarkings gaben einige befragte Anbieter an, eine Mischung aus max. zwei Feedbackinstrumenten für eine Unternehmung mit der Grösse von 650 Mitarbeitern sinnvoll zu finden. Die meisten Empfehlungen gab es für die klassische Mitarbeiterbefragung und anschliessend wie bereits erwähnt noch zusätzliche Puls- oder Checkbefragungen.

Karin Frankiny

**Handlungsempfehlung:** Aus diesen Rückmeldungen und oben aufgeführten Begründungen kommt die Autorin zum Entschluss, dass für die Matterhorn Gotthard Bahn die klassische Mitarbeiterbefragung ein geeignetes Befragungsinstrument darstellt. Dennoch ist eine zusätzliche Einführung von Pulsbefragungen bei gewissen Prozessen oder auch bei Korridor-themen wichtig und sinnvoll. Ein Beispiel für den Einsatz von Pulsbefragungen ist der Eintrittsprozess. Nach drei Monaten könnten die neu eingetretenen Mitarbeiter kurz befragt werden, wie wohl fühlt ihr euch, seid ihr gut vom Team aufgenommen worden und was für Verbesserungen wären eurer Meinung nach beim Eintrittsprozess sinnvoll. Dies wären alle drei Monate max. 30 Mitarbeiter welche befragt werden, ausgenommen vom vierten Quartal in welchem ca. 50-60 Mitarbeiter inkl. Lernende befragt werden. So hält sich der Aufwand für die Unternehmung in Grenzen und trotzdem kann die Prozessoptimierung angestrebt werden. Anstelle der Pulsbefragung kann auch die Checkbefragung eingeführt werden, welche bspw. bei einem Wechsel der Dienstkleider vorgenommen wird. Diese wird gemäss Literaturrecherche für einmalige Veränderungen eingesetzt. Hier im Beispiel ist ein Dienstkleiderwechsel alle 10 Jahre ein Thema und deshalb ideal für eine Checkbefragung geeignet. Nach einem halben Jahr kann kurz befragt werden, wie findet ihr die neue Kleidung, was für Änderungen hättet ihr euch gewünscht usw.

Dies zeigt den Mitarbeitern Wertschätzung bei Veränderungen und so können sie sich besser mit der Unternehmung identifizieren. Diese beiden Befragungsvarianten sind, wie die zu Beginn durchgeführte Literaturrecherche zeigt, neue Möglichkeiten näher am Puls der Belegschaft zu sein und so eine Echtzeit-Auswertung zu erhalten. Diese Befragungen umfassen maximal sieben Fragen und es werden nur stichprobenweise Mitarbeiter nach ihrer Meinung gefragt.

Des Weiteren hat die Literaturrecherche ein Model gezeigt, nach welchem die Mitarbeiter in fünf verschiedenen Typen eingeteilt werden können. Dieses Model wird im Abschnitt 1.7.1 Fünf Modelle des Mitarbeiters detailliert erklärt und beschrieben. Gemäss diesem Model kann jeder Mitarbeiter einem Typ zugeordnet werden und so anschliessend die passende Befragungsvariante gefunden wird. Dies ist auch in der Matterhorn Gotthard Bahn wichtig. So lernt der Bereichsleiter oder auch der Teamleiter seine Mitarbeiter kennen und kann besser auf die Bedürfnisse und Sorgen des Einzelnen eingehen. Denn wie der Experte sagt: *"Grundsätzlich muss das Tool wie ein Schlüssel ins Schlüsselloch passen."* (W. Pelz, PM, 29. April 2019)

Karin Frankiny

## Intervall

Betreffend des Intervalls haben sich ebenfalls zwei Experten geäussert. Die Meinung des ersten Experten lautet: *"Ich würde die Intervalle kürzer fassen, also die Abstände. Hier gibt es zu viele Tabellen und Punkte, welche angegangen werden müssen. Deshalb finde ich auch aufgrund der Zeit und den Veränderungen muss man unbedingt die Kadenz verkürzen"* (B. Eyer, PM, 15. April 2019) Der zweite Experte hat seine Meinung folgendermassen offenbart: *"Es ist ja schon ein Bedürfnis da, was mache ich in der Zeit zwischen diesen drei Jahren. Und hier ist sicher was man machen kann, dass man sagt, wir brauchen jährlich diese Kennzahlen und dann diese mit einer kurzen Befragung zwischendurch mal abdeckt."* (S. Bühler, PM, 16. April 2019)

Ebenfalls zeigt die Umfrage ein klares Bild. 47 % der befragten Unternehmen führen eine jährliche Befragung unter den Mitarbeitern durch. Dem gegenüber stehen 36 % der Teilnehmer, welche ein Intervall zwischen alle zwei Jahre und alle fünf Jahre einsetzen. Dies zeigt, dass fast die Hälfte der befragten Unternehmen die jährliche Befragung nutzen. Übrig bleiben noch 34 % die ein kürzeres Intervall als ein Jahr umsetzten. Natürlich sind hier Mehrfachnennungen möglich, da einige Unternehmen mehr als eine Befragung im Einsatz haben. Dennoch kann klar erkannt werden, dass die jährliche Befragung ein geeignetes Intervall für eine Vollbefragung ist. Hierzu empfiehlt sich der quartalsweise Einsatz von Puls- oder Checkbefragungen. Dies bestätigt auch die Umfrage unter den Unternehmen, da 12% quartalsweise Befragungen durchführen. Genau gleich viele Nennungen hat auch die halbjährliche Befragung.

**Handlungsempfehlung:** Die Autorin rät der Matterhorn Gotthard Bahn zum Einsatz der jährlichen Vollbefragung und zusätzlich, als Unterstützung, den quartalsweisen Einsatz von Pulsbefragungen mit Stichproben der Belegschaft, so dass alle Mitarbeiter einmal befragt werden. Wichtig ist, dass nicht bei jeder Pulsbefragung die gleichen Mitarbeiter befragt werden. Ansonsten sinkt die Teilnahmemotivation.

## Anbieter

Beim Punkt "Anbieter" gibt es viele verschiedene Lösungen und Produkte. Anhang des Benchmarkings hat sich die Autorin für drei verschiedene Anbieter entschieden. Für die jährliche Mitarbeiterbefragung unter allen 650 Mitarbeitern, empfiehlt die Autorin das Produkt der Unternehmung "Empiricon AG" oder jenes vom Unternehmen "Great Place to Work". Diese beiden Unternehmen wurden bei der Umfrage weiterempfohlen und bieten sicherlich eine vertrauenswürdige und geeignete Lösung an. Empiricon wurde von den Unternehmungen V-Zug und der SBB weiterempfohlen.

Karin Frankiny

Die Lösung von Great Place to Work ist in Zukunft beim Unternehmen Intersport im Einsatz. In der Tabelle des Benchmarkings fehlen die Angaben der Unternehmung "icommit", welche bisher die Mitarbeiterbefragungen für die Matterhorn Gotthard Bahn durchgeführt hat. Da jedoch das Prinzip gemäss den Empfehlungen in dieser Arbeit abgesehen vom Intervall nicht verändert wird, steht natürlich dieser Partner weiterhin zur Verfügung. Hier hat die Matterhorn Gotthard Bahn die nötigen Informationen. Aus diesem Grund wurde auf die Aufnahme dieses Unternehmens in die Tabelle im Kapitel fünf. Benchmarking verzichtet.

Ebenso ist das Tool von "Creaholic", welches in Zusammenarbeit mit der Swisscom entwickelt wurde zu erwähnen. Da dies aber keine Vollbefragungen, sondern mehrfach pro Jahr kurze Befragungen anbietet, wäre dies eine Lösung für die Pulsbefragungen. Dieses Produkt "Pulse" ist jedoch relativ kostenintensiv und fällt aus diesem Grund weg. Der Preis kann gemäss Angaben der Ansprechperson von "Creaholic" noch sinken, sobald genauere Details ausgetauscht werden. Trotzdem ist die Autorin der Meinung, dass dieses Tool auch mit einer Kostensenkung zu teuer ist. Falls die Unternehmung dennoch Interesse an diesem Produkt hat, wäre der Anbieter selbst, wie auch die HR-Assistentin der Swisscom gerne für ein Gespräch bereit. Es gilt anzumerken, dass der Matterhorn Gotthard Bahn die Offerte des Unternehmens "Creaholic" zusammen mit den anderen eingeholten Offerten ausgehändigt wird.

In der Umfrage gaben mehrere Unternehmungen an, für die Kurzbefragungen das bekannte Online Tool "Survey Monkey" zu nutzen. Dies ist ein Tool, bei welchem die Unternehmung schnell und kostengünstig eine Umfrage erstellen kann. Ebenso bietet diese Lösung die Auswertung in Echtzeit an, was ein weiterer Vorteil ist. Ein Zitat aus den Expertengesprächen bestätigt der Einsatz von diesem Tool in mehreren Unternehmen: *"Ich meine, es ist ja immer noch so, dass Unternehmen sagen, für diese kleine Befragung können wir ein günstiges online Tool nutzen wie Survey Monkey oder irgendein eigenes Tool, welches einfach und schnell durchgeführt werden kann. Es gibt einige Unternehmen, die ein solches Tool einfach für solche Befragungen brauchen."* (S. Bühler, PM, 16. April 2019)

Ebenso zeigt die Umfrage, dass zehn Unternehmen Survey Monkey für Kurzbefragungen nutzen. Hier sind keine Veränderungen in Zukunft vorgesehen was bedeutet, dass die Unternehmen mit den Ergebnissen dieses Online Tools mehrheitlich zufrieden sind.

Karin Frankiny

**Handlungsempfehlung:** Für die Matterhorn Gotthard Bahn ist die Handlungsempfehlung, die Vollbefragung mit einem externen Partner durchzuführen. Denn die klassische Mitarbeiterbefragung ist eine aufwendige, aber wichtige Angelegenheit, von welcher sich auch die Mitarbeiter etwas erhoffen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass hier nicht auf ein online Tool wie Survey Monkey o.ä. gesetzt wird. Die Investition lohnt sich, da auch die Ergebnisse detaillierter, also bereichs-, team- oder sogar standortübergreifend ausgewertet werden können. Hingegen ist es bei der quartalsweisen Pulsbefragungen nicht zwingend notwendig, ein kostenintensives Tool von einem externen Partner zu kaufen. Hier reicht eine Software wie "Survey Monkey" allemal aus.

### Massnahmen

Zwei Experten sind sich betreffend den Massnahmen, dem sogenannten Follow-Up der Befragungen einig. *"Das wichtigste ist ja immer, dass in den Bereichen, in denen schlechtere Werte herausgekommen sind oder Abweichungen festgestellt werden, dass da auch Handlungen oder Massnahmen getroffen werden... Eine Mitarbeiterbefragung steht und fällt mit dem was danach kommt."* (B. Eyer, PM, 15. April 2019) *"Die Pulsbefragungsgeschichte ist eine grossartige Idee, aber auch relativ gefährlich oder noch tricky. Wenn, muss man dies mit Massnahmentrecking kombinieren... Es ist auch gefährlich, zu stark auf den Inhalt zu gehen anstatt auf die Massnahmen. Meine Message ist eigentlich, lieber an drei verschiedenen Zeitpunkten richtig über die Ergebnisse zu sprechen, als dreimal eine Befragung durchzuführen und nur einmal über die Massnahmen zu sprechen. Oder eben auch wie vorhin gesagt, die Kommunikation der Massnahmen. Dies wird in Zukunft noch wichtiger, wirklich den Fokus auf diese Massnahmenableitung zu legen."* (S. Bühler, PM, 16. April 2019)

Klar ist, die Befragung darf nicht gemäss dem folgenden Zitat angesehen werden: *"Ist es eine Alibiübung so lässt man es besser sein."* (S. Bühler, PM, 16. April 2019) Dies bestätigt auch die Literaturrecherche. Die Prozessbeschreibung einer Mitarbeiterbefragung unter Punkt 1.7 Feedbackinstrumente zeigt, dass der wichtigste Teil die letzte, also Phase drei ist. Hier dreht sich alles um die Auswertung und Massnahmenableitung. Denn wie der Experte es sagt: *"Ich bin aber überzeugt, wo aufgepasst werden muss, ist mit jeder Befragung steigen Erwartungen und es muss aufgepasst werden, dass nicht zu viele so kleine Befragungen gemacht werden und anschliessend heisst es, es passiert ja sowieso nichts, dann fülle ich diese Umfrage sicher nicht noch aus."* (S. Bühler, PM, 16. April 2019)

Karin Frankiny

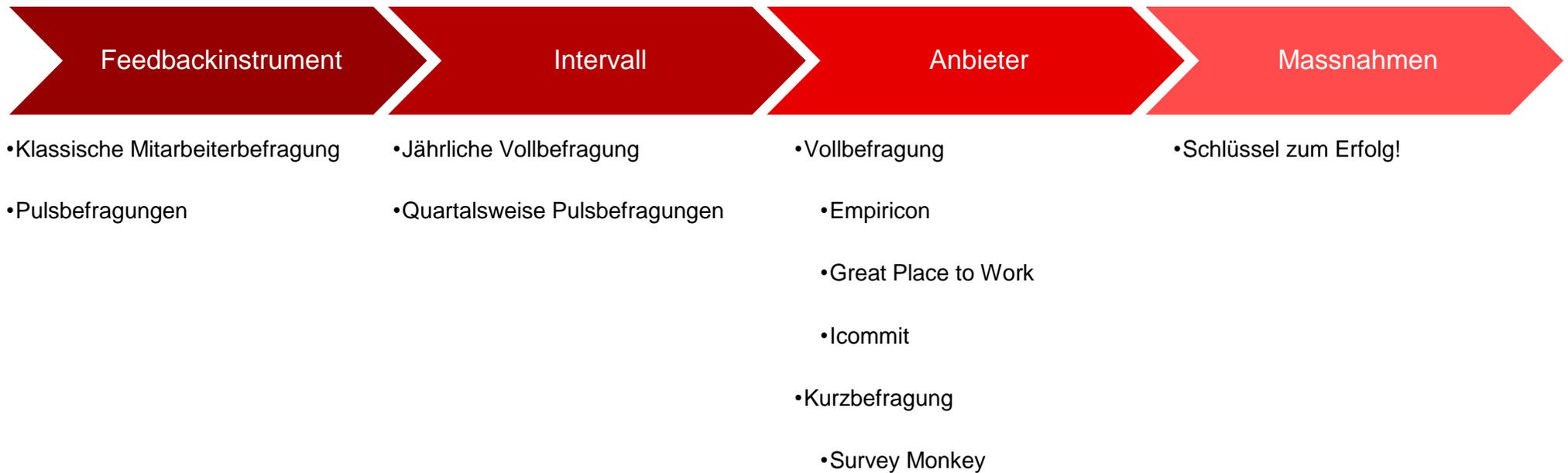
Die Expertin, welche die Matterhorn Gotthard Bahn ziemlich gut kennt, äusserte sich folgendermassen zur momentanen Massnahmenumsetzung des Unternehmens: *"Was ich jetzt so gesehen habe, seit der letzten Mitarbeiterbefragung in der MGBahn bis jetzt, haben sie relativ viel versucht, um diese Abteilungen zu erkennen und diese Werte zu verbessern. Ohne das anschliessend der Austausch zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern beispielsweise in Workshops stattfindet, so dass die Mitarbeiter sich einbringen und Lösungen erarbeitet werden können, hat diese Befragung keinen Sinn und das Geld ist schlecht investiert."* (B. Eyer, PM, 15. April 2019)

**Handlungsempfehlung:** Beim Punkt Massnahmen ist die Aussage eigentlich relativ klar. Es darf keine Befragung, egal ob klassische Mitarbeiterbefragung unter der gesamten Belegschaft oder Kurzbefragung mit Stichprobe unter den Arbeitnehmern, ohne Massnahmenableitung und Kommunikation geben. Gemäss Erfahrungen im Unternehmen ist dies ein Punkt, welcher der Geschäftsleitung bewusst ist. Trotzdem ist der Appell dieser Handlungsempfehlung, dass bei fehlender Kommunikation der Ergebnisse und ohne Folgeprozess die Rücklaufquote schnell in den Keller fällt. Die Wertschätzung der Mitarbeiter wird zerstört und es wird kein Arbeitnehmer mehr bereit sein, seine wertvolle Zeit für etwas zu "opfern" was keinen Nutzen mit sich zieht.

Auf Seite 58 sind die Handlungsempfehlungen grafisch zusammengefasst. Dies dient dazu, dass mit einem Blick die Handlungsempfehlungen erkannt werden können. Zusätzlich wurde auf Seite 59 ein Aktionsplan mit den notwendigen Schritten für den Prozess der Einführung aufgelistet. Dieser umfasst nicht eine komplette Auflistung der Tätigkeiten, sondern nur diejenigen, welche im Rahmen dieser Arbeit bearbeitet wurden und somit eine Änderung erfahren.

## 7.1. Grafische Darstellung Handlungsempfehlungen

Abbildung 10: Grafische Darstellung Handlungsempfehlungen



(Quelle: eigene Darstellung)

## 7.2. Aktionsplan

Tabelle 11: Aktionsplan

Massnahmen	Zeitspanne	Wer
Die diversen Befragungsinstrumente kennenlernen (Referenzen)		HR-Leiter
Mitarbeiter gemäss Modell "Fünf Mitarbeitertypen" zuordnen		Bereichsleiter / Teamleiter
Befragungsinstrument/-e auswählen		Bereichsleiter / Teamleiter
Intervall abklären und festlegen		HR-Abteilung
Externer Partner suchen (Offerten erneut einholen / vergleichen)		HR-Leiter / Geschäftsleitung
Entscheidung für einen externen Partner		HR-Leiter / Geschäftsleitung
Umfrage vorbereiten		Bereichsleiter
Umfrage durchführen		Gesamte Belegschaft
Zwischenstand prüfen und kommunizieren (Reminder)		HR-Abteilung
Umfrage auswerten	Echtzeit (max. 2 Wochen)	Bereichsleiter / Geschäftsleitung
Massnahmen festlegen	1-2 Wochen	HR-Abteilung
Ergebnisse und Massnahmen kommunizieren	Sobald Massnahmen festgelegt	Bereichsleiter / Teamleiter
Ergebnisse und Massnahmen kontrollieren	Bei der nächsten Befragung	Bereichsleiter / Teamleiter

(Quelle: eigene Darstellung)

## Schlussfolgerung

Durch die Literaturrecherche, welche zu Beginn der vorliegenden Arbeit durchgeführt wurde, wird aufgezeigt, dass es eine Vielzahl an Befragungsinstrumenten gibt. Trends und veränderte Rahmenbedingungen in der kurzlebigen Arbeitswelt, aber auch im HRM 4.0 zeigen klare Strukturen. Das Thema der Agilität aber auch des Big Data spielen eine grosse und wesentliche Rolle in der Zukunft der HR-Abteilungen. Es werden Veränderungen durch die Megatrends wie bspw. Digitalisierung, Globalisierung oder auch durch den demographischen Wandel auf die HRM Abteilungen zukommen. Diese Veränderungen bringen nicht nur Nachteile sondern auch Vorteile. Wie bspw. auch der Vordenker der Schweiz, Herr Cachelin, dies erwähnte: *"neue digitale Hilfsmittel für HR, zum Beispiel HR-Beratung in Form von Chatbots oder People Analytics werden durch die Digitalisierung geschaffen."* (J. L. Cachelin, Zukunftsforscher, Persönliche Mitteilung, 26. März 2019)

Die Forschungsfrage *"Organisationale Energie ist eine zentrale Messgrösse (KPI) – nicht nur für HR, sondern auch für das Management insgesamt. Wie kann sie am besten beobachtet und gesteuert werden?"* kann aufgrund der Ergebnisse und Feststellungen der vorliegenden Arbeit folgendermassen beantwortet werden. Organisationale Energie ist eine zentrale Messgrösse in Unternehmen. Dies zeigt die Literaturrecherche. Auch die Expertin, Frau Ursula Schwarzenbart, hat dies in ihrem Expertengespräch bestätigt. Die organisationale Energie kann anhand der vorgestellten Matrix in vier verschiedene Bereiche eingeteilt werden. Daraus wird ersichtlich, dass nicht nur ein Teil der Unternehmung von den Auswirkungen der organisationalen Energie betroffen ist und ebenfalls nicht nur ein Teil der Unternehmung Einfluss auf die Stärke dieser Energie hat. Es ist immer das gesamte Unternehmen betroffen. Alle Personen im Unternehmen sind dafür verantwortlich und alle spüren die Konsequenzen und Auswirkungen. Am besten beobachtet werden kann diese Energie durch eine jährliche Mitarbeiterbefragung unter der gesamten Belegschaft im Zusammenspiel mit quartalsweise durchgeführten Pulsbefragungen. So ist eine Messung und Steuerung der organisationalen Energie in der Unternehmung Matterhorn Gotthard Bahn gegeben.

Die verfassten Handlungsempfehlungen betreffend den Anbietern der Befragungsprodukten sind nur erste Stossrichtungen. Um den richtigen Anbieter und detaillierte Offerten zu erhalten, muss die MGBahn selbst mit den Anbietern Kontakt aufnehmen und die Details besprechen. Die Angaben sind nur grobe Einschätzungen, welche die Unternehmungen auf Anfrage zusandten. Ebenso sind die Punkte im Aktionsplan nur grobe Eckpunkte, welche gegebenenfalls noch genauer abgestimmt werden müssten. Auch bei den Zuständigkeiten handelt es sich nur um Annahmen, welche von der Autorin als externe Betrachterin getroffen wurden.

Karin Frankiny

Das Benchmarking, welches im Punkt fünf dieser Arbeit durchgeführt und beschrieben wird, ist nicht so umfassend wie erhofft. Die Kriterien anhand von welchen die Anbieter ausgewählt wurden, hat die Autorin selbst festgelegt und sind auf das Minimum beschränkt. Sicherlich müssten hier noch weitere Angaben und Merkmale eingeholt und geprüft werden. Bei den Expertengesprächen konnten leider nicht die Personen befragt werden, welche am Anfang vorgesehen waren. Aus zeitlichen Gründen hat eine Expertin abgesagt und ein zweiter lediglich drei Fragen beantwortet. Anschliessend wurden anhand der Literaturrecherche weitere Experten gesucht und gefunden.

Ein wesentlicher Punkt, welcher auch mehrmals in dieser Arbeit erwähnt wurde, ist der Prozess der Befragung. Egal mit welchem Befragungsinstrument und in welchem Intervall befragt wird, der Prozess ist immer der Gleiche. Ebenso ist auch der Schlüssel zum Erfolg immer derselbe. Ohne eine ausführliche Vorbereitung und Ankündigung der Befragung unterlaufen Fehler. Diese dürfen in diesem Prozess keineswegs passieren. Praktisch noch wichtiger als die eigentliche Durchführung der Befragung ist der Folgeprozess. Die Kommunikation der Ergebnisse wie die Erarbeitung und Kommunikation der Massnahmen, ist zwingend notwendig und darf auf keinen Fall vernachlässigt werden oder fehlen. Wie sich auch Experten geäussert haben, steigert eine Befragung die Erwartungen und Hoffnungen auf eine Besserung. Folgt diese im Anschluss an eine Befragung nicht, so kann bei der nächsten Befragung die Motivation der Mitarbeiter fehlen und die Rücklaufquote erleidet möglicherweise einen Abschwung. Des Weiteren können die Mitarbeiter aufgrund der fehlenden Wertschätzung frustriert sein. Dies hat einen Einfluss auf die organisationale Energie und dies wiederum wirkt sich negativ auf die Qualität nach aussen aus.

## Fazit

Die Zusammenarbeit mit der Matterhorn Gotthard Bahn war sehr interessant und es konnten neue Eindrücke und Erfahrungen gesammelt werden. Durch die Analyse, Umfrage und das Benchmarking konnten der Unternehmung konkrete Handlungsempfehlungen abgegeben werden. Diese sollen dem Auftraggeber zu einem besseren Arbeitsklima und somit auch zu einer optimierten organisationalen Energie verhelfen. Die Konsequenz daraus ist wiederum, dass die Mitarbeiterzufriedenheit steigt.

Im Anhang XII finden Sie eine überarbeitete Planung der vorliegenden Arbeit. Diese Planung zeigt den tatsächlichen Arbeitsverlauf, sowie die dafür aufgewendeten Arbeitsstunden. Aufgrund von Abwesenheiten und Absagen konnte die Planung nicht immer wie gewünscht eingehalten werden. Dies erklärt auch die Abweichungen bei den Start- und Endangaben betreffend den Expertengesprächen. Ebenso dauerte die Literaturrecherche länger als geplant, da nicht alle Bücher wie gewünscht verfügbar waren.

Zu Beginn der Expertengesprächen ist aufgefallen, dass es keinen Unterschied macht, ob die Umfrage im Anschluss an die Expertengesprächen oder bereits während diesen gestartet wird. Somit wurde der Umfrageleitfaden früher als geplant erarbeitet und die Umfrage gleichzeitig mit dem Beginn der Expertengespräche lanciert.

## Bibliografie

- Anderes, D. (2009). *Benchmarking: Leitfaden für den Vergleich mit den Besten*. (K. Mertens, Hrsg.) Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH.
- Bendel, P. D. (07. 01 2019). *Gabler Wirtschaftslexikon - Das Wissen der Experten*. Abgerufen am 09. 03 2019 von Gabler Wirtschaftslexikon - Das Wissen der Experten: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882/version-368852>
- Borg, I. (2003). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung - Theorien, Tools und Praxiserfahrungen* (Bd. 3. Auflage). (H. Schuler, Hrsg.) Göttingen: Hogrefe.
- Bösch, H., & Mölleney, M. (2018). *Transformational HRM - Personalarbeit neu denken* (1. Auflage Ausg.). Zürich: SKV.
- Bruch, H., & Vogel, B. (2009). *Organisationale Energie - Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen* (2. Auflage Ausg.). St.Gallen: Gabler.
- Bungard, W. (2005). *Feedbackinstrumente im Unternehmen* (1. Auflage Ausg.). (W. Bungard, & I. Jöns, Hrsg.) Wiesbaden: Gabler.
- Bungard, W., Müller, K., & Niethammer, C. (2007). *Mitarbeiterbefragung - was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten* (1. Auflage Ausg.). Heidelberg: Springer.
- BVZ Holding. (2018). *BVZ Holding*. Abgerufen am 25. 04 2019 von BVZ Holding: <https://www.bvzholding.ch/de/>
- Cachelin, J. L. (2017). *Internetgott - Die Religion des Silicon Valley*. Bern: Stämpfli Verlag AG. Abgerufen am 14. 05 2019
- Cachelin, J. L. (07. 05 2019). *Wissensfabrik*. Abgerufen am 14. 05 2019 von <https://www.wissensfabrik.ch/vita/>
- Deubel, T., Heldmann, S., Hönl, A., Kremsmayr, M., Luczak, D., Pointner, A., . . . Wampula, M. (2017). *Erfolgsfaktor Agilität - Chancen für Unternehmen in einem volatilen Marktumfeld* (1. Auflage Ausg.). (C. Ramsauer, D. Kayser, & C. Schmitz, Hrsg.) Köln, Frankfurt, Graz: Wiley-VCH.

Karin Frankiny

- DLD Team. (14. 05 2019). *Digital, Life, Design*. Abgerufen am 14. 05 2019 von <https://dld-conference.com/users/ursula-schwarzenbart>
- Domsch, M. E., & Ladwig, D. H. (2006). *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (2. Auflage Ausg.). Berlin: Springer.
- Eyer, B. (14. 05 2019). *mga - coachingcenter*. Abgerufen am 14. 05 2019 von <http://www.mga-coachingcenter.ch/ueber-uns>
- Gerpott, T. (2005). *Handbuch Mitarbeiterbefragung*. Hamburg: Springer.
- icommit. (14. 05 2019). *icommit*. Abgerufen am 14. 05 2019 von <https://www.icommit.ch/firma/team>
- IWOP GmbH. (28. 05 2019). *Mitarbeiterbefragungen erfolgreich durchführen*. Abgerufen am 28. 05 2019 von Mitarbeiterbefragungen erfolgreich durchführen: [https://umfragewissen.de/umfragearten/mitarbeiterbefragung/#definition\\_der\\_mitarbeiterbefragung](https://umfragewissen.de/umfragearten/mitarbeiterbefragung/#definition_der_mitarbeiterbefragung)
- IWOP GmbH. (14. 03 2019). *Umfragewissen - Schnelles Feedback einholen mit Check- und Pulsbefragungen*. Abgerufen am 14. 03 2019 von Umfragewissen - Schnelles Feedback einholen mit Check- und Pulsbefragungen: <https://umfragewissen.de/umfragearten/check-und-pulsbefragung/#definition>
- Jacob, R., Heinz, A., Décieux, J. P., & Eirnbter, W. H. (2012). *Umfrage: Einführung in die Methoden der Umfrageforschung*. München: Walter de Gruyter.
- karrierefuehrer. (2012). *karrierefuehrer - Das Jobmagazin für Hochschulabsolventen zu Bewerbung, Berufseinstieg und Karriere karrierefuehrer*. Abgerufen am 2019 von <https://www.karrierefuehrer.de/koepfe/top-interview/interview-mit-prof-waldemarpelz.html>
- Mertens, C. (2005). *Handbuch Mitarbeiterbefragung*. Hamburg: Springer.
- Nadia. (07. 07 2018). *Kununu engage: Feedback geben – aber richtig: So etablierst du eine starke Feedbackkultur*. Abgerufen am 14. 03 2019 von Kununu engage: Feedback geben – aber richtig: So etablierst du eine starke Feedbackkultur : <https://engage.kununu.com/de/blog/starke-feedbackkultur/>

Karin Frankiny

- Pelz, P. D. (2019). *Institut für Management-Innovation*. Abgerufen am 28. 04 2019 von Institut für Management-Innovation: <https://www.360-grad-feedback.net/Mitarbeiterbefragung-180-Grad-Feedback.html>
- Pelz, P. D. (13. Mai 2019). *Institut für Management-Innovation*. Von <https://www.wpelz.de/kontakt.html> abgerufen
- Petry, T., & Jäger, W. (2018). *Digital HR*. Wiesbaden: Haufe. Abgerufen am 2019
- Preissner, A. (2008). *Marketing auf den Punkt gebracht*. München: Oldenbourg.
- Raab, A. E., Poost, A., & Eichhorn, S. (2009). *Marketingforschung: Ein Praxisorientierter Leitfaden*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Schahinian, D. (2018). *Trotz Technik zählt der Mensch*. Human Resources Management. Personalwirtschaft Sonderheft. Abgerufen am 14. 03 2019 von [https://www.logiteffactory.com/sites/default/files/2018-09/PW\\_SH\\_09\\_2018%20MAB\\_RT.pdf](https://www.logiteffactory.com/sites/default/files/2018-09/PW_SH_09_2018%20MAB_RT.pdf)
- Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. (14. 02 2018). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 28. 04 2019 von Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/key-performance-indicator-kpi-52670/version-275788>
- Stief, M., & Werther, S. (2017). Mitarbeiterbefragung: Instant Feedback und Puls-Check im Trend . *HR-Fachartikel*. Von [https://www.adp-personalmanager.de/fachartikel/-/asset\\_publisher/SckcQr8nimMm/digitallibrary/id/1150053;jsessionid=BA1377CE003888F0AF7F18CAB54BF962?\\_101\\_INSTANCE\\_SckcQr8nimMm\\_selectedAssetId=1150053](https://www.adp-personalmanager.de/fachartikel/-/asset_publisher/SckcQr8nimMm/digitallibrary/id/1150053;jsessionid=BA1377CE003888F0AF7F18CAB54BF962?_101_INSTANCE_SckcQr8nimMm_selectedAssetId=1150053) abgerufen
- Umfragewissen. (14. 05 2019). *Teams erfolgreich mit einer Teambefragung entwickeln*. Abgerufen am 14. 05 2019 von [https://umfragewissen.de/umfragearten/teambefragung/#definition\\_der\\_teachbefragung](https://umfragewissen.de/umfragearten/teambefragung/#definition_der_teachbefragung)
- WEKA Business Media AG. (14. 07 2014). TQM: Die sieben Prinzipien. *WEKA - Wissen. Weiterbildung. Lösungen*. Abgerufen am 13. 03 2019 von <https://www.weka.ch/themen/management/unternehmensfuehrung/qualitaetsmanagement/article/tqm-die-sieben-prinzipien/>

Karin Frankiny

Weltge, W. (2009). *Total Quality Management als Strukturierungsaufgabe für nachhaltigen Unternehmenswandel*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Zink, K. (2004). *TQM als integratives Management-Konzept*. Kaiserslautern: Hanser.

Zölch, M., Oerting, M., Calabrò, V., Georg, B., Brauchli, R., Gartmann, M. C., . . . Werner, H. (2017). *Flexible Workforce - Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?* Göttingen: Haupt. Abgerufen am 2019

## Anhang I: Mandatsvorschlag

<b>HES-SO Wallis</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">EE</td> <td style="width: 33%;">IG</td> <td style="width: 33%;">TO</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	EE	IG	TO	X			<b>Definitiver Mandatsvorschlag der Bachelorarbeit</b>	FO.2.2.02.27.GD mob/22/03/2018																		
EE	IG	TO																								
X																										
<p><b>Studiengang</b> Betriebsökonomie, Vollzeit  <b>Studienjahr</b> 2018/2019  <b>Vertraulich</b> <input type="checkbox"/> <b>Nicht vertraulich</b> <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Die Richtlinie über die Bachelorarbeit DI.2.2.02.01 beschreibt die Verpflichtungen der HES-SO Wallis und des Auftraggebers/der Auftraggeberin, je nachdem ob das Thema vertraulich ist oder nicht.</p>																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>Studierende/r</b>  <b>NAME</b> Vorname Frankiny Karin                       Tel. 079 294 91 49                 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>Dozierende/r</b>  <b>NAME</b> Vorname Roten Hans-Peter                 </td> </tr> </table>			<b>Studierende/r</b> <b>NAME</b> Vorname Frankiny Karin  Tel. 079 294 91 49	<b>Dozierende/r</b> <b>NAME</b> Vorname Roten Hans-Peter																						
<b>Studierende/r</b> <b>NAME</b> Vorname Frankiny Karin  Tel. 079 294 91 49	<b>Dozierende/r</b> <b>NAME</b> Vorname Roten Hans-Peter																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>Auftraggeber/in</b>                      NAME (Firmenbezeichnung) Matterhorn Gotthard Bahn                      Vollständige Adresse Bahnhofplatz 7                      3900 Brig                      Email christoph.kronig@mgbahn.ch                 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>Kontaktperson</b>                      NAME Vorname Kronig Christoph                      Funktion Leiter Personal                      Tel. 079 824 96 76.                 </td> </tr> </table>			<b>Auftraggeber/in</b> NAME (Firmenbezeichnung) Matterhorn Gotthard Bahn Vollständige Adresse Bahnhofplatz 7 3900 Brig Email christoph.kronig@mgbahn.ch	<b>Kontaktperson</b> NAME Vorname Kronig Christoph Funktion Leiter Personal Tel. 079 824 96 76.																						
<b>Auftraggeber/in</b> NAME (Firmenbezeichnung) Matterhorn Gotthard Bahn Vollständige Adresse Bahnhofplatz 7 3900 Brig Email christoph.kronig@mgbahn.ch	<b>Kontaktperson</b> NAME Vorname Kronig Christoph Funktion Leiter Personal Tel. 079 824 96 76.																									
<p><b>Titel der Bachelorarbeit</b>                  Neue Ansätze zur Messung organisationaler Energie der Personalbefragung &amp; Personalerhaltung im HRM 4.0</p>																										
<p><b>Termine der Bachelorarbeit</b></p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">&gt; Vollzeitausbildung</td> <td style="width: 10%;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 20%;">Variante 1</td> <td style="width: 30%;">Februar-Juli</td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Variante 2</td> <td>September-November</td> </tr> <tr> <td>&gt; Berufsbegleitende Ausbildung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Variante 1</td> <td>Februar-August</td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Variante 2</td> <td>September-Januar</td> </tr> <tr> <td>&gt; Versuch</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Erster Versuch</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Zweiter Versuch</td> <td></td> </tr> </table>			> Vollzeitausbildung	<input checked="" type="checkbox"/>	Variante 1	Februar-Juli		<input type="checkbox"/>	Variante 2	September-November	> Berufsbegleitende Ausbildung	<input type="checkbox"/>	Variante 1	Februar-August		<input type="checkbox"/>	Variante 2	September-Januar	> Versuch	<input checked="" type="checkbox"/>	Erster Versuch			<input type="checkbox"/>	Zweiter Versuch	
> Vollzeitausbildung	<input checked="" type="checkbox"/>	Variante 1	Februar-Juli																							
	<input type="checkbox"/>	Variante 2	September-November																							
> Berufsbegleitende Ausbildung	<input type="checkbox"/>	Variante 1	Februar-August																							
	<input type="checkbox"/>	Variante 2	September-Januar																							
> Versuch	<input checked="" type="checkbox"/>	Erster Versuch																								
	<input type="checkbox"/>	Zweiter Versuch																								

(Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag)

**HES-SO Wallis**

**Definitiver Mandatsvorschlag  
 der Bachelorarbeit**

FO.2.2.02.27.GD  
 mob/22/03/2018

EE	IG	TO
X		

**Der/die Auftraggeber/in bestätigt die Kenntnisnahme folgender Punkte:**

- QM-Richtlinie über die Bachelorarbeit.
- Die Arbeit wird gemäss der oben gewählten Variante ausgeführt.
- Die Suche des Themas der Bachelorarbeit ist Sache des/der Studierenden; die in diesem Zusammenhang mit einem Unternehmen geknüpften Kontakte führen zu keinen Verpflichtungen seitens der Schule.
- Die Arbeit bleibt Eigentum der HES-SO Wallis und das Exemplar, welches das Unternehmen von dem/der Studierenden erhält, ist nur zum Eigengebrauch bestimmt
- Die HES-SO Wallis behält sich das Recht vor, auf der Website der Schule den Namen des Unternehmens, den Namen des/der Studierenden, den Titel der Bachelorarbeit sowie eine Zusammenfassung (ausser für vertrauliche Arbeiten) zu veröffentlichen.
- Vertrauliche Arbeiten werden nicht veröffentlicht. Der Name des/der Studierenden mit dem Vermerk „Vertraulich“ sowie eine Zusammenfassung der Bachelorarbeit ohne vertrauliche Angaben oder Daten werden veröffentlicht. Der Name des Unternehmens wird nicht veröffentlicht.
- Die mündliche Verteidigung ist nicht öffentlich (der/die Dozierende, der Experte/die Expertin und ein/e Vertreter/in des Studiengangs nehmen daran teil).
- Der/die Studierende und der/die Dozierende planen gemeinsam mit dem/der Vertreter/in des Unternehmens eine Präsentation der Bachelorarbeit im Unternehmen.

**Bestätigung der Originalität (zuhanden des Auftraggebers)**

- Der/die Auftraggeber/in bestätigt, dass bisher kein ähnliches Projekt durchgeführt wurde.
- Falls in Zusammenhang mit dieser Arbeit bereits Elemente vorhanden sind, müssen diese nachstehend explizit aufgeführt werden.

**Zusätzlich zu diesem Dokument muss jede/r Studierende einen dreiseitigen Bericht abgeben, der Folgendes enthält:**

<b>1. Titel der Arbeit</b>	<b>Geben Sie an:</b> 1.1. Einen aussagekräftigen Titel mit Informationen zum Kontext, zum Hauptziel und eventuell zum Namen des Auftraggebers oder des Projekts.
<b>2. Kontext (Unternehmen)</b> (max. 10 Zeilen)	<b>Geben Sie an:</b> 2.1. Den Kontext des Auftraggebers und dessen Erwartungen an die Bachelorarbeit. 2.2. Die Abgrenzung der Arbeit (was wird nach Absprache mit dem Auftraggeber nicht abgedeckt?).
<b>3. Forschungsstand</b> (15-20 Zeilen)	<b>Geben Sie an:</b> 3.1. Eine kurze Übersicht über den Forschungsstand im Themenbereich der Bachelorarbeit (Methoden, Konzepte, Kontext, Tätigkeitssektor usw.).
<b>4. Zielsetzungen</b> (mind. 4 Zielsetzungen unter Punkt 4.2)	<b>Geben Sie in Form von spezifischen, messbaren, erreichbaren, realistischen und zeitlich abgegrenzten Zielsetzungen an:</b> 4.1. Welches ist die Forschungsfrage in Zusammenhang mit der Problemstellung, die am Ende der Arbeit beantwortet wird? 4.2. Welches sind die Zielsetzungen, die der Auftraggeber mit der Bachelorarbeit erreichen will? 4.3. Welches sind die Ergebnisse, die dem Auftraggeber am Ende der Arbeit präsentiert werden (mit Ergebnissen sind greifbare, messbare und überprüfbare Ergebnisse gemeint, z. B. ein Pflichtenheft, eine SWOT-Analyse, Umfrageergebnisse usw.). 4.4. Welchen Mehrwert bringt Ihre Arbeit für den Auftraggeber und welche Auswirkungen wird Ihre Arbeit auf die Organisation des Auftraggebers haben?

(Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag)

**HES-SO Wallis**

**Definitiver Mandatsvorschlag  
 der Bachelorarbeit**

FO.2.2.02.27.GD  
 mob/22/03/2018

EE	IG	TO
X		

<p><b>5. Methodologie</b>                  (max. 10 Zeilen)</p>	<p><b>Geben Sie an:</b>                  5.1. Welche Forschungsmethoden Ihnen die Beantwortung der Forschungsfrage und die Erreichung der Zielsetzungen (4.2) ermöglichen werden?                  5.2. Wie Sie bei der Datensammlung vorgehen und deren Qualität gewährleisten werden?</p>
<p><b>6. Planung</b></p>	<p><b>Geben Sie an:</b>                  6.1. Die Aufteilung der 360 Arbeitsstunden auf die verschiedenen Etappen, unter Berücksichtigung des Zeitaufwands für die Implementierung der Methodologie (5) und die Erreichung der Zielsetzungen (4).                  6.2. Die Schlüsseldaten und Meilensteine der Arbeit.</p>
<p><b>7. Literaturverzeichnis</b></p>	<p>7.1. Vollständiges Literaturverzeichnis (Forschungsstand, Arbeit) gemäss APA-Normen.</p>
<p><b>ACHTUNG!</b> Der definitive Mandatsvorschlag muss vor der Abgabe <u>vom Auftraggeber, dem/der Dozierenden und dem/der Studierenden</u> datiert und unterzeichnet werden.</p>	

(Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag)

HES-SO Wallis

EE	IG	TO
X		

**Definitiver Mandatsvorschlag  
der Bachelorarbeit**

 FO.2.2.02.27.GD  
 mob/22/03/2018

## Beschreibung des Mandatsvorschlags der Bachelorarbeit

### 0 Rückmeldung Jury

Dozent: Roten Hans-Peter

Sie haben angekreuzt "Falls in Zusammenhang mit dieser Arbeit bereits Elemente vorhanden sind, müssen diese nachstehend explizit aufgeführt werden." Welches sind diese Elemente?

- Scheint mir aber etwas diffus. Es gibt nicht x-bliebige Instrument zur MA-Erhebung.
- Zu spezifizieren

### 1. Titel der Arbeit

Neue Ansätze zur Messung organisationaler Energie der Personalbefragung &amp; Personalerhaltung im HRM 4.0

Diese Arbeit wird von der Unternehmung, Matterhorn Gotthard Bahn, begleitet. Die Kontaktperson vorseiten des Unternehmens ist der Leiter Personal. Die Unternehmung führt in einem dreijährigen Abstand eine Mitarbeiterumfrage durch. Die Unternehmung stellt sich nun die Frage, ob alle drei Jahre ein geeignetes Intervall ist, da der Wandel der Arbeitswelt immer schneller wird. Bei diesem Intervall besteht die Schwierigkeit, dass die ausgewerteten Daten bereits wieder veraltet und nicht mehr aktuell sind. Neue Ansätze zur unmittelbaren Messung organisationaler Energie sollen geprüft werden (analog Continuous Feedback bei Standortgesprächen).

### 2. Kontext

#### 2.1 Unternehmung

Die Erwartung der Unternehmung ist eine sachliche und detaillierte Analyse der Möglichkeiten, sowie die Bewertung der verschiedenen Ansätze zur Datenerhebung. Ausserdem soll aufgezeigt werden, wie die zentralen Messgrößen Verbundenheit, Zufriedenheit und Engagement angemessen gesteuert und überwacht werden können. Der Mehrwert für das Unternehmen besteht darin, dass nach Abschluss dieser Arbeit Klarheit herrscht, in welchem Rhythmus und wie die Datenerhebung der Personalbefragung durchgeführt werden sollte (z.B. wöchentlich, monatlich, jährlich). Dazu werden verschiedene Varianten mit Vor- & Nachteilen aufgelistet.

#### 2.2 Abgrenzung

Es soll keine Produktevaluation / Ausschreibung, sondern eine wissenschaftliche Arbeit mit Nutzen für die Praxis verfasst werden. Bei der Befragung der Vergleichsunternehmen, wird nicht das Ziel der Erhebung berücksichtigt, sondern nur die Methode / Ansätze.

### 3. Forschungsstand

#### 3.1 Aktueller Stand

Alle Bestandteile der Arbeit basieren auf den heute bekannten Annahmen und Erkenntnissen zu Methoden der Datenerhebung, qualitativ und quantitativ. Im Jahr 2008 wurde das Buch "Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen", von Heike Bruch publiziert worden. Hier wird dargestellt, was Führungskräfte tun können, um die Motivation und die Bindung der Mitarbeiter, also die Identifikation mit dem Unternehmen zu verbessern (Bruch & Vogel, 2008). Ein paar Jahre später wurde das Buch "Glossar Agilität" verfasst von Dietmar Prudix veröffentlicht dieses Buch gibt es seit dem Jahr 2017 und zeigt auf, wie eine Unternehmung mit dem Thema Agilität umgehen kann. Es zeigt auf, wie die Führungskräfte mit der Digitalisierung mitgehen können und was diese für Veränderungen mit sich zieht. (Prudix, 2017) Im selben Jahr wurde auch eine Trendstudie der Uni St. Gallen veröffentlicht. Diese trägt den Titel "HRM 4.0 – Personalarbeit der Zukunft" und wurde von Prof. Dr. Heike Bruch, Jessica Färber und Christina Block durchgeführt. Diese beinhaltet Analysen und Trends, wie die HRM Arbeit in Zukunft ausstehen soll. Es wird das Thema Digitalisierung und der Wandel des HRM untersucht. (Bruch, Färber, & Block, HRM 4.0 - Personalarbeit der Zukunft)

### 4. Zielsetzung

#### 4.1 Forschungsfrage

Organisationale Energie ist eine zentrale Messgrösse (KPI) – nicht nur für HR, sondern auch für das Management insgesamt. Wie kann sie am besten beobachtet und gesteuert werden?

(Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag)

EE	IG	TO
X		

**4.2 Ziele der Unternehmung**

Eine klare und genaue Definition von Begriffen wie bspw. Organisationale Energie & Agilität  
 Die Erstellung einer IST-Analyse der im 3-jährigen Intervall durchgeführten Mitarbeiterbefragung bei der MGBahn  
 Eine Internet- sowie Literaturrecherche der Ansätze zur Messung der Personalbefragung und Personalerhaltung  
 Es werden die Anwendungsmöglichkeiten der gefundenen Ansätze für die Matterhorn Gotthard Bahn definiert  
 Handlungsempfehlungen und Aktionsplan wird für die MGBahn erstellt

**4.3 Output für die Unternehmung**

Der Unternehmung wird die Auswertung der Umfrage unter den Vergleichsunternehmen, sowie die Auswertung der Expertengespräche abgegeben. Die Unternehmung erhält eine Übersicht der gefundenen Instrumente / Trends inkl. der Vor- & Nachteile.

**4.4 Mehrwert für Unternehmung**

Die Unternehmung ist sich anschliessend im Klaren darüber, was für Möglichkeiten es gibt, wie managen andere Marktteilnehmer Organisationale Energie, was sagen Experten zur Datenerhebung der Personalbefragung und was sich am besten für die MGBahn eignet. Ebenso wird das Unternehmen darüber informiert, was neu eingeführt oder umgestellt werden muss, um das neue Instrument nutzen zu können.

**5. Methodologie**

**5.1 Forschungsmethode**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage dient mir die Internetrecherche, welche mir Aufschluss über die vorhandenen Instrumente gibt. Die Geschichte der Mitarbeiterumfrage werde ich zusammen mit der HR-Abteilung der Unternehmung erkunden. Durch Gespräche mit Experten wird die Literaturrecherche genauer betrachtet, um anschliessend durch die Befragung der Marktteilnehmer mehr Informationen über die Anwendung und die Ziele zu erhalten.

**5.2 Datensammlung**

Es wird eine Recherche in Büchern und Internet durchgeführt, um die theoretischen Ansätze der Datenerhebung definieren zu können. Hinzu kommt die Anfrage an verschiedene grosse aber auch kleinere Unternehmungen, um zu erfahren, was für Instrumente in der Praxis genutzt werden. Anschliessend werden durch die Erstellung eines Interviewleitfadens qualitative Expertengespräche durchgeführt. Dies dazu, um erkennen zu können, welche Instrumente sich für welche Unternehmensart eignen und was am besten zur Matterhorn Gotthard Bahn passt. Nach diesen drei Kriterien, werden die geeignetsten Ansätze zusammengestellt, betrachtet und in einem Fazit bzw. einer Empfehlung zusammengefasst.

**6. Planung**

**6.1 Aufteilung Arbeitsstunden**

Thema	Zeitabschnitt	Anzahl Stunden
Literaturrecherche (Instrumente)	Februar-März	35
Führen & Auswerten der Expertengespräche	März	55
• Erstellen der Fragebögen (für den Best Practice r Marktteilnehmer) • Vorbereitung der Fragen für Interviews mit Experten	April	50
Start des Vergleichs	April	5
Auswertung des Vergleichs	April-Mai	35
Verfassen des Theorieteils der Arbeit	Mai	30
Recherche Anbieter	Juni	35
Verfassen des praktischen Teils	Juni	45
Erarbeitung Handlungsempfehlungen	Juni-Juli	45
Korrekturen	Bis Mitte Juli	25
<b>Total</b>		<b>360</b>

(Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag)

HES-SO Wallis

EE	IG	TO
X		

## Definitiver Mandatsvorschlag der Bachelorarbeit

FO.2.2.02.27.GD  
mob/22/03/2018

### 6.2 Meilensteine der Arbeit

21. Dezember 2018	Abgabe Mandatsvorschlag
11. Februar 2019	Beginn Bachelorarbeit
4. März 2019	Start Expertengespräche
18. März 2019	Ende Expertengespräche
8. April 2019	Start Vergleich Marktteilnehmer
22. April 2019	Ende Vergleich Marktteilnehmer
1. Juli 2019	Arbeit steht inhaltlich
15. Juli 2019	Abgabe schriftliche Bachelorarbeit
August bis September	Mündliche Verfechtung

## 7. Literaturverzeichnis

### 7.1 Quellen

Baumgarth, C., Eisend, M. & Evanschitzky, H., 2009. *Empirische Mastertechniken: Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung*. s.l.:Gabler.

Bruch, H., Färber, J. & Block, C., kein Datum *HRM 4.0 - Personalarbeit der Zukunft*, s.l.: s.n.

Bruch, H. & Vogel, B., 2008. *Organisationale Energie: Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*. s.l.:Gabler.

Bungard, W. & Jöns, I., 2018. *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte. E-Book inside*. s.l.:Springer.

Deveci, K. & Komnenic, K., 2017. *Methoden und Varianten von Befragungen und ihr Zusammenhang mit der qualitativen Datenerhebung v*. s.l.:GRIN.

Prudix, D., 2017. *Glossar Agilität*. s.l.:Books on Demand.

Werther, S., 2015. *Einführung in Feedbackinstrumente in Organisationen: Vom 360°-Feedback bis hin zur Mitarbeiterbefragung*. s.l.:Springer.

(Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag)

**HES-SO Wallis**

EE	IG	TO
X		

**Definitiver Mandatsvorschlag  
der Bachelorarbeit**

FO.2.2.02.27.GD  
mob/22/03/2018

Anmerkung des/der für die Bachelorarbeit zuständigen Dozierenden: Zu behandelnde oder nicht zu behandelnde Themen, Anforderungen der Schule, Hilfsmittel, Anmerkungen, Empfehlungen usw.

Datum: 18.12.18

Unterschrift Studierende/r:

*Karin Frankiny*

Datum: 22.12.18

Unterschrift Dozierende/r:

*[Signature]*

Datum: 19.12.2018

Unterschrift Auftraggeber/in:

*[Signature]*

Datum: .....

Validierung durch den/die Leiter/in des Studiengangs: .....

(Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag)

Karin Frankiny

## Anhang II: Rückmeldung Jury Definitiver Mandatsvorschlag

### EE - Thema und Auftrag der Bachelorarbeit 2018-2019

Béatrice Girod Lehmann

Di 29.01.2019 13:38

An: Karin Frankiny <karin.frankiny@students.hevs.ch>;

Cc: Hans-Peter Roten <hpeter.roten@hevs.ch>;

Guten Tag,

Nach der Prüfung der Mandatsvorschläge durch die Jury teilen wir Ihnen mit, dass Ihr Vorschlag akzeptiert wird.

Die Jury bittet Sie jedoch, die folgenden Punkte zu beachten:

- Achten Sie darauf, nicht nur eine theoretische Arbeit zu erledigen.

**Diese Bemerkungen müssen in die Anhänge der BA aufgenommen werden.**

Für den weiteren Prozess wird Ihnen nach der Unterschrift des Studiengangleiters eine Kopie des Formulars zugesandt. Bitte senden Sie eine Kopie an Ihren Dozenten und Mandanten.

Ihre Bachelor-Arbeit beginnt offiziell am 11. Februar 2019. Zu diesem Termin werden Ihnen die Unterlagen per Post zugestellt.

Alle Informationen zum Modul Bachelorarbeit finden Sie auf Cyberlearn.

Für Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

---

**Béatrice Girod Lehmann**

*Adjointe scientifique*

*Institut Entrepreneurship & Management*

Email : [beatrice.girod@hevs.ch](mailto:beatrice.girod@hevs.ch)

Tél. / Tel. : 027 808 90 94

**Hes·SO** VALAIS WALLIS

<http://www.hevs.ch>

[www.hevs.ch/iem](http://www.hevs.ch/iem)

(Quelle: Outlook.hevs)

## Anhang III: IST-Analyse Umfrage





### Befragung der Mitarbeitenden 2018

#### Matterhorn Gotthard Bahn / Gornergrat Bahn (MGBahn/GGB)

Denken Sie an Ihre Erfahrungen mit Ihrer derzeitigen Arbeitssituation. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Verwenden Sie für Ihre Antworten bitte die vorgesehenen Kästchen. Auf einer Skala von 1 bis 10 bedeutet 1 "Stimme überhaupt nicht zu" und 10 "Stimme voll und ganz zu". Markieren Sie das Feld „Weiss nicht“, wenn Sie die Aussage nicht beurteilen können. Bitte kreuzen Sie pro Aussage nur ein Kästchen an. Denken Sie bitte daran, dass nur ehrliche Antworten zu realistischen Ergebnissen führen. Lesen Sie jede Frage durch und antworten Sie dann zügig. Ihr erster Eindruck ist meist auch der treffende.

**Wichtige Begriffsdefinitionen:**

- Team** bezieht sich auf die kleinste organisatorische Einheit und schliesst die direkten Arbeitskollegen inklusive Vorgesetzten mit ein.
- Arbeitsbereich** bezieht sich auf diejenigen Mitarbeiter, mit denen Sie bei Ihrer täglichen Arbeit regelmässig zusammenarbeiten.

*Hinweis: Werden sprachlich vereinfachende Bezeichnungen wie Mitarbeiter, Vorgesetzter usw. verwendet, beziehen sich diese auf Frauen und Männer in gleicher Weise.*

Untenstehend sehen Sie die organisatorische Einheit, in der Sie tätig sind:

NR	Organisationseinheit

Bitte beziehen Sie Ihre Antworten im Folgenden auf die angegebene Stelle.

### 1. STRUKTUR

Arbeitsinhalt	1 = Stimme überhaupt nicht zu	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = Stimme voll und ganz zu	Weiss nicht
1. Bei meiner Arbeit kann ich meine Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Meine Arbeit bietet mir genügend Herausforderung .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeit und Freizeit	1 = Stimme überhaupt nicht zu	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = Stimme voll und ganz zu	Weiss nicht
3. Meine Arbeitssituation (Arbeitszeit, Arbeitsort etc.) ermöglicht es mir, Arbeit und Privatleben in Einklang zu bringen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. In meinem Team sind genügend Personen, um die anfallenden Aufgaben zu erledigen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. In meinem Team ist die Arbeitslast ausgeglichen verteilt .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturen und Abläufe	1 = Stimme überhaupt nicht zu	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = Stimme voll und ganz zu	Weiss nicht
6. In meinem Arbeitsbereich sind die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geregelt .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. In meinem Arbeitsbereich funktionieren die Arbeitsabläufe gut .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsmittel	1 = Stimme überhaupt nicht zu	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = Stimme voll und ganz zu	Weiss nicht
8. Mit den mir zur Verfügung stehenden Arbeitsmitteln (EDV, Büroeinrichtung, Werkzeuge, Fahrzeuge, Führerstand usw.) kann ich meine Aufgaben erfüllen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit im Unternehmen	1 = Stimme überhaupt nicht zu	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = Stimme voll und ganz zu	Weiss nicht
9. Die Zusammenarbeit in meinem Arbeitsbereich funktioniert gut .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. In diesem Unternehmen orientieren sich die Mitarbeiter an gemeinsamen Werten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. In meinem Arbeitsbereich steht bei Fehlern die Problemlösung im Vordergrund .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Quelle: Kronig, Matterhorn Gotthard Bahn, 2019)





### 6. PERSÖNLICHE EINSTELLUNGEN

Persönliche Einschätzung	1 = Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll = 10 und ganz zu					Weiss nicht	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
59. Mit meiner Arbeitssituation bin ich alles in allem zufrieden .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
60. Bei meiner Arbeit gebe ich mich mit dem Erreichten nicht zufrieden, sondern versuche, eine noch bessere Leistung zu erbringen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
61. Es liegt mir viel an der Zukunft dieses Unternehmens .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
62. Ich habe ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu diesem Unternehmen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
63. Auch bei einem vergleichbaren Job-Angebot würde ich bei diesem Unternehmen bleiben .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
64. Ich sage meine Meinung, wenn mich bei der Arbeit etwas stört .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
65. Bei einer unbefriedigenden Arbeitssituation werden Möglichkeiten gesucht, diese wieder zu verbessern .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
66. Ich bin stolz, bei diesem Unternehmen zu arbeiten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
67. Würden Sie Ihren Arbeitgeber Freunden oder Bekannten weiterempfehlen? .....	Ja					Teils-Teils					Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
68. Fühlten Sie sich in den letzten 12 Monaten gestresst? .....	Nie			Manchmal			Häufig			Sehr häufig		Weiss nicht
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Massnahmenableitung aus der letzten Befragung</b>												
	Ja					Nein						
69. Sind die in Ihrem Bereich getroffenen Massnahmen bekannt? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
70. Wurden sinnvolle Massnahmen abgeleitet? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
71. Wurden Sie bei der Definition von Massnahmen und Handlungsfeldern einbezogen? ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
72. Spüren Sie, dass durch die Massnahmen eine Veränderung erreicht wurde? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### 7. STATISTISCHE ANGABEN

Im Folgenden interessieren uns einige statistische Angaben. icommit garantiert, dass die Auswertungen keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen zulassen. Die statistischen Merkmale Ihrer Person werden nicht miteinander kombiniert (z.B. Führungsfunktion wird nicht mit dem Bereich kombiniert). Die Daten werden dem Arbeitgeber nur in zusammengefasster Form und auf Gruppen bezogen zur Verfügung gestellt. Eine Gruppe beinhaltet mindestens 4 antwortende Personen.

Vertraulichkeit ist uns sehr wichtig. Nur so können wir mit ehrlichen und unbeeinflussten Antworten rechnen. Bei weiteren Fragen zur Vertraulichkeit können Sie sich an icommit wenden (+41 43 266 88 77, welcome@icommit.ch).

Die folgenden Fragen werden nur auf der Ebene des Gesamtunternehmens ausgewertet und dienen ausschliesslich dem Vergleich mit anderen Unternehmen. Die Angaben sind für die Ableitung von Massnahmen von untergeordneter Bedeutung. Aus diesem Grunde ist die Beantwortung **freiwillig**.

	Ja		Nein	
73. Sind Ihnen Mitarbeiter direkt unterstellt? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Bis 1 Jahr		Über 1 bis 2 Jahre	
74. Wie lange sind Sie bei diesem Unternehmen tätig? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Bis 29 Jahre		30-39 Jahre	
75. Alter .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	40-49 Jahre		50-59 Jahre	
	60 Jahre und älter			

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Befragung.**

Bitte den ausgefüllten Fragebogen zurücksenden an: icommit, Poststrasse 35, CH-8700 Küsnacht

(Quelle: Kronig, Matterhorn Gotthard Bahn, 2019)

## Anhang IV: Expertengespräch – Prof. Dr. Waldemar Pelz

### Daten zur Person

Nachname Dr. Prof. Pelz  
Vorname Waldemar  
Funktion Leiter des Instituts für Management-Innovation

Professor für Unternehmensführung und Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Giessen-Friedberg

Autor diverser HR-Bücher und Fachartikel

### Eckpunkte zum Interview

Datum 29. April 2019  
Durchführung schriftlich, per E-Mail

Sehr geehrter Herr Prof. Dr. Pelz

Sehr geehrte Damen und Herren

Es freut mich sehr, dass ich Sie zu meinen Experten zählen darf. Für meine Bachelorarbeit mit dem Titel " Neue Ansätze zur Messung organisationaler Energie der Personalbefragung & Personalerhaltung im HRM 4.0" sind Sie und Ihr Team die perfekte Ansprechperson. Im Rahmen dieser Arbeit möchte ich mit Ihnen ein schriftliches Experteninterview durchführen. Der Fragebogen umfasst 10 Fragen und beansprucht ca. 20 Minuten Ihrer wertvollen Zeit.

Selbstverständlich werden Ihre Angaben vertraulich behandelt und ausschliesslich für diese Bachelorarbeit verwendet.

1. Sie sind vor allem in Deutschland tätig. Vergleichen Sie die HR-Abteilungen von Deutschland auch mit internationalen HR-Abteilungen? Was für Unterschiede können Sie feststellen. Was denken Sie über die HR-Abteilungen von Schweizer Unternehmen?

Ich bin auch in der Schweiz tätig, zum Beispiel beim Kantonsspital Winterthur und bei der Uniklinik Zürich. Außerdem lehre ich das Fach «Führungs- und Personalpsychologie» an der

Karin Frankiny

Kalaidos-Hochschule in Zürich.

Große Unterschiede bei den HR-Abteilungen in der Schweiz und in Deutschland konnte ich bisher nicht feststellen.

Das Kernproblem im HR-Bereich habe ich im Einklang mit den Einschätzungen meiner Kollegen Malik, Kanning oder Lau in dieser Grafik zusammengefasst. Sie liefert zugleich Antworten auf die meisten Ihrer Fragen:

<https://www.management-innovation.com/media/images/fuehrungskraefteentwicklung.png>

2. Es wird immer von der Zukunft der Arbeitswelt und somit auch vom HRM 4.0 gesprochen. Doch befinden wir uns nicht schon länger in diesem Umbruch zum HRM 4.0?

Der HR-Bereich ist leider sehr anfällig für völlig sinnlose und inhaltsleere Modevokabeln; und «HRM 4.0» gehört dazu (siehe Anmerkungen von Lau). Einer der wichtigsten Gründe ist die Tatsache, dass im HR-Bereich meistens keine Manager mit «echter» Linienerfahrung oder unternehmerischer Verantwortung tätig sind. Daher können sie mit den Entscheidungsträgern meistens auch nicht «auf Augenhöhe» diskutieren. Es sind in der Regel «Personalverwalter» (siehe Aussagen Malik und Folien 7 ff. auf <https://www.management-innovation.com/download/Fuehrungskraefteentwicklung.pdf>).

3. Ein Dauerthema in den Medien stellen die sogenannten Megatrends der Zukunft wie bspw. die Digitalisierung oder der Generationenwandel dar. Es stellt sich die Frage, wie sieht die Führungskraft der Zukunft aus? In welcher Form verändern diese Trends den Arbeitsalltag im HRM? Was wird auf die HR-Abteilung zukommen und wie können diese Herausforderungen gemeistert werden?

Man muss hier sorgfältig zwischen der journalistischen (medialen), der wissenschaftlichen Welt und der Praxis (Best Practice wie z. B. Apple Academy) unterscheiden. Die miserable Leistung der traditionellen HR (siehe Aussage Kanning), ist auch darauf zurückzuführen, dass die HR-Beschäftigten sich viel zu sehr von den Medien beeinflussen lassen. Sie verstehen nur selten was von Validität, Reliabilität und Wissenschaft (Management und Psychologie). Medien und Berater haben völlig andere Interessen als die HR-Arbeit zu verbessern. Daher der Vorwurf der Naivität von Malik. Stichworte wie «Digitalisierung» oder «Generationenwandel» haben meist den gleichen Inhalt und Sinn wie Reklame für Waschpulver. Die meisten Berater und Trainer haben meist keinerlei Zugang zu Best Practice. Zudem ignorieren Sie meist den Stand der seriösen Forschung.

Ein Megatrend der Zukunft wird mit großer Wahrscheinlichkeit darin bestehen, die HR-Arbeit zu professionalisieren und alle Esoterik (siehe Beispiele von Lau und Stichwort Seelen-Pfuscherei) aus der Personal- und Führungskräfteentwicklung zu verbannen. Falls das nicht gelingt, wird sich HRM auf die triviale Personalverwaltung reduzieren, die man übrigens auch ausgliedern kann. Das Kernproblem, qualifizierte Führungs- und Fachkräfte zu gewinnen und zu halten, wird mit großer Sicherheit auf die Linienmanager verlagert werden. Übrigens, die erfolgreichsten Unternehmer haben das «schon immer» so gemacht. Das zeigt auch unsere Studie mit mittelständischen Weltmarktführern (Hidden Champions).

4. Agilität und organisationale Energie sind Begriffe, welche länger je mehr an Bedeutung gewinnen. Sehen Sie dies auch so? Sind dies die zentralen Stichwörter für das Personalmanagement der Zukunft oder welche sind es Ihrer Meinung nach?

Beide Themen müssen noch professionalisiert und wissenschaftlich fundiert werden. Bisher sind es meist Worthülsen ohne Inhalt im Stil der genannten Waschpulver-Reklame. Hier steht die Forschung noch ganz am Anfang. Siehe <http://www.transformationale-fuehrung.com/index.html#a1643>

Ich habe Zweifel, ob das Personalmanagement (die Personalabteilung) der geeignete Ansprechpartner für diese Themen ist. Agilität und Energie sind Führungsaufgaben und keine Verwaltungsakte, die man mit «Seminaren» bearbeiten könnte.

5. Wenn wir von Instrumenten der Feedbackkultur sprechen wie bspw. Pulsumfragen, Checkbefragungen oder klassische Mitarbeiterbefragungen, welche weiteren Instrumente werden von Unternehmen genutzt? Was für Vor- und Nachteile bieten diese?

Nicht die Umfragen (die Methoden) sind wichtig, sondern wie sie gemacht werden (eine weitere Fehleinschätzung oder Unkenntnis der HR-Abteilungen). Eine Umfrage ist ein Werkzeug wie ein Hammer oder Meissel. Damit kann man ein Kunstwerk schaffen oder zerstören. Entscheidend sind Validität und Reliabilität. Siehe dazu die Beispiele zum 360-Grad-Feedback: <https://www.360-grad-feedback.org/>

6. Wie sehen Ihrer Meinung nach die Instrumente des Human Resources Managements der Zukunft aus? Welche würden Sie als Führungskraft nutzen?

Wie gesagt, nicht die Instrumente, sondern die Inhalte und die professionelle Anwendung sind entscheidend. Grundsätzlich muss das Tool wie ein Schlüssel ins Schlüsselloch passen. Ferner muss man bedenken, dass nur rund 10 Prozent des Lernens aus Seminaren oder Büchern stammt. Der Rest kommt durch Praxis. Wettbewerbsvorteile durch HR wird man nicht

Karin Frankiny

durch «neue» Instrumente, sondern durch (unternehmerische) Kreativität erzielen.

7. Was denken Sie zum Thema "Survey Landscape" und eine Mischung aus welchen Tools würden Sie in Ihrer Unternehmung anwenden?

Wenn die Tools nicht validiert sind, handelt es sich höchstwahrscheinlich um Esoterik oder «Angloamerikanischen Beraterklamauk» (Lau). Siehe dazu auch den Link:

<https://www.360-grad-feedback.net/360-Grad-Feedback-Fragebogen-Muster.html>

8. Sind HR-Abteilungen bereits auf die grossen Veränderungen eingestellt, oder steht noch viel Arbeit an? Was sind Ihre Feststellungen? In welchen Bereichen besteht noch das grösste Potential und auf was muss unbedingt geachtet werden?

Dazu verweise ich nochmals auf die Grafik (HR-Abteilungen müssen zunächst lernen, in die Nähe dessen zu kommen, was zu Best Practice zählt). Ansonsten bleiben sie oberflächlich und trivial. So etwas kann das Linienmanagement nicht ernst nehmen.

9. Der Eintritt in die neue Arbeitswelt ist unumgänglich. Transaktionale Führung Belohnung und Bonus Systeme, welche überall stark verankert sind. Zu kurz kommt Transformationale Führung. Die Treiber der mutigen und engagierten Führungskräfte: Wie kann eine Führungskraft in Zukunft das WIR Gefühl / die Identifikation vorantreiben, damit Mitarbeiter an die Unternehmung gebunden und eine verbesserte Identifikation entstehen kann?

Empirisch belegt sind folgende Wirkungen der Transformationalen Führung (siehe Abbildung 3): <http://www.transformationale-fuehrung.com/Transformationale-Fuehrung-Definition.html>

10. Könnten Sie mir noch weitere Experten in diesem Themenbereich empfehlen? Oder haben Sie andere Bemerkungen?

Der wichtigste Tipp für Sie und für HR-Mitarbeiter: Verwenden Sie nur wissenschaftlich fundierte Publikationen (A-, B- oder C-Journals) und keine «Publikationen» von Beratern oder Journalisten.

Und fast noch wichtiger ist es, das kritische Urteilsvermögen zu trainieren, damit man seriöse und esoterische Inhalte unterscheiden kann. Es ist ein unbeliebtes, angesichts wachsender Komplexität und medialer Verwirrung aber entscheidendes Thema.

## Anhang V: Expertengespräch – Ursula Schwarzenbart

### Daten zur Person

Nachname      Schwarzenbart

Vorname        Ursula

Funktion        Leiterin und Gründerin der Daimler Diversity Initiatives Offices

                    Verantwortliche für die Talentförderung beim Daimler Konzern

                    Autorin diverser HR-Bücher und Fachartikel

### Eckpunkte zum Interview

Datum            03. Mai 2019

Durchführung   schriftlich, per E-Mail

Sehr geehrte Frau Schwarzenbart

Es freut mich sehr, dass ich Sie zu meinen Experten zählen darf. Für meine Bachelorarbeit mit dem Titel " Neue Ansätze zur Messung organisationaler Energie der Personalbefragung & Personalerhaltung im HRM 4.0" sind Sie die perfekte Ansprechperson. Im Rahmen dieser Arbeit möchte ich mit Ihnen ein schriftliches Experteninterview durchführen. Der Fragebogen umfasst 10 Fragen und beansprucht ca. 20 Minuten Ihrer wertvollen Zeit.

Selbstverständlich werden Ihre Angaben vertraulich behandelt und ausschliesslich für diese Bachelorarbeit verwendet.

1. Die Unternehmung Daimler hat ihren Hauptsitz in Deutschland und dennoch ist es ein internationales Unternehmen. Tauschen Sie sich mit anderen HR-Abteilungen aus? Was für Unterschiede können Sie feststellen. Was denken Sie über die HR-Abteilungen von Schweizer Unternehmen?

Grundsätzlich tauschen wir uns im Rahmen von professionellen Konferenzen und Veranstaltungen mit anderen Unternehmen aus. Dabei legen wir großen Wert darauf, nicht nur mit anderen deutschen internationalen Unternehmen zu sprechen sondern auch mit Unternehmen aus anderen Regionen der Welt. Dabei sind dann ebenfalls Schweizer Unternehmen vertreten. Doch eine spezielle Einschätzung zu Schweizer HR-Abteilungen habe ich nicht.

Lediglich bei einigen Kooperationspartnern habe ich die Wahrnehmung, dass die HR Bereiche sehr zukunftsorientiert sind.

2. Ein Dauerthema in den Medien stellen die sogenannten Megatrends der Zukunft wie bspw. die Digitalisierung oder der Generationenwandel dar. Es stellt sich die Frage, wie sieht die Führungskraft der Zukunft aus? In welcher Form verändern diese Trends den Arbeitsalltag im HRM? Was wird auf die HR-Abteilung zukommen und wie können diese Herausforderungen gemeistert werden? Wie sieht dies bei Daimler aus?

Absolut richtig ist, dass sich die HR Bereiche auf die neue veränderte Arbeitswelt einstellen müssen. Die Profile von Fk haben sich bereits erheblich verändert. Wir sind mehr und mehr auf dem Weg, eine stärkere Teamausprägung und gleichzeitig die individuelle Übernahme von Verantwortung in den Unternehmen zu etablieren. Das geht einher mit allen möglichen Formen des modernen Arbeitens, von Homeoffice, Remote working, veränderte Anforderungen von Mitarbeitenden bzgl. Gestaltung von Privat- und Arbeitszeit etc. Diese Herausforderungen können nur durch eine konsequente Transformation der Unternehmen und auch der HR-Abteilungen geleistet werden. Nicht umsonst erfinden sich die großen Technikunternehmen gerade selbst wieder neu.

3. Agilität und organisationale Energie sind Begriffe, welche länger je mehr an Bedeutung gewinnen. Sehen Sie dies auch so? Sind dies die zentralen Stichwörter für das Personalmanagement der Zukunft oder welche sind es Ihrer Meinung nach?

Agilität ist definitiv ein Schlüsselbegriff für die zukünftige Aufstellung von HR. Organisationale Energie in die richtigen Bahnen zu lenken gehört dabei natürlich zu den logischen Konsequenzen des modernen Führungshandelns.

4. Wenn wir von Instrumenten der Feedbackkultur sprechen wie bspw. Pulsumfragen, Checkbefragungen oder klassische Mitarbeiterbefragungen, welche Instrumente werden in der Unternehmung Daimler angewendet? Wird dies in Zukunft so bleiben?

Bisher wenden wir sowohl ein Instant Feedback an, ein professionelles Feedback an die Fk und eine Mitarbeiterbefragung. Bisher gibt es keine Pläne, diese Aktivitäten zu verändern.

5. Wie sehen Ihrer Meinung nach die Instrumente des Human Resources Managements der Zukunft aus? Welche würden Sie als Führungskraft nutzen?

Wir haben hierzu ein Ökosystem entwickelt, dass wir Impulse nennen. Dazu können Sie sich verschiedene Veröffentlichungen online ansehen.

Karin Frankiny

6. Was denken Sie zum Thema "Survey Landscape" und eine Mischung aus welchen Tools würden Sie in Ihrer Unternehmung anwenden?

Siehe Frage 4

7. Sind HR-Abteilungen bereits auf die grossen Veränderungen eingestellt, oder steht noch viel Arbeit an? Was sind Ihre Feststellungen? In welchen Bereichen besteht noch das grösste Potential und auf was muss unbedingt geachtet werden?

Die HR-Abteilungen, die ich einschätzen kann, sind mitten in der Transformation und in der VUCA-Welt ist die Frage der Vorbereitung eher die Frage nach der Flexibilität, dem Empowerment, der CoCreation etc. In dem Sinne können alle nur weiter lernen. Es ist absolut notwendig stärker denn je in Client Journeys zu denken und die Schnittstellen zwischen Bereichen zu überdenken.

8. Der Eintritt in die neue Arbeitswelt ist unumgänglich. Transaktionale Führung Belohnung und Bonus Systeme, welche überall stark verankert sind. Zu kurz kommt Transformative Führung. Die Treiber der mutigen und engagierten Führungskräfte: Wie kann eine Führungskraft in Zukunft das WIR Gefühl / die Identifikation vorantreiben, damit Mitarbeiter an die Unternehmung gebunden und eine verbesserte Identifikation entstehen kann?

Transformative Führung ist mit Sicherheit einer der Schlüsselbegriffe um die Zukunft der Unternehmen zu gestalten. Viele Führungskräfte nutzen solche Instrumente bereits und die Diskussion um die Managementvergütung und die Anteile an variablen und festen Bestandteilen des Gehalts zeigen uns auf, wie das Mindset verändert werden kann.

9. Könnten Sie mir noch weitere Experten in diesem Themenbereich empfehlen? Oder haben Sie andere Bemerkungen?

Herzlichen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben die Fragen zu beantworten. Ich wünsche Ihnen weiterhin alles Gute.

Freundliche Grüsse, Karin Frankiny

## Anhang VI: Expertengespräch – Dr. Joël Luc Cachelin

### Daten zur Person

Nachname Dr. Prof. Cachelin

Vorname Joël Luc

Funktion Gründer und Leiter der Wissensfabrik

Zukunftsforscher und Vordenker der Zukunft

Autor diverser HR-Bücher und Fachartikel und Blogger bei HR-Today

### Eckpunkte zum Interview

Datum 26. März 2019

Durchführung schriftlich, per E-Mail

Sehr geehrter Herr Cachelin

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen mir drei Fragen zu beantworten und mich bei meiner Arbeit unterstützen.

Selbstverständlich werden Ihre Angaben vertraulich behandelt und ausschliesslich für diese Bachelorarbeit verwendet.

**1. In der Arbeitswelt dreht sich alles um den Begriff HRM 4.0, doch wie ist dieser eigentlich entstanden? Gibt es bereits ein HRM 5.0 oder 4.1? Wie sieht dies aus?**

Alle 4.0 Begrifflichkeiten sind nicht klar definiert. Am weitesten verbreiteten ist meiner Meinung nach der Verweis auf grosse Transformationen. Dabei steht 2.0 für den Wandel zur Industrie und 3.0 für den Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft. 4.0 steht in dieser Folge stellvertretend für die digitale Transformation.

2. Immer wieder wird von Digitalisierung und den verschiedenen Megatrends gesprochen, wie sieht die Führungskraft der Zukunft aus? In welcher Form verändern diese Trends den Arbeitsalltag im HRM?

Die Digitalisierung schafft neue digitale Hilfsmittel für HR, zum Beispiel HR-Beratung in Form von Chatbots oder People Analytics, dass personalisierte Interventionen ermöglichen könnte, z.B. im Bereich der Stressprävention. Ein Nebeneffekt der Digitalisierung ist die verstärkte Organisation der Arbeit durch Plattformen. Das führt nicht nur zu neuen Fragen im Bereich des unternehmensübergreifenden Managements (z.B. wo lassen sich Trainings oder Karrieren über die Grenzen des Unternehmens hinweg denken), sondern allgemein zu einem Bedeutungsverlust des mittleren Managements. In beiden Fällen verlagert sich mehr Kommunikation vom analogen Raum in den digitalen.

3. Agilität und organisationale Energie sind Begriffe, welche länger je mehr an Bedeutung gewinnen. Sind dies die zentralen Stichwörter für das Personalmanagement der Zukunft, oder welche werden es Ihrer Meinung nach sein und wie werden diese das HRM beeinflussen?

Organisationale Energie ist als Begriff schon relativ alt und für mich stark mit Heike Bruch sowie mit der zweiten Hälfte der 2000er-Jahre verknüpft. Zu einem gewissen Teil muss man hier von einer Managementmode sprechen. Im Moment scheint mir Purpose, also die Sinnhaftigkeit der Arbeit eher im Vordergrund zu stehen. Andere wichtige Stichworte für die Zukunft von HR sind für mich Selbstorganisation bzw. neue Organisationsformen, Agilität, Chatbots, People Analytics, Skillshift – und damit auch Automatisierung sowie neue Formen des Lernens. Ein zeitgemäss aufgestelltes HR wird sich, wie in den letzten Jahren auch schon, auch in den nächsten Jahren um Change kümmern. Veränderung lässt sich nicht ohne die Thematisierung von Machtfragen bewerkstelligen.

## Anhang VII: Expertengespräch – Sven Bühler

### Daten zur Person

Nachname Bühler  
Vorname Sven  
Funktion Geschäftsführer icommit

### Eckpunkte zum Interview

Datum 16. April 2019  
Zeitspanne 15.00 bis 16.10 Uhr  
Durchführung telefonisch

Sehr geehrter Herr Bühler

Meine Bachelorarbeit umfasst als Einführung eine IST-Analyse der momentanen Situation bei der Mitarbeiterbefragung der MGBahn. Da Sie diese Umfrage seit längerem betreuen und unterstützen, erlaube ich mir, Ihnen ein paar Fragen zu diesem Thema zu stellen.

Selbstverständlich werden Ihre Angaben vertraulich behandelt und ausschliesslich für diese Bachelorarbeit verwendet.

#### 4. Seit wann betreuen Sie die Matterhorn Gotthard Bahn hinsichtlich der Mitarbeiter Befragung bereits?

Wir haben diese im Jahr 2013 dann 2015 und 2018 durchgeführt.

#### 5. Wie setzt sich der Fragebogen zusammen?

Grundlage ist der Fragebogen, welcher in Zusammenarbeit mit anderen Bahngesellschaften entwickelt wurde. Wir haben sehr viele Bahngesellschaften als Kunden. Bei den Bahnen sind 95% die gleichen Fragen, so dass erfahrungsgemäss ein gewisser Benchmark entsteht. So ist die Interpretation viel einfacher als wenn nur ein Mittelwert vorhanden ist.

Karin Frankiny

Die Bewertung hängt viel mehr von der Fragestellung ab, als von allem anderen. Früher gab es keine Vergleichsgrösse dies war immer schwierig. Es war immer so dass die Themen, welche weit weg lagen schlecht waren und umso näher, desto besser. Aus diesem Grund haben die Bahnen sich auch entschieden, grösstenteils denselben Fragebogen zu nutzen.

#### 6. Wird dieser mit der Unternehmung zusammen erarbeitet oder entwerfen Sie diesen zusammen mit Ihrem Team?

In den letzten zwei Jahren hat dies massiv zugenommen. Alle Unternehmen überlegen sich, wie sollen wir in Zukunft Mitarbeiterbefragung durchführen. Einerseits stellt sich die Frage, welche Fragestellungen sind heute noch relevant und auf der anderen Seite die Frage der Methodik. Soll dies auf Papier oder online sein, in welchem Intervall und sollen alle Mitarbeiter zum selben Zeitpunkt befragt werden, oder soll dies von Bereich zu Bereich verschieden sein. Man hat schon vor ein paar Jahren gemerkt, dass es eine Veränderung geben wird. Nun sind wir in unserer Sprache im Zeitalter der Individualisierung angekommen. Jeder möchte es irgendwie anders tun aber gleichzeitig auch extrem das Thema Digitalisierung. Da kommt auch die Meinung auf, dass ein Papierfragebogen gar nicht zeitgemäss ist. Dies ist absolut richtig, denn wenn die Geschäftsleitung sagt wir wollen alles Digitalisieren und anschliessend doch noch Papierfragebögen verteilt, so ist dies natürlich ein Widerspruch in sich und gibt falsche Zeichen.

Wenn man aber jetzt die Perspektive des Mitarbeiters annimmt, also die strategische Perspektive vom Management ist eigentlich klar, es muss zwingend online durchgeführt werden. Aber eben die Problematik, die sich zeigt, ist dass viele Mitarbeiter den Fragebogen lieber noch auf Papier ausfüllen würden. Es gibt da doch noch erstaunlich viele Leute, die es cooler finden, wenn ich ein Blatt Papier in den Händen halte, obwohl es auch per Smartphone möglich wäre. Und das ist eigentlich der Zwiespalt. Aber der Anteil der Leute, die den Fragebogen schriftlich ausfüllen, geht unglaublich stark zurück. Es gibt da eine Statistik und diese zeigt, dass 2011 nur 27% elektronisch ausgefüllt haben und 7 Jahre später, also 2018 sind es bereits 76%, die die Umfrage elektronisch ausfüllen und es handelt sich immer noch um ca. 40'000 – 50'000 Leute die an dieser Studie teilgenommen haben. Ich weiss aber gar nicht, ob die Matterhorn Gotthard Bahn den Fragebogen noch in Papierformat austeilte oder ausschliesslich online. Was ich aber weiss ist, dass die Bahnbranche noch relativ klassisch ist und vieles auf schriftlicher Basis macht. Da gibt es halt in dieser Branche zwei Problematiken. Zum einen gibt es viele Berufsgruppen, welche nicht viel am PC arbeiten und so dies nicht unterstützen und zum anderen gibt es sehr viele dezentrale Leute. Wären alle an einem Standort, so könnte die Unternehmung einen PC am Eingang bspw. aufstellen und alle haben

die Möglichkeit die Umfrage auszufüllen. Aber wenn es eine starke Streuung gibt, so ist dies natürlich schwieriger. Aber es macht schon Sinn, dass es vermehrt online durchgeführt wird. Die Teilnahmequote im Durchschnitt über alle Firmen bei uns liegt bei 76%, also mehr als  $\frac{3}{4}$  der Leute machen mit. Dies sind Zahlen aus dem Jahr 2018. Und im Jahr 2011 war die Teilnahmequote bei 68%. Es ist also nicht so, dass die Teilnahmequote aufgrund des Wechsels von schriftlich zu online zurück gegangen wäre. Dies ist also nicht der Fall.

Was man aber weiss ist, dass bei Unternehmen, welche eine Befragung drei bis viermal jährlich durchführt, dort fällt die Teilnahmequote zusammen. Die Belegschaft macht dann eigentlich gar nicht mehr mit. Trotzdem, dass der Fragebogen kürzer ist, fällt diese Teilnahmequote. Das Problem ist, dass mit den Ergebnissen auch etwas gemacht werden muss und wenn dann schon dreimal befragt wurde und es immer noch keine Änderungen gibt und die Resultate auch nicht publiziert werden, so fällt die Motivation der Mitarbeiter. Die Pulsbefragungsgeschichte ist eine grossartige Idee, aber auch relativ gefährlich oder noch tricky. Wenn, muss man dies mit Massnahmentrecking kombinieren.

#### 7. **Betreuen Sie auch international tätige Kunden oder begrenzen Sie sich auf Schweizer Unternehmen?**

Ja, wir haben natürlich sehr viele Kunden, welche weltweite Befragungen durchführen. Wir sind halt ein Institut, dass die meisten Kunden mit Hauptsitz in der Schweiz hat. Haben diese aber dann noch Filialen / Niederlassungen im Ausland, so ist es klar, dass es heisst, wenn wir dies schon in der Schweiz machen, können wird dies auch international machen. Dieser Fragebogen bleibt dann auch weltweit gleich. Wir haben diesen in ca. 20 verschiedenen Sprachen. Bei den unterschiedlichen Kunden mit verschiedenen Kulturen gibt es aber grundsätzlich keinen Unterschied der Rücklaufquoten. China ist immer auffällig hoch, aber dies liegt wahrscheinlich daran, dass es zwingend nötig ist.

#### 8. **Bieten Sie ausschliesslich Mitarbeiterbefragungen im Sinne einer klassischen Mitarbeiterbefragung an oder sind auch bspw. Pulsumfragen oder Instant Feedback bei Ihnen möglich?**

Also es ist natürlich ganz klar so, dass ja eigentlich die Vielfalt unglaublich gross geworden ist. Von Pulsbefragungen zu Instant Feedback über Integration mit dem Führungsfeedback, da ist enorm viel in Bewegung, nicht nur bei uns, sondern auch bei unseren Konkurrenten. Also ich glaube, das ist eigentlich, ich bin überzeugt in zwei Jahren wird diese Welt noch einmal ganz anders aussehen.

Karin Frankiny

Ich glaube es ist noch zu früh zu sagen, was sich in wie fern durchsetzt, aber ich glaube es kann sein, dass sich thematische Befragungen als Ergänzung zu der Gesamtbefragung etablieren werden.

Swisscom hat mal umgestellt auf solche Pulsbefragungen, aber auch die machen, soweit ich weiss, noch gross Befragungen. Es kann sein, dass man sagt es kommt auf die Dimension darauf an, wie es gemacht wird. Aber ich glaube einfach Big Data ist ein grosses Thema. Wir wollen viele Daten erfassen und analysieren und da kann vieles gemacht werden. Aber trotzdem, also ich als Psychologe von Haus aus, es ist einfach schwierig die Wahrnehmung von Menschen auf Grund rein vom Verhalten zu erfassen, was sie wirklich stört und was man wirklich wahrnimmt. Und von dem her gesehen glaube ich, dass die Wahrnehmung eines Menschen ist und bleibt wichtig und dass man diese auch systematisch und ein wenig Big Data mässig Daten von allen Leuten hat. Dies bleibt glaube ich ein grosses Thema. Ich habe jetzt nicht das Gefühl, dass alle Unternehmen sagen werden, nein wir machen keine Befragung mehr. Also es wird sich aus meiner Sicht schon verändern. Es geht viel stärker Richtung Kombination Befragung und Massnahmenableitung, dass ist so meine Meinung. Und eben die neuen Tools die da aufkommen, geht es nicht nur darum Datenberge zu produzieren, sondern auch mehr Richtung Umsetzung und Umsetzungsunterstützung gehen. Da sehe ich schon potential.

### 9. Auswertungen in Echtzeit und agile Befragungen ist dies auch für icommit ein Thema?

Das ist natürlich eine spannende Geschichte. D.h. wenn ich einen Fragebogen ausfülle, anschliessend direkt meine Ergebnisse sehe oder direkt an meinen Vorgesetzten weitergeleitet werden. Es gibt ja Unternehmen, die am morgen früh eine Frage stellen bevor man mit der Arbeit beginnt. Ich muss ehrlich sagen, ich kenne es nicht. Wir führen nur selten solche Umfragen durch. Habe aber auch schon gehört, dass es gemacht wird und auch noch cool ist, dass die Stimmung direkt aufgenommen werden kann und negative Stimmungen direkt erforscht werden können. Wir arbeiten mit diesem Thema der Ein-Frageumfrage nicht oft. Was bei uns aber der Punkt ist, ist das wenn der Fragebogen ausgefüllt ist, anschliessend seine eigene Bewertungen in einem Vergleich mit bspw. Schweizer Arbeitnehmer.

Es ist klar am Schluss macht man dass, was der Kunde möchte. Die Ein-Fragebefragung, ich glaube ich habe dies schon gehört, dass es eingesetzt wird und es kann auch schnell darauf reagiert werden. Ich finde dies noch eine interessante Überlegung aber ob dies wirklich kommt, ich weiss es nicht. Es ist aber auch immer die Gefahr, dass wenn jeden Tag oder jede Woche die Umfrage sich totläuft. Hier müsste man eine Variation hineinbringen. Man läuft aber trotzdem Gefahr, dass gedacht wird, wenn ich jetzt negativ antworte kommt wieder der

Chef und da habe ich keine Lust und ja dann gebe ich besser eine positive Stimme und sie lassen mich in Ruhe. Also ja, ich weiss es nicht, was für Erfahrungen mit solchen Tools gemacht worden sind. Ich weiss auch nicht, ob es Anbieter gibt, die dies Pushen. Die Frage ist immer wie viel soll gemacht werden. Ist es eine Alibiübung so lässt man es besser sein, aber man weiss ja nie wie es sich entwickelt. Machbar ist es auf jeden Fall aber die Frage ist auch was wird damit gemacht. Es kann aber auch sein, dass gesagt wird, wir probieren diesmal aus und schauen was passiert. Es wird wahrscheinlich ein bisschen auf das hinauslaufen, dass einfach probiert wird ob es erfolgreich ist oder nicht. Aber auch solche Tools gibt es schon seit längerem und ich habe noch keine grosse Erfahrungsberichte gehört. Klar es gibt auch Unternehmen, die das irgendwo aufgestellt haben, wo die Mitarbeiter sagen können beim Hereinkommen wie es ihnen geht.

#### 10. Hat es in den letzten Jahren Änderungen am Fragebogen oder an der Methodik gegeben?

In den letzten zwei Jahren hatten wir ein Projekt mit der HWZ also so ein Innosuisse Projekt, so ein Forschungsprojekt vom Bund unterstützt um das Messmodell weiterzuentwickeln, solche Dimensionen braucht es heute noch und wie muss man diese messen. Parallel haben wir nun auch schon ein zweites oder auch ein weiterentwickeltes Model, setzen dies aber momentan sehr sporadisch ein. Da kommen Themen wie Digitalisierung, Agilität und Zuversicht verstärkt auf. Da kommen zum Teil auch neue Themen ein wie Verantwortungsdelegation und Kompetenzmanagement. In diesen Bereichen gibt man heute mehr Gewicht drauf, aber so Themen wie Arbeitsbelastung oder auch Arbeitsinhalt werden bleiben. Man kann nicht alles herausstreichen, was die Mitarbeiter betrifft und einen Fragebogen erstellen, welcher ausschliesslich auf die Themen des Managements eingeht, einsetzen. Es wird also nicht ein komplett neuer Fragebogen eingesetzt.

#### 11. Herr Kronig hat mir mitgeteilt, dass Sie die Mitarbeiterbefragung verändern. Was für Änderungen werden Sie in Zukunft an der Mitarbeiterbefragung der Matterhorn Gotthard Bahn vornehmen?

Klar wir bieten auch heute schon ganz viele Sachen an, wo der Kunde dies haben kann. Aber ich glaube, eine Branche wie eine Bahngesellschaft, ich meine es ist viel einfacher bei einer Unternehmung die alles online hat, so bspw. Instant Feedback, dass man die eigenen Ergebnisse im Vergleich zu anderen sieht. Aber so bei Bahnen oder relativ hierarchischen Organisationen, glaube ich dass es ein paar Jahre länger gehen wird, bis es sich durchsetzen kann. Aber wenn man die Bahngesellschaft Zugriff auf ein Resultate-tool hat, so brauche ich ja schon mal einen Zugriff und dann merkt man, 30% der Mitarbeiter haben keine Geschäftsemail oder besitzen eine und brauchen sie aber nie. So wird es schwierig zu sagen, dass ist

jetzt Arbeitsinstrument. Es wäre aber auch noch möglich, dass man den Führungskräften ein Tool gibt. Aber es ist immer noch so, dass am Schluss ein System eingeführt werden muss, welches nicht diskriminierend wird und auch alle Mitarbeiter miteinbezieht. Das ist immer noch heikel. Dies ist auch ein Grund, warum in der Branche die gleichen Fragebögen genutzt werden, dass niemand das Gefühl hat, bin ich zu dumm für den anderen Fragebogen oder warum haben wir eine speziell abgeänderte Umfrage. Aber die Kunden von uns, welche Bahngesellschaften sind, führen bis jetzt alle noch klassische Mitarbeiterbefragungen durch, aber es kann sich auch schnell ändern. Also ich bin mir da nicht so sicher wie lange es geht, bis mal etwas anderes passiert. Ich glaube aber schon, dass sich in den nächsten zwei bis drei Jahren Alternativen ergeben werden und auch eine Kombination eingeführt wird. Ich sehe dies bei den Bahnen. Es ist ja schon ein Bedürfnis da, was mache ich in der Zeit zwischen diesen drei Jahren. Und hier ist sicher was man machen kann, dass man sagt, wir brauchen jährlich diese Kennzahlen und dann diese mit einer kurzen Befragung zwischendurch mal abdeckt. Sei dies mit Codes oder Commitment Index oder auch Zufriedenheitsindex oder auch gewisse Frühwarnindikatoren. Da sehe ich schon ein Potential, dass es kommen wird.

Meiner Meinung nach ist bei der klassischen Mitarbeiterbefragung der riesen Vorteil, es gibt einen guten Überblick, also eine Auslegeordnung von allen Themen, was der Mitarbeiter wahrnimmt. Also eine Gesamtbetrachtung seiner Situation und 80% von den Themen sind da gegeben. Es ist nicht möglich das Rad neu zu erfinden. Klar kommt das Thema klare Strukturen, dass kann doch heute nicht mehr befragt werden. Wenn dies befragt wird, so haben die Mitarbeiter das Gefühl wir haben klare Strukturen, aber dies möchte man doch gar nicht. Und da muss schon auch Acht gegeben werden, wie diese Fragen in Zukunft gestellt werden. Aber am Schluss möchte man trotzdem noch wissen, wer ist für was verantwortlich. Ich glaube eben immer noch, in der heutigen Zeit gibt es einen enormen Druck. Es muss einfach etwas neues erstellt werden, Hauptsache neu. Es muss einfach verändert werden. Und auf der einen Seite glaube ich schon auch daran, dass sich der Fragebogeninhalt verändern kann, denn er ist ja immer noch ein Kommunikationsinstrument. Wo Sachen thematisiert werden können, die einem wichtig sind und deshalb glaube ich immer noch, dass der Fragebogeninhalt schon wichtig ist. Aber es ist auch gefährlich, zu stark auf den Inhalt zu gehen anstatt auf die Massnahmen. Wie kann ich sicherstellen, dass nachher auch etwas passiert. Meine Message ist eigentlich, lieber an drei verschiedenen Zeitpunkten richtig über die Ergebnisse zu sprechen, als dreimal eine Befragung durchzuführen und nur einmal über die Massnahmen zu sprechen.

## 12. Was denken Sie zum Thema "Survey Landscape" und welche Tools würden Sie in Ihrer Unternehmung anwenden? Was empfehlen Sie konkret für die Matterhorn Gotthard Bahn?

Diese Survey Landscape haben meiner Meinung nach ein grosses Potential. Ich meine, es ist ja immer noch so, dass Unternehmen sagen, für diese kleine Befragung können wir ein günstiges online Tool nutzen wie Survey Monkey oder irgendein eigenes Tool, welches einfach und schnell durchgeführt werden kann. Es gibt einige Unternehmen, die ein solches Tool einfach für solche Befragungen brauchen. Hier braucht man ja dann auch nicht Ergebnisse auf Bereiche oder Teilbereiche. Es sind ja dann auch nur ca. 10 Fragen, welche gestellt werden. Da gibt es natürlich bereits heute Unternehmen, die so etwas in der Art einsetzen und schnell schnell selbst etwas machen. Ich glaube schon, dass es ein wenig systematischer werden wird. Es kann schon sein, dass es ein Cockpit oder ein Dashboard gibt, bei welchen der HR Chef entscheiden kann, mit dieser Plattform möchte ich noch diese und jene Befragung mit diesen Leuten durchführen. Dies glaube ich schon, dass es noch kommen wird.

Dies wäre dann auch relativ pragmatisch zum Auswerten. Ich bin aber überzeugt, wo aufgepasst werden muss, ist mit jeder Befragung steigen Erwartungen und es muss aufgepasst werden, dass nicht zu viele so kleine Befragungen gemacht werden und anschliessend heisst es, es passiert ja sowieso nichts, dann fülle ich diese Umfrage sicher nicht noch aus. Und da läuft man ein bisschen hinein. Wir waren jetzt auf der komplett anderen Seite. Die letzten Jahre hat man gesagt, wir setzen auf lokale grosse Befragungen und jetzt kommt man mit dem ganzen Instant Thema, ja doch, führen wir doch mal so zwischendurch eine Umfrage durch. Es muss ein gutes Mittelmass gefunden werden, so dass nicht zu viele Umfragen und zu wenig Ergebnisse das Ziel sind. Es muss einfach gemanagt werden. Es muss getreckt werden und aus meiner Sicht muss gerechtfertigt werden, für was machen wir die Befragung, wie informieren wir die Leute, damit keine Frustration aufgrund der fehlenden Ergebnisse die Folge ist. Ich glaube das Thema Kommunikation gewinnt stark an Gewichtung und ich könnte mir vorstellen, dass HR die Steuerungsfunktion übernimmt von diesen Befragungen. Aber ich meine, ich finde es schon auch cool, dass einige Bereiche super laufen und nur die Bereiche befragt werden, welche eine Baustelle aufweisen. Es muss aber auch wieder aufgepasst werden, dass dann nicht das Gefühl von fehlender Wertschätzung aufkommt. Denn eine Befragung ist auch immer ein Zeichen der Wertschätzung. Ich glaube, wenn man ein gutes Konzept hat wo man sagt, alle drei Jahre machen wir eine systematische Befragung um einen Gesamtüberblick zu erhalten und zwischendurch gibt es gewisse Kennzahlen die gebraucht werden wie bspw. Finanzkennzahlen oder ein Managementtool. Auch wenn eine Einheit das Gefühl hat hier haben wir ein Problem, so kann auch dort eine Befragung durchgeführt werden.

Karin Frankiny

Dies glaube ich schon, dass es aufkommen wird. Oder eben auch, wie vorhin gesagt, die Kommunikation der Massnahmen. Dies wird in Zukunft noch wichtiger, wirklich den Fokus auf diese Massnahmenableitung zu legen.

13. Ein Dauerthema in den Medien stellen die sogenannten Megatrends der Zukunft wie bspw. die Digitalisierung dar. Doch es stellt sich die Frage, wie sieht die Führungskraft der Zukunft aus?

Da gibt es natürlich unglaublich viele Möglichkeiten wie diese aussehen wird. Es gibt verschiedene solche Modelle. Was sind die Aufgaben der Führungskraft der Zukunft. Klar es wird gesagt, es muss eher Richtung Coach gehen und die Leute unterstützen und weniger alles vorgeben. Was ich aber glaube, ist es gibt jetzt auch diese neue Organisationsformen mit Holacracy und wie diese alle heissen, wo Hierarchien abgebaut werden. Zum Teil wird auch gesagt Taylorismus 4.0. Also es wird noch extremer, durchstrukturierter als die früheren Organisationsformen obwohl dass man das Ziel befolgt, möglichst viel Freiheit für die Belegschaft zu schaffen. Ich glaube einfach, dass es schlussendlich immer noch Menschen mit menschlichen Bedürfnissen sind. Es gibt das starke Bedürfnis der Sicherheit, welches nicht verschwinden wird. Auch bei den Jungen zeigen Studien, dass das Thema Sicherheit noch besteht. Eine Führungskraft muss meiner Meinung nach schon auch Klarheit schaffen können. Diese Klarheit hat auch viel damit zu tun, wer ist für was verantwortlich, an wen kann ich mich wenden, eben die ganzen Rahmenbedingungen wissen woran man ist. Dies wird sich nicht ändern, es wird nicht heissen ihr macht heute auf was ihr Lust habt, es muss einfach vorwärtsgehen. Das funktioniert ja sowieso nicht. Man hört auch, dass Führungskräfte nicht das tun was sie sollten, sondern das was sie möchten, also dass sie zu stark nach dem Lustprinzip funktionieren und nicht nach dem, was eigentlich der Job ist. Dies finde ich eigentlich eine sehr spannende Thematik. Alle wollen in ihrer eigenen Komfortzone sein und keine Risiken eingehen. Hirnforscher sagen, dass die grösste Problematik, die wir hier im Westen haben, mit unserm Wohlstand ist. Eigentlich die Bequemlichkeit und die Gemütlichkeit. Wir wollen diese Komfortzone nicht verlassen. Deshalb finde ich es eigentlich wichtig, dass man auch den Jungen sagt, es gibt einfach Pflichten und diese müssen erfüllt werden. Man kann nicht nur nach dem Lustprinzip funktionieren und dass ist für Führung auch, es wird Konflikte geben.

Karin Frankiny

Eine gute Führungskraft ist für mich, die bei schwierigen Situationen, wenn es ungemütlich wird auch anpackt. Man sagt ja häufig, Führungskräfte ihr müsst eure Leute aus der Komfortzone herausbringen in die Lernzone. Ich würde auch noch sagen, dass auch Führungskräfte aus dieser Komfortzone heraus in die Lernzone kommen müssen. Aber ja, Führungskräfte wird es auch in Zukunft geben und es wird immer Leute geben, die die Prioritäten auf die Arbeit setzen und Führungskräfte werden.

**14. Können Sie mir noch weitere Experten empfehlen? Oder haben sie noch Bemerkungen?**

Ich glaube, es wird weiterhin Gesamtbefragungen geben, welche von weiteren Varianten der Kurzbefragung unterstützt und ergänzt werden. Ich würde empfehlen, die Umfrage bei grossen Unternehmen durchzuführen, da diese vermutlich eher mit den Trends mitgehen als kleine Unternehmen.

Ich würde die grossen Anbieter von Mitarbeiterbefragungen anfragen. Eine Mischung aus online Tools, aber auch aus internationalen Vertretungen würde ich befragen.

**15. Bei einem anderen Gespräch wurde mir gesagt, dass Sie für die MGBahn oder auch andere Unternehmen wichtig fänden, eine Art Korridor Themen pro Jahr festzulegen und anschliessend diese näher zu erfragen. Was meinen Sie dazu?**

Ich finde dies eigentlich schon gut, wenn jährlich eine Befragung durchgeführt wird und anschliessend noch ein Thema pro Jahr festgelegt wird, welches näher evtl. sogar mehrmals jährlich erfragt werden möchte. Es kommt dann auch wieder auf die Gehirnforschung heraus, wo man weiss, dass die geistige Bühne bei der der Mensch wahrnimmt, sehr klein ist. Es wird sogar ganz böse gesagt, der Mensch ist ein kognitiver Geizhals. Also er nur ganz wenige Informationen speichern kann und diese anschliessend zu einem Gesamtbild zusammensetzt. Jetzt ist es natürlich ganz klug, wenn Unternehmen sagen, dieses Thema beschäftigt uns in diesem Jahr sehr stark. Ich möchte, dass dieses Thema bei meinen Leuten auch im Scheinwerferlicht steht und wirklich drei bis viermal jährlich Abfragen, um zu sehen wie das Thema wahrgenommen wird. So wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter dieses Thema mindestens drei bis viermal sehen. Von dem her gesehen, finde ich es eine grossartige Idee, dass man durch eine Befragung die Möglichkeit hat, ein Thema besser auf die Bühne zu bringen damit es zu einer besseren Identifikation zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmung führt. Klar jetzt stellt sich die Frage welche, Themen dies sind. Man weiss, wenn Probleme zu stark angeschaut werden, so werden sie zu noch grösseren Problemen. Aber rein von der Hirnforschung oder der Wahrnehmungspsychologie her finde ich es eine sehr gute Idee, dass gesagt werden kann, dass ist uns wichtig und wir wollen, dass die Belegschaft sich mit diesem

Karin Frankiny

Thema mehr beschäftigt. Aus meiner Sicht ist aber nun wirklich die Frage, welche Themen sind es effektiv, wo alle Leute sich damit beschäftigen und nicht bspw. gibt es ein viertes Menu in der Mensa. Dies interessiert nicht alle, da nicht alle die Mensa besuchen. Also es muss ein Thema sein, wo gesagt werden kann, dies ist uns ein grosses Anliegen wie bspw. Arbeitsorganisation zu effizienterem Arbeiten. Sicherlich auch wichtig ist eine Vertrauensbasis zu schaffen, dass auch sichergestellt werden kann, dass die Umfrageergebnisse wahrheitsgetreu sind.

Herzlichen Dank Herr Bühler, dass Sie sich Zeit genommen haben dieses Expertengespräch mit mir durchzuführen.

## Anhang VIII: Expertengespräch – Beatrice Eyer

### Daten zur Person

Nachname Eyer  
Vorname Beatrice  
Funktion MAG Coaching

### Eckpunkte zum Interview

Datum 15. April 2019  
Zeitspanne 16.15 bis 16.50 Uhr  
Durchführung telefonisch

Sehr geehrte Frau Eyer

Ich möchte mich herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich Zeit nehmen um mit mir dieses Gespräch zu führen.

Selbstverständlich werden Ihre Angaben vertraulich behandelt und ausschliesslich für diese Bachelorarbeit verwendet.

1. Kurz eine Frage, ist es für Sie in Ordnung, wenn ich das Gespräch aufzeichne um es anschliessend zu transkribieren?

Ja sicher, dies ist kein Problem.

2. Seit wann betreuen Sie die Matterhorn Gotthard Bahn hinsichtlich der Führungskurse? Strategieprogramm?

Ich habe Führungskurse die jetzt laufen "Werkstatt für Führungskräfte" laufen glaube ich seit dem Jahr 2015. 2005 und 2006 und auch 2007 hatte ich verschiedene Aufträge für die Matterhorn Gotthard Bahn. Sicher ab dem Jahr 2016 finden diese Kurse statt.

3. Wie stellen Sie die Kurse, die Inhalte zusammen?

Die Unternehmung gibt am Anfang wichtige Themen bekannt und anschliessend erstelle ich eine Lernarchitektur. also die verschiedenen Modelle werden von mir erstellt. Einmal

Karin Frankiny

jährlich wird mit der Unternehmung geschaut, ob die Themen passen oder ob Änderungen erwünscht sind. Ebenfalls wird geschaut, ob neue wichtige Themen eingebaut werden müssen.

Beispiel im Jahr 2018 und 2019 wollte die Unternehmung mehr das Thema Agilität und Change einbauen. Dies ist auch abhängig, von dem was in der Unternehmung läuft und was für Themen bei der Matterhorn Gotthard Bahn auftreten, welche dann von mir in die "Werkstatt für Führungskräfte" eingebaut wird.

Während der Begleitung des Strategieprozesses 15-20 hatte ich mit einem Kollegen Kontakt. Dies war aber ein längerer Prozess und eine andere Sache, welche mit der Geschäftsleitung und den Ressortleitern zusammen ausgeführt wurde. Aus diesem Prozess heraus ergab sich dann der Wunsch von Seiten der Unternehmung, einen solchen Führungskurs, wie bereits gesagt die "Werkstatt für Führungskräfte" zu entwickeln und einzuführen, welcher einmal jährlich durchgeführt wird mit den neueintretenden Führungskräften. Aber Herr Christoph Kronig begleitet eigentlich von Anfang an die Führungskurse und ist auch seitdem meine Ansprechperson.

4. Auf Ihrer Webseite geben Sie als Referenzen grosse Unternehmen wie bspw. die Lonza AG oder auch die SBB an. Führen Sie hier auch dieselben Kurse wie bei der Matterhorn Gotthard Bahn oder sind die Führungskurse da ganz unterschiedlich hinsichtlich der Zukunft aufgebaut?

Das ist halt wirklich unterschiedlich. Es gibt Themen, welche in jeder Führungsentwicklung auftauchen, weil auch jede Unternehmung mehr oder weniger mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert wird. Aber zurzeit hat die Lonza ganz andere Themen wie beispielsweise das Thema Innovation, welche bei ihnen sehr gross ist, mit den neuen Arbeitsstellen und der neuen Organisation, welche jetzt aufgebaut wird. Da ist das Thema Innovation oder auch Generation Management aktueller. Dann gibt es noch das Ganze mit den Verwaltungen, wo Themen auftreten, die nur für die Verwaltung wichtig sind. So gibt es Themen, welche für die Industrie wichtig sind und für ein halb-öffentliches Unternehmen wie die MGBahn weniger wichtig sind.

Aber grundsätzlich kann gesagt werden, dass es individuell der Firmenstrategie und Unternehmensvision angepasst und abgeleitet werden kann. So muss auch beachtet werden, was für Führungskräfte braucht es und wie kann die Vision und Strategie der Unternehmung auch auf ein Leitbild für Führungskräfte heruntergebrochen werden.

Karin Frankiny

5. Die verschiedenen Megatrends wie Digitalisierung oder auch der Generationen Wechsel zu den Millennials (Generation Y) betrifft das die Zukunft Ihrer Arbeit, des Coachings, sowie die Führungskraft der Zukunft?

Ja auf jeden Fall. Dies sind Themen, welche stark mit eingebaut werden müssen. Wenn ich von jungen Führungskräften diskutiere, so ist dies für viele schon selbstverständlich und ältere oder sagen wir 50 Plus muss das Thema schon anders angegangen werden als mit jungen. Die Jungen sind gewohnt, dass man auch bilaterale Treffen mit einem Skype oder einem Zoom unterstützen kann, wenn sich die Teilnehmer nicht immer treffen können. Dies ist bei der MGBahn eher weniger der Fall. Teilweise mit dem Standort Andermatt haben wir diese Herausforderung sicher auch. So werden andere Wege gesucht für den Austausch. Dies haben wir aber bei der MGBahn nicht beinhaltet. Aber in anderen Unternehmen gibt es schon viel mehr Webinare, welche ein Teil der Module von den Teilnehmern selber über Webinare sich anschauen und erlernen, oder auch dass sich die Teilnehmer in Gruppen treffen, um sich in einem anderen Raum im Internet oder auch Online zu unterhalten und auszutauschen. Dies geht direkt in die Art und Weise wie ein Seminar geführt wird, aber stellt gleichzeitig auch ein Thema in einem Seminar dar.

Somit bieten auch wir diese Art an um Seminare zu führen. Dies ist auch für uns wichtig, da der Arbeitsalltag immer schneller wird. Jedoch muss ich auch sagen, dass ich kein Fan bin davon, dass in der ganzen Entwicklung alles nur online abgehalten wird. Meiner Meinung nach braucht es auch in der Führungskraftentwicklung nicht alles online über Onlineprogramme abgehalten werden. Es braucht vor allem auch für die Persönlichkeitsentwicklung einen sozialen Kontakt mit Gruppen, mit Lernpartnerschaften, Lehrgangslösungen oder auch mit uns. Dies kann nicht ersetzt werden durch Onlineprogramme.

6. Wie sieht die Führungskraft der Zukunft für Sie aus?

Die Führungskraft der Zukunft braucht ein Mindset, welches denken kann. Also ein Mindset haben, in dem man Sachen aus ganz unterschiedlichen Perspektiven angeschaut werden können. Dies ist enorm wichtig, hohe Flexibilität, hohe Kreativität, grosse Kommunikationsfähigkeit. Also ich habe kürzlich eine Studie gesehen der HSG und da wird von den vier KGs gesprochen. Diese vier K's sind, Kreativität, Kooperation, Kritisches Denken und Kommunikation. Dies sind Schlüsselfähigkeiten für die Führungskraft der Zukunft.

## 7. Wie raten Sie den Unternehmen sich vorzubereiten und auf die Veränderungen einzustellen?

Ich glaube, es ist unterschiedlich von den verschiedenen Bereichen. Die Führungskräfte in den Verwaltungen sind momentan noch weniger konfrontiert mit diesen multikulti und diesen ganzen schnellen Änderungen. Diese sind von der Digitalisierung betroffen, das sicher, aber nicht unbedingt auf Menschengruppen bezogen. Aber Unternehmen wie die Lonza, welche jetzt schon stark durchmischt ist von den Mitarbeitern, braucht unbedingt interkulturelle Kompetenzen, dass dies miteinander angeschaut werden kann. Wer bringt was ein? Wer ist auf welchem Gebiet stärker und wer eher weniger? Rein auf den kulturellen Hintergrund bezogen. Ebenso die Offenheit, die verschiedenen Mindsets, welches die Mitarbeitenden der verschiedenen Kulturen mit sich bringen, so dass die offen angeschaut werden kann und auch darüber diskutiert werden kann und nicht, dass ein Pokerface aufgesetzt wird. Die Bereitschaft und das Angebot auf diesen interkulturellen Angeboten, wie das interkulturelle Training, mit welchem versucht wird dies abzudecken. Dies ist sehr wichtig.

Auch hier gibt es wieder einen Unterschied, ob ich von den jungen Führungskräften, also 27-28 plus spreche, für diese ist Change gar kein Thema, denn das ist einfach das Leben und das gehört dazu. Hier braucht es keine Change Seminare. Ich denke, hier im Oberwallis wird es vielmehr das Thema von der Innovation sein. Also wie können neue Ideen eingebracht werden und wie können solche Denkräume eingerichtet werden damit sich Mitarbeitende vorstellen können, wie sieht es in drei Jahren aus, was man sich heute noch gar nicht richtig vorstellen kann. Kurz gesagt eigentlich die Offenheit und die Flexibilität, welche vorhanden sein muss damit richtig und schnell agiert werden kann. Es reicht nicht aus, wenn dies gepredigt wird. Es reicht nicht, wenn gesagt wird, wir wollen das. Es muss auch vom System her oder auch von der Struktur Platz haben für solche Denkräume. Zeitlich und örtliches treffen, um sich mit den brennenden Themen wie Innovation treffen kann mit den verschiedenen Kulturen und sich auch austauschen kann. Viele sehen, dass dies gemacht werden muss, aber ohne dass die Unternehmung etwas anbietet um solche Treffen stattfinden zu lassen, ist dies fast unmöglich.

## 8. Kennen Sie sich auch mit Feedbackinstrumenten aus oder ist dies weniger Ihr Themenbereich?

Jaja, wir setzen selbst auch solche Instrumente ein, in Unternehmen in denen wir dies brauchen. Da gibt es sehr, sehr viele unterschiedliche Instrumente. Das wichtigste ist ja immer, dass in den Bereichen, in denen schlechtere Werte herausgekommen sind oder Abweichungen festgestellt werden, dass da auch Handlungen oder Massnahmen getroffen werden.

Karin Frankiny

Was ich jetzt so gesehen habe, seit der letzten Mitarbeiterbefragung in der MGBahn bis jetzt, haben sie relativ viel versucht, um diese Abteilungen zu erkennen und diese Werte zu verbessern. Ohne das anschliessend der Austausch zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern in beispielsweise Workshops stattfindet, so dass die Mitarbeiter sich einbringen und Lösungen erarbeitet werden können, hat diese Befragung keinen Sinn und das Geld ist schlecht investiert. Eine Mitarbeiterbefragung steht und fällt mit dem was danach kommt. Es braucht solche Befragungen in jeder Unternehmung.

Es gibt verschiedene Instrumente, welche in Abteilungen eingesetzt werden können, wie beispielsweise die 360 Grad oder die 180 Grad Befragung. Die 360 Grad welche rundum inkl. Kunden befragt werden und die 180 Grad ist Mitarbeiter, welche direkt unterstellt sind und die Führungskraft. Ist diese Umfrage zu anonymisiert und es kann überhaupt kein Rückschluss auf die Person gezogen werden, können dies auch so Rachezüge werden und dies ist auch nicht der Sinn und Zweck. Ist der Betrieb und die Belegschaft überschaubar, so gestalte ich die Befragung viel lieber in einer offenen Kultur. Ich finde dies sinnvoller, als alle zwei Jahre oder auch einmal im Jahr die Befragungen durchzuführen.

#### 9. Kennen Sie sich mit den sogenannten Pulsumfragen und Checkbefragungen oder auch Instant Feedback aus?

Ich brauche dies hin und wieder. Es gibt auch Unternehmen, die nur dies wollen und dann arbeiten wir mit diesem jeden Monat mit 10 Fragen. Aber es ist auch unterschiedlich was die Unternehmung für eine Kultur einsetzen möchte. Das Instrument sollte auch zu der Belegschaft passen. In gewissen Orten gibt es fast eine Überflutung von Befragungen. Aber auch hier wieder, es steht und fällt mit dem was danach kommt, dies ist der Schlüssel. Wenn die Mitarbeitenden wissen, es wird aufgenommen und es passiert etwas, so finde ich dies natürlich ein guter Ansatz.

10. Nehmen wir an Sie sind die Führungskraft der Matterhorn Gotthard Bahn. Was für ein Instrument würden sie für das Feedback nutzen? Würden Sie eher auf monatliche Befragungen setzen oder was meinen Sie?

Ich würde die Intervalle kürzer fassen, also die Abstände. Und auch die grossen Befragungen alle drei Jahre. Ja hier gibt es zu viele Tabellen und Punkte, welche angegangen werden müssen. Es ist dann schon fast zu viel des Guten. Deshalb finde ich auch aufgrund der Zeit und den Veränderungen muss man unbedingt die Kadenz verkürzen. Viel mehr so Korridorhemen setzen, dass man sagt, dieses Jahr ist dies unser Schwerpunkt und zu diesem Thema befragen wir die Mitarbeiter quartalsweise oder einfach in einem kurzen Check. Aber dies muss natürlich auch von jemandem nachbearbeitet und betreut werden.

Dies war auch schon meine letzte Frage. Herzlichen Dank Frau Eyer, dass Sie sich Zeit genommen haben dieses Expertengespräch mit mir durchzuführen.



**In welchem Intervall führen Sie Befragungen durch?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Wöchentlich   | <input type="checkbox"/> Jährlich                   |
| <input type="checkbox"/> Monatlich     | <input type="checkbox"/> Alle zwei Jahre            |
| <input type="checkbox"/> Quartalsweise | <input type="checkbox"/> Alle drei Jahre            |
| <input type="checkbox"/> Halbjährlich  | <input type="checkbox"/> Andere, präzisieren Sie... |

Wenn 'Andere, präzisieren Sie...', präzisieren Sie bitte:

**Mit welchem Tool führen Sie die Befragungen durch?**

**Setzen Sie "Survey Landscape" (Mix aus verschiedenen Feedbackinstrumenten) ein?**

- ja  nein

**Falls ja, eine Mischung aus welchen Feedbackinstrumenten setzen Sie ein?**

(Quelle: Sphinx)

**Was für Erfahrungen haben Sie mit dem von Ihnen eingesetzten Instrument gesammelt?**

**Werden Sie das Umfrageinstrument in Zukunft verändern?**

- ja  nein

**Falls ja, welches Tool / Instrument werden Sie anwenden?**

**Haben Sie noch Bemerkungen?**

(Quelle: Sphinx)

## Anhang X: Daten Umfrage Unternehmen

		Welches Feedbackinstrument wenden Sie in Ihrer Unternehmung an?								
Unternehmung	Mitarbeiterzahl	Mitarbeiterbefragung	Instant	Puls	Check	Happines	Team	360 Grad	180 Grad	Andere
Gebäudetechnik	101-300	ja	nein	nein	ja	nein	nein	nein	nein	nein
Fernfachhochschule Schweiz	101-300	ja	ja	nein	nein	nein	nein	ja	ja	nein
Aletsch Bahnen AG, Bettmeralp	101-300	nein	nein	ja	ja	nein	nein	nein	nein	ja
Fernfachhochschule Schweiz	101-300	ja	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
XY	101-300	ja	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
IIC-INTERSPORT Internat. Corp. GmbH	101-300	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	ja
Samsung Schweiz	101-300	ja	ja	nein	nein	nein	ja	ja	nein	nein
Mengis Media AG	101-300	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
bio-familia	101-300	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
BICO / Hilding Anders Switzerland AG	101-300	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	ja	ja
RAMSEIER Suisse AG	101-300	nein	nein	nein	nein	nein	ja	nein	nein	ja

		Welches Feedbackinstrument wenden Sie in Ihrer Unternehmung an?								
Unternehmung	Mitarbeiterzahl	Mitarbeiterbefragung	Instant	Puls	Check	Happines	Team	360 Grad	180 Grad	Andere
FernUni Schweiz	301-500	ja	ja	nein	nein	ja	ja	ja	nein	nein
FernUni Schweiz	301-500	ja	ja	nein	ja	nein	ja	ja	nein	nein
Zermatt Bergbahnen AG	301-500	ja	ja	nein	ja	nein	ja	ja	nein	ja
SMZ Oberwallis	301-500	ja	ja	ja	nein	nein	nein	ja	nein	ja
Seiler Hotels AG	301-500	ja	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
Garaventa AG	301-500	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
MitMänsch Oberwallis	301-500	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
Mode Bayard Group	301-500	ja	nein	nein	nein	nein	ja	nein	nein	nein
Verein, Standortförderung, Tourismus	50-100	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
Air Zermatt AG	50-100	ja	nein	nein	nein	nein	ja	nein	nein	nein
Tourismus Engadin Scuol Samnaun	50-100	nein	nein	nein	nein	nein	ja	nein	nein	nein
GRF	50-100	ja	nein	nein	nein	nein	ja	nein	nein	nein
UNESCO-Welterbe	50-100	ja	ja	nein	nein	nein	ja	nein	nein	nein
Debrunner Acifer AG Wallis	50-100	ja	ja	nein	nein	nein	ja	nein	nein	ja

		Welches Feedbackinstrument wenden Sie in Ihrer Unternehmung an?								
Unternehmung	Mitarbeiterzahl	Mitarbeiterbefragung	Instant	Puls	Check	Happines	Team	360 Grad	180 Grad	Andere
Stadtgemeinde Brig-Glis	50-100	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
Gemeindeverwaltung Naters	50-100	nein	nein	nein	nein	nein	ja	nein	nein	ja
Belalp Bahnen AG	50-100	ja	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
Gstaad Marketing GmbH	50-100	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
Y GmbH	50-100	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
Jurapark Aargau	50-100	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
Bern Welcome	50-100	nein	ja	ja	nein	ja	ja	nein	nein	nein
Zermatt Tourismus	50-100	ja	ja	ja	ja	nein	ja	nein	nein	ja
Emmentaler Switzerland	50-100	ja	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
Kistag Dekopack AG	50-100	ja	nein	nein	nein	nein	ja	nein	nein	nein
Heineken Switzerland AG	501-700	ja	nein	ja	nein	nein	nein	ja	nein	nein
Öffentlicher Dienst	501-700	ja	ja	nein	ja	nein	nein	nein	ja	nein
Chocolat Frey AG	701-900	ja	ja	ja	ja	nein	ja	nein	nein	nein
Kanton Wallis	> 901	ja	nein	nein	ja	nein	ja	ja	nein	nein
Hotelplan Suisse	> 901	nein	ja	nein	ja	nein	nein	nein	nein	nein

		Welches Feedbackinstrument wenden Sie in Ihrer Unternehmung an?								
Unternehmung	Mitarbeiterzahl	Mitarbeiterbefragung	Instant	Puls	Check	Happines	Team	360 Grad	180 Grad	Andere
Transgourmet Schweiz AG	> 901	ja	nein	nein	ja	nein	nein	nein	nein	nein
HORNBACH	> 901	nein	ja	ja	ja	nein	ja	ja	nein	ja
Victorinox	> 901	nein	ja	ja	ja	nein	nein	ja	nein	ja
Planzer	> 901	ja	nein	nein	nein	nein	ja	nein	ja	nein
Geberit	> 901	ja	nein	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein
Generali	> 901	ja	ja	nein	nein	nein	ja	ja	nein	nein
Migros-Genossenschafts-Bund	> 901	ja	ja	ja	ja	nein	ja	ja	ja	nein
V-ZUG AG	> 901	ja	nein	ja	nein	nein	ja	ja	ja	ja
UBS Switzerland AG	> 901	ja	nein	nein	nein	nein	ja	ja	nein	nein
RhB	> 901	ja	ja	ja	ja	nein	nein	nein	nein	nein
BLS AG	> 901	nein	ja	ja	nein	nein	nein	nein	ja	nein
RUAG	> 901	ja	nein	nein	ja	nein	nein	ja	ja	nein
blabla	> 901	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
Helvetia Versicherung	> 901	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein
Emmi	> 901	ja	ja	ja	ja	nein	ja	nein	nein	nein

		Welches Feedbackinstrument wenden Sie in Ihrer Unternehmung an?								
Unternehmung	Mitarbeiterzahl	Mitarbeiterbefragung	Instant	Puls	Check	Happines	Team	360 Grad	180 Grad	Andere
Test AG	> 901	nein	nein	ja	ja	nein	ja	ja	nein	nein
Generali Versicherung	> 901	ja	nein	ja	ja	nein	nein	ja	nein	nein
Swiss Life	> 901	ja	ja	ja	ja	nein	nein	ja	nein	nein
FLughafen Zürich AG	> 901	ja	nein	nein	nein	nein	nein	ja	nein	nein
Valiant Bank	> 901	ja	nein	nein	nein	nein	ja	nein	nein	nein
Dipl. Ing. Fust AG	> 901	ja	nein	nein	nein	nein	ja	ja	nein	ja
Vaudoise Assurances	> 901	ja	ja	nein	ja	nein	ja	ja	nein	nein
SBB	> 901	ja	ja	nein	nein	nein	nein	ja	nein	nein
AMAG Group AG	> 901	ja	ja	ja	nein	nein	nein	nein	ja	nein
Magazine zum Globus AG	> 901	ja	ja	ja	nein	nein	nein	ja	nein	nein
Test	> 901	ja	ja	ja	ja	nein	ja	nein	ja	nein
Schweizerische Nationalbank	> 901	ja	ja	nein	nein	nein	nein	ja	ja	nein
Liebherr	> 901	ja	nein	nein	ja	nein	nein	ja	nein	nein
Avaloq Evolution AG	> 901	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	ja	nein
Swisscom	> 901	nein	ja	nein	nein	ja	ja	ja	nein	ja

		Welches Feedbackinstrument wenden Sie in Ihrer Unternehmung an?								
Unternehmung	Mitarbeiterzahl	Mitarbeiterbefragung	Instant	Puls	Check	Happines	Team	360 Grad	180 Grad	Andere
Lonza	> 901	ja	nein	nein	ja	nein	ja	ja	nein	ja
Basler Versicherung	> 901	ja	ja	ja	ja	nein	ja	ja	nein	nein
BE	> 901	ja	ja	nein	ja	nein	ja	ja	ja	nein
Stadt Luzern	> 901	ja	nein	nein	ja	nein	ja	ja	nein	nein
Spital Wallis	> 901	ja	nein	ja	ja	ja	ja	nein	nein	nein

(Quelle: eigene Darstellung)

Unternehmen	Falls Sie andere Feedbackinstrumente einsetzen, welche sind dies?
HORNBACH	Die klassische Mitarbeiterbefragung wurde bei uns 2018 abgeschafft. Grundsätzlich sollen im Unternehmen keine anonymen Befragungen mehr stattfinden. Diese werden durch Feedback-Veranstaltungen ersetzt.
Victorinox	1:1 Dialoge, Boxenstopps, Austrittsgespräch
Debrunner Acifer AG Wallis	sowie jährliches Mitarbeitergespräch
Gemeindeverwaltung Naters	Kadersitzungen, an welchen entsprechende Feedbacks mitgeteilt werden können. Ansonsten stehen die Türen immer offen, bei Fragen und Anregungen an Kader und an Verwaltungsleitung.
Aletsch Bahnen AG, Bettmeralp	Debriefing nach Wintersaison mit allen Führungskräften
V-ZUG AG	1:1 Gespräche Roundtables
Y GmbH	Nun, ich spreche täglich mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ohne diesem Sprechen einen Namen zu geben, den man in einem BWL-Buch finden würde.
IIC-INTERSPORT Internat. Corp. GmbH	End Year Discussion/teilweise mid-year discussion
Zermatt Bergbahnen AG	regelmässig wiederkehrende Mitarbeitergespräche
SMZ Oberwallis	Wir sind zudem daran, zusammen mit unseren Partner-SMZ aus dem Unterwallis eine kantonale MA-Umfrage aufzugleisen (Zeithorizont ca. 2020).
Zermatt Tourismus	Probezeitgespräche Mitarbeitergespräche (jährlich)

<p>Vaudoise Assurances</p>	<p>ich schreibe viel schneller und besser auf französisch. Hoffentlich ist das so OK für Sie.</p> <p>Une partie de nos équipes travaillent selon les méthodologie agiles qui intègrent fortement différentes techniques de feedbacks (daily, rétrospectives, etc.).</p> <p>Tous nos collaborateurs participent à un processus d'évaluation annuel au cours duquel l'atteinte des objectifs et les compétences sont évaluées.</p> <p>Notre entreprise a également une forte culture participative (origine mutualiste de notre entreprise) et utilise souvent une approche bottom-up pour impliquer les collaborateurs dans des sujets d'entreprise. Participation à la définition des valeurs de l'entreprise et définition des enjeux dans le cadre de notre transition culturelle.</p>
<p>BICO / Hilding Anders Switzerland AG</p>	<p>Jährliche, umfangreiche 180-Grad-Mitarbeiterbeurteilungen inkl. halbjährlichen Standortbestimmungen.</p>
<p>Swisscom</p>	<p>Teamfeedack = Teamsitzungen</p> <p>Andere: Die Rückmeldungen der MA werden während dem Jahr laufend entgegen genommen - direkte Feedbackkultur und im jährlichen MAG (inkl. Halbjahresgesprächen) schriftlich erfasst</p>
<p>RAMSEIER Suisse AG</p>	<p>Bei Swisscom machen wir jährlich 2-3 Mal eine Befragung. Hierbei haben wir immer 7 Fragen zu den gleichen Themen (damit wir diese über mehrere Jahre vergleichen können). Die Befragung benötigt 5 Minuten Zeit und die Resultate (der ganzen Unternehmung) sind dabei sofort ersichtlich. Man muss eine Frage mit Punkten bewerten (1-10 Punkte) plus kann man jeweils einen Kommentar hinterlassen.</p>

(Quelle: eigene Darstellung)

Unternehmung	In welchem Intervall führen Sie Befragungen durch? (Mehrfachnennungen möglich)	Falls Andere Intervalle, welche?
Verein, Standortförderung, Tourismus	Jährlich	
Kanton Wallis	Andere, präzisieren Sie...	5 jahre
Hotelplan Suisse	Andere, präzisieren Sie...	Keine systematischen Befragungen
Transgourmet Schweiz AG	Jährlich	
HORNBACH	Jährlich	
Air Zermatt AG	Alle zwei Jahre	
Victorinox	Jährlich; Andere, präzisieren Sie...	bei Bedarf
Chocolat Frey AG	Alle drei Jahre	
Tourismus Engadin Scuol Samnaun	Halbjährlich	
Gebäudetechnik	Jährlich	
Planzer	Jährlich	
Geberit	Quartalsweise; Alle drei Jahre	
GRF	Alle zwei Jahre	
UNESCO-Welterbe	Quartalsweise	
Debrunner Acifer AG Wallis	Jährlich	

Unternehmung	In welchem Intervall führen Sie Befragungen durch? (Mehrfachnennungen möglich)	Falls Andere Intervalle, welche?
Fernfachhochschule Schweiz	Jährlich; Andere, präzisieren Sie...	nach Bedarf / ao-Gespräche / Probezeitgespräche / Abschlussgespräche / Zwischengespräche zur Erreichung von Zielen
Stadtgemeinde Brig-Glis	Jährlich	
Gemeindeverwaltung Naters	Andere, präzisieren Sie...	wir führen keine spezifischen Befragungen institutionalisiert durch
Aletsch Bahnen AG, Bettmeralp	Jährlich	
Belalp Bahnen AG	Jährlich	
Generali	Wöchentlich	
Migros-Genossenschafts-Bund	Andere, präzisieren Sie...	unterschiedlich - je nach Befragungsinstrument und Bedarf
Gstaad Marketing GmbH	Halbjährlich; Jährlich	
V-ZUG AG	Monatlich; Halbjährlich; Alle zwei Jahre	
UBS Switzerland AG	Jährlich	
RhB	Alle zwei Jahre	
Y GmbH	Andere, präzisieren Sie...	wie gesagt, täglich
Jurapark Aargau	Jährlich	

Unternehmung	In welchem Intervall führen Sie Befragungen durch? (Mehrfachnennungen möglich)	Falls Andere Intervalle, welche?
BLS AG		
Fernfachhochschule Schweiz	Jährlich	
FernUni Schweiz	Jährlich; Alle zwei Jahre	
RUAG	Alle zwei Jahre	
FernUni Schweiz	Alle drei Jahre	
XY	Jährlich	
IIC-INTERSPORT Internat. Corp. GmbH	Alle zwei Jahre	
blabla	Jährlich	
Zermatt Bergbahnen AG	Alle zwei Jahre	
Helvetia Versicherung	Quartalsweise; Halbjährlich; Jährlich	
Samsung Schweiz	Jährlich	
Emmi		
Test AG	Halbjährlich; Jährlich	
SMZ Oberwallis	Andere, präzisieren Sie...	Wir haben uns zu "regelmässig" verpflichtet, was ca. alle 3 Jahre bedeutet
Seiler Hotels AG	Jährlich	

Unternehmung	In welchem Intervall führen Sie Befragungen durch? (Mehrfachnennungen möglich)	Falls Andere Intervalle, welche?
Heineken Switzerland AG	Jährlich	
Generali Versicherung	Monatlich; Alle zwei Jahre	
Mengis Media AG		
Garaventa AG	Jährlich	
Swiss Life	Monatlich; Quartalsweise; Jährlich; Alle zwei Jahre; Andere, präzisieren Sie...	nach Bedarf
FLughafen Zürich AG	Alle drei Jahre	
Bern Welcome	Wöchentlich; Quartalsweise; Halbjährlich; Jährlich	
Valiant Bank	Alle zwei Jahre	
Dipl. Ing. Fust AG	Monatlich; Jährlich; Alle zwei Jahre	
bio-familia	Alle drei Jahre	
Zermatt Tourismus	Jährlich	
Vaudoise Assurances	Alle drei Jahre	
SBB	Halbjährlich	
AMAG Group AG	Andere, präzisieren Sie...	Abhängig des Instruments. VG-Feedback jederzeit möglich; Mitarbeiterumfrage alle 3 Jahre, Pulsumfrage alle 2 Jahre oder kürzer

Unternehmung	In welchem Intervall führen Sie Befragungen durch? (Mehrfachnennungen möglich)	Falls Andere Intervalle, welche?
Emmentaler Switzerland	Jährlich	
Magazine zum Globus AG	Andere, präzisieren Sie...	Unterschiedliche Intervalle, je nach Bedarf
MitMänsch Oberwallis	Alle zwei Jahre	
BICO / Hilding Anders Switzerland AG	Halbjährlich; Jährlich	
Test	Jährlich	
Schweizerische Nationalbank	Alle drei Jahre	
Mode Bayard Group	Andere, präzisieren Sie...	Unregelmässig
Liebherr	Jährlich	
RAMSEIER Suisse AG	Jährlich	
Avaloq Evolution AG	Quartalsweise	
Swisscom	Quartalsweise	
Öffentlicher Dienst	Alle zwei Jahre	
Kistag Dekopack AG	Alle zwei Jahre	
Lonza	Quartalsweise; Jährlich	
Basler Versicherung	Monatlich	
BE	Andere, präzisieren Sie...	alle fünf Jahre

Unternehmung	In welchem Intervall führen Sie Befragungen durch? (Mehrfachnennungen möglich)	Falls Andere Intervalle, welche?
Stadt Luzern	Quartalsweise; Jährlich	
Spital Wallis	Halbjährlich	

(Quelle: eigene Darstellung)

Unternehmung	Mit welchem Tool führen Sie die Befragungen durch?	Setzen Sie Survey Landscape ein?	Falls ja, eine Mischung aus welchen Feedbackinstrumenten setzten Sie ein?
Verein, Standortförderung, Tourismus	Personalgespräch	nein	
Kanton Wallis	Bitte bei Frau fabrina Rey-Guntern nachfragen (fülle diese Umfrage im home-office aus und hab die info nicht zur Hand-entschuldigung)	ja	
Hotelplan Suisse	keine	nein	
Transgourmet Schweiz AG	Brief	nein	
HORNBACH	Workshops (je nach Bedarf in einem Bereich auch häufiger).	nein	
Air Zermatt AG	Besprechungen, Mail	nein	
Victorinox	Fragebogen, formloses Gespräch	nein	

Unternehmung	Mit welchem Tool führen Sie die Befragungen durch?	Setzen Sie Survey Landscape ein?	Falls ja, eine Mischung aus welchen Feedbackinstrumenten setzten Sie ein?
Chocolat Frey AG	mit einer externen Befragungsunternehmung	ja	"Feedback Interviewformular Austrittsformular Befragung alle drei Jahre mit externer Firma"
Tourismus Engadin Scuol Samnaun	Mitarbeitergespräche	nein	
Gebäudetechnik		ja	
Planzer	Selber entwickelte Apps	nein	
Geberit	Durch einen externen Anbieter	nein	
GRF	Online-Tool (Survey Monkey)	nein	
UNESCO-Welterbe	Gespräche	nein	
Debrunner Acifer AG Wallis	externe Firma	nein	
Fernfachhochschule Schweiz	Mündlich, Dokumentation digital, aber ohne Tool	nein	
Stadtgemeinde Brig-Glis	Mitarbeitergespräch	nein	
Gemeindeverwaltung Naters	kein Tool	nein	
Aletsch Bahnen AG, Bettmeralp	"Workshops E-Mail Fragebogen (Word)"	nein	

Unternehmung	Mit welchem Tool führen Sie die Befragungen durch?	Setzen Sie Survey Landscape ein?	Falls ja, eine Mischung aus welchen Feedbackinstrumenten setzten Sie ein?
Belalp Bahnen AG	Eigene Umfrage	nein	
Generali	keinem	nein	
Migros-Genossenschafts-Bund	wir sind aktuell in der Evaluationsphase eines neuen Tools	nein	
Gstaad Marketing GmbH	Checklisten	nein	
V-ZUG AG	"- Surveymonkey - Empiricon AG - eigenes Tool"	nein	
UBS Switzerland AG	In unserem Betrieb wird jährlich eine offizielle Mitarbeiterumfrage durchgeführt. Dies wird durch ein externes Büro gemacht.	nein	
RhB	Online & Papierfragebogen für Mitarbeiterumfrage (alle zwei Jahre), SurveyMonkey (elektronisch) für übrige Umfragen (je nach Bedarf)	nein	

Unternehmung	Mit welchem Tool führen Sie die Befragungen durch?	Setzen Sie Survey Landscape ein?	Falls ja, eine Mischung aus welchen Feedbackinstrumenten setzten Sie ein?
Y GmbH	Mit dem Tool "Sprache". Und mit dem Tool "Schrift", zumeist dann per eMail.	nein	
Jurapark Aargau	eigenes Worddokument anlässlich der Mitarbeiterbeurteilung	nein	
BLS AG			
Fernfachhochschule Schweiz	Schriftlich - kein eigenes Tool	nein	
FernUni Schweiz	Surveymonkey und eigene Tool	nein	
RUAG	"Zweijährliche Vollbefragung erfolgt in Zusammenarbeit mit einem externen Anbieter.  360-Grad FB und Check Surveys können jederzeit durchgeführt werden"	nein	
FernUni Schweiz	externes Institut	nein	
XY	Umfragetool	nein	

Unternehmung	Mit welchem Tool führen Sie die Befragungen durch?	Setzen Sie Survey Landscape ein?	Falls ja, eine Mischung aus welchen Feedbackinstrumenten setzten Sie ein?
IIC-INTERSPORT Internat. Corp. GmbH	"In der Vergangenheit: 2ask.ch  In Zukunft hoffentlich mit ""Great Place to Work"""	nein	
blabla	Fragebogen	nein	
Zermatt Bergbahnen AG	Mitarbeitergespräche	nein	
Helvetia Versicherung	e mail, SAP, persönlich	nein	
Samsung Schweiz	Online Tool	nein	
Emmi			
Test AG	Online und Persönlich	ja	
SMZ Oberwallis	Bisher mittels Survey Monkey (relativ pragmatisch)	ja	
Seiler Hotels AG	Fragebogen	nein	
Heineken Switzerland AG	eigene Entwicklung vom Mutterhaus (international)	nein	
Generali Versicherung	externe Anbieter wie Willis Towers Watson oder Questback	nein	

Unternehmung	Mit welchem Tool führen Sie die Befragungen durch?	Setzen Sie Survey Landscape ein?	Falls ja, eine Mischung aus welchen Feedbackinstrumenten setzten Sie ein?
Mengis Media AG			
Garaventa AG	die Befragung wird im Zuge der Mitarbeitergespräche mit Hilfe eines Fragebogens gemacht	nein	
Swiss Life	Aktuell mit Survalyzer, Usabilla und menti.com (sowie Befragungen durch externe Anbieter/Institute)	nein	
FLughafen Zürich AG	klassische Befragung der Mitarbeitenden	nein	
Bern Welcome	Mündlich / Schriftlich -> Kein spezifisches Tool	nein	
Valiant Bank	in Zusammenarbeit mit einer Agentur	nein	
Dipl. Ing. Fust AG	keine elektronische Verarbeitung	nein	
bio-familia	eigens Tool erstellt	nein	
Zermatt Tourismus	Über Intranet Zermatt Tourismus (Contrexx)	nein	

Unternehmung	Mit welchem Tool führen Sie die Befragungen durch?	Setzen Sie Survey Landscape ein?	Falls ja, eine Mischung aus welchen Feedbackinstrumenten setzten Sie ein?
Vaudoise Assurances	"Für unsere Mitarbeiter Zufriedenheitsumfrage. Die wird immer durch ein externer Partner durchgeführt. Die Umfrage 2017 haben wir mit Qualintra gemacht."	nein	
SBB	Umfrageonline-Tool	nein	
AMAG Group AG	Rexx, Inquiry, externe Anbieter	ja	
Emmentaler Switzerland	Standardisierter Fragebogen für MA-Gespräch	nein	
Magazine zum Globus AG	Diverse Tools: 360 Grad / Survey Monkey / Feedback-Gespräche / Jahresgespräche	nein	
MitMänsch Oberwallis	Online Befragung	nein	
BICO / Hilding Anders Switzerland AG	Stets noch in Papierform ;-)	nein	
Test	"empiricon für Mitarbeitendebefragungen HRinstruments für Feedback"	nein	

Unternehmung	Mit welchem Tool führen Sie die Befragungen durch?	Setzen Sie Survey Landscape ein?	Falls ja, eine Mischung aus welchen Feedbackinstrumenten setzten Sie ein?
Schweizerische Nationalbank	externes Beratungsunternehmen für die Mitarbeiterbefragung und das 180/360 Feedback, ansonsten keine Tool-Unterstützung.	nein	
Mode Bayard Group	-	nein	
Liebherr	Fragebogen	nein	
RAMSEIER Suisse AG	Mitarbeitergesprächsformular	nein	
Avaloq Evolution AG	APPRECIATE	nein	
Swisscom	Pulse (Eigenentwicklung von Swisscom und Creaholic)	nein	
Öffentlicher Dienst	Externe	nein	
Kistag Dekopack AG	Fragebogen auf Papier	nein	
Lonza	Surveymonkey	nein	
Basler Versicherung	Eigenes Tool und auch Surveymonkey	nein	
BE	Tool de la Haute école spécialisée à Sierre	nein	

Unternehmung	Mit welchem Tool führen Sie die Befragungen durch?	Setzen Sie Survey Landscape ein?	Falls ja, eine Mischung aus welchen Feedbackinstrumenten setzten Sie ein?
Stadt Luzern	xls-basierend	nein	
Spital Wallis	Eigenes Tool Mitarbeiterzufriedenheit / Happy Sheet	nein	

(Quelle: eigene Darstellung)

Unternehmung	Erfahrungen die Sie gesammelt haben	Veränderung in Zukunft?	Falls ja, was für eine Veränderung?
Verein, Standortförderung, Tourismus	Wird abgelegt.	nein	
Kanton Wallis	Gute	nein	
Hotelplan Suisse	keine	nein	
Transgourmet Schweiz AG	Gute.	nein	
HORNBACH	Läuft erst seit diesem Jahr....	nein	
Air Zermatt AG	ist persönlicher	nein	
Victorinox	gut und zweckdienlich	nein	
Chocolat Frey AG	Gute	ja	Online Befragungen alle paar Monate
Tourismus Engadin Scuol Samnaun	Das Mitarbeitergespräch bietet den Arbeitnehmenden eine gute Möglichkeit	nein	

Unternehmung	Erfahrungen die Sie gesammelt haben	Veränderung in Zukunft?	Falls ja, was für eine Veränderung?
	ihre Anliegen beim Vorgesetzten zu platzieren.		
Gebäudetechnik			
Planzer	Einfache, effektive Lösung	ja	Eigene Entwicklung
Geberit	z.T. sehr kompliziert in der Auswertung	nein	
GRF		nein	
UNESCO-Welterbe	Direktes Feedback möglich	nein	
Debrunner Acifer AG Wallis	sehr gute da einzelne Fragen übersichtlich, Zusammenfassung gut und aussagekräftig mit Benchmark und Vergleich zur Gruppe, da wir mehrere Sitze in der CH haben und auch im Verhältnis zur Branche.	ja	noch nicht bekannt
Fernfachhochschule Schweiz	Die Beste Art der Mitarbeitergesprächen ist die kontinuierliche Zusammenarbeit mit einem einfühlsamen Gespür, wo der Schuh drückt.	ja	in Evaluation

Unternehmung	Erfahrungen die Sie gesammelt haben	Veränderung in Zukunft?	Falls ja, was für eine Veränderung?
Stadtgemeinde Brig-Glis	Das persönliche Mitarbeitergespräch mit dem direkten Vorgesetzten ist unseres Erachtens immer noch die beste Möglichkeit, individuell die Bedürfnisse zu erfassen und Personalentwicklungen zu steuern.	ja	Online-Befragung
Gemeindeverwaltung Naters	werden keine angewandt	nein	
Aletsch Bahnen AG, Bettmeralp	Befragungen über Mail auszuwerten sind umständlich, aufwändig	nein	
Belalp Bahnen AG	sehr gute Erfahrungen	nein	
Generali	keine	nein	
Migros-Genossenschafts-Bund	wir sehen Optimierungsbedarf und evaluieren deshalb eine Lösung, welche im Selfservice alle diese verschiedenen Befragungszwecke abdecken kann.	ja	
Gstaad Marketing GmbH	befriedigende	ja	Bisheriges Vorgehen ist nicht mehr zeitgemäss, sind auf der Suche nach Verbesserung. Noch nicht klar was/wie

Unternehmung	Erfahrungen die Sie gesammelt haben	Veränderung in Zukunft?	Falls ja, was für eine Veränderung?
V-ZUG AG	grundsätzlich gute	nein	
UBS Switzerland AG	Die klassische Mitarbeiterumfrage ist ein sinnvolles Feedback-Instrument für Vorgesetzte und das obere Management. Es zeigt klare Tendenzen. Unsere Firma macht dies jährlich mit den gleichen / ähnlichen Fragen. So kann eine klare Entwicklung über einen Zeitraum beobachtet werden und die nötigen Massnahmen eingeleitet werden.	nein	
RhB	positiv	nein	
Y GmbH	gute	nein	
Jurapark Aargau	Wir sind ein Verein, daher ist die Mitarbeiterbefragung eher stiefmütterlich behandelt	nein	
BLS AG			
Fernfachhochschule Schweiz	Positiv, da das vergangene Jahr bewertet und das neue geplant werden kann.	nein	

Unternehmung	Erfahrungen die Sie gesammelt haben	Veränderung in Zukunft?	Falls ja, was für eine Veränderung?
FernUni Schweiz	Gute Erfahrungen, wir sind mit unserem Instrument zufrieden.	nein	
RUAG	"Entscheidend ist, dass die Mitarbeitenden selber die Gelegenheit haben, über die Resultate zu sprechen. Dies unterstützen wir, indem konzernweit Teamsessions durchgeführt werden. Mit diesem Prozess haben wir grundsätzlich gute Erfahrungen gemacht.  Eine zweijährliche Vollbefragung bindet aber auch immer Ressourcen. Das ist ein Nachteil."	ja	Noch nicht bestimmt
FernUni Schweiz	Externe Expertise bereichert den Prozess	nein	
XY	Eine normale Umfrage halt	nein	
IIC-INTERSPORT Internat. Corp. GmbH	Wir haben gute Erfahrungen gemacht, weil wir die Rückmeldungen Ernst genommen haben und Veränderungen angestossen haben.	ja	
blabla	Es passt zu unserer Firma	ja	SAP SF

Unternehmung	Erfahrungen die Sie gesammelt haben	Veränderung in Zukunft?	Falls ja, was für eine Veränderung?
Zermatt Bergbahnen AG			
Helvetia Versicherung	Je persönlicher die Umfragen desto effektiver & wertvoller	nein	
Samsung Schweiz	gute Erfahrungen	nein	
Emmi			
Test AG	Sehr gute	nein	
SMZ Oberwallis	Grundsätzlich gute. Der Auswertungs- und Interpretationsaufwand ist relativ hoch, aber für die Befragten ist das Instrument einfach	ja	Noch offen
Seiler Hotels AG	1. Befragung seit ich diese Position habe.	nein	
Heineken Switzerland AG	Durch die internationale Struktur ist die Erhebung zu wenig stark auf die Schweizer Kultur ausgerichtet. Wenn wir die Freiheit hätten, würden wir uns mit dem Schweizer Arbeitsmarkt messen und nicht mit dem internationalen Umfeld.	nein	

Unternehmung	Erfahrungen die Sie gesammelt haben	Veränderung in Zukunft?	Falls ja, was für eine Veränderung?
Generali Versicherung	Die Verwendung von externen Anbietern in der Durchführung erhöht die Datensicherheit. Jedoch verlangsamt dies den Prozess und macht ihn träge.	ja	noch am eruieren.
Mengis Media AG			
Garaventa AG	Der Fragebogen wird nicht von allen Mitarbeitenden gleich ernsthaft / überlegt ausgefüllt.	nein	
Swiss Life	Soweit gut	ja	noch offen, in Evaluation
FLughafen Zürich AG	Positive, da geeignete Fragen und simple, visuell verständliche Auswertung	nein	
Bern Welcome	Neutral, passt so eigentlich ganz gut.	nein	
Valiant Bank	Wir haben in den letzten Jahren durchaus positive Erfahrungen mit der Mitarbeiterumfrage gemacht und aus den Rückmeldungen wertvolle Erkenntnisse ziehen können.	nein	
Dipl. Ing. Fust AG	ausreichend	nein	

Unternehmung	Erfahrungen die Sie gesammelt haben	Veränderung in Zukunft?	Falls ja, was für eine Veränderung?
bio-familia	Wir haben dieses Tool erstmals vor 3 Jahren eingesetzt. Dieses Jahr führen wir die 2. Befragung durch und können einen Vergleich treffen. Bis jetzt positive Erfahrungen.	nein	
Zermatt Tourismus	Sehr positiv. Es zeigt uns die Zufriedenheit und allfällige Problem- und Handlungsfelder der Mitarbeiter auf. Individuelle Gespräche sind für uns jedoch wichtiger, da konkret auf den jeweiligen Mitarbeiter eingegangen werden kann.	nein	
Vaudoise Assurances	Ist alles sehr Rund gelaufen.	ja	Wahrscheinlich ein neuer Partner, obwohl wir mit Qualintra sehr zufrieden waren.
SBB	Zur Zeit führen wir halbjährlich eine Kundenbefragung "Pulsmessung" sowie eine jährliche Mitarbeiter-Befragung "Stimmungsbarometer" mit dem Umfrage-Online-Tool ( <a href="http://www.umfrageonline.ch">www.umfrageonline.ch</a> ) durch. Gleichzeitig führt die SBB jährlich eine	ja	Zur Zeit evaluieren wir, welche Befragungsmethoden und Techniken uns noch detaillierte Kunden- und Mitarbeiterfeedbacks liefern wie z.B. ein Tiefeninterview mit Kunden vor Ort etc.

Unternehmung	Erfahrungen die Sie gesammelt haben	Veränderung in Zukunft?	Falls ja, was für eine Veränderung?
	MA-Befragung mit dem Institut Empiricon durch.		
AMAG Group AG	Gute Erfahrung, gute Auswertungsübersicht, unkompliziert, kann selbständig angepasst werden.	nein	
Emmentaler Switzerland	Standardisierung hilft für die Vergleichbarkeit.	nein	
Magazine zum Globus AG	Gut, sonst werden sie nicht mehr angewendet.	nein	

Unternehmung	Erfahrungen die Sie gesammelt haben	Veränderung in Zukunft?	Falls ja, was für eine Veränderung?
MitMänsch Oberwallis	<p>durch die Online Umfrage, welche per E-Mail versendet wird, können alle Mitarbeitenden erreicht werden. Die Umfrage wird intern von unserem Leiter ICT erstellt. Die Ergebnisse werden zusammenfassend und unter anderem mit Grafiken dargestellt, so dass eine einfache Übersicht der Ergebnisse ersichtlich wird. Diese helfen uns, Massnahmen zu definieren. Wir haben mit der klassischen Mitarbeiterumfrage gute Erfahrungen gemacht.</p>	nein	
BICO / Hilding Anders Switzerland AG	<p>Angesichts unserer Firmengrösse (insbesondere mit rund 80 Mitarbeitenden ohne PC Account) wäre eine elektr. Instrumentalisierung nicht wirklich wirtschaftlich. Daher werden wir unsere (halb)jährlichen Mitarbeitergespräche mit 180-Grad-Beurteilungen und pro aktiver Abholung des Stimmungsbarometers so weiterführen.</p>	nein	

Unternehmung	Erfahrungen die Sie gesammelt haben	Veränderung in Zukunft?	Falls ja, was für eine Veränderung?
Test	<p>"Es ist in einem Grossunternehmen anspruchsvoll unternehmensweite Massnahmen aus der Personalumfrage abzuleiten. Deshalb ermutigen wir auch die Teams mit ihren Ergebnissen zu arbeiten.</p> <p>Wir verteilen die Ergebnisse ab 5 Teilnehmenden."</p>	nein	Wir haben das Tool gerade erst angepasst.
Schweizerische Nationalbank	Anonymität ist bei uns sehr wichtig und durch das externe Beratungsunternehmen sichergestellt. Instrument ist im Grunde genommen zweitrangig, wichtiger ist, welche Fragen gestellt werden.	nein	
Mode Bayard Group		nein	
Liebherr	gute	nein	

Unternehmung	Erfahrungen die Sie gesammelt haben	Veränderung in Zukunft?	Falls ja, was für eine Veränderung?
RAMSEIER Suisse AG	Durch die vorhandene Feedbackkultur wissen die Vorgesetzten und Mitarbeitenden laufend woran sie sind. Die Mitarbeitergespräche fassen die Ereignisse der Geschäftsjahre zusammen und werden schriftlich festgehalten. Daraus werden - je nach Bedarf - Massnahmen abgeleitet.	ja	anonyme MA Befragung
Avaloq Evolution AG	"Schulungsaufwand für alle Betroffenen wurde anfangs unterschätzt und das Tool dadurch suboptimal genutzt. Der quartalsweise Einsatz scheint mir übertrieben. Halbjährlich genügt. Als Vorgesetzter habe ich eh mindesten wöchentlich Kontakt mit den Mitarbeitenden und damit Möglichkeit um Direktfeedback zu geben/zu erhalten."	ja	Laufend den sich stellenden Bedürfnissen anpassen / kontinuierlich verbessern

Unternehmung	Erfahrungen die Sie gesammelt haben	Veränderung in Zukunft?	Falls ja, was für eine Veränderung?
Swisscom	super Sache aber es kommt drauf an, ob man dan auch tatsächlich mit den Resultaten etwas macht (zB Massnahmen definiert)	nein	
Öffentlicher Dienst	Durchaus gute Erfahrungen.	nein	
Kistag Dekopack AG	positive, es ist das Richtige für unsere Mitarbeiter	nein	
Lonza	Auswertung sind relativ gut und einfach. Resultatanalyse aber ist aufwendig.	nein	
Basler Versicherung	einfach und schnell	nein	
BE	"Un taux de participation de 62% à notre sondage de satisfaction 2018 a été atteint. Ce taux de retour est un excellent taux.  De nombreuses statistiques et plan d'action peuvent être utilisés et mis en place."	nein	
Stadt Luzern	ein strukturiertes Tool mit entsprechend Auswertungsmöglichkeiten wäre besser als mit Excel	ja	noch nicht bestimmt

Unternehmung	Erfahrungen die Sie gesammelt haben	Veränderung in Zukunft?	Falls ja, was für eine Veränderung?
Spital Wallis	"Breite Erhebung Zeitintensiv MA sind schlecht vorbereitet"	nein	

(Quelle: eigene Darstellung)

Unternehmung	Bemerkungen
Verein, Standortförderung, Tourismus	
Kanton Wallis	
Hotelplan Suisse	
Transgourmet Schweiz AG	
HORNBACH	
Air Zermatt AG	Umfragen stehen bei uns nicht so zur diskussion. unsere antworten helfen dir vermutlich nicht weiter. ist bei uns nicht so ausgereift. wird eigentlich selten bis nie durchgeführt.
Victorinox	nein
Chocolat Frey AG	Es kommt darauf an, was man aus der gesamten Auswertung für Nutzen zieht, bzw. umsetzt
Tourismus Engadin Scuol Samnaun	

Unternehmung	Bemerkungen
Gebäudetechnik	
Planzer	
Geberit	
GRF	
UNESCO-Welterbe	
Debrunner Acifer AG Wallis	Denke es wird vermehrt online-Umfragen geben und Feedback-Plattformen
Fernfachhochschule Schweiz	
Stadtgemeinde Brig-Glis	
Gemeindeverwaltung Naters	
Aletsch Bahnen AG, Bettmeralp	<p>"Aufgrund von grossen Belastungen mit Fusionsarbeiten und gewissen Grundlagenarbeiten sind Prioritäten zur Zeit anderweitig.</p> <p>Aus meiner Erfahrung von anderen Arbeitgebern kenne ich Survey Monkey als gutes Feedbackinstrument oder"</p>
Belalp Bahnen AG	Wir werden versuchen, die Umfrage im kommenden Jahr zu digitalisieren.
Generali	

Unternehmung	Bemerkungen
Migros-Genossenschafts-Bund	<p>"Guten Tag</p> <p>ich wäre sehr gespannt zu erfahren, welche Resultate Ihre Umfrage ergeben hat, da wir diese Thematik für die ganze Migros-Gruppe koordinieren.</p> <p>Besten Dank für Ihre Rückmeldung</p> <p>Freundliche Grüsse</p> <p>David Hügli; Projektleiter HR Strategie und Innovation für die Migros-Gruppe ; david.huegli@mgb.ch"</p>
Gstaad Marketing GmbH	
V-ZUG AG	
UBS Switzerland AG	
RhB	
Y GmbH	<p>"Ja, hab ich. Der Titel Deiner Bachelorarbeit ist reichlich hochgestochen. Ich weiss, wovon ich spreche. Ich hab auch mal sowas studiert. ""Organisationale Energie"" - wenn ich das nur schon höre! In den allermeisten Unternehmungen arbeitet man einfach und redet nicht von solchen Dingen, nicht?</p> <p>Trotzdem, machsgut!</p> <p>Thomas@yonex.ch"</p>

Unternehmung	Bemerkungen
Jurapark Aargau	
BLS AG	
Fernfachhochschule Schweiz	
FernUni Schweiz	
RUAG	Wir streben eine kontinuierlichere Befragung an. Ausserdem sollten die Daten auch als KPI verwendet werden (z.B. Analyse des Exit-Risikos/Analyse von Gründen für Abgänge, etc.) und mit anderen Prozessen gekoppelt werden (Onboarding, Separation).
FernUni Schweiz	
XY	
IIC-INTERSPORT Internat. Corp. GmbH	
blabla	
Zermatt Bergbahnen AG	
Helvetia Versicherung	
Samsung Schweiz	
Emmi	
Test AG	

Unternehmung	Bemerkungen
SMZ Oberwallis	<p>"Im Fragebogen wäre teilweise eine Mitte zwischen ""Ja"" und ""Nein"" wünschenswert gewesen.</p> <p>Viel Erfolgs beim Verfassen der Arbeit!"</p>
Seiler Hotels AG	
Heineken Switzerland AG	
Generali Versicherung	Wir wollen stärker in Richtung Team-Feedback und Instant-Feedback
Mengis Media AG	
Garaventa AG	
Swiss Life	
FLughafen Zürich AG	
Bern Welcome	
Valiant Bank	
Dipl. Ing. Fust AG	nein
bio-familia	
Zermatt Tourismus	
Vaudoise Assurances	
SBB	

Unternehmung	Bemerkungen
AMAG Group AG	
Emmentaler Switzerland	
Magazine zum Globus AG	Nein - viel Erfolg für sie und freundliche Grüsse
MitMänsch Oberwallis	
BICO / Hilding Anders Switzerland AG	
Test	Speziell bei uns ist sicher, dass die Personalmotivation eines von 9 Konzernzielen ist.
Schweizerische Nationalbank	
Mode Bayard Group	-
Liebherr	
RAMSEIER Suisse AG	
Avaloq Evolution AG	
Swisscom	Wenn du noch mehr Infos dazu möchtest, können wir uns gerne mal dazu austauschen :-)) Liebe Grüsse, Hanka
Öffentlicher Dienst	
Kistag Dekopack AG	nein
Lonza	

Unternehmung	Bemerkungen
Basler Versicherung	
BE	
Stadt Luzern	
Spital Wallis	

*(Quelle: eigene Darstellung)*

Karin Frankiny

## Anhang XI: Umfrage Benchmarking

### Angaben zur Unternehmung:

Anzahl Mitarbeiter: ca. 650 Mitarbeiter

Verschiedene Standorte

**Ungefähre Vorstellung der Befragung in Zukunft:** (gerne können Sie mir auch weitere Vorschläge anbieten)

halbjährige Puls- oder Checkbefragungen und eine jährliche klassische Mitarbeiterbefragung

### Fragen an den Anbieter / an das Produkt:

Betreuen Sie bereits Bahngesellschaften? .....

Was für Pakete kommen für diese Unternehmung mit den obenstehenden Informationen in Frage? (kann auch in der Offerte ersichtlich sein)

.....  
.....

In welchen Sprachen bieten Sie die Befragungen an?

.....

Ist die Befragung online sowie auch offline möglich?

.....

Kann die Umfrage auf verschiedenen Endgeräten (Smartphone, Tablet, PC, ...) ausgefüllt werden? .....

.....

Wer führt anschliessend die Auswertungen durch?

.....

Falls diese von Ihnen durchgeführt wird, wie lange nach Abschluss der Befragung dauert eine Auswertung bei Ihnen?

.....

Karin Frankiny

Kann ich den Fragebogeninhalt selbständig zusammenstellen oder erledigen Sie dies für die Unternehmung?

.....

Was für Kosten entstehen und in welcher Höhe sind diese?

.....

Was unterscheidet Ihr Produkt und Sie als Anbieter von Anderen?

.....

.....

Bei Fragen oder falls Sie noch nähere Angaben benötigen, können Sie sich gerne bei mir melden.

Herzlichen Dank, dass Sie mich bei meiner Arbeit unterstützen und mir eine Offerte zustellen.

Freundliche Grüsse

Karin Frankiny

Karin Frankiny

## Anhang XII: Überarbeitete Planung

### Planung & Anzahl Stunden

Thema	Zeitabschnitt	Anzahl Stunden
Mandatsvorschlag erarbeiten	September-Dezember	10
Literaturrecherche & Verfassen des Theorieteils	Februar-März	70
Vorbereiten & Führen der Expertengespräche	März-anfangs Mai	30
Transkribieren der Gespräche	März-April	10
Erstellen des Umfrageleitfadens	April	15
Versenden & Durchführung der Umfrage	April-Mai	40
Auswertung der Umfrage	Mai	25
Verfassen des Praxisteils (Teil 1)	Mai-Juni	40
Erstellung Anfrage Offerte	Mai-Juni	5
Anbieter anschreiben & Details erklären	Mai-Juni	20
Verfassung des Praxisteils (Teil 2 & 3)	Juni	30
Erarbeitung Handlungsempfehlungen	Juni	30
Korrektur	Juni-Juli	25
<b>Total</b>		<b>350</b>

(Quelle: eigene Darstellung)

### Meilensteine

Datum	Thema
21. Dezember 2018	Abgabe Mandatsvorschlag
11. Februar 2019	Beginn Bachelorarbeit
22. März 2019	Beginn Expertengespräche
3. Mai 2019	Ende der Expertengespräche
24. April 2019	Start Umfrage Marktteilnehmer
18. Mai 2019	Ende Umfrage Marktteilnehmer
31. Mai 2019	Start Benchmarking Anbieter
14. Juni 2019	Ende Benchmarking Anbieter
1. Juli 2019	Arbeit inhaltlich fertig
15. Juli 2019	Abgabe schriftliche Bachelorarbeit
August bis September 2019	Mündliche Verfechtung

(Quelle: eigene Darstellung)

Karin Frankiny

## Selbständigkeitserklärung

„Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit allein und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangsleiters / des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozierenden sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle: Meinem Experten und dem Partner meines Forschungspartners, Herr Sven Bühler der Unternehmung icommit, der Unternehmung "Great Place to Work", welche mir Angaben und eine Offerte im Bereich der Produktevaluation zugestellt haben, sowie dem Umfrageteilnehmer, Migros Genossenschaftsbund, welchem ausschliesslich die Auswertung der Umfrage unter den Unternehmen zugestellt wird.“



Karin Frankiny