



# Die Meinung der Mitarbeiter zählt:

*Wie Unternehmen besser auf Mitarbeiter und deren Bedürfnisse eingehen können.*

IBM Institute for Business Value und  
IBM Smarter Workforce Institute

## **Kurzbericht**

Unternehmen und Mitarbeiter

### **Unterstützung durch IBM**

Die Personalabteilungen in den Unternehmen müssen heute mehr denn je hochqualifizierte Experten für das Unternehmen begeistern, eine soziale und teamorientierte Kultur schaffen und für anspruchsvolle Aufgaben die geeigneten Mitarbeiter zusammenbringen. IBM® Lösungen sind eine Kombination aus marktführenden Talentmanagement-Lösungen und Anwendungen zur digitalen Zusammenarbeit sowie leistungsfähigen Workforce-Science- und Analyselösungen. Wir helfen Unternehmen beim Aufbau eines begeisterungsfähigen, engagierten Mitarbeiterstamms und bei der Vertiefung von Kundenbeziehungen, die letztendlich zu messbaren positiven Geschäftsergebnissen führen können.

Weitere Informationen zum Thema IBM Talent and Change Consulting Practice finden Sie hier: [ibm.com/services/us/business-consulting/talent-change-management](https://ibm.com/services/us/business-consulting/talent-change-management). Weitere Informationen zu IBM Smarter Workforce-Lösungen finden Sie hier: [ibm.com/software/smarterworkforce](https://ibm.com/software/smarterworkforce).

---

## Warum wir Mitarbeitern zuhören sollten!

*Um Mitarbeiter dauerhaft zu motivieren, ist es heute wichtiger denn je, auf Ideen, Bedürfnisse und Probleme von Mitarbeitern einzugehen und darauf zu reagieren. Durch die internen und externen sozialen Plattformen ist es wesentlich einfacher geworden, mögliche Probleme von Mitarbeitern und bisher unbekannte Chancen wahrzunehmen, zu analysieren und offenzulegen. Die damit verbundenen Aktivitäten lassen sich unter der Kategorie „Mitarbeitern zuhören“ zusammenfassen. Für einen, für beide Seiten vorteilhaften bidirektionalen Dialog, müssen Unternehmen verstehen, inwiefern Mitarbeiter bereit sind, ihre Ansichten mit anderen zu teilen. Erst dann können Unternehmen damit beginnen, die erforderlichen Anwendungen zusammenzustellen, die Mitarbeiter zur Teilnahme an diesem Dialog zu motivieren, einen „Bund des Zuhörens“ zu schließen, für ausreichenden Datenschutz zu sorgen und – laut einer IBM Studie der wichtigste Aspekt – sinnvolle und geeignete Maßnahmen einzuleiten.*

---

## Kurzübersicht

Durch die steigende Anzahl der sozialen Medien, in Verbindung mit dem Wunsch, Engagement und Produktivität von Mitarbeitern zu optimieren, ist das Konzept des „aktiven Zuhörens“ im Unternehmensmanagement in den Fokus gerückt. Heute reicht es nicht mehr aus, Mitarbeiter nur zu ermutigen, über Themen zu sprechen, die für sie wichtig sind. Vielmehr müssen die Unternehmen wesentlich aktiver die Gespräche mit früheren, aktuellen und auch zukünftigen Mitarbeitern suchen, die Ergebnisse analysieren und entsprechend handeln. Durch einen umfassenden Überblick über die Wünsche und Anforderungen der Mitarbeiter können Führungskräfte die Ziele im Unternehmen besser umsetzen. Hierzu gehören z. B. Erkennung von Innovationsfeldern, frühzeitige Erkennung von unzufriedenen Mitarbeitern, Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität sowie eine engere Einbindung in das Unternehmen und dessen Zielsetzungen. Wie können Unternehmen also Programme für aktives Zuhören für das Unternehmen und die Mitarbeiter vorteilhaft etablieren und effizient handhaben?

Um besser verstehen zu können, wie Unternehmen dieses Konzept in die Tat umsetzen und in welchem Umfang sich Mitarbeiter darauf einlassen, haben wir die, im Rahmen einer WorkTrends-Studie des IBM Smarter Workforce Institute aus dem Jahr 2015, erfassten Daten analysiert. Es handelte sich hierbei um eine breit aufgestellte Umfrage unter mehr als 24.000 Mitarbeitern aus 23 Ländern, die einen Querschnitt aus verschiedenen Branchen, Tätigkeiten und tausenden von Unternehmen widerspiegelte. Zudem führten wir Gespräche mit 12 Unternehmen, die ihre Prozesse für aktives Zuhören verbessert haben, sowie mit verschiedenen neuen Lösungsanbietern in diesem Segment.

Insgesamt war erkennbar, dass die meisten Mitarbeiter eine hohe Bereitschaft zeigten, ihre Ansichten mit anderen zu teilen – unabhängig davon, in welcher Form das Unternehmen ihre Aussagen hören wollte oder bereit ist, diese Ansichten zu unterstützen. Die Mitarbeiter sehen die Vorteile solcher Programme sowohl für sich als auch für deren Unternehmen. Sie sind sich aber auch über mögliche Nachteile wie Zynismus, Konflikte und übermäßige Ressourcennutzung bewusst.



83 Prozent der befragten Mitarbeiter gaben an, sie würden an einem **Zuhörprogramm, bezogen auf Mitarbeiter, teilnehmen.**



Nur 62 Prozent der befragten Personen aus der Generation Baby Boomer glauben, dass das **Management in den Unternehmen auf Basis ihrer Meinung Maßnahmen ergreifen wird.**

Bei den Millennials liegt dieser Wert bei 78 Prozent.



Die Anzahl der Mitarbeiter der Personalabteilung, die **mehrere Zuhörmethoden** einsetzen und dadurch Verbesserungen bei der Unternehmensleistung und hinsichtlich des Rufs des Unternehmens feststellten, lag um 24 Prozent höher als bei Mitarbeitern, die nicht mehrere Methoden einsetzen.

Solche Zuhörprogramme tragen dazu bei, dass sich Mitarbeiter besser in die Unternehmensprozesse eingebunden fühlen. Unsere Untersuchungen ergaben auch, dass diese Programme zu verbesserten Geschäftsergebnissen führen können. Unternehmen, die mehrere Zuhörmethoden einsetzen, berichteten von deutlichen Verbesserungen bei der Unternehmensleistung und für den Ruf des Unternehmens.

Wenn Mitarbeiter bereit sind, sich mehr einzubringen, und dies entsprechend gefördert wird, wirkt sich das auf die Effektivität im gesamten Unternehmen aus, insbesondere, wenn zunehmend mobil arbeitende Mitarbeiter ihre Meinung äußern. Solche Maßnahmen bringen auch neue Einblicke wie frühzeitige Erkennung von Warnsignalen oder innovative Ideen, welche auf dem täglichen Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern basieren. Unternehmen können anhand dieser Informationen entsprechende Maßnahmen einleiten und so Know-how, Produktivität und Leistung im gesamten Unternehmen verbessern und die Mitarbeiter enger in die Unternehmensprozesse einbinden.

# Welche Gründe sprechen dafür, Mitarbeitern besser zuzuhören?

Durch unsere Gespräche mit Unternehmen konnten wir drei Notwendigkeiten und drei Auslöser ermitteln, aus denen sich ableiten lässt, warum es für Unternehmen heute so wichtig ist, Mitarbeitern zuzuhören (siehe Abbildung 1).

## Abbildung 1

*Mitarbeitern zuzuhören ist heute notwendiger und besser umsetzbar als in der Vergangenheit.*



Quelle: Analysen des IBM Institute for Business Value und des IBM Smarter Workforce Institute.

**Notwendigkeiten**

Unternehmen sind gezwungen, die Mitarbeiter mithilfe von Zuhörprogrammen aktiv einzubinden. Dies hat mehrere Gründe.

***Berücksichtigung der neuen Denkweisen der Kunden von heute***

Nahezu alle Unternehmen mit Verbrauchermarken im Web fordern ihre Kunden aktiv auf, Rückmeldungen zu allen erdenklichen Aspekten ihres Einkaufserlebnisses zu geben. Dies reicht von der Mitgestaltung von Produktfunktionen bis zur Bereitstellung von communitybasiertem Kundensupport. Durch die verschiedenen sozialen Medien haben die Benutzer mehr Möglichkeiten, um ihre Meinung kund zu tun. Das reicht ihnen jedoch nicht. Sie wollen Antworten auf ihre Fragen. Warum gibt es meine bevorzugte Geschmacksrichtung nicht mehr? Was war die Ursache für die Flugverspätung? Wann werden endlich die Schlaglöcher in der Straße repariert?

Es ist leicht nachzuvollziehen, dass die Menschen vergleichbare Gespräche auch im Arbeitsumfeld führen wollen. Etablierte Webseiten von Anbietern wie Glassdoor und Vault sowie neue Unternehmen wie Memo bieten Mitarbeitern die Chance, ihre Erfahrungen am Arbeitsplatz zu bewerten und Meinungen über ihre Arbeitgeber auszutauschen. Interne soziale Plattformen, die mittlerweile vermehrt in Unternehmen und Behörden zu finden sind, bieten ebenfalls Foren, in denen Probleme auf den Tisch gebracht werden können, über die bisher nicht gesprochen wurde.

Gute Ideen, berechnete Beobachtungen oder Verärgerung – Mitarbeiter erwarten, dass ihre Stimme gehört und genauso oft, fundiert und schnell darauf reagiert wird, wie ihre Arbeitgeber dies auch bei Kunden tun.

---

### ***Hohes Engagement und bessere Einblicke***

Für Unternehmen, die das Interesse von Talenten wecken und diese an sich binden wollen, heißt das Schlagwort von heute Einbindung und nicht mehr wie bisher Zufriedenheit. Zahlreiche Forschungsstudien machten einen klaren Zusammenhang zwischen Mitarbeiterbindung und Unternehmensleistung deutlich.<sup>1</sup> Frühere IBM Studien haben gezeigt, dass eine Korrelation zwischen einer höheren Investition in die Mitarbeiterbindung und deutlich höherer Kundenzufriedenheit, Aktionärsgegewinnen und Renditen besteht.<sup>2</sup> Für viele Unternehmen ist das Thema Mitarbeiterbindung – ebenso wie Mitarbeiterzufriedenheit – jedoch nicht viel mehr als ein Maßstab für die Messung des Fortschritts und den Vergleich mit anderen Unternehmen.

Echte Mitarbeiterbindung beinhaltet auch das Verständnis der gesamten Erfahrungswerte des Mitarbeiters. Das Unternehmen muss verstehen, wie sich der Mitarbeiter in seinem Arbeitsumfeld fühlt, sowohl physisch als auch emotional. Auch die komplexe Beziehung zwischen Mitarbeitern, Managern und dem Unternehmen spielt eine wichtige Rolle. Dies alles kann jedoch nicht alleine durch jahrelange Studien herausgefunden werden.

### ***Offenlegen des Ungesagten und nicht Gesehenen***

Verbraucher sprechen über ihre Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen. Ebenso können Mitarbeiter auf Basis ihres Wissens und ihrer Erfahrung ihre Meinung zu Chancen für Verbesserungen im Unternehmen kundtun. Sie treffen mit Kunden und Geschäftspartnern zusammen, begegnen Mitbewerbern und gehören zu den Ersten, die neue Unternehmen auf dem Markt kennenlernen. Unternehmen haben mittlerweile die Bedeutung der Mitarbeiter für bahnbrechende und kontinuierliche Verbesserungen erkannt.

Seit ein paar Jahren stellen wir fest, dass Unternehmen verschiedene Ansätze nutzen, um noch mehr vom Wissen und der Erfahrung ihrer Mitarbeiter zu profitieren.<sup>3</sup> Während bei den meisten Ansätzen das Wissen der Mitarbeiter aktiv angefordert wird, können diese Ansätze nun mit anderen, passiv ausgerichteten Data-Mining-Ansätzen kombiniert werden. Die Daten stammen dabei u. a. aus Beiträgen in sozialen Netzwerken bis hin zu Metadaten für Seitenansichten im Intranet. So lassen sich aufkommende Trends, Bedenken von Mitarbeitern und potenzielle Einflussfaktoren schneller erkennen.

**Auslöser**

Da die Unternehmen durch diese Notwendigkeiten mehr auf die Meinungen ihrer Mitarbeiter achten, können sie mit den richtigen Technologien Ideen, Kommentare und Bedenken ihrer Mitarbeiter wesentlich effektiver erfassen, analysieren und darauf reagieren.

***Neue Möglichkeiten der Datenerfassung***

Unternehmen können Texte und weitere Formen unstrukturierter Daten aus internen und externen Quellen erfassen. Traditionelle Anwendungen für Umfragen sind mittlerweile leichter zu handhaben und anzupassen, um auch auf mobilen Geräten verwendet werden zu können. Tragbare Geräte (Wearables) wie Soziometer können passiv Informationen zu Mitarbeiterinteraktionen erfassen – Standort, Dauer der Interaktion, Vitalparameter und selbst die Gesprächsmenge –, ohne dass der Benutzer direkt involviert ist.

***Leistungsfähigere Analysefunktionalität***

Die Daten lassen sich schneller und präziser als bisher analysieren. Bei den heutigen Anwendungen für Analysen kommen Cognitive-Computing-Grundlagen zum Einsatz, um Problemstellungen wie Mitarbeiterstimmungen zu erkennen und die Ergebnisse in herkömmliche Quellen mit Personaldaten wie Leistungsdaten und Kundenbindungsstatistiken zu integrieren.

***Bessere Methoden zur Kommunikation von Ergebnissen***

Bessere Anwendungen zur Visualisierung helfen Unternehmen, Ergebnisse aus den Zuhörprogrammen schnell und leicht verständlich bereitzustellen. Anwendungen für Kurzumfragen bieten den Befragten beispielsweise Echtzeitgrafiken, die zeigen, wie sich ihre Antworten im Vergleich zu den Antworten der anderen Befragten darstellen. Andere Anwendungen zur Visualisierung helfen, Netzwerkdaten und komplexe Analysen besser verstehen zu können.



## Zuhören aus der Perspektive des Mitarbeiters

Unternehmen haben stichhaltige Gründe für den Ausbau ihrer Zuhörprogramme. Zuerst aber muss auch etwas vorhanden sein, dem sie zuhören können. Ein wichtiger Aspekt jedes Zuhörprogramms ist, ob der Mitarbeiter bereit ist, sich einzubringen.

In der WorkTrends-Studie aus dem Jahr 2015 wurden die Teilnehmer gebeten, sich vorzustellen, dass sie Mitarbeiter eines Unternehmens seien, das eine neue Initiative implementieren will, um Meinungen und Rückmeldungen der Mitarbeiter durch Zuhören besser wahrzunehmen. Den Befragten wurden per Zufallsgenerator einige Kombinationen aus vier Zuhöransätzen zugeordnet: Umfassende Erhebungen, Musterumfragen, Kurzumfragen und Sozialanalysen (siehe Seitenleiste: Im Rahmen der WorkTrends-Umfrage analysierte Zuhöransätze).

Die Antworten der befragten Personen wurden in drei Dimensionen gemessen:

*Sprache* – Bereitschaft, Empfehlungen abzugeben und Meinungen zu äußern.

*Unterstützung* – Glaube, dass dies für das Unternehmen wichtig ist und geschätzt wird.

*Aktion* – Vertrauen darauf, dass daraus positive Veränderungen resultieren.

In der Umfrage stellten wir den Teilnehmern auch offene Fragen mit der Bitte, die Vorteile und Nachteile jedes Ansatzes zu beschreiben.

### **Mitarbeiter sind bereit, Wissen und Erfahrung mit anderen zu teilen**

Insgesamt ist der Großteil der Mitarbeiter bereit, ihr Wissen und ihre Erfahrung mit anderen zu teilen. Mit der Unterstützung sind sie zufrieden und sie sind der Überzeugung, dass aktives Zuhören zu besseren Ergebnissen führen kann (siehe Abbildung 2). 83 Prozent der befragten Personen wollen Informationen mit anderen teilen, unabhängig davon, ob es im Unternehmen Zuhörprogramme gibt. Auch wenn die Nutzung interner Sozialanalysen alleine zu einer geringeren Bereitschaft zum gemeinsamen Nutzen von Informationen führt, sind die Auswirkungen relativ klein und können mithilfe einer umfassenden Erhebung oder einer Kurzumfrage kompensiert werden.

### **Im Rahmen der WorkTrends-Studie analysierte Ansätze für aktives Zuhören.**

*Umfassende Erhebungen* – Umfassende Meinungsumfragen unter allen Mitarbeitern im Abstand von jeweils zwei Jahren.

*Musterumfragen* – Kurze und häufige Umfragen zu bestimmten Themen unter einem ausgewählten Teil der Mitarbeiter.

*Kurzumfragen* – Häufige Umfragen mit nur einer Fragestellung unter allen Mitarbeitern, mit darauffolgender Datenvisualisierung (in manchen Fällen).

*Sozialanalysen* – Analyse der Inhalte, welche Mitarbeiter in internen sozialen Netzwerken veröffentlichen.

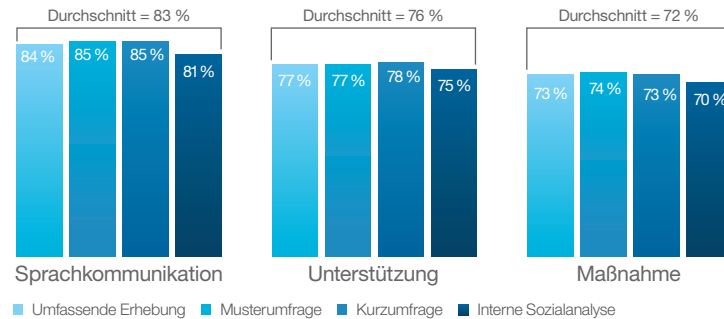
*Während einige Mitarbeiter Bereitschaft zur Teilnahme an Zuhörprogrammen signalisierten, waren andere weiterhin unsicher, ob daraus vielleicht Veränderungen resultieren könnten.*

Die Meinung der Mitarbeiter zählt

### Abbildung 2

Die meisten Mitarbeiter würden bereitwillig ihre Meinung äußern, fühlen sich unterstützt und glauben, dass dadurch entsprechende Maßnahmen eingeleitet würden.

Prozentsatz spiegelt den Anteil der Zustimmung und hohen Zustimmung wider.



Quelle: WorkTrends-Studie des IBM Smarter Workforce Institute aus dem Jahr 2015, n=4,357.

76 Prozent der Befragten gaben an, dass sie mit der Unterstützung durch ihr Unternehmen zufrieden sind, wenn das Unternehmen ihren Anliegen in dieser Form Gehör schenkt. Während eine deutliche Mehrheit der Befragten allen drei Dimensionen positiv gegenübersteht, waren die Teilnehmer hinsichtlich dessen, dass das Unternehmen entsprechende Maßnahmen ergreifen wird, weniger optimistisch. 72 Prozent der befragten Personen sind jedoch der Überzeugung, dass sich daraus positive Veränderungen ergeben könnten.

### Vorteile und Risiken des Zuhörens

Mitarbeiter sehen für sich selbst Vorteile. So können sie ihre Meinung äußern und Ideen vorbringen. Für das Unternehmen hätte dies den Vorteil, neue Einblicke zu gewinnen, Verbesserungen umzusetzen und die Produktivität zu erhöhen. Vorteile von umfassenden Erhebungen, Musterumfragen und Kurzumfragen bringen durch breitere und vielfältigere Rückmeldungen ein höheres Kontinuum mit sich, als bei regelmäßigen und sofortigen Rückmeldungen. Interne Sozialanalysen sind eigenständige Analysen, bei denen Mitarbeiter ehrliche, offene und realitätsbezogene Rückmeldungen als Vorteil sehen.

Die Nachteile lassen sich in drei Kategorien unterteilen: Zynismus, Konflikte und übermäßige Nutzung von Ressourcen (siehe Seitenleiste: Von Mitarbeitern empfundene Nachteile lassen sich in drei Kategorien unterteilen). Die Nutzung von Ressourcen wird bei umfassenden Erhebungen, Musterumfragen und Kurzumfragen eher als Nachteil gesehen. Konflikte hingegen werden eher bei internen Sozialanalysen als nachteilig empfunden, insbesondere wegen möglicher Datenschutzverletzungen.<sup>4</sup>

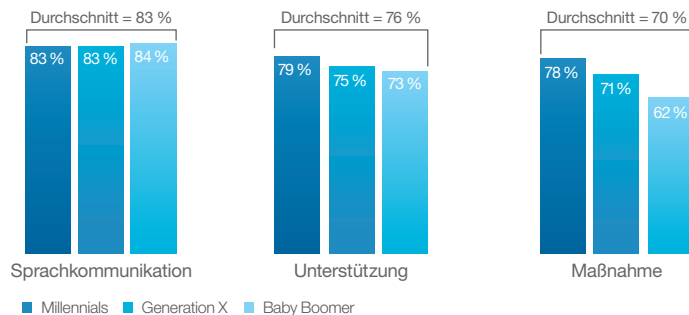
### Geringe Auswirkungen auf das Zuhören durch demografische Schwankungen

Es gibt einige ganz geringe Unterschiede darin, wie Mitarbeiter aus unterschiedlichen demografischen Gruppen Zuhörprogramme empfinden. Insgesamt gesehen sind hier verschiedene Generationen eher vergleichbar als unterschiedlich. Die sogenannten „Millennials“ melden sich in vergleichbarer Weise zu Wort wie die „Generation X“ und die Generation der „Baby Boomer“. Die Baby Boomer sind jedoch weniger zuversichtlich, dass das Management in den Unternehmen auf Basis ihrer Meinung Maßnahmen ergreifen wird (siehe Abbildung 3).

#### Abbildung 3

*Alle Generationen sind bereit, ihre Meinung zu äußern. Die Generation der Baby Boomer ist weniger zuversichtlich, dass das Management auf Basis ihrer Meinung Maßnahmen ergreifen wird.*

Prozentsatz spiegelt den Anteil der Zustimmung und hohen Zustimmung wider.



Quelle: WorkTrends-Studie des IBM Smarter Workforce Institute aus dem Jahr 2015, n=16,212.

### Die von Mitarbeitern empfundenen Nachteile lassen sich in drei Kategorien unterteilen.

#### Zynismus

„Es ist für Arbeitgeber recht einfach, Ergebnisse zu ignorieren.“  
 „Die Mitarbeiter äußern nicht ihre ehrliche Meinung.“

#### Konflikte

„Das Management könnte sich dagegen wehren.“  
 „Dies könnte als Aufdringlichkeit gewertet werden.“

#### Übermäßige Nutzung von Ressourcen

„Die Mitarbeiter reagieren mit der Zeit gelangweilt.“  
 „Das ist eine große Zeitverschwendung.“

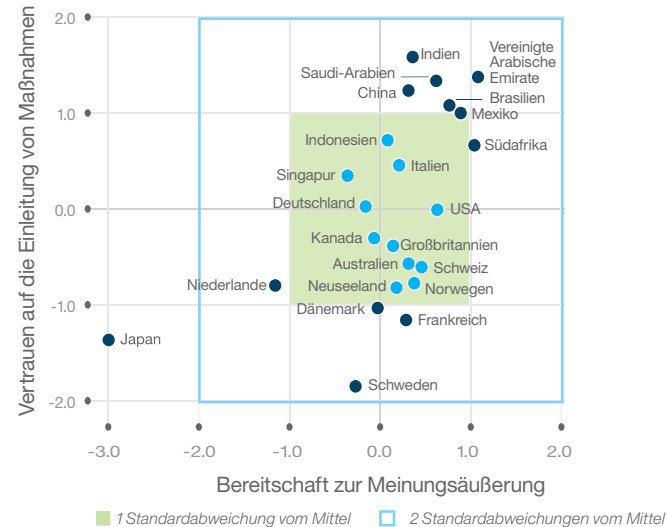
*In einigen Ländern stehen Mitarbeiter Aspekten wie Meinungsäußerung und Folgemaßnahmen weniger positiv gegenüber. In anderen Ländern wiederum zeigen die Mitarbeiter Bereitschaft, ihre Meinung zu äußern, versprechen sich davon aber kaum Wirkung. Diese Unterschiede können sich auf die weltweite Umsetzung von Zuhörprogrammen auswirken.*

Die Meinung der Mitarbeiter zählt

Global betrachtet sehen Mitarbeiter in Ländern mit hohen Wachstumsraten eine freie Meinungsäußerung und die Erwartungen an das Management eher positiv (siehe Abbildung 4).

**Abbildung 4**

*Länder mit hohen Wachstumsraten stehen mitarbeiter-spezifischen Zuhörprogrammen tendenziell eher optimistisch gegenüber.*



*Hinweis: Die Werte wurden standardisiert. Das Mittel ist 0 und die Standardabweichung ist 1.  
Quelle: WorkTrends-Studie des IBM Smarter Workforce Institute aus dem Jahr 2015, n=16,212.*

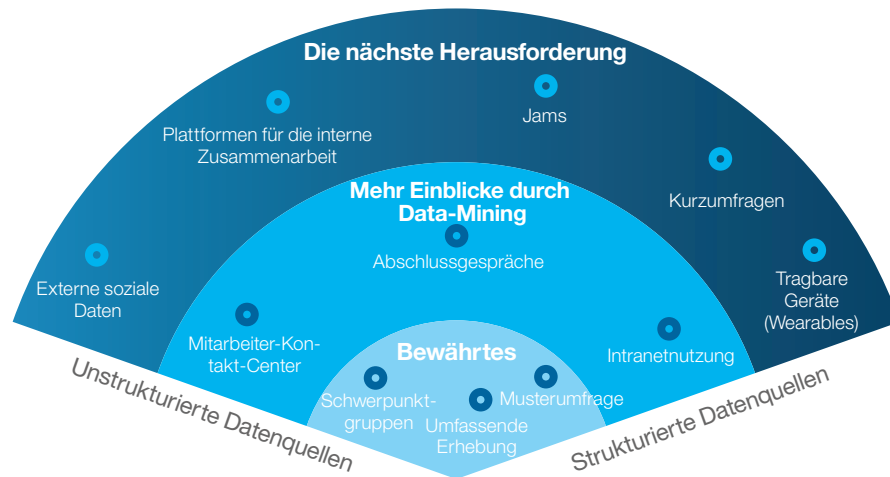
Der Standort des Arbeitsumfelds spielt ebenfalls eine Rolle. Remote arbeitende Mitarbeiter sagen ebenso gerne ihre Meinung wie interne Mitarbeiter. Ihre Bereitschaft steigt sogar, wenn interne Sozialanalysen angewendet werden. Fakt ist, dass Unternehmen zunehmend Anwendungen für aktives Zuhören im Social-Media-Umfeld nutzen, um auch die Meinungen von weit entfernt eingesetzten Mitarbeitern mitzubekommen.<sup>5</sup>

## Zuhören aus der Perspektive des Unternehmens

Neben den umfassenden Erhebungen, Musterumfragen, Kurzumfragen und internen Sozialanalysen brachten unsere Folgegespräche weitere wichtige Quellen in Bezug auf Mitarbeitermeinungen hervor. Alle Quellen lassen sich in drei Ebenen organisieren. Jede Ebene enthält sowohl strukturierte als auch unstrukturierte Datenquellen: „Bewährtes“, „Mehr Einblicke durch Data-Mining“ und „Die nächste Herausforderung“ (siehe Abbildung 5).

### Abbildung 5

Quellen, in Bezug auf Mitarbeitermeinungen, lassen sich in drei Ebenen aufteilen.



Quelle: Analysen des IBM Institute for Business Value und des IBM Smarter Workforce Institute.

### Bewährtes

Bewährte Datenquellen sind traditionelle Methoden des Zuhörens wie beispielsweise Schwerpunktgruppen, umfassende Erhebungen und Musterumfragen. Bei umfassenden Erhebungen und Musterumfragen werden in erster Linie strukturierte Daten erfasst. Mitarbeiter können jedoch auch Vorschläge und Kommentare einbringen. Schwerpunktgruppen befinden sich am anderen Ende des Spektrums: Die erfassten Daten basieren nahezu vollständig auf unstrukturierten Gesprächen zwischen einer Gruppe von Mitarbeitern – auch wenn die Fragen, die den Dialog prägen, oft strukturierte Fragen sind (siehe Abbildung 6).

### Abbildung 6

*Stärken und Schwächen traditioneller Quellen, in Bezug auf Mitarbeitermeinungen.*

Quelle	Beschreibung	Stärken	Schwächen
<b>Schwerpunktgruppen</b>	Gespräche in der Gruppe, um Probleme zu lösen oder Ideen zu eruieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermöglicht Mitarbeitern direkten Zugang zur Führungsebene, wenn Gruppen die gesamte Unternehmenshierarchie umfassen.</li> <li>• Bringt durch den Austausch von Ideen eventuell entstehende Probleme ans Tageslicht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter äußern in Gruppengesprächen ihre Meinung ggf. nur zögerlich.</li> <li>• Erfordert einen erfahrenen Leiter, insbesondere bei sensiblen Themen.</li> <li>• Kann arbeits- und zeitintensiv sein.</li> </ul>
<b>Umfassende Erhebung</b>	Umfrage unter allen Mitarbeitern im Abstand von zwei Jahren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann in Bezug auf Umfang und Mitarbeiteranzahl sehr aufwendig sein.</li> <li>• Bevorzugte Anwendung für Benchmarktests.</li> <li>• Die Daten können an alle Managementebenen berichtet werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfordert Zeit für Entwurf, Verwaltung und Analyse.</li> <li>• Bringt eventuell aufkommende Probleme nicht ans Tageslicht.</li> </ul>
<b>Musterumfrage</b>	Regelmäßige Umfrage unter repräsentativen Personen zu bestimmten Themen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann wesentlich häufiger Antworten auf gezielte Fragestellungen liefern.</li> <li>• Bietet vergleichbare Informationen wie eine umfassende Erhebung, jedoch mit weniger Teilnehmern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrenzt die Berichterstattung auf höhere Aggregationsebenen im Unternehmen.</li> <li>• Bringt eventuell aufkommende Probleme nicht ans Tageslicht.</li> </ul>

*Quelle: Analysen des IBM Institute for Business Value und des IBM Smarter Workforce Institute.*

## Mehr Einblicke durch Data-Mining

Auf dieser Ebene werden Daten verwendet, die zwar im Unternehmen vorhanden sind, jedoch in der Vergangenheit nicht als Quelle verwendet wurden, um Mitarbeitern aktiv zuzuhören. Die Datentypen reichen von stark strukturierten Daten wie Statistiken zur Intranetnutzung bis zu extrem unstrukturierten Daten, beispielsweise aus Mitarbeiter-Contact-Centern (siehe Abbildung 7).

### Abbildung 7

*Zugriff auf bisher nicht genutzte Quellen, in Bezug auf Mitarbeitermeinungen, in den Unternehmen.*

Quelle	Beschreibung	Stärken	Schwächen
<b>Mitarbeiter-Kontakt-Center</b>	Anrufaufzeichnungen, Webchats und Zugriff auf Daten zu häufig gestellten Fragen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bietet Einblicke in verwirrende Richtlinien oder Probleme im operativen Bereich.</li> <li>• Erkennung der Ursachen von Stresssituationen oder Ängsten von Mitarbeitern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generierung von zu wenig Daten für Analysezwecke.</li> <li>• Keine umfassende Sicht auf Probleme und Bedenken von Mitarbeitern.</li> </ul>
<b>Abschlussgespräche</b>	Aussagen/ Meinungen von Personen, die das Unternehmen verlassen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann auf Trends hinsichtlich der Mitarbeiterfluktuation hinweisen.</li> <li>• Kann ehrlich gemeinte Aussagen fördern, insbesondere wenn das Gespräch ohne Namensangabe und vertraulich von einer Drittpartei durchgeführt wird.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist für das Unternehmen nicht repräsentativ und hebt eventuell nur Missstände hervor.</li> <li>• Mitarbeiter sind aus Angst um ihren Ruf möglicherweise nur widerwillig bereit, ehrlich zu antworten.</li> </ul>
<b>Intranetnutzung</b>	Zugriffe, Klicks, Dauer von Website-Besuchen und andere Nutzungsmuster.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenlegung von Trends bei fachbezogenen Interessen.</li> <li>• Identifizierung von Beeinflussern und Mustern zum Informationsaustausch.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann aufgrund von fehlenden Datenkontexten zu falschen Erkenntnissen führen.</li> </ul>

*Quelle: Analysen des IBM Institute for Business Value und des IBM Smarter Workforce Institute.*

### Die nächste Herausforderung

Auf dieser Ebene werden neu entstehende Datenquellen für aktives Zuhören untersucht. Hier wären Kurzumfragen, Jams, Plattformen für die interne Zusammenarbeit, tragbare Geräte (Wearables) und externe soziale Daten zu nennen (siehe Abbildung 8).

#### Abbildung 8

Neu entstehende Datenquellen für das aktive Zuhören

Quelle	Beschreibung	Stärken	Schwächen
<b>Externe soziale Daten</b>	Daten aus öffentlichen Social-Media-Seiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann mögliche marken- und reputationspezifische Probleme offenlegen.</li> <li>• Kann ehrlichere Rückmeldungen und Einblicke in die Gefühlswelten hinter den Worten bringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfordert Richtlinien für die Ermittlung und Nutzung ethischer Daten.</li> <li>• Nicht repräsentativ für die gesamte Belegschaft.</li> </ul>
<b>Plattformen für die interne Zusammenarbeit</b>	Online-Anwendungen für das gemeinsame Nutzen von Informationen und das Schaffen von mehr interner Transparenz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann helfen, Trends und Probleme in Bezug auf Mitarbeiterstimmungen zu ermitteln.</li> <li>• Offenlegung informeller Kommunikationsnetzwerke.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht alle Mitarbeiter fühlen sich in einem öffentlichen Forum wohl.</li> <li>• Unternehmen verfügen möglicherweise nicht über Plattformen für die Zusammenarbeit, die von Mitarbeitern konsistent genutzt werden.</li> </ul>
<b>Jams und andere gemeinschaftliche Veranstaltungen</b>	Moderierte Onlineveranstaltungen zu einem bestimmten Thema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter können sich unternehmensweit mit anderen austauschen.</li> <li>• Mitarbeiter können eigene Gedanken auf den Ideen der anderen aufbauen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcen für Planung und Verwaltung sind erforderlich; Mitarbeiter müssen die Zeit für die Teilnahme aufbringen.</li> <li>• Nicht alle Mitarbeiter fühlen sich in einem öffentlichen Forum wohl.</li> </ul>
<b>Kurzumfragen</b>	Häufig durchgeführte Umfragen, bei denen nur eine Frage gestellt wird.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diese können Unternehmen helfen, schnell herauszufinden, ob Mitarbeiter ein Thema grundsätzlich verstanden haben.</li> <li>• Ermöglicht sofortige Rückmeldungen an die Teilnehmer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragen zu Einzelthemen können sich negativ auf die Zuverlässigkeit auswirken und nur begrenzt Informationen und Einblicke bieten.</li> </ul>
<b>Tragbare Geräte (Wearables)</b>	Persönliche Geräte, die Aktivitäten der jeweiligen Person verfolgen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann Daten ohne Aufwand für den Mitarbeiter oder zusätzlichen Zeitaufwand erfassen.</li> <li>• Erfassung von Daten zu realen Aktivitäten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzielle Datenschutz-, Sicherheits- und Zugriffsprobleme.</li> </ul>

Quelle: Analysen des IBM Institute for Business Value und des IBM Smarter Workforce Institute.



---

## Empfehlungen: Aufbau eines Zuhörprogramms, welches sich auf die Mitarbeiter bezieht

Zielgruppen zur Teilnahme an diesem Programm motivieren. Erläutern Sie die Zielsetzungen und die erwarteten Vorteile dieses Programms, um Mitarbeiter für die Teilnahme an diesem Programm zu motivieren. Das FORT-Framework (Feedback, Opt-in, Reciprocal, Transparent) kann als Startpunkt verwendet werden.<sup>6</sup> Über das FORT-Framework werden vier wichtige Verfahren definiert, über die Mitarbeiter zur Programmteilnahme bewegt werden sollen:

- *Feedback*. Der Fortschritt wird auf Basis der Zielsetzungen der Zuhörprogramme verfolgt und an andere kommuniziert.
- *Opt-in*. Mitarbeiterdaten, die auf freiwilliger Basis bereitgestellt wurden, werden für die Analyse ausgewählt.
- *Reciprocal*. Den Mitarbeitern werden die Vorteile des gemeinsamen Nutzens von Dateien vorgestellt.
- *Transparent*. Die Zielsetzungen des Zuhörprogramms werden kommuniziert. Es wird eine Vertrauensbasis geschaffen, indem die Ergebnisse mit anderen geteilt und die daraus resultierenden Maßnahmen klar und verständlich mit dem Gelernten verknüpft werden.

**Eigene Zielsetzungen und Datenquellen in Einklang bringen.** Neue Anwendungen und Datenquellen erlauben differenziertere Zielsetzungen wie Problembeseitigung oder in enger Zusammenarbeit erstellte neue Produkte und Services. Einige Methoden eignen sich besser zur Untersuchung eines bestimmten Themas, andere wiederum zur Bestätigung von Informationen. Durch die Zielsetzung des Zuhörprogramms wird festgelegt, wie viele Teilnehmer benötigt werden und welche Datenquellen am besten geeignet sind. Dies wiederum ist die Basis für plattformspezifische Überlegungen in Bezug auf Skalierbarkeit, Datenverfügbarkeit und Hostingkonzepte.

Aufbau eines „Bunds des Zuhörens“ im gesamten Unternehmen. Aus praktischen Erwägungen setzt ein wirksames Zuhörprogramm Quellen aus verschiedenen Funktionen voraus. Durch den Aufbau eines „Bunds des Zuhörens“ aus allen Beteiligten, auf dessen Grundlage Informationen im gesamten Unternehmen entwickelt, implementiert und gemeinsam genutzt werden, bieten sich unternehmensweit einzigartige Erfahrungswerte (siehe Abbildung 9).

### Abbildung 9

Die wichtigsten Bereiche eines mitarbeiterorientierten Zuhörprogramms



Quelle: Analysen des IBM Institute for Business Value und des IBM Smarter Workforce Institute.

**Auf Datenschutz achten.** Unternehmen müssen auf der Grundlage der gesteckten Ziele des Zuhörprogramms den Grad an Anonymität sowie den Datenschutz beachten und auch die Unternehmenskultur einbeziehen. Das Thema Datenschutz lässt sich in vier Bereiche unterteilen: Vollständige Anonymität, geprüfte Anonymität, Vertraulichkeit und Identifikation (siehe Abbildung 10).

**Abbildung 10***Unterschiedliche Ebenen des Datenschutzes für Mitarbeiter*

Quelle	Beschreibung	Stärken	Schwächen
<b>Vollständige Anonymität</b>	Das Unternehmen weiß nicht, wer die befragte Person ist.	Bewirkt ehrlichere Antworten.	Kann aufgrund von fehlendem Verantwortungsbewusstsein zu unangemessenen Kommentaren führen.
<b>Geprüfte Anonymität</b>	Eine Drittpartei überprüft die Identität der befragten Person.	Sicherstellung, dass die richtige Zielgruppe angesprochen wird.	Kann aufgrund von fehlendem Verantwortungsbewusstsein zu unangemessenen Kommentaren führen.
<b>Vertraulich</b>	Das Unternehmen weiß, wer die befragte Person ist, legt deren Identität aber nicht offen.	Schutz der befragten Personen vor Vergeltungsmaßnahmen.	Mitarbeiter glauben möglicherweise nicht, dass die Antworten vertraulich behandelt werden.
<b>Identifiziert</b>	Die befragte Person ist öffentlich bekannt.	Bewirkt sehr sorgfältig überlegte Antworten der Mitarbeiter, die häufig verlässliche Rückmeldungen nach sich ziehen.	Kann sich negativ auf Teilnehmeranzahl und Offenheit auswirken.

Quelle: Analysen des IBM Institute for Business Value und des IBM Smarter Workforce Institute.

**Taten sagen mehr als Worte.** Die Teilnehmer an der Studie waren einstimmig der Meinung, dass die Einleitung von Maßnahmen das wichtigste Ergebnis ist, welches aus einem Zuhörprogramm resultieren kann. Sicherlich muss und kann nicht auf jede Empfehlung jedes Mitarbeiters reagiert werden. Die befragten Personen waren jedoch zuversichtlich, dass die Unternehmen erkennen würden, dass das gewonnene Wissen aus ihren Zuhörprogrammen die Grundlage für entsprechende Maßnahmen sein können. Diese erfassten Daten können durchaus auch Auswirkungen auf zukünftige Entscheidungen haben. Zeigen die Unternehmen keine Bereitschaft, auf solche Erkenntnisse zu reagieren, sinkt auch die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Teilnahme an Zuhörprogrammen, die sie eher als Zeitverschwendung und weniger als vorteilhaft interpretieren werden.

---

### **Methodik: Methodik unserer Studie**

Die in diesem Bericht vorgestellten Analysen basieren auf einer Auswahl von über 24.000 Mitarbeitern aus der WorkTrends-Studie. Sie wurde im Jahr 2015 vom IBM Smarter Workforce Institute unter Mitarbeitern in 23 Ländern, aus einem Querschnitt verschiedener Branchen, in Tausenden von unterschiedlichen Unternehmen und allen wichtigen Berufen durchgeführt. Der Umfang von Teilstichproben hing von der eigentlichen Analyse ab.

Darüber hinaus wurden Gespräche mit 12 Fachverantwortlichen und Abteilungen mit Erfahrung im aktivem Zuhören bei Mitarbeitern geführt. Zu den untersuchten Branchen gehörten Einzelhandel, Medien, Social Networking, Anbieter von Lösungen zur Verbesserung des Mitarbeiterengagements und von professionellen Dienstleistungslösungen.

---

## **Wie sieht Ihre Bereitschaft aus, auf die Meinungen von Mitarbeitern zu reagieren?**

- In welchem Umfang hat Ihr Unternehmen hierfür bereits eine Strategie entwickelt, bei der unterschiedliche Datenquellen und Ansätze berücksichtigt werden, die an den Zielsetzungen des Programms ausgerichtet sind?
- Wie wird Ihr Unternehmen von ehemaligen, aktuellen und zukünftigen Mitarbeitern wahrgenommen?
- Wie lange dauert es, bis Ihr Unternehmen die Auswertung vorgenommen und entsprechende Maßnahmen gegen Probleme im Arbeitsumfeld eingeleitet hat?
- Wie effektiv sind die Reaktionen des Unternehmens auf die Aussagen von Mitarbeitern? Wie können Sie die Mitarbeiter am besten über solche Maßnahmen informieren?
- Welche Elemente in der Unternehmenskultur fördern – oder behindern –, dass Sie Ihren Mitarbeitern effektiv zuhören?

---

## Verfasser

Dr. Sheri Feinzig ist Leiterin des IBM Smarter Workforce Institute. Sie kann auf über 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Personalforschung, Change-Management im Unternehmen und Business-Transformation zurückblicken. Sheri Feinzig hat ihr analytisches und methodisches Fachwissen bereits in vielen Forschungsprojekten zu Themen wie Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterengagement, Arbeitsplatzgestaltung und Unternehmenskultur eingebracht. Sie hat ihren Dokortitel in Industrial/Organizational Psychology an der Universität in Albany, State University in New York, erworben. Sheri Feinzig ist bereits auf zahlreichen nationalen Konferenzen als Referentin aufgetreten und hat an einer Reihe von Manuskripten, Veröffentlichungen und technischen Berichten als Co-Autorin mitgewirkt. Ihre E-Mail-Adresse lautet: [sfeinzig@us.ibm.com](mailto:sfeinzig@us.ibm.com).

Eric Lesser ist Forschungsleiter und Leiter des IBM Institute for Business Value für den Raum Nordamerika. Er leitet ein internationales Team aus über 50 Experten, die für den IBM Forschungsbetrieb und Thought-Leadership zu zahlreichen branchenspezifischen und branchenübergreifenden Themen verantwortlich sind. Neben der Ausrichtung und Beaufsichtigung des gesamten Forschungsportfolios am Institute for Business Value lagen die Schwerpunkte seiner aktuellen Veröffentlichungen auf den Auswirkungen von Analysen, Personalproblemen, Social Business und Mobilität im Unternehmen. Davor leitete er die Bereiche Forschung und Thought-Leadership bei IBM Global Business Services im Personalmanagement. Seine E-Mail-Adresse lautet: [elesser@us.ibm.com](mailto:elesser@us.ibm.com).

Dr. Rena Rasch ist als Forschungskraft am IBM Smarter Workforce Institute tätig und federführend für die WorkTrends-Studie verantwortlich. Rena Rasch wertet auf empirischen Untersuchungen basierende Ergebnisse aus und setzt sich intensiv mit Themen wie psychometrische Theorie, Forschungsdesign und Statistik auseinander mit dem Ziel, wirksame und zuverlässige Anwendungen für das Personalmanagement und entsprechendes umfassendes Wissen zu entwickeln. Sie hat, mit Unterstützung von Kollegen, Artikel und Buchkapitel veröffentlicht. Zu Ihren Veröffentlichungen gehören auch White Paper und Forschungsberichte. Zudem hält sie bei Fachkonferenzen und an Universitäten regelmäßig Vorträge. Rena Rasch erwarb ihren Dokortitel im Rahmen des branchen- und unternehmensspezifischen Psychologieprogramms der Universität Minnesota. Ihre E-Mail-Adresse lautet: [rrasch@us.ibm.com](mailto:rrasch@us.ibm.com).

---

## Weitere Informationen

Wenn Sie mehr über diese Studie des IBM Institute for Business Value erfahren möchten, können Sie sich unter [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) an uns wenden. Folgen Sie @IBMIBV auf Twitter. Besuchen Sie die folgende Seite, um den vollständigen Katalog unserer Studien zu erhalten oder unseren monatlichen Newsletter zu abonnieren: [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

Laden Sie die kostenlose App „IBM IBV“ für iOS und Android-Geräte aus dem jeweiligen App Store herunter und greifen Sie von Ihrem Telefon oder Tablet-PC aus auf die Berichte für Führungskräfte des IBM Institute for Business Value zu.

Wenn Sie mehr über das IBM Smarter Workforce Institute erfahren möchten, können Sie sich unter [ibmswi@us.ibm.com](mailto:ibmswi@us.ibm.com) an uns wenden. Folgen Sie uns auf Twitter unter [@IBMSmtWorkforce](https://twitter.com/IBMSmtWorkforce).

Wenn Sie mehr über IBM Kenexa Employee Voice erfahren möchten, besuchen Sie die folgende Website: [ibm.com/employeevoice](http://ibm.com/employeevoice)

---

### **Der ideale Partner für eine sich verändernde Welt**

Bei IBM kooperieren wir mit unseren Kunden und bringen geschäftliche Erkenntnisse, moderne Forschungsergebnisse und Technologie zusammen, damit sie sich in dem rapide verändernden Umfeld von heute Wettbewerbsvorteile verschaffen können.

### **IBM Institute for Business Value**

Das IBM Institute for Business Value, Bestandteil der IBM Global Business Services, vermittelt Führungskräften im oberen Management tatsächliche strategische Erkenntnisse zu kritischen Themen des öffentlichen und privaten Sektors.

### **IBM Smarter Workforce Institute**

Das IBM Smarter Workforce Institute führt zu einer Vielzahl von personalspezifischen Themen gründliche, globale und innovative Recherchen durch, um ein gemeinsames Verständnis von Arbeitsprozessen und Unternehmensabläufen zu erreichen.

---

### **Mitwirkende**

Maria-Paz Barrientos, Partner und Vice President, Talent and Change, IBM Global Business Services; Rebekah Bliss, Senior Consultant, IBM Global Business Services; Chris Broderick, Director, Workforce Analytics and Consulting; Jay Dorio, Global Program Director, Smarter Workforce; Jonathan Ferrar, Vice President, Smarter Workforce; Bethany Hale, Associate Partner, IBM Global Business Services; Tina Marron-Partridge, Partner und Vice President, Talent and Change Global Leader, IBM Global Business Services; Louise Raisbeck, Marketing Communications Consultant, Smarter Workforce Institute; M. Sadat Shami, Manager, Center for Engagement and Social Analytics; Meredith Singer, Associate Partner, IBM Global Business Services; Alan Wild, Vice President, Human Resources, Employee Relations and Engagement.

### **Danksagungen**

Joni McDonald, Kristin Fern Johnson und Kristin Biron, IBM Sales and Distribution Marketing

Unser besonderer Dank gilt Jessica Pantano für Ihre Unterstützung bei der Realisierung dieses Projekts.

## Anmerkungen und Quellen

- 1 Rayton, B., T. Dodge und G. D'Analeze. „The Evidence: Employee Engagement Task Force 'Nailing the evidence' workgroup.“ 2012.
- 2 „Beyond engagement: The definitive guide to employee surveys and organisational performance.“ Technisches IBM Software White Paper. Februar 2014. <http://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=SA&subtype=WH&htmlfid=LOW14043USEN>
- 3 Weitere Diskussionen zu diesem Thema siehe Lesser, Eric, David Ransom, Rawn Shah und Bob Pulver. „Collective Intelligence: Capitalising on the Crowd.“ IBM Institute for Business Value Executive Report. Januar 2012. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-collective-intelligence.html>
- 4 WorkTrends-Studie des IBM Smarter Workforce Institute aus dem Jahr 2015. Analyse basierend auf offenen Kommentaren in Schriftform.
- 5 Melendez, Steven. „Unhappy At Work? Swipe Right To Tell The Boss.“ Fast Company, 8. Juli 2015. <http://www.fastcompany.com/3046843/unhappy-at-work-swipe-right-to-tell-the-boss>
- 6 Guenole, Nigel und Jonathan Ferrar. „Active employee participation in workforce analytics: A critical ingredient for success.“ IBM Smarter Workforce Institute. Dezember 2014. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/lo/en/low14280usen/LOW14280USEN.PDF>; <http://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=SA&subtype=WH&htmlfid=LOW14280USEN>

IBM Deutschland GmbH  
IBM-Allee 1  
71139 Ehningen  
ibm.com/de

IBM Österreich  
Obere Donaustrasse 95  
1020 Wien  
ibm.com/at

IBM Schweiz  
Vulkanstrasse 106  
8010 Zürich  
ibm.com/ch

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind eingetragene Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Weitere Produkt- und Servicennamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite "Copyright and trademark information" unter [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen sind nur zum Datum der Erstveröffentlichung des Dokuments aktuell und können jederzeit ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Nicht alle Angebote sind in allen Ländern verfügbar, in denen IBM tätig ist.

Die Informationen in diesem Dokument werden auf der Grundlage des gegenwärtigen Zustands (auf „as-is“-Basis) ohne jegliche ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung zur Verfügung gestellt, einschließlich, aber nicht beschränkt auf die Gewährleistungen für die Handelsüblichkeit, die Verwendungsfähigkeit für einen bestimmten Zweck oder die Freiheit von Rechten Dritter. Gegenstand und Umfang der Leistungen bestimmen sich ausschließlich nach den jeweiligen Verträgen.

Die in diesem Bericht verwendeten Daten können aus Quellen von Drittparteien abgeleitet sein; es erfolgt keine unabhängige Überprüfung, Validierung oder Kontrolle derartiger Daten durch IBM. Die Ergebnisse aus der Nutzung dieser Daten werden auf der Grundlage des gegenwärtigen Zustands (auf "as-is"-Basis) und ohne jede Gewährleistung bereitgestellt.

© Copyright IBM Corporation 2016

GBE03697-DEDE-01

**IBM**