

FAQ's Mitarbeiterbefragungen

| | |
|---|----|
| 1. Wann ist eine Mitarbeiterbefragung sinnvoll? | 2 |
| 2. Welche Arten der Mitarbeiterbefragungen gibt es? | 2 |
| 3. Was sind die Grenzen einer Mitarbeiterbefragung? | 3 |
| 4. Welche Möglichkeiten bietet eine Mitarbeiterbefragung? | 3 |
| 5. Welche Ziele sollen mit einer Mitarbeiterbefragung verfolgt werden? | 4 |
| 6. Was muss bei der Fragebogenentwicklung beachtet werden? | 5 |
| 7. Was sind Voraussetzungen für ein gelungenes Projekt „Mitarbeiterbefragung“? | 6 |
| 8. Kommunikation als Schlüssel für ein erfolgreiches Befragungsprojekt – Warum? | 8 |
| 9. Erfolgsfaktoren in der Kommunikation: Worauf kommt es an? | 10 |
| 10. Was muss ein Ergebnisbericht beinhalten, damit damit gearbeitet wird? | 11 |
| 11. Welche Erfolgsfaktoren braucht es bei der Arbeit mit den Ergebnissen? | 13 |
| 12. Warum soll eine Mitarbeiterbefragung wiederholt werden? | 14 |

1. Wann ist eine Mitarbeiterbefragung (MAB) sinnvoll?

Abzuwägen, ob und in welcher Form eine MAB das Mittel der Wahl ist, erfordert Erfahrung, Augenmaß für das derzeit sinnvoll Machbare und ein gewisses Gesamtverständnis für die strategischen und kulturellen Gegebenheiten. Die Entscheidung sollte mögliche Alternativen ausreichend mit einbeziehen und intern gut abgestimmt werden.

Leitfragen vor dem Start einer MAB

- Passt das Instrument zur Zielsetzung?
- Besteht Commitment bei den Schlüsselpersonen?
- Besteht Bereitschaft zur konstruktiven Auseinandersetzung mit den Ergebnissen?
- Stimmt der Zeitpunkt?

2. Welche Arten der Mitarbeiterbefragungen gibt es?

Mitarbeiterbefragungen können mit den verschiedensten Zielsetzungen verbunden sein, von denen nicht alle kompatibel sein müssen. Auch hier bedarf es einer Klärung der unternehmensstrategischen Anforderungen und Prioritäten.

Beispielsweise haben PR-getriggerte Ansätze einen zwangsläufigen Fokus auf Außendarstellung und Ergebnisse, die im Schönheitswettbewerb der Arbeitgeber vorzeigbar sind. Das muss nicht negativ sein, limitiert aber notgedrungen das Potenzial für einen ernst zu nehmenden internen Entwicklungsprozess.

Akademisch geprägte Befragungen aus dem universitären Bereich haben ihre Stärken oft in profunden formalstatistischen und testtheoretischen Standards und komplexen Analyseverfahren. Kommunizierbarkeit und Wirksamkeit in der Praxis sind in dieser Logik – wenn, dann – nur nachgeordnete Ziele.

Befragungen mit Trigon sind in erster Linie handlungs- und entwicklungsorientiert.

Eine saubere wissenschaftliche Methodik ist für uns Grundlage, aber nicht Selbstzweck. Ein Image-Gewinn aus der Befragung ergibt sich nach unserem Verständnis in erster Linie aus einem überzeugenden Umgang mit den Ergebnissen. Nach einer grundsätzlichen Richtungsentscheidung folgt eine differenziertere Zielklärung gemeinsam mit dem Anbieter.

3. Was sind die Grenzen einer Mitarbeiterbefragung?

Nicht immer ist eine Mitarbeiterbefragung das Mittel der Wahl.

In manchen Situationen sind einige gut angelegte Fokusgruppen wesentlich effizienter und punktgenauer als eine groß angelegte Befragung. Ein anderes Mal ist es eine Überarbeitung des Mitarbeitergesprächs, die zum gewünschten Ziel führt, oder eine Stakeholder-Konferenz zur Arbeit an den wesentlichen Zukunftsfragen.

Mitarbeiterbefragungen sind kein Selbstläufer.

Wie jedes Werkzeug sind sie abhängig vom professionellen Umgang damit. Eine Befragung kann mehr schaden als nutzen, wenn sie etwa, um Kosten zu sparen, halbherzig angegangen wird, nicht von höchster Ebene unterstützt und mitgetragen wird und letztlich ohne Konsequenzen bleibt.

Mitarbeiterbefragungen sind kein Selbstzweck.

Befragungen um des Instruments bzw. der Zahlen willen sind ebenso verbreitet wie wertlos. Wenn sie in erster Linie darauf ausgerichtet sind, ein Kennzahlensystem zu „befüllen“, enden Befragungen rasch als Pseudoveranstaltung, die Unverständnis und Frustration erzeugt. Eine vermeintlich günstige Lösung auf der technischen Ebene ist dann immer noch zu teuer, da sie Schaden anrichtet, ohne einen realen Mehrwert zu stiften.

Nicht jeder Zeitpunkt ist geeignet, um eine Mitarbeiterbefragung zu etablieren.

Immer wieder arbeiten wir mit Organisationen, in denen vor einer sinnvollen Einführung der Mitarbeiterbefragung noch wesentliche andere Entwicklungsschritte gegangen oder abgeschlossen werden müssen. Das zu entscheiden, erfordert eine ehrliche Auseinandersetzung mit der gegenwärtigen Situation und Unternehmenskultur und einen entsprechend ganzheitlichen Blick darauf.

Angesichts eines umfangreichen „Werkzeugkoffers“ und einer ganzheitlichen Perspektive haben wir bei Trigon Gelassenheit und Erfahrung, dass wir Mitarbeiterbefragungen nicht auf „Biegen und Brechen“ einsetzen. Gerne unterstützen wir Sie beim Abwägen verschiedener Alternativen zu diesem Instrument.

4. Welche Möglichkeiten bietet eine Mitarbeiterbefragung?

Mitarbeiterbefragungen ermöglichen die Diagnose von Stärken, Schwachstellen und Prioritäten aus Mitarbeitersicht und auch die Ableitung von entsprechenden Handlungsfeldern. Ein glaubhafter Schritt in Richtung Einbindung und eines konstruktiven Dialogs wird gesetzt. Arbeitsplatzbedingungen können auf den Ergebnissen aufbauend konkret verbessert werden. Zusätzlich unterstützen Mitarbeiterbefragungen auch die Evaluierung von Fortschritten und Veränderungen.

Aus unserem Entwicklungsverständnis heraus geht das Potenzial jedoch noch weit darüber hinaus. Richtig gemacht, können Mitarbeiterbefragungen Folgendes leisten:

| | |
|--|--|
| Veränderungsprozesse auslösen, impulsieren und unterstützen | Mehr als andere Instrumente kann eine Mitarbeiterbefragung Veränderungsprozesse in Organisationen flächendeckend unterstützen – auf der Ebene einzelner Teams, Abteilungen und Bereiche ebenso wie für die Gesamtorganisation. Richtig eingesetzt entsteht dadurch ein konstruktiver Veränderungsdruck, der die gesamte Organisation um entscheidende Schritte weiterbringt. |
| Strategisches Alignment unterstützen | Die Bereitschaft und Energie für die Umsetzung anstehender Entwicklungsschritte kann mit einer Befragung geschaffen bzw. unterstützt werden. Vision/Mission, Leitbild, Führungsgrundsätze, aktuelle Entwicklungsthemen etc. werden dabei gezielt und nachhaltig ins Bewusstsein gebracht. |
| Führungskultur in ihrer Entwicklung fördern | Veränderung ist insbesondere Führungsaufgabe. Mit unseren Befragungen können Leadership- und Managementkompetenzen ins Zentrum gerückt und in weiterer Folge gezielt weiterentwickelt werden. |
| Arbeitsplatzbedingungen verbessern | Mit möglichst konkreten Maßnahmen kann die Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen der Arbeit, oftmals auch mit der Arbeit selbst, verbessert werden. Das Commitment und die Performance steigen, die Fluktuation sinkt. |
| Unternehmensergebnisse steigern | Durch die entsprechenden Maßnahmen kann die Mitarbeiterzufriedenheit und in der Konsequenz auch Kundenzufriedenheit gesteigert werden. Kosteneinsparungs- und Umsatzpotenziale werden freigesetzt. |

5. Welche Ziele sollen mit einer Mitarbeiterbefragung verfolgt werden?

Wie erfolgreich eine Befragung ist, hängt wesentlich von der Zielklärung ab. Im gemeinsamen Gespräch stecken wir zu Beginn die grobe Zielrichtung der Befragung ab. Diagnoseziele und Prozessziele werden gemeinsam im Rahmen der Fragebogenentwicklung und der Projektplanung abgestimmt. Im weiteren Verlauf werden wir diese Ziele präzisieren und in festgelegten Review-Terminen immer wieder reflektieren und überprüfen.

Folgende Leitfragen können bei der Zielklärung hilfreich sein:

- Welche Themenbereiche sind überhaupt für die Befragung relevant?
- Welche Hypothesen sollen durch die Befragung überprüft werden?
- Welche Themen sollen durch die Befragung priorisiert werden?

- Welche Dynamik soll dadurch in Gang gesetzt werden?

Die zu Beginn abgesteckten Zielrichtungen begleiten uns deshalb konsequent durch das ganze Projekt. Zu folgenden Zeitpunkten werden wir sie explizit besprechen, überprüfen und ggf. adaptieren:

- Start und Abschluss der Fragebogenentwicklung
- Start und Abschluss der Projektplanung
- Präsentation und Interpretation Gesamtergebnis
- Zwischenevaluierung (ca. ½ Jahr nach Abschluss der Befragung)
- Ergebnisevaluierung und Vorbereitung der Folgebefragung

6. Was muss bei der Fragebogenentwicklung beachtet werden?

Der Fragebogen ist das „Herz“ einer Befragung. Seine Inhalte müssen relevant und wesentlich sein, seine Formulierungen klar und griffig. Erst beides zusammen ergibt eine brauchbare Basis für spätere Umsetzungsschritte. Trigon stellt eine hochwertige, fundierte Basis zur Verfügung, auf der wir rasch gemeinsam mit unseren Kunden einen unternehmensspezifischen, handlungsorientierten Fragebogen entwickeln.

Relevante Inhalte

Etlliche Inhalte ziehen sich relativ kontinuierlich quer durch Mitarbeiterbefragungen. Trigon hat hier ein schlüssiges System mit 10 Themendimensionen entwickelt, die im Großteil unserer Befragungen Einsatz finden. Wie diese Themen und Spannungsfelder sichtbar werden, kann jedoch von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich sein und immer gibt es neben allgemeinen Themen auch einige höchst spezifische. Der Fragebogen muss nahe an der Realität der Organisation sein, um wirksame Impulse zu liefern. Das stellen wir sicher, indem wir ein gemeinsames Bild von den wesentlichen Themen und Herausforderungen der Organisation entwickeln – im Erstgespräch und bei Bedarf vertieft mit Interviews von Schlüsselpersonen oder in Fokusgruppen. Die Ergebnisse fließen mit in den Fragebogen ein: Welche Themen verdienen besonderes Augenmerk? Wo sind unternehmensspezifische Fragestellungen erforderlich?

Auswahl der Fragestellungen

Wirksame Impulse kommen aus guten Fragen. Wer Befragungen seit 25 Jahren einsetzt, muss das Rad nicht immer neu erfinden. Strukturiert nach den 10 Themendimensionen verfügt Trigon über einen Pool von 120 bewährten und umfassend validierten Fragen. Dazu kommen im Regelfall unternehmensspezifische Fragestellungen. Ein guter Fragebogen

sollte dabei einen Umfang von 80 Fragen nicht wesentlich übersteigen. In manchen Zusammenhängen beschränkt sich der optimale Umfang sogar auf 20 Fragen oder weniger. Die Kunst besteht also in einer guten Auswahl und Zusammenstellung.

Feinschliff bei den Formulierungen

Gute Formulierungen sind nahe am Alltags-Sprachgebrauch der Befragten. Damit Fragen verstanden werden, sollten sie den Sprachgebrauch im Unternehmen treffen. Wer in einer Organisation als „Führungskraft“ bezeichnet wird, ist in der nächsten „der/die Vorgesetzte“ und andernorts schlicht „der Chef“. Dem tragen wir Rechnung. Ergänzende Pretest-Interviews stellen sicher, dass die Formulierungen den „richtigen Ton“ getroffen haben. Diese Pretest-Interviews auf Basis eines detaillierten Leitfadens können durch geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Trigon durchgeführt werden, auf Wunsch aber auch intern. Auch die unterschiedlichen Standards unserer Kunden zu geschlechtergerechten Formulierungen setzen wir routiniert und durchgängig um.

7. Was sind Voraussetzungen für ein gelungenes Projekt „Mitarbeiterbefragung“?

Wenn die Befragung dem Unternehmen wirksam dienen soll, beantworten sich Fragen zu ihrer Entwicklung und laufenden Weiterentwicklung aus ihrem Zweck. Warum/wozu wird sie überhaupt eingesetzt?

Bedeutung eines sauberen Starts

Bereits ein einziger missglückter Durchgang kann das Instrument auf Jahre hinaus beschädigen. Mit der Glaubwürdigkeit des Instruments geht die Validität der erhobenen Daten ebenso verloren wie ihr Veränderungspotenzial. Das gilt insbesondere auch für große Konzernsysteme, selbst wenn dort der Vertrauensverlust oft nicht oder zu spät sichtbar wird, da ein großer Teil der Belegschaft weit weg von der Zentrale ist. Die Dauer der Konzeptionsphase hängt stark von Größe, Komplexität und Internationalität der Zielgruppe ab. Folgebefragungen brauchen in der Regel nur mehr geringen zeitlichen Vorlauf. Kleinen Unternehmen empfehlen wir, mit der Konzeption spätestens 1,5 Monate vor der geplanten Erhebung zu starten. Multinationale Konzerne sollten sich für die Vorbereitung einer Ersterhebung zumindest ein Jahr Zeit nehmen.

Worauf kommt es an?

Bevor die Befragung startet, braucht es Klarheit in den folgenden Bereichen. Zu jedem dieser Themen bietet Trigon bewährte Optionen und Modelle.

Internes Steuerungsteam

Damit die Befragung erfolgreich geplant und umgesetzt werden kann, bedarf es einer „Impulsgruppe“ in Form eines interdisziplinären, internen Projektteams.

Damit verschiedenste Aspekte des Befragungsprojekts beachtet werden, sollte ein Querschnitt der wesentlichen Stabstellen, Gremien und Mitarbeitergruppen mit einbezogen werden. Neben der Personalabteilung und der Unternehmensführung betrifft das häufig die Personalvertretung, das Qualitätsmanagement, die interne IT, Kernabteilungen und verschiedene Standorte. Auch die interne Kommunikation sollte von Anfang an beteiligt sein. Diese ist zum einen für die kommunikative Begleitung der Befragung wichtig, steuert aber auch Input für Kernthemen im Bereich "Information und Kommunikation" bei.

Die Anzahl der Beteiligten variiert also mit der Größe des Unternehmens. In großen, komplexen Organisationen arbeiten wir in der Regel mit einer Kerngruppe von rund vier Personen, um die herum ein flexibler „erweiterter Kreis“ gestaltet werden kann.

Einbindung in die Organisations- und Personalentwicklung

- Welche Aufgaben und Ziele kommen der Mitarbeiterbefragung innerhalb der Organisations- und Personalentwicklung zu?
- Wie wird mit den Ergebnissen auf den verschiedenen Ebenen weiter gearbeitet?
- Wie sehen die Schnittstellen mit anderen Steuerungsinstrumenten aus (Mitarbeitergespräch, BSC, Qualitätsmanagement-Systeme, integrierter Planungsprozess...)?

Erhebungsinstrument, Zeitplanung und Logistik

- Teilnehmerkreis: Wer wird befragt, wer nicht?
- In welchen Sprachen wird der Fragebogen angeboten? Welche Hilfestellungen gibt es für Zielgruppen, die diese Sprache(n) nicht als Muttersprache sprechen?
- Erhalten alle Zielgruppen im Unternehmen denselben Fragebogen? Werden spezifische Zusatzmodule benötigt?
- Erhebungs-Modus: Online-Fragebogen, Print oder eine Kombination aus beidem?
- Was sind die terminkritischen Meilensteine und Deadlines? Wer ist daran beteiligt bzw. dafür verantwortlich?

Anonymität: Verlässliche Standards

- Wie können Berichte für einzelne Einheiten ermöglicht, die Rückverfolgbarkeit auf Einzelpersonen aber ausgeschlossen werden?
- Welche Möglichkeiten gibt es für besonders kleine Unternehmenseinheiten?

Kommunikation

- Was sind die Kernbotschaften der Befragung?
- Welche Zielgruppen müssen zu welchem Zeitpunkt einbezogen werden? Wie können sie ausreichend und prägnant informiert werden?
- Welche Medien sind dafür sinnvoll und notwendig?

Dauer der Planungsphase

Die Dauer der Konzeptionsphase hängt stark von Größe, Komplexität und Internationalität der Zielgruppe ab. Folgebefragungen brauchen in der Regel nur mehr geringen zeitlichen Vorlauf.

Wichtig ist aber ausreichend Zeit bei Ersterhebungen: Kleinen Unternehmen empfehlen wir, mit der Konzeption spätestens 1,5 Monate vor der geplanten Erhebung zu starten. Multi-nationale Konzerne sollten sich für die Vorbereitung einer Ersterhebung zumindest ein Jahr Zeit nehmen.

8. Kommunikation als Schlüssel für ein erfolgreiches Befragungsprojekt – Warum?

Eine klare und durchdachte Kommunikation ist einer der wesentlichen Schlüssel für ein erfolgreiches Befragungsprojekt. Umso bemerkenswerter ist es, dass oftmals das primäre Augenmerk auf eine technisch saubere Abwicklung gelenkt wird, die Kommunikation mit den Beteiligten aber vernachlässigt wird.

In unseren Projekten schenken wir dem Kommunikationskonzept entsprechend Beachtung. Mit der begleitenden Kommunikation steht und fällt...

- die Rücklaufquote,
- die Offenheit bei den Antworten und damit die Datenqualität,
- eine realistische Erwartungshaltung und
- die Bereitschaft, sich in den Folgeprozessen einzubringen.

Zielgruppen

Die folgenden Zielgruppen spielen für die Befragung eine tragende Rolle. Um sie für ihre Aufgaben in der Kommunikation zu gewinnen, braucht es Klarheit und eine gute Form der Einbeziehung.

Unternehmensführung:

Die Unternehmensführung sollte die Befragung ausdrücklich befürworten, sich sichtbar für eine Teilnahme aussprechen und den Führungskräften ihren Auftrag zur Unterstützung kommunizieren.

Personalvertretung/Betriebsrat:

Die Personalvertretung wird sich insbesondere für die Themen Datenschutz und Anonymität interessieren und diese genau prüfen. Auch die Verbesserungsmaßnahmen, die auf Basis der Befragung möglich werden, sind in aller Regel im Interesse der Personalvertretung. Die Personalvertretung sollte möglichst früh und weitgehend in die Planung der Befragung mit einbezogen werden, zum einen, damit sie ihren Prüfungsauftrag gut wahrnehmen kann, zum anderen, weil dieses Gremium oft wertvolle Perspektiven und Impulse für die Planung einbringen kann. In den meisten Organisationen gewinnt die Mitarbeiterbefragung viel an Schwung, wenn nach eingehender Prüfung auch die Personalvertretung eine ausdrückliche Empfehlung für eine Teilnahme ausspricht. Auch wenn die Personalvertretung als Ansprechpartner bei Fragen zur Befragung zur Verfügung steht, ist das eine wertvolle Ergänzung.

Führungskräfte:

Die Information der Führungskräfte ist ein Dreh- und Angelpunkt im gesamten Projekt. Führungskräfte brauchen rechtzeitig ein klares Bild zu Zielen und Abläufen der Befragung, um als Multiplikatoren zur Verfügung zu stehen. Sie benötigen Klarheit, was von ihnen im Rahmen der Befragung und der Folgeprozesse erwartet wird. Ebenso wichtig: Führungskräfte benötigen Sicherheit, wie auf höherer Ebene mit kritischen Ergebnissen umgegangen wird. Hilfreich sind hier klare Spielregeln und die Botschaft, dass Kritik nicht gegen die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter verwendet wird, sondern als Chance für Verbesserungen verstanden wird.

MitarbeiterInnen:

Die meisten Mitarbeiter beteiligen sich gerne und ehrlich an einer Mitarbeiterbefragung, sobald zwei zentrale Botschaften glaubwürdig bei ihnen angekommen sind. Einerseits gilt es, den **Nutzen für das Unternehmen und für jeden einzelnen** zu kommunizieren. Die Befragung dient vor allem anderen dazu, wirksame Verbesserungsschritte im Arbeitsalltag zu ermöglichen. Die Ergebnisse werden ernst genommen, Führungskräfte und Unternehmensführung werden „dranbleiben“. Andererseits ist es wichtig, **Sicherheit und Anonymität** bei der Teilnahme zu vermitteln. Kritische Ergebnisse werden als Chance geschätzt und nicht zur Suche nach Schuldigen missbraucht. Datenschutz und Anonymität sind glaubwürdig sichergestellt.

Wenn ein Unternehmen diesen Ansprüchen nicht gerecht wird, wird die Beteiligungsquote bei der Mitarbeiterbefragung von Jahr zu Jahr sinken. Es sei denn, man hält die Beteiligung mit viel Druck und Kontrolle künstlich hoch.

9. Erfolgsfaktoren in der Kommunikation: Worauf kommt es an?

Die Kernbotschaften sollten von verschiedenen Seiten vermittelt werden, um glaubwürdig und nachhaltig anzukommen. Bei Fragen müssen die richtigen Ansprechpartner rasch zur Verfügung stehen. Die Geschäftsführung ist hier ebenso gefordert wie jede einzelne Führungskraft, die Personalabteilung und die Personalvertretung. Diese Gruppen müssen zum ersten die Befragung unterstützen und ihre Ziele mittragen. Zum zweiten brauchen sie ausreichende (und ausreichend prägnante) Informationen, um ihre Multiplikatorenrolle gut wahrnehmen zu können.

Erwartungsmanagement

Eine Befragung hat unweigerlich eine Signalwirkung auf vielen Ebenen. Und sie weckt Erwartungen. Wer wird befragt? Wer nicht? Zu welchem Zeitpunkt? Zu welchen Themen? Wozu nicht? Wer sieht welche Ergebnisse? Wie wird damit umgegangen? ...

Die entstehenden Nebeneffekte kann man leicht übersehen und damit ihrer Eigendynamik überlassen. Meist ist das ungünstig. Oder man kann sie bewusst einsetzen und damit das volle Potenzial des Befragungsprojekts nutzen – für Veränderungsbereitschaft etwa oder ein erhöhtes Commitment zum Unternehmen und zu seiner Strategie.

Geeignete Kommunikationskanäle

Wie breit die interne Kommunikation angelegt ist, hängt von Unternehmenskultur und Budget ab. So können neben den Standardkanälen wie Intranet, Mitarbeiterzeitungen, Rundschreiben und das schwarze Brett auch innovative Wege in Form von Plakaten, Flyern oder Podcasts genutzt werden. Trigon unterstützt Sie bei der Konzeption, Redaktion und Gestaltung geeigneter Medien. Gut bewährt haben sich auch einfache Slogans oder übergeordnete Themen, unter denen die Befragung durchgeführt wird.

Direkte Kommunikation ist noch wirksamer, sofern sie gut vorbereitet ist. Führungsmeetings, Jours Fixes, Mitarbeiterversammlungen sollten in der Planung der Kommunikation mitgedacht werden. Präsentationen und Unterlagen dazu machen es den Durchführenden leichter, die wesentlichen Botschaften und Inhalte im Blick zu behalten.

Rücklauf-Management: Am Ball bleiben

Die Rücklaufquote wird deutlich erhöht, wenn im Befragungszeitraum kontinuierlich um die Teilnahme geworben wird. So motivieren Appelle der Führungskräfte genauso wie von Trigon versendete Erinnerungsschreiben oder Reminder-Mails.

Trigon bietet Ihnen...

- Know-how zur Kommunikation und Teilnahme-Motivation
- Briefings für Führungskräfte
- Textpackages für schriftliche Kommunikation
- Ablaufdesigns
- Anonymitätskonzepte
- Flexible und fachkompetente Helpline
- Projekte in über 25 Ländern und 15 verschiedenen Sprachen

10. Was muss ein Ergebnisbericht beinhalten, damit damit gearbeitet wird?

Der langfristige Erfolg Ihres Befragungsprojekts steht und fällt mit der Frage, ob Ihre Führungskräfte die Ergebnisberichte auch tatsächlich als Arbeitsgrundlage nutzen. Darum bieten wir eine hochwertige grafische Ergebnisdarstellung. Berichte von Trigon bringen die relevanten Ergebnisse so übersichtlich auf den Punkt, dass man sie gern in die Hand nimmt. Sie erlauben es, auf breiter Basis Sichtweisen und Reaktionen zur eigenen Arbeit einzuholen. Entsprechendes Benchmarking ermöglicht Orientierung an der internen oder externen Best Practice. Zeitreihenvergleiche unterstützen die Evaluierung von Entwicklungsprozessen.

Interne Vergleichswerte zur Orientierung

Grundvoraussetzung für Motivation und Geschäftsnähe: Jede Geschäftseinheit erhält ihre spezifischen Ergebnisse. Im Austausch über die Ergebnisse der Einheit, über mögliche Hintergründe und Schlussfolgerungen wird ein konkreter, offener Dialog zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich. Vergleichswerte des Gesamtunternehmens bringen abteilungs- und bereichsspezifische Herausforderungen rasch auf den Punkt. Bei der wiederholten Durchführung einer Befragung unterstützen Zeitreihenvergleiche die Evaluation Ihrer Entwicklungsmaßnahmen.

Externes Benchmarking für den Vergleich zur Branche oder in der Region

Externe Vergleichsdaten (oft auch als „Benchmarks“ bezeichnet) können gerade in einem ersten Durchgang durchaus hilfreiche Anhaltspunkte liefern. Richtig eingesetzt und interpretiert können externe Vergleiche einen sinnvollen, das Bild „abrundenden“ Orientierungswert darstellen. Trigon verfügt über eine umfangreiche branchen- und länderspezifische Datenbasis. Gerne unterstützen wir Sie bei einer möglichst sinnvollen Auswahl von Benchmarks.

Indizes erstellen, um Trends im Zeitverlauf zu bewerten

Wenn Befragungen längerfristig durchgeführt werden sollen, ist eine Zusammenführung von Befragungsergebnissen in Indizes sinnvoll. So können Trends aufgezeigt, Abteilungen einfach und rasch miteinander verglichen und bestehende Tendenzen über den Zeitverlauf beobachtet werden. Trigon verfügt über einen bewährten, multidimensional organisierten Item-Pool, auf dessen Basis wir eine Reihe von Indizes anbieten (Voraussetzung: Aufnahme der entsprechenden Items in den Fragebogen). Zu allen angebotenen Indizes existieren externe Vergleichswerte. Die Indizes beziehen sich unter anderem auf Engagement/Commitment, Zufriedenheit (mit den äußeren Rahmenbedingungen), Bindung, operative bzw. strategische Orientierung, Führung, Nachhaltigkeit. Gerne entwickeln wir auch unternehmensspezifische Indizes.

Vertiefende Analyseschritte, um Zusammenhänge zu erkennen

Trigon bietet interessierten Unternehmen weiterführende statistische Analysen. So können relevante Zusammenhänge und Implikationen erkannt werden, die über die unmittelbar sichtbaren Ergebnisse hinausgehen. Wichtig ist dabei, dass die Gesamtergebnisse der Befragung in ihren spezifischen Zusammenhängen analysiert werden. Dabei steht der Praxisbezug stets im Vordergrund. Bei konkreten Fragestellungen der Unternehmens- und Personalentwicklung können folgende Verfahren wertvolle Hinweise liefern:

- Korrelationen
- Cluster-, Faktoren- oder Regressionsanalysen
- Zeitreihenanalysen
- Kausale Pfadanalysen / Analyse von Erfolgstreibern

Grenzen vertiefter Datenanalyse in der Mitarbeiterbefragung

Wir legen großen Wert darauf, dass derartige Analysen nur eine Ergänzung der regulären Berichte sein sollten. Für die allermeisten Mitarbeiter und Führungskräfte sind sie nicht unmittelbar nachvollziehbar – erst die Interpretation durch externe Experten macht sie, wenn überhaupt, wieder allgemein verständlich.

Gerade die Einfachheit und unmittelbare Verständlichkeit der Ergebnisberichte entscheidet jedoch darüber, ob die Befragung wirklich auf allen Ebenen des Unternehmens wirksame Impulse liefern wird.

Insofern ist weniger im Zweifelsfall viel mehr.

11. Welche Erfolgsfaktoren braucht es bei der Arbeit mit den Ergebnissen?

Gemeinsame Ergebnisinterpretation mit dem Kunden

Ziel unserer Auswertungsworkshops ist es, durch die aktive und interaktive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen ein gemeinsames Gesamtverständnis zu entwickeln. Dieses Gesamtverständnis lässt sich nicht durch einen klugen Vortrag externer Experten in die Köpfe der internen Entscheider implantieren.

Echtes Verständnis, das auch zu konkreten praktischen Konsequenzen führt, kann nur durch intensiven Austausch und Reflexion entstehen.

Anhand eines attraktiven, großgruppentauglichen Foliensatzes stellt Trigon das Gesamtergebnis der Befragung vor: Zahlen, Daten und Fakten inklusive Hinweise auf Auffälligkeiten aus externer Sicht.

Daran schließt ein strukturierter, gemeinsamer Prozess an, in dem aus den Einzelergebnissen Schritt für Schritt ein Bild entsteht. Kernergebnisse werden herausgearbeitet, Querverbindungen zu den Strategien und aktuellen Initiativen der Personal- und Unternehmensentwicklung hergestellt.

Klare Umsetzungskonzepte statt Aktionismus

Trigon sieht Befragungen immer als Auftakt bzw. Teil eines Veränderungsprozesses, d. h. die Analyse durch das Diagnoseinstrument Befragung zeigt Defizite und Lösungsansätze auf, die jedoch in einem Folgeprozess auch wirklich umgesetzt werden sollten. Schlanke Follow-up-Befragungen können in den Folgejahren als Controlling-Instrument für ganz unterschiedliche Unternehmensbereiche herangezogen werden.

Für Befragungen für die Schublade sind wir nicht zu haben. Wenn die Ergebnisse vorliegen, geht die Arbeit erst richtig los. Daher sollte eine Befragung nie alleine stehen, sondern immer mit einem Prozess der Organisationsentwicklung verbunden sein. Die Verknüpfungsmöglichkeiten sind vielfältig: Team- und Führungskräfte-Entwicklung, Zielvereinbarungen, Kulturthemen, Qualitäts- und Zertifizierungsprozesse etc.

Schon früh im Projekt braucht es Klarheit, welche dieser Potenziale genutzt werden sollen und wie das konkret aussehen wird. Trigon bietet bewährte Designs zur Kommunikation der Ergebnisse auf allen Ebenen und zu deren Nutzung für wirksame Umsetzungsschritte.

Abgeleitete Maßnahmen praxisnah umsetzen

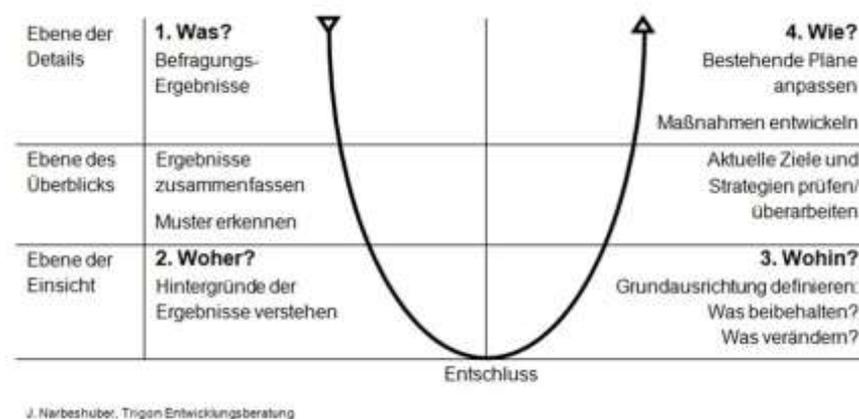
Die wichtigste Projektphase beginnt nach der eigentlichen Befragung, denn nun geht es darum, die abgeleiteten Maßnahmen in die Realität zu bringen. Dabei kann die nach einer Befragung erhöhte Bereitschaft der Mitarbeiter, Dinge anzupacken, optimal genutzt werden. Trigon Berater stehen für Change Management und ganzheitliche Ansätze bei der konkreten

Umsetzung gemeinsam mit den Mitarbeitern, da nur dies Nachhaltigkeit garantiert. Gute Erfahrungen haben viele unserer Kunden dabei mit unserem Fortschrittsmonitoring gemacht. Hier wird der Fortschritt der einzelnen Maßnahmen überwacht und gezielt und attraktiv an die Mitarbeiter kommuniziert.

Umsetzungserfolge kontinuierlich kommunizieren

Wer kennt das nicht: Man wird befragt und dann passiert nichts. Bei der nächsten Befragung stellt sich dann die Befragungsmüdigkeit ein. Dies kann durch ein aktives Fortschrittsmarketing, also eine gezielte Kommunikationsstrategie nach innen, verhindert werden. Wie die Erfahrung zeigt, ist es wenig relevant, ob von einer Befragung zur nächsten wesentliche Maßnahmen bereits fertig umgesetzt sind. Entscheidend ist, dass die Umsetzung wesentlicher Maßnahmen zumindest begonnen hat und glaubhaft kommuniziert wird.

Dazu werden Fortschritte im Unternehmen unter aktiver Einbeziehung der Mitarbeiter gemessen, dokumentiert und vermittelt. Zwischenerhebungen mit kleinen Stichproben können dabei unterstützen.



12. Warum soll eine Mitarbeiterbefragung wiederholt werden?

Konstante Position im Jahreskreis und konstante Intervalle

Unabhängig davon, ob die Befragung jährlich oder mehrjährig durchgeführt wird: Im Sinne einer schlüssig integrierten Jahresplanung sollte sie zum selben Zeitpunkt im Jahreskreis erfolgen, solange sich die Steuerungs- und Planungsstruktur der Organisation nicht ändert. Dies gilt auch für allfällige Zwischen-Erhebungen, die nicht unmittelbar anlassbezogen sind. Auch der Zeitraum von einer Befragung bis zur nächsten sollte gut gewählt und konstant sein.

Konstant wiederkehrende, schlüssige Zeitpunkte, Abläufe und Kommunikationsbausteine sind wesentlich für die nachhaltige Integration einer Mitarbeiterbefragung in den Planungs- und Entwicklungsprozess einer Organisation. Das betrifft insbesondere die Erhebungszeit und das Prozedere für die Ergebniskommunikation/Maßnahmenableitung. Gerne unterstützen wir Sie bei der Definition des für Sie optimalen Befragungszeitpunkts- und Rhythmus'.

Bedarf an laufender Weiterentwicklung

Eine Mitarbeiterbefragung folgt einer anderen inneren Logik als ein Buchhaltungssystem. Als Intervention in ein soziales System (noch dazu mit vielen und heterogenen Subsystemen) brauchen institutionalisierte, regelmäßig wiederkehrende Befragungen ein kontinuierliches Monitoring und Nachsteuern auf vielen Ebenen, wenn sie lebendig und wirksam bleiben sollen.

Ein konstantes Befragungsverfahren...

- ... erspart der Organisation bei Folgerhebungen einen Großteil des kommunikativen Aufwands,
- ... erleichtert die Steuerung des Umsetzungsprozesses,
- ... erhöht die Akzeptanz des Instruments und
- ... erzeugt in der Regel einen zunehmenden Zug in der Organisation.