

MITARBEITERBEFRAGUNG



INHALTSVERZEICHNIS

FEEDBACK TO PROGRESS

Mit der Mitarbeiterbefragung zum Unternehmenserfolg



ZIELSETZUNGEN, THEMEN UND INHALTE

Die Weichen für einen erfolgreichen Follow-Up-Prozess



ANALYSE UND REPORTING

Für alle das Passende



KOMMUNIKATION UND FOLGEPROZESSE

Die Organisation in eine erfolgreiche Zukunft führen



DER PROZESSABLAUF EINER PRIOTAS-MITARBEITERBEFRAGUNG

Ein ganzheitliches Leistungsspektrum - Von Konzeption, über Durchführung, Reporting bis in den Follow-Up-Prozess



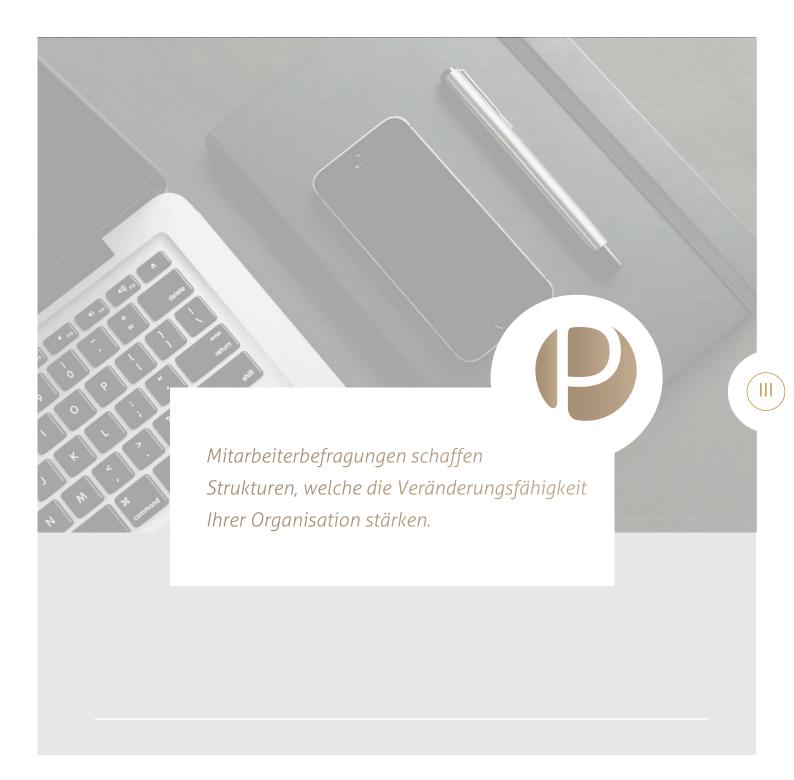
SEITE XX – ÜBER PRIOTAS

Wer wir sind und was uns ausmacht



SEITE XXII – DIE PRIOTAS-"FEEDBASE"

Unsere Antwort auf Ihre Herausforderungen



FEEDBACK TO PROGRESS

MIT DER MITARBEITERBEFRAGUNG ZUM UNTERNEHMENSERFOLG

In den meisten Branchen sind Kosteneffizienzvorteile und Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung mittlerweile ausgereizt. Stattdessen rücken Kundenorientierung und Veränderungsbereitschaft in den Fokus.

Wichtige Grundlagen hierfür: Das Engagement und Commitment Ihrer Mitarbeiter. Das Commitment steht für die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation und wird aufgrund des demografischen Wandels und des "war for talents" immer wichtiger.

Die Bedeutung des Engagements für den Unternehmenserfolg ist in einschlägigen Studien belegt: Unternehmen, deren Mitarbeiter ein hohes Engagement aufweisen, sind im Hinblick auf Unternehmenswert, Profitabilität und Rendite erfolgreicher als der Wettbewerb.

MITARBEITERENGAGEMENT UND UNTERNEHMERISCHE ZIELGRÖSSEN

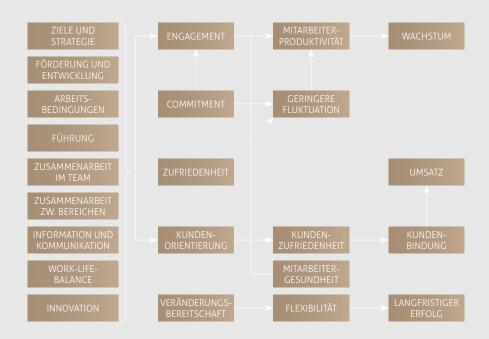


Engagement und Kundenorientierung gehen Hand in Hand, wenn engagierte Mitarbeiter die Bedürfnisse ihrer Kunden in den Mittelpunkt des Handelns stellen.

So können aus Kundenbedürfnissen bedarfsorientierte Verbesserungen und innovative Produkte entstehen. Voraussetzung dafür ist das notwendige Veränderungsvermögen Ihrer Organisation.

Mit unseren Mitarbeiterbefragungen unterstützen wir Ihr Unternehmen – vom Management über die Führungskräfte bis hin zu den Mitarbeitern, diesen Wandel positiv voranzubringen. Als zentraler Eckpfeiler einer zukunftsfähigen Organisations- und Personalentwicklung leisten unsere Befragungen einen starken Beitrag zu Ihrem Unternehmenserfolg.

Von der inhaltlichen Gestaltung der Befragung über Erfolgsgrößen zum Unternehmenserfolg



Quelle: Schroer, J. & Wittchen, M. (2015). Inhaltliche Gestaltung des Fragebogens. In: Gehring, F., Schroer, J., Rexroth, H. & Bischof, A. (Hrsg.). Die Mitarbeiterbefragung – Wie Sie das Feedback Ihrer Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg nutzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.



ZIELSETZUNGEN, THEMEN UND INHALTE

DIE WEICHEN FÜR EINEN ERFOLGREICHEN FOLLOW-UP-PROZESS

Unsere Mitarbeiterbefragung entfaltet die optimale Wirkung, wenn sie auf Ihre individuelle Unternehmenssituation und eine klare Zielsetzung optimiert ist

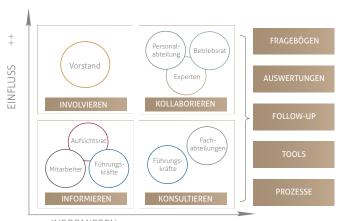
Diese identifizieren wir gemeinsam mit Personalverantwortlichen, der Projektleitung und weiteren Stakeholdern Ihrer Organisation. Als inhaltlichen Fokus der Befragung und ihrer Folgeprozesse betrachten wir die zentralen Zielgrößen Engagement, Commitment, Kundenorientierung und Veränderungsvermögen.

Letztere kombinieren wir mit weiteren Themenfeldern (wie z. B. Führung oder Arbeitsbedingungen).

Zumeist gibt es nach Abschluss der Befragung eine Menge zu tun und es gilt eine Vielzahl von Ergebnissen zu selektieren. Wir unterstützen Sie dabei, die relevantesten Handlungsfelder zu ermitteln und an diesen gezielt zu arbeiten. Dafür untersuchen wir die Wirkungszusammenhänge zwischen

Themenfeldern und gewählten Zielgrößen mit Hilfe einer Stellhebelanalyse. Bei Themen, die den stärksten Zusammenhang aufweisen, setzen wir gezielt mit den Folgemaßnahmen an. Mit dieser Vorgehensweise sorgen wir dafür, dass die Ziele der Befragung konsequent verfolgt und Ihre Ressourcen im angeschlossenen Veränderungsprozess effizient eingesetzt werden.

Mit einer Stakeholderanalyse stellen wir sicher, dass alle relevanten Parteien angemessen in das Projekt einbezogen werden



INFORMIEREN



Dr. Joachim SchroerDipl.-Psychologe

Fallbeispiel: Stärkung des Commitments im Mittelstand An den richtigen Themen arbeiten

In einem mittelständischen, inhabergeführten Unternehmen ist die Fluktuation trotz flacher Hierarchien überdurchschnittlich hoch. Dies ist für die Unternehmensleitung besonders problematisch, da sich die Gewinnung neuer Mitarbeiter aufgrund regionaler Gegebenheiten als schwierig erwiesen hat.

Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung fokussieren wir daher auf die Bindung der Mitarbeiter - mit Commitment als zentrale Zielgröße. Die Ergebnisse für das Thema Unternehmensstrategie fallen durchschnittlich aus, weisen jedoch einen starken Zusammenhang mit dem Commitment auf.

Auch wenn die Mittelwerte einiger anderer Themen deutlicher schlechter ausfallen, setzten wir im Nachfolgeprozess einen Schwerpunkt auf "Unternehmensstrategie".

1,5 Jahre nach der Befragung zeigt sich: die Priorisierung war richtig – die Fluktuation konnte deutlich reduziert werden.





ANALYSE UND REPORTING



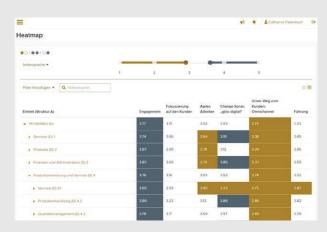
Marcel Bruder
Geschäftsführer der PRIOTAS GmbH

Exkurs: Interne und externe Vergleiche bei Mitarbeiterbefragungen

Interne Benchmarks sind für alle Managementebenen einer Organisation von Interesse. Sie ermöglichen Führungskräften eine Einordnung der Ergebnisse in Bezug auf das eigene organisationale Arbeitsumfeld. Mittleres und oberes Management erhalten eine Übersicht untergeordneter Einheiten, z. B. als Heatmap. Das erlaubt eine schnelle Fokussierung auf kritische Einheiten.

Bei Wiederholungsbefragungen interessieren sich Mitarbeiter, Führungskräfte und Management besonders dafür, ob die aus der letzten Befragung abgeleiteten Folgemaßnahmen erfolgreich waren und wie sich die Ergebnisse verändert haben. Die historischen Vergleiche werden dafür sowohl in den Ergebnissen einzelner Organisationseinheiten als auch in Management-Reportings und -Präsentationen abgebildet.

Insbesondere das Top-Management ist an externen Benchmarks interessiert. Den größten Nutzen bieten externe Vergleiche bei der Interpretation von Ergebnissen, die in unterschiedlichen Kulturkreisen erhoben wurden. Damit machen wir Unterschiede auf Grund kultureller Besonderheiten transparent. Zudem nutzen wir unterschiedliche Verfahren zur Lieferung externer Benchmarks.



Darstellung der Heatmap



ANALYSE UND REPORTING

FÜR ALLE DAS PASSENDE

Im Folgeprozess entwickeln wir Ihre Organisation auf allen Ebenen weiter. Damit die Veränderungen von allen Mitarbeitern und Personengruppen im Unternehmen mitgetragen werden, ist die zielgruppengerechte Darstellung der Ergebnisse besonders wichtig. Bereits bei der Konzeption der Auswertung berücksichtigen wir daher die unterschiedlichen Anforderungen Ihrer Zielgruppen. Grundsätzlich gilt: Einfach muss es sein.

Unsere Management Summaries sind stark verdichtet, fokussieren Zielgrößen und Kennwerte und beinhalten Schlussfolgerungen. Ergebnisse für das mittlere Management enthalten einen Überblick

über die Ergebnisse des jeweiligen Unternehmensbereichs mit einem Fokus auf kritische Organisationsbereiche.

Die Ergebnisdarstellungen für die operative Ebene spiegeln die Ergebnisse der eigenen Einheiten wider. Um die Komplexität der Darstellung überschaubar zu halten, konzentrieren wir uns hier auf Resultate, die auf der operativen Ebene relevant sind.

IX

Zur Einordnung der Ergebnisse nutzen wir – neben internen und externen Vergleichen – vor allem Stellhebelanalysen, die die Relevanz der Themenfelder für die jeweilige Zielgröße aufzeigen.

KOMMUNIKATION UND FOLGEPROZESSE

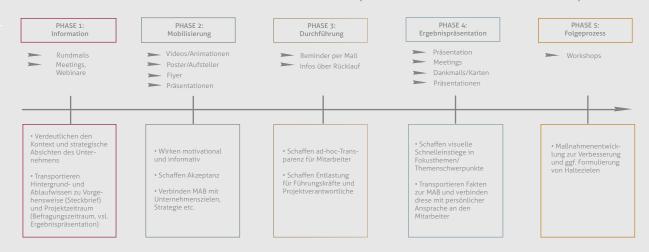
DIF ORGANISATION IN FINE FREOI GREICHE ZUKUNFT FÜHREN

Unabhängig von der jeweiligen Zielsetzung der Mitarbeiterbefragung wird der gesamte Nachfolgeprozess durch uns unternehmensindividuell geplant, umgesetzt und mit geeigneten Kommunikationsmaßnahmen begleitet. Wir verfolgen dabei einen systemischen Ansatz, der die Fähigkeit Ihrer Organisation stärkt, Lösungen aktiv und eigenständig zu ermitteln.

Die Konzeption der Folgeprozesse beginnen wir vor dem Start der Befragung. Auch wenn die konkreten Inhalte dann noch nicht feststehen, definieren wir bereits in dieser Phase die notwendigen Prozesse und klären die Zuständigkeiten. Daher beziehen wir relevante Stakeholder so früh wie möglich ein.

In diesem Zusammenhang klären wir auch, welche Unterstützungsleistungen für einen erfolgreichen Follow-Up-Prozess notwendig sind. Haben die Führungskräfte beispielsweise wenig Erfahrung mit der Vorstellung und Diskussion von Mitarbeiterbefragungsergebnissen, planen wir entsprechende Leitfäden und Trainings ein.

KOMMUNIKATIONSFORMATE UND WIRKUNGEN (BSP. ZIELGRUPPE MITARBEITER)



Das Projekt unterstützen wir mit fünf Kommunikationsphasen:

Informationsphase

Mobilisierung

Durchführung

Ergebnispräsentation

Folgeprozess



Beispiel für Kommunikationsmaterial (Infoflyer)





Simone WeltzinGeschäftsführerin der PRIOTAS GmbH

Fallbeispiel: Schlechte Ergebnisse bei Kundenorientierung Konkrete Ableitung von Folgemaßnahmen aus den Befragungsergebnissen

Ein großes Finanzdienstleistungsunternehmen erhält als Ergebnis der Mitarbeiterbefragung ausbaufähige Resultate bei der Zielgröße Kundenorientierung.

Das Management beauftragt uns daraufhin, die Ursache für das schlechte Ergebnis zu identifizieren. Bei einer strukturierten Untersuchung der organisationalen Rahmenbedingungen betrachten wir auch die Zielvorgaben für die Mitarbeiter.

Dabei zeigt sich, dass die Mitarbeiter in den Serviceteams eine herausfordernde quantitative Vorgabe zur Abarbeitung von Kundenfällen haben. Diese Zielanforderung, "x" Kundenanfragen pro Stunde zu bearbeiten, kollidiert mit dem Ziel, die Kunden bedarfsgerecht zu betreuen.

Im Nachgang zu unserer Analyse werden Maßnahmen eingeleitet, die den Zielkonflikt auflösen und den Teammitarbeitern eine höherwertige Betreuung der Kunden ermöglichen.



EIN GANZHEITLICHES LEISTUNGSSPEKTRUM – VON KONZEPTION, ÜBER DURCHFÜHRUNG, REPORTING, BIS IN DEN FOLLOW-UP-PROZESS

1 PROJEKTPLANUNG

Wir planen die relevanten Prozessschritte mit Ihnen gemeinsam und stimmen alle erfolgskritischen Themen frühzeitig ab. Mit unserer langjährigen Erfahrung stellen wir sicher, dass das Projekt auch in Unternehmen mit komplexeren Organisationsstrukturen, dezentralen Projektteams und in einer Vielzahl an Sprachen reibungslos verläuft und termingerecht umgesetzt wird. Je nach Aufstellung der Projektbeteiligten unserer Kunden arbeiten wir mit unterschiedlich vielen Ansprechpartnern – von einem oder wenigen zentralen Projektverantwortlichen bis hin zu einer großen Anzahl an Koordinatoren, wie es bei Unternehmen mit mehreren 100.000 Mitarbeitern der Fall ist.

2 KOMMUNIKATION

Ziel ist es, alle Stakeholder erfolgreich in das Projekt einzubeziehen – vom Top-Management über Betriebsrat und IT bis hin zu Führungskräften und Mitarbeitern. Dafür stimmen wir geeignete Formate, Medien und Kommunikationskanäle mit Ihren Projektverantwortlichen ab. Auch hier profitieren

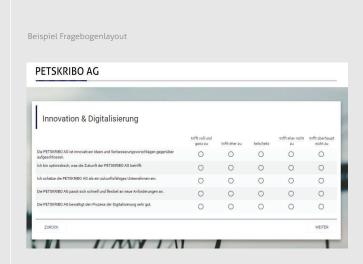
unsere Kunden von unserer umfassenden Erfahrung in der erfolgreichen Kommunikation – aus Projekten, die von lokal orientierten mittelständischen Familienunternehmen bis hin zu multinationalen Konzernen reichen.



3 KONZEPTION DES FRAGEBOGENS

Die Befragungsinhalte entwickeln wir in enger Abstimmung mit Ihrem Projektteam – absolut praxistauglich und auf Grundlage anerkannter und validierter Methoden der empirischen Sozialforschung. Unser besonderes Augenmerk gilt der Verständlichkeit aller Einzelfragen – auch über Kultur- und Sprachgrenzen hinweg. Gleichzeitig achten wir auf ein angemessenes Verhältnis zwischen Umfang der Fragestellung und Beantwortungszeit. Nur so kann der Fragebogen von Mitarbeitern aller Hierarchiestufen intuitiv beantwortet und eine hohe Datenqualität erzielt werden.

Gesellschaftsspezifische Fragestellungen binden wir über Zusatzversionen in das Erhebungsinstrument ein. Darüber hinaus kümmern wir uns um die – in internationalen Projekten stets zu empfehlende – Übersetzung der Inhalte in die benötigten Landessprachen.



BEFRAGUNGSDURCHFÜHRUNG

Neben der Online-Durchführung bieten wir weitere, auf Ihre unternehmensindividuelle Situation zugeschnittene Erhebungsformen an. Dazu gehören neben der klassischen Befragung per Papier, Erhebungen über stationäre Terminals sowie Verfahren, die den Zugang zum Online-Fragebogen per Papiereinladung mittels QR-Code ermöglichen. Für Organisationen mit verschiedenen Gesellschaften bieten wir außerdem die Möglichkeit, das Layout der Fragebögen an das Corporate Design der jeweiligen Gesellschaft anzupassen.



Beispiel Einladung zur Befragung





REPORTING

Die schnelle Bereitstellung aussagekräftiger Befragungsergebnisse in hoher Qualität stellen wir durch den Einsatz erprobter Technologien und unsere langjährige Erfahrung sicher – auch dann, wenn mehrere zehntausend Ergebnisformate in nur wenigen Wochen nach Ende des Befragungszeitraums ausgeliefert werden müssen. Als Formate setzen wir PowerPoint- und PDF-Reports ein. Stakeholder können auf die Ergebnisse außerdem als online verfügbare Dashboard-Ansichten zugreifen – ausschließlich über gesicherte Kanäle und auf Basis eines dezidierten Berechtigungskonzepts.

Die Darstellungsmöglichkeiten der Ergebnisse sind vielfältig: Neben Stellhebelanalysen binden wir Mittelwerte, Antwortverteilungen, Top- und Low-Werte, Splits nach demografischen Merkmalen, Heatmaps und Typologien ein.

6 ERGEBNISABLEITUNG, FOLGEMASSNAHMEN & CONTROLLING

Meist empfehlen wir bei der Umsetzung der Folgeprozesse eine Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Maßnahmen. Top-down-Prozesse initiieren wir über Executive Workshops zur Präsentation der Ergebnisse und Ableitung von Handlungsfeldern. Zur Entwicklung erfolgreicher Bottom-up-Maßnahmen unterstützen wir Sie mit hilfreichen Tools, Leitfäden, Trainings und Briefings für Führungskräfte.

Oft werden im laufenden Prozess Hindernisse sichtbar, die einer erfolgreichen Umsetzung der geplanten Maßnahmen im Wege stehen. Hierzu zählen beispielsweise fragmentierte Verantwortlichkeiten oder unausgewogene Zielvereinbarungen, die eine produktive Zusammenarbeit zwischen Bereichen verhindern. Wir unterstützen die Verantwortlichen dabei, diese Herausforderungen zu identifizieren und zielgerichtete Lösungen zu entwickeln.

Um die Fortschritte des Folgeprozesses zu verfolgen, setzen wir neben Puls-Befragungen insbesondere spezielle Online-Lösungen ein. Diese unterstützen die Führungskräfte effizient bei der Festlegung von Maßnahmen und der Statusfortschreibung des Maßnahmenprozesses. Die Lösungen bieten außerdem umfangreiche Reportmöglichkeiten, die die Entwicklung des Nachfolgeprozesses für Management, Projektleitung und weitere Stakeholder transparent machen.



ÜBER PRIOTAS

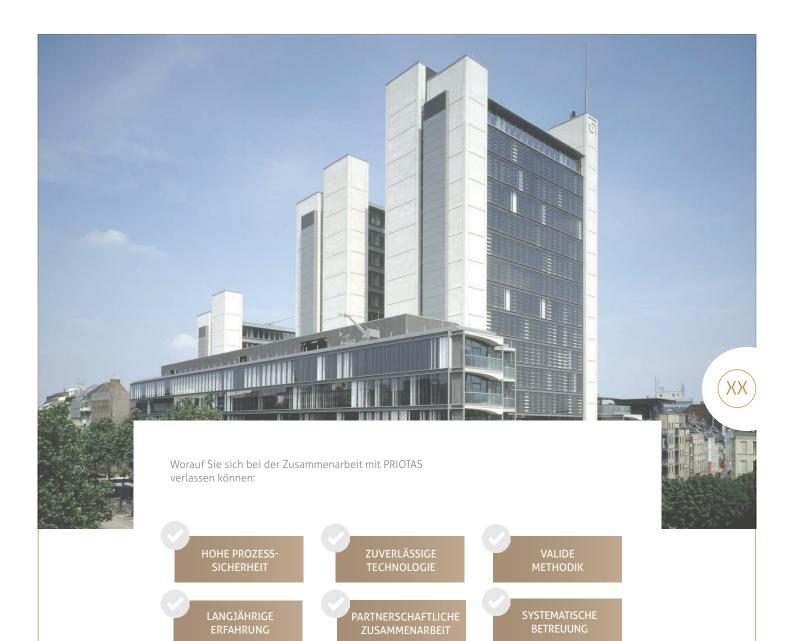
WIR SIND EINE AUF FEEDBACK UND CHANGE-MANAGEMENT SPEZIALISIERTE BERATUNG MIT SITZ IN KÖLN

Damit Feedbackprozesse zu sinnvollen und nachhaltigen Veränderungen in Organisationen führen, bedarf es individueller Lösungen, fundierten Fachwissens, langjähriger Erfahrung und hoher Methodenkompetenz. Auf dieser Grundlage helfen wir unseren Kunden, Erkenntnisse zu gewinnen und Werte zu generieren.

Wir sind ein Beratungsunternehmen mit einem spezialisierten, interdisziplinären Team aus Betriebswirten, Psychologen, Soziologen, Statistikern und Wirtschaftsinformatikern.

Das PRIOTAS-Team verfügt über umfassende und langjährige Erfahrung mit Mitarbeiterbefragungsprojekten in unterschiedlichen Branchen und Organisationsgrößen – von wenigen 100 bis hin zu mehreren einhunderttausend Mitarbeitern, vom lokalen Mittelständler bis hin zum global tätigen Konzern.

Als wissenschaftliche Beirätin bringt Prof. Dr. Ivonne Preusser ihre methodische und praktische Expertise bei der Validierung und Weiterentwicklung unserer Instrumente ein. Sie ist Professorin an der Technischen Hochschule Köln, wo sich mit u.a. mit Customer Centricity, Design Thinking, Unternehmensführung, New Leadership und New Work beschäftigt.



DIE PRIOTAS-"FEEDBASE"

UNSERE ANTWORT AUF DIE SPEZIELLEN HERAUSFORDERUNGEN BEI DER UMSETZUNG ANSPRUCHSVOLLER, KOMPLEXER FEEDBACK-PROZESSE

Gerade in größeren, dezentral organisierten Unternehmen steht die Projektleitung der Mitarbeiterbefragung vor einer Vielzahl von Aufgaben: Konzepte müssen abgestimmt, Materialien bereitgestellt, die Organisationsstruktur abgebildet und im Nachgang zur Befragung müssen Folgemaßnahmen gemonitort werden. Nicht immer sind die genauen Strukturen der einzelnen Gesellschaften mit ihren Hierarchiestufen dem zentralen Projektteam dabei in allen Details bekannt.

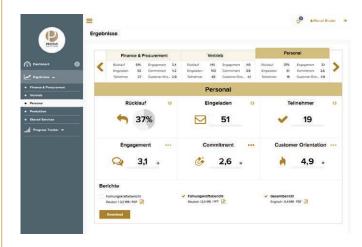
Um über den gesamten Prozess hinweg Transparenz zu schaffen, eine einheitliche Projektsteuerung zu ermöglichen und nicht zuletzt, um das Projektteam zu entlasten, haben die wir die "FEEDBASE" entwickelt.

Die FEEDBASE ist eine Online-Plattform, welche die Kommunikation der Projektbeteiligten, den sicheren Austausch von Arbeitsmaterialien und Dokumenten. den Aufbau und die Validierung der Organisationsstruktur sowie die Verteilung der Ergebnisse nachhaltig vereinfacht. Sie richtet sich mit jeweils zugeschnittenen Funktionen an unterschiedliche Stakeholder wie Projektleiter, Koordinatoren, Gesellschaftsverantwortliche und Führungskräfte. Dabei bleiben die Vertraulichkeit von Daten und Maßnahmen sowie die Wahrung der festgelegten Anonymitätskriterien stets gewährleistet.

Die FEEDBASE kann in Design und Funktionsumfang an spezielle Kundenanforderungen angepasst werden. Für größere Unternehmen ist dabei besonders interessant, dass die Projektleitung über die FEEDBASE effektiv entlastet werden kann, indem bestimmte Aufgaben im Mitarbeiterbefragungsprozess auf autorisierte Personen im Unternehmen übertragen werden (z. B. Koordinatoren oder Führungskräfte).

In die Entwicklung der FEEDBASE ist unsere langjährige Erfahrung in der Planung, Organisation und Umsetzung von Mitarbeiterbefragungsprojekten eingeflossen. Die Plattform wurde in enger Abstimmung mit unseren Unternehmenskunden entwickelt und berücksichtigt die verschiedenen Anforderungen von Beratern, Projektverantwortlichen und Technikern. Die FEEDBASE basiert auf modernsten technischen Komponenten, die einen großen Bedienkomfort ermöglichen und gleichzeitig eine hohe Performanz des Gesamtsystems gewährleisten. Sie erfüllt höchste Datenschutzanforderungen und wird in einem BSI- und ISO-zertifizierten Rechenzentrum in Deutschland gehostet.











PRIOTAS GmbH Hohenzollernring 72 50672 Köln Telefon: 0221 300636-0 info@priotas.de www.priotas.de