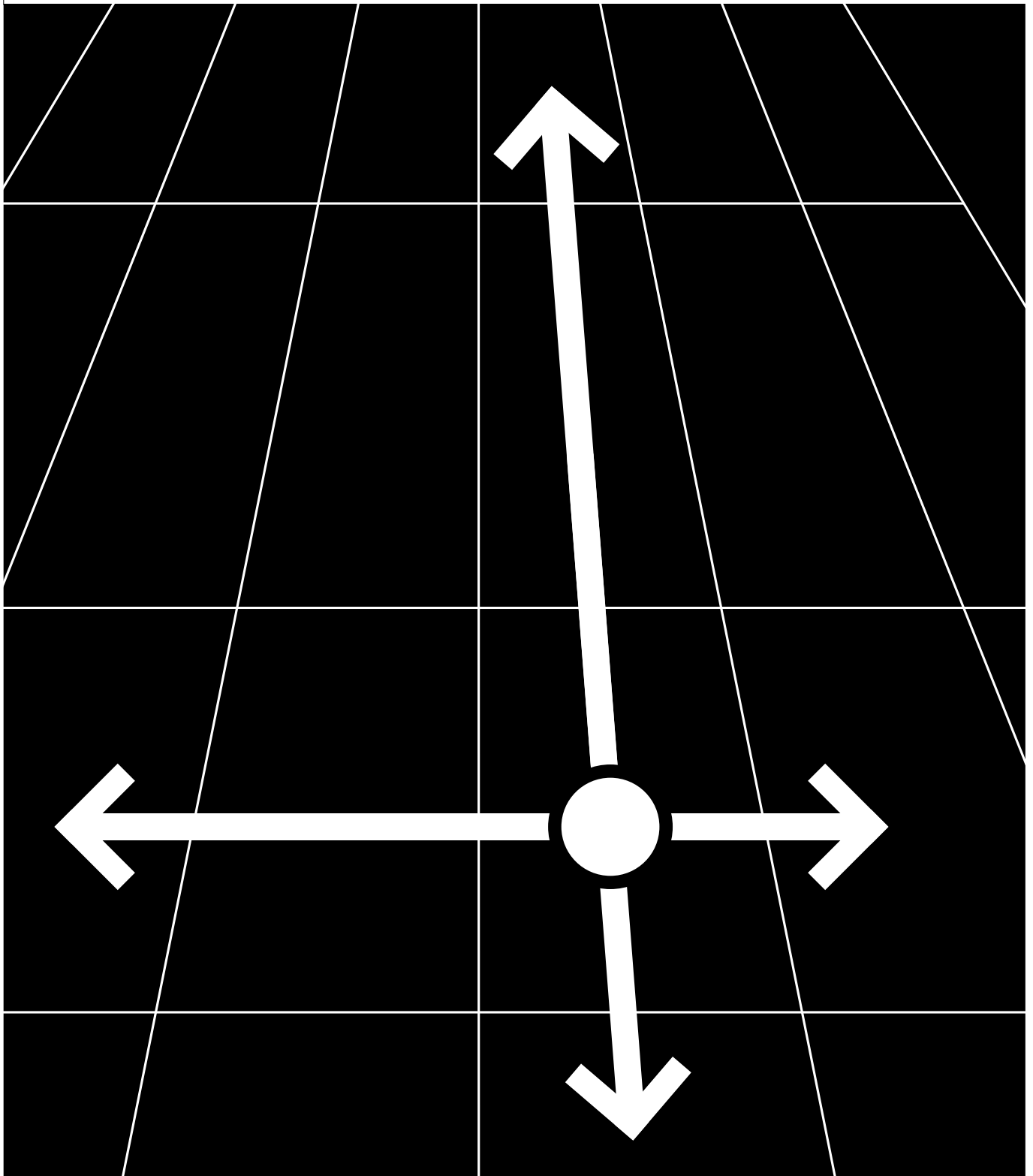


Mitarbeitersurvey

Motivation - Loyalität - Leistungsbereitschaft



Ansprechpartner

Menno Smid
Geschäftsführer
Birgit Jesske
Senior-Projektleiterin

**infas Institut für angewandte
Sozialwissenschaft GmbH**

Friedrich-Wilhelm-Straße 18
D-53113 Bonn
Tel. +49 (0)228/38 22-0
Fax +49 (0)228/31 00 71
info@infas.de
www.infas.de

Über 50 Jahre Kompetenz
in Forschung und Anwendung.

infas ist Mitglied im ADM
und bei Esomar.



Bildnachweis:
kognito gestaltung, Berlin
Georg Valerius, Köln (S. 4)
infas

© 2010
Alle Rechte beim
infas Institut für angewandte
Sozialwissenschaft GmbH, Bonn

Mitarbeiter im Fokus

Die Wirtschaft befindet sich im permanenten Umbruch: Fusionen, Strukturänderungen, Kostenreduzierungen und der verschärfte Wettbewerb um qualifiziertes Personal gehören zum Alltag und erfordern eine dauerhafte Spitzenleistung von den Unternehmen. Dabei richtet sich der Blick auf die Mitarbeiter. Kein Unternehmen kann sich fehlende Leistungsbereitschaft, Qualifikationslücken oder mangelnde Motivation leisten. Dafür ist die Personaldecke inzwischen zu dünn, die Anforderungen durch den kontinuierlichen Wandel sind zu hoch. Vielmehr gilt: Mitarbeitermotivation, -loyalität und -leistungsbereitschaft tragen maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei.

Ein verantwortungsvolles Management hat diese Parameter im Blick – auch im Detail. infas bietet dafür das richtige Instrument: Der infas-Mitarbeitersurvey ist eine Vollerhebung unter den Mitarbeitern eines Unternehmens, mit der Motivation, Loyalität und Leistungsbereitschaft präzise gemessen und analysiert werden. Das Instrument erfasst die Geografie des Unternehmens, indem regionale, organisatorische und hierarchische Bereiche differenziert erhoben und ausgewertet werden. Das Ergebnis ist ein umfassendes Bild des Unternehmens als Ganzes und im Detail. Einmalig für den Status quo oder kontinuierlich in einem Monitoringsystem.

Immer häufiger setzen Unternehmen auf Mitarbeiterbefragungen, um Veränderungsprozesse zu begleiten oder einzuleiten und Kollegen aktiv mit einzubeziehen. Diese Befragungen sind hilfreich bei der Identifikation der Bereiche oder Abteilungen, die Veränderungen positiv gegenüberstehen. Darüber hinaus zeigen sie die für diese Gruppe motivierenden Signale auf, geben Hinweise auf mögliche Widerstände und zu erwartende Herausforderungen bei der Umsetzung von Change-Prozessen.



Systematische Einschätzung

Bisherige Erfahrungen von infas zeigen: Aus Unternehmenssicht gibt es wiederkehrende Fragestellungen bezüglich der eigenen Belegschaft, die für eine erfolgreiche Entwicklung - insbesondere bei anstehenden Change-Prozessen - wesentlich sind. Der infas Mitarbeitersurvey beantwortete diese typischen Fragen differenziert und systematisch:

- Wo stecken aus Sicht der Mitarbeiter Verbesserungspotenziale im Arbeitsprozess?
- Wodurch werden die Mitarbeiter zur Leistung motiviert?
Was ist für sie und für ihre Arbeit wichtig?
- Inwieweit sind die Mitarbeiter zu Veränderungen bereit?
- Verstehen die Mitarbeiter, dass manchmal ein enormer Leistungsdruck auf dem Unternehmen lastet, und sind sie bereit, Opfer zu bringen?
- Welche Organisationseinheiten stehen loyal hinter den Zielen des Unternehmens? Wo ist dies nur eingeschränkt der Fall?
- Zu welchen Zugeständnissen sind Mitarbeiter bereit?



Konzentration auf das Wesentliche

Die inhaltlichen Schwerpunkte von Mitarbeiterbefragungen bilden im Wesentlichen Fragen nach der Zufriedenheit mit:

- den Führungskräften,
- den Arbeitsbedingungen und -prozessen,
- der Unternehmenskommunikation und -information,
- der Förderung und Entlohnung.

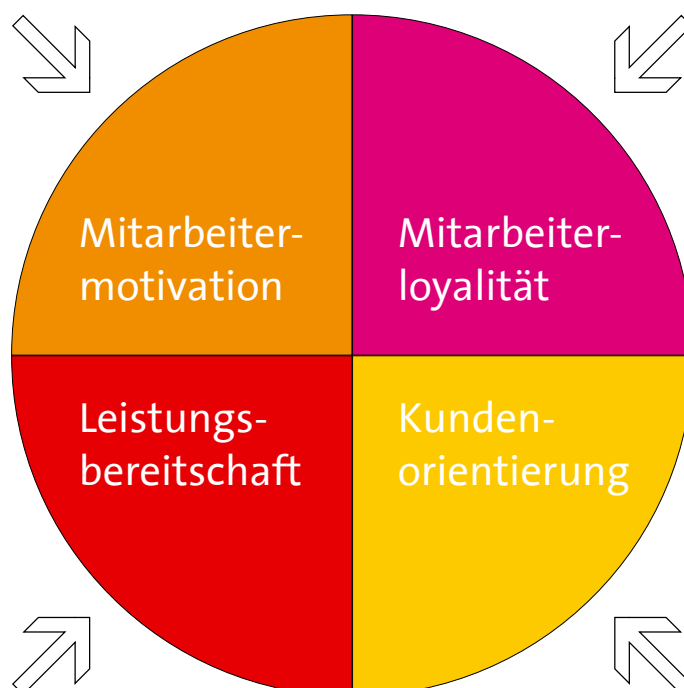
Der infas-Ansatz geht über dieser Fragestellungen hinaus, indem er detailgenaue Einsichten in die Motivationsstruktur der Mitarbeiter ermöglicht.

Dabei gilt es, die verschiedenen Aspekte von Arbeitszufriedenheit und Motivation als Indikatoren im Fragebogen so umzusetzen, dass die Fragen tatsächlich das „messen“, was erhoben werden soll. Aus einer umfangreichen Fragendatenbank kann infas auf standardisierte und valide Fragestellungen zurückgreifen, die an die unternehmensspezifischen Bedingungen angepasst werden.

Vor diesem Hintergrund können vergleichbare Kennzahlen zur Motivation, Loyalität, Leistungsbereitschaft und Kundenorientierung zur Verfügung gestellt werden. Diese sind geeignet, etwa bei Zielvereinbarungsgesprächen oder Balance-Score-Vereinbarungen eingesetzt zu werden.

Aspekte betreffen:

- Gerechtigkeit
- Zielvereinbarung
- Autonomie
- Identifikation
- Unterstützung



in Anlehnung an die Konsumforschung:

- Weiterempfehlung für
- Unternehmen
- Produkt



Wille zum Erfolg:

- innere Grundhaltung
- Innovationsbereitschaft
- Kulturmerkmale



interne und externe Kunden:

- Zusammenarbeit
- Vertriebsunterstützung



Der infas-Ansatz: Unterschiede im Detail!

Mitarbeitermotivation und -loyalität schwanken innerhalb eines Unternehmens häufig stärker als im Branchenvergleich. Die Unterschiede im Detail, etwa zwischen Abteilungen oder Niederlassungen, sind oft erheblich.

Der infas-Mitarbeitersurvey geht daher in die Tiefe: Neben einer übergeordneten Gesamtauswertung wird jede Organisationseinheit (Abteilung, Bereich) umfassend separat beleuchtet.

Jede Abteilung, Arbeitseinheit bekommt eine individuelle Auswertung. Niemand geht in einer übergeordneten Gesamtauswertung unter. Durch individuelle Ergebnisauswertungen fühlt sich die gesamte Belegschaft angesprochen.

Bei der Ergebnisinterpretation wird differenziert bewertet. Denn nicht jeder vermeintliche Mangel ist auch einer: Während eine Vertriebsabteilung die Produkte des Unternehmens kennen sollte, kann eine Buchhaltung oder Rechtsabteilung auch ohne Kenntnisse des Portfolios gute Arbeit leisten. Der infas-Mitarbeitersurvey berücksichtigt die unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen an die Belegschaft.

Die interne und externe Einordnung der Ergebnisse lässt unterschiedliche Bewertungen und Interpretationen auf der Managementebene zu. Sie fördert auf der Abteilungs- und Mitarbeitererebene den Wettbewerb und setzt Anreize für Veränderungen.

Die technische Abwicklung

1

Vorbereitung des Mitarbersurveys

Planung der internen Kommunikation. Einbeziehung des Managements und der Arbeitnehmervertretung.

2

Entwicklung der Erhebungsinstrumente

Operationalisierung der zentralen Fragestellungen und Festlegung der Indikatoren und Benchmark-Parameter in Abstimmung mit dem Auftraggeber. Optional: Einsatz von qualitativen Gruppendiskussionen, Experteninterviews oder quantitativen Pilotstudien.

3

Kontrollierte Stichprobenziehung

Vollerhebung oder Generierung einer Stichprobe nach höchsten infas-Qualitätsstandards zur Vermeidung systematischer Verzerrungen. Kontrolle der Zusammensetzung der Gesamtheit aller Befragten auf mögliche systematische Verzerrungen.

4

Durchführung der Befragung

In Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen: Durchführung von Online-Erhebungen oder schriftlichen Interviews. Optional: Kombination verschiedener Erhebungsinstrumente. Kontinuierliches Feldmonitoring und Ausschöpfungskontrolle.

5

Vorabauswertung und Dokumentation der Daten

Jeder Auftraggeber erhält eine Grundausswertung in Form einer tabellarischen Dokumentation. Ergebnisdarstellung zu sämtlichen Fragen.

6

Festlegung der Massen- kriterien in Absprache mit dem Auftraggeber

Inhaltliche Ergebnisanalyse auf Basis von mehrdimensionalen statistischen Analysen. Ermittlung aller relevanten Leistungsdimensionen und benchmark-Parameter (intern und extern).

7

Detailauswertung

Mittels multivariater Analyse werden die Einflussstärken einzelner Leistungsmerkmale auf die Mitarbeitermotivation, -loyalität und -leistungsbereitschaft ermittelt. Die Auswertungsverfahren werden für festgelegte Teilbereiche (bspw. Abteilungen, Niederlassungen) differenziert angewendet. Die Unterschiede werden wiederum analysiert.

8

Ergebnispräsentation

Die Gesamtergebnisse werden interpretiert und dem Management präsentiert, Ergebnisse für Einzelbereiche in separaten Summaries für die Verantwortlichen aufbereitet. Optimierungsmöglichkeiten werden nach unterschiedlicher Dringlichkeit systematisiert und priorisiert.

9

Umsetzung der Ergebnisse, Monitoring des Erfolgs

Anhand der Empfehlungen des Mitarbersurveys ist es möglich, die Resultate direkt zur inneren Erfolgsbewertung und zur Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen einzusetzen. Optional kann die Umsetzung durch die kooperierende Unternehmensberatung Simma & Partner, Bregenz, unterstützt werden.

Das leistet der infas-Mitarbeitersurvey

infas berücksichtigt die unternehmensspezifischen Anforderungen mit einem Fragenprogramm, das an die Gegebenheiten angepasst werden kann. Es eignet sich sowohl für Konzerne als auch für Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU). Der Mitarbeitersurvey kann national oder mehrsprachig international eingesetzt werden.

Die Erhebung wird den Anforderungen entsprechend in der Regel schriftlich, online, persönlich oder in einer Kombination durchgeführt.

Die Forschungsergebnisse werden genau so differenziert, dass sie datenschutzrechtlich unbedenklich bleiben, aber kleinteilig genug sind, dass jeder leitende Mitarbeiter zeitnah einen auf ihn zugeschnittenen Ergebnisbericht erhält. Ergänzend werden unternehmensspezifische, interne Benchmarks ausgewiesen. Sie dienen der Versachlichung und erweitern den Horizont der Mitarbeiter durch Fokussierung auf die Stärken und Schwächen der eigenen Abteilung, aber auch des Unternehmens.

Der infas-Mitarbeitersurvey ist ein effizientes und schnelles Forschungsinstrument. Er entspricht damit den Erwartungen der Belegschaft. Denn die Reaktion auf Studienergebnisse, etwa die Umsetzung von Optimierungsprogrammen, sollte ohne große Verzögerung im Anschluss an eine Befragung erfolgen. Nur ein zeitnahes Feedback wird von den Beteiligten akzeptiert. infas ist in der Lage, innerhalb weniger Tage mehrere hundert individuelle Ergebnisberichte für die jeweiligen Auswertungseinheiten im Unternehmen zu produzieren. Dies ist bei infas ein automatisierter Prozess, der auf allen Ebenen eine schnelle und qualitätsgesicherte Ausgabe garantiert.

Insbesondere bei einer weiterführenden Organisationsberatung (z.B. bei Change-Prozessen) zieht infas optional den Beratungspartner Simma & Partner, Bregenz, hinzu. Durch das Consulting-Know-how wird gewährleistet, dass die Optimierungsprozesse in den Köpfen der verantwortlichen Mitarbeiter ankommen und umgesetzt werden können.