

MITARBEITERBEFRAGUNGEN

WISSEN, WAS DIE MENSCHEN* BEWEGT

ERHÖHUNG VON MITARBEITER-COMMITMENT

* Mitarbeitende und Kunden



Ressource Mensch

INHALTSVERZEICHNIS

MITARBEITERBEFRAGUNGEN

WISSEN, WAS DIE MENSCHEN BEWEGT

ERHÖHUNG VON MITARBEITER-COMMITMENT

1 Mitarbeiter-Commitment erhöhen unter Einbindung aller Mitarbeitenden

Veränderungen richtig wahrnehmen - Führungsqualität messen

2 Mitarbeiterbefragungen nach der Methode MARKON

Wissen, was die Mitarbeitenden bewegt – Führen mit Kennzahlen

3 Prozess einer Mitarbeiterbefragung von MARKON

Klarer Prozess, klares Ergebnis, hohe Beteiligungsquote - Dank MAKON Know-how

4 MARKON

Die Firma - Spezialist für Mitarbeiterbefragungen seit über 20 Jahren

1 Mitarbeiter-Commitment erhöhen unter Einbindung aller Mitarbeitenden

Veränderungen richtig wahrnehmen - Wissen, was die Mitarbeitenden bewegt - Führungsqualität messen

Gemäss Untersuchungen

- **des Bundesamtes für Statistik (Okt. 2003) leiden 44% der Erwerbsbevölkerung in der Schweiz unter starken nervlichen Anspannungen und grossem Stress am Arbeitsplatz.** Das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) führte kürzlich eine Studie durch, die aufzeigte, dass die Schweizer Wirtschaft auf Grund krankmachendem Stress jährlich ca. CHF 4,2 Mia. verliert. Stress verursacht Kosten am Arbeitsplatz durch Ausfälle und Qualitätseinbussen.
- **des Meinungsforschungsinstitutes Gallup GmbH in Deutschland, sind heute nur noch 12% der Mitarbeitenden engagiert im Job.** 18% haben keine emotionale Bindung zu ihrer Arbeit und 70% machen lediglich Dienst nach Vorschrift d.h. sie arbeiten mit geringem Commitment. Der wirtschaftliche Schaden liegt in Milliardenhöhe.
- **bzw. aktuellen MARKON Erhebungen zu Mitarbeitercommitment in der Schweiz, werden 42% der Mitarbeitenden die Firma bei der nächsten Gelegenheit verlassen.** Diese Werte wurden bei schlechtem Arbeitsmarkt und tiefer Fluktuationsrate ermittelt.

Die Beispiele zeigen, wie wichtig es ist, im Unternehmen die Personalrisiken, z.B. Resignations- und Fluktuationsrisiken, frühzeitig zu erkennen.

Mitarbeiterbefragung - Früherkennung von Personalrisiken

- Wird im Unternehmen der Faktor Mensch richtig wahrgenommen?
- Sind die Mitarbeitenden effizient in die Arbeitsprozesse eingebunden?
- Sind die Ineffizienzen kritisch oder gar gefährlich?

Diese zentralen Fragen können mit der bewährten Mitarbeiterbefragung beantwortet werden. Das qualitative Messinstrument erlaubt, Führungsqualität, Motivation, Commitment und Belastungen der Mitarbeitenden präzise zu messen. Die Analyse der erhobenen Werte ist Grundlage für gezielte Massnahmen, welche sich unmittelbar auf die Produktivität des Unternehmens und das Commitment der Mitarbeitenden auswirken.

Mitarbeitende mit einem hohen Commitment

- engagieren sich stärker für das Unternehmen,
- weisen deutlich weniger Fehlzeiten auf,
- bringen mehr Ideen und Vorschläge ein,
- unterstützen Kollegen und Vorgesetzte besser,
- achten stärker auf die Qualität und die Zufriedenheit von Kunden,
- tragen weit mehr zur Wertschöpfung eines Unternehmens bei als Beschäftigte, die mit ihrer Arbeitssituation nicht zufrieden sind.

Mitarbeiterbefragungen setzen die Idee der partizipativen Mitarbeiterführung in die Wirklichkeit um. Das gibt den Beschäftigten die Möglichkeit, bei Änderungen, die sie und ihren Arbeitsplatz treffen, gestalterisch mitzuwirken.

Damit sind Mitarbeiterbefragungen mehr als ein kostengünstiges Planungsinstrument. Schon ihre Durchführung trägt dazu bei, die Kommunikation, die Arbeitsmotivation, das Betriebsklima und das Commitment der Belegschaft zu verbessern.

Mit Mitarbeiterbefragungen trifft man den Nerv und vermeidet Aktionismus. Wenn im Unternehmen bekannt ist, wie die Mitarbeitenden verschiedene Dinge sehen, vom Arbeitsplatz über Vorgesetzte bis Betriebsklima und Zusammenarbeit, dann kann man auch gezielt Massnahmen ableiten. Befragungen sind bei entsprechender Planung und Wertschätzung des Mitarbeiterinteresses ein hervorragendes Instrument zur Diagnose der Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung.

Wettbewerbsorientierte Unternehmen befragen ihre Mitarbeitenden regelmässig. Sie nutzen die erhobenen Kennzahlen für die ausgewogene Führung des Unternehmens, um passgenaue Optimierungen anzustossen und später deren Wirksamkeit zu überprüfen (Nachhaltigkeit).

Die kurze Formel der Mitarbeiterbefragung zu Mitarbeitercommitment:

- ✓ Rechtzeitiges Erkennen von Personalrisiken wie z.B. Fluktuations- und Resignationsrisiken erspart Kosten und wird zum wichtigen Erfolgsfaktor im Human Resource Management.

Mitarbeitercommitment = Identifikation mit dem Unternehmen, Leistungsbereitschaft und Bindung an das Unternehmen

2 Mitarbeiterbefragungen nach der Methode MARKON

Immer wissen, was die Menschen bewegt – Führen mit Kennzahlen

Aus der 20-jährigen Erfahrung sind die drei folgenden qualitativen Messinstrumente für die Standortbestimmung im Unternehmen, die spezifische Analyse in einem bestimmten Bereich und die jährliche Pulsmessung im Unternehmen entstanden.

2.1 MARKONcomplete - die Vollbefragung

Die ausführliche Befragung für das Erstellen einer Momentaufnahme und das Bewerten („Messen“) der Ausgangssituation im Unternehmen.

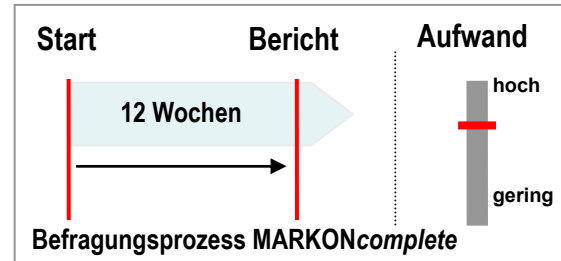
Befragungsthemen:

- Mitarbeiter-Grundhaltungen und Unternehmensimages/-Kultur
- Arbeitsbedingungen und Klimafaktoren
- Aus- und Weiterbildung, Karrierechancen
- Einkommen und Sozialleistungen
- Information und Kommunikation
- Zusammenarbeit mit Kollegen, Abteilungen und Vorgesetzten
- Führung: Führungsstil, Führungsverhalten
- Work/Life-Balance (Belastung, Stress)

Ziele

- **Mitarbeiter-Commitment erhöhen** für eine motivierte und effiziente Zusammenarbeit mit **geldwertem Nutzen** für das **Unternehmen und Gewinn für das Personal**
- **Sichtweisen, Meinungen, Einstellungen, Motivation, Commitment, Belastung, Werthaltungen messen, um besser führen zu können**
- betriebliche Abläufe qualitativ verbessern
- die Produktivität im Unternehmen steigern
- das Image des Unternehmens verbessern
- ‚Management-Fehlentscheide‘ wegen Überlastung und Stress minimieren
- Austrittsrisiko von Leistungsträgern vermindern
- Umsetzung operativer/strategischer Ziele beschleunigen
- Absenzen reduzieren (Krankheit/Unfall)
- Herstellung von Bedingungen, unter den Leistung entstehen und wachsen können
- Wirksamkeit früher ergriffener Massnahmen überprüfen (Erfolgskontrolle)
- **Benchmarking – Vergleich mit den Besten**

Aufwand und Voraussetzung



Der Befragungsprozess dauert 12 Wochen (Auftrag bis Präsentation des Berichtes)

Da bei einer Vollbefragung das ganze Unternehmen involviert ist, empfiehlt MARKON, von Anfang an ein internes Team mit Vertretern aus den verschiedenen Unternehmensbereichen zu bilden, welches den ganzen Prozess aktiv begleitet.

MARKON unterstützt das Team mit Rat und Tat und stellt ihm zu Beginn die umfassende Planungs- und Arbeitsmappe zur Verfügung. Sie enthält das Fragebogenkompendium, alle für die Befragung wichtigen Planungs- und Organisationshilfen bis hin zu fertigen Textmanuskripten und Layouts für die Information und Motivation des Managements und Mitarbeitenden - ein Informationsbündel aus 20-jähriger Befragungspraxis.

Kosten einer MARKONcomplete – Vollbefragung

MARKON-Befragungen sind besonders preiswert, weil MARKON-Mitarbeitende freie Spezialisten sind die projektbezogen arbeiten und weil die Erfahrung gezeigt hat, dass rund 80% der Statements im Fragebogen branchenneutrale 'Pflicht-Fragen' sind – davon gibt es bereits 440 Varianten im MARKON-Kompendium, fix und fertig formuliert und praxisbewährt. **Die Befragung soll nicht kosten, sondern Kosten sparen!**

Richtiger Zeitpunkt einer Vollbefragung

In **schwierigen Zeiten und Phasen der Veränderungen und Neuorientierungen** ist es wichtig, **genau zu wissen, was die Mitarbeitenden bewegt** und wie deren **Einschätzung zum Unternehmen** ist. Mit diesen Kennzahlen können anstehende Prozesse einfacher implementiert werden. **Unternehmen, welche einmal eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt haben, setzen dieses Analyseinstrument alle 3 bis 5 Jahre als Teil des normalen Controllings ein.**

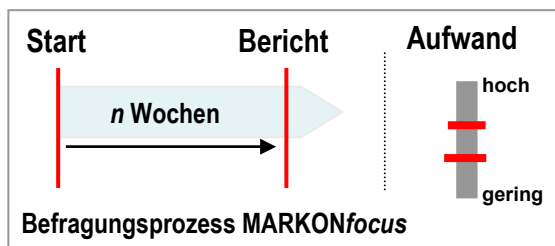
2.2 MARKONfocus – die spezifische Analyse

Für eine problemorientierte Analyse der Ausgangslage in einem spezifischen Bereich wie z. B. *Work/Life-Balance (Belastung, Stress)* sowie zur Überprüfung bereits umgesetzter Massnahmen (Erfolgskontrolle, Nachhaltigkeit).

Ziele

- **Gezielte Behebung von erkannten „Schieflagen“ und Beschleunigung der Umsetzung operativer/strategischer Ziele** indem die Aufmerksamkeit aller Mitarbeitenden gezielt auf das definierte Schlüsselthema gelenkt wird, Mitarbeitende aller Ebenen in das spezifische Leistungsthema eingebunden und Hindernisse und Chancen für Prozess-Fortschritte identifiziert werden.
- **Gezielte Überprüfung umgesetzter Massnahmen (Erfolgskontrolle)**

Aufwand und Voraussetzungen



Der Aufwand im Unternehmen beschränkt sich auf den zu analysierenden Bereich und hängt vom gewählten Messinstrument ab.

Für die systemische Analyse muss ein valides, massgeschneidertes Messmodell entwickelt werden. Dazu werden unterschiedliche Informationsquellen genutzt:

- Unternehmensinterne Dokumente (Strategien, Prozessbeschreibungen, Daten aus früheren Befragungen)
- Qualitative Interviews mit Mitarbeitenden und Management

Bei der Entwicklung des Messmodells ist sicherzustellen, dass

- die Fragestellungen so formuliert sind, dass sich konkrete Massnahmen aus den Ergebnissen ableiten lassen
- Querverbindungen (Crossings) mit verschiedenen Fragestellungen möglich sind (z.B. mit Regressionsanalyse)

- die Antwortqualität sich durch Indikatorfragen kontrollieren lässt (z.B. der Wahrheitsgrad)
- der Fragebogen von Mitarbeitenden aller sozialen Schichten des Unternehmens zweifelsfrei verstanden wird
- der Fragebogen für jede Art der Zählung computertauglich ist

MARKON empfiehlt, von Anfang an ein internes Team mit Vertretern aus dem zu analysierenden Unternehmensbereich zu bilden, welches den ganzen Prozess von Beginn bis zur Überprüfung der umgesetzten Massnahmen aktiv begleitet.

MARKON unterstützt das Team mit Rat und Tat bei der Entwicklung des gewünschten Messmodells und stellt die umfangreiche Planungs- und Arbeitsmappe zur Verfügung. Sie enthält das Fragebogenkompendium, alle für die Befragung wichtigen Planungs- und Organisationshilfen bis hin zu fertigen Textmanuskripten und Layouts für die Information und Motivation der Führungskräfte und Mitarbeitenden

Kosten

Die anfallenden Kosten resultieren aus der gewählten Messmethode, dem Umfang des zu analysierenden Bereiches (Anzahl Fragen und Anzahl Mitarbeitende) und der benötigten Unterstützung bei der Entwicklung des Messmodells. Weil MARKON-Mitarbeitende freie Spezialisten sind, die projektbezogen arbeiten, sind MARKON-Befragungen sehr preiswert.

Richtiger Zeitpunkt einer MARKONfocus – Analyse

Die spezifische Analyse wird eingesetzt, wenn

- eine „Schieflage“ in einem bestimmten Bereich (z.B. aus einer früheren Befragung) aufgedeckt wurde und diese genauer analysiert werden soll
- Umstrukturierungen durchgeführt wurden
- die Wirkung bereits umgesetzter Massnahmen geprüft werden soll (Erfolgskontrolle)

2.3 MARKONbasic – die Pulsmessung

Die einfache Art, soziale Daten von den Mitarbeitenden zuverlässig, schnell, anonym und kostengünstig zu erheben.

Im Standardfragebogen sind die 30 zentralsten Fragen zu den Themen

- Commitment
- Arbeitszufriedenheit
- Arbeitsplatzsicherheit
- Führungsverhalten
- Bezahlung
- Entwicklungsmöglichkeiten
- interne Kommunikation
- Zusammenarbeit
- Work/Life-Balance (Belastung, Stress)

klar und verständlich aufgeführt.

Ziele

MARKONbasic erlaubt eine

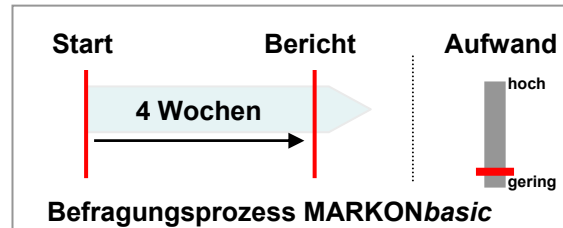
- einfache und schnelle Erhebung der Kennzahlen für die Führung des Unternehmens (z.B. Wert „Mitarbeiter-Commitment“)
- frühzeitige Erkennung von Ineffizienzen
- rasche Einleitung von Sofortmassnahmen
- Erhöhung des Mitarbeiter-Commitments
- Benchmarking – Vergleich mit den Besten

Immer mehr Unternehmen veröffentlichen jährliche Sozialberichte z.B. im Geschäftsbericht. Denn die Stakeholder fordern Transparenz über Befinden und Zustand der Mitarbeitenden im Unternehmen. Die Offenbarung von sozialen Daten findet Akzeptanz, wenn sie im Dialog mit den Mitarbeitenden entwickelt und von spezialisierten Unternehmen erhoben werden.

Im Standardfragebogen sind die 30 zentralsten Fragen klar und verständlich aufgeführt. Die Fragestellungen sind so konzipiert, dass im Ergebnisbericht konkrete Aussagen über das Commitment der Mitarbeitenden im Unternehmen gemacht, mit Werten anderer Unternehmen verglichen, und erste konkrete Massnahmen aus den Ergebnissen abgeleitet werden können.

Zudem gibt es Antworten auf Fragen wie: Ist dieses Ergebnis gut oder schlecht? In welchem Sinn ist es gut oder schlecht? Zeigt es einen Handlungsbedarf auf? Welche Werte zeigen sich in anderen Unternehmen? Was tun? Welche Werte sind in früheren Umfragen beobachtet worden?

Aufwand und Voraussetzungen



MARKON macht es für Sie!

Mit MARKONbasic kann der Puls im Unternehmen zuverlässig, schnell, anonym und praktisch **ohne Aufwand** und auch **ohne Erwartungshaltungen der Mitarbeitenden** gemessen werden.

Wichtig ist dabei, dass die Befragung klar als Pulsmessung kommuniziert wird.

Kosten

Mit MARKONbasic sparen Sie Zeit und Geld.

Der standardisierte Prozess ermöglicht eine kostengünstige Durchführung der jährlichen Pulsmessung.

Richtiger Zeitpunkt einer MARKONbasic – Pulsmessung

MARKONbasic ist ein qualitatives Messinstrument, mit welchem das **Mitarbeiter-Commitment** für das Führen der Unternehmung **jährlich präzise gemessen** und **mit den Besten verglichen** wird (Benchmarking).

✓ Erfolgsorientierte Unternehmen müssen immer wissen, was innerhalb und ausserhalb der Firma geschieht, „was bewegt“.

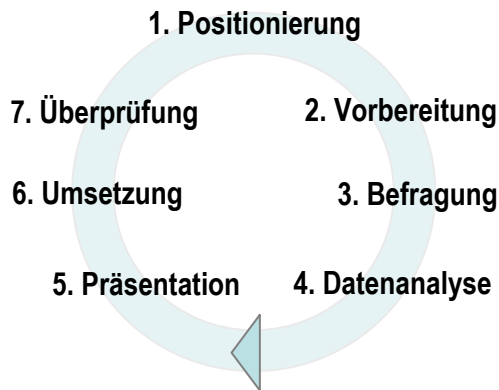
Darum setzen sie regelmässig die Mitarbeiterbefragung als Teil des normalen Controllings ein.

MARKONcomplete, MARKONfocus, MARKONbasic - präzise und einfach messen, was die Menschen im Unternehmen bewegt.

3 Der Prozess

Klarer Prozess, klares Ergebnis, hohe Beteiligungsquote - Dank MAKON Know-how

Die Mitarbeiterbefragungen werden in sieben Projektschritten durchgeführt.



3.1 Positionierung und Planung

In einem ersten Gespräch werden Ausgangslage, Ziele und Erwartungen an eine Mitarbeiterbefragung eingehend besprochen und das entsprechende Messinstrument definiert. Auf Grundlage dieses Gespräches erstellen wir einen detaillierten Projektplan.

3.2. Vorbereitung

Umfang und Intensität der Vorbereitungsarbeiten zur Mitarbeiterbefragung, insbesondere die gründliche Information und Motivation der Mitarbeitenden und des Managements im Vorfeld der Befragung wirkt sich massgeblich auf die Teilnahmebereitschaft aus. Vor allem aber haben hohe Motivation und Teilnahmebereitschaft ganz erheblichen positiven Einfluss auf die Offenheit und Qualität der Antworten. Dies und ein hoher Beteiligungsgrad sind Voraussetzung für die Repräsentativität der Befragungsergebnisse. Es wird empfohlen, von Anfang an ein Team mit Vertretern aus den verschiedenen Unternehmensbereichen zu bilden, welche die Ziele und Inhalte des Projektes formulieren und etwa sechs Wochen vor der Fragebogenverteilung im Unternehmen veröffentlichen. Der erste Schritt ist die Motivation des Managements, das als wichtiger, wirksamer Meinungsmultiplikator zu aktivieren ist.

MARKON Kunden erhalten bei Auftragserteilung eine umfangreiche Planungs- & Arbeitsmappe. Sie enthält das Fragebogenkompendium, alle für die

Befragung wichtigen Planungs- und Organisationshilfen bis hin zu fertigen Textmanuskripten und Layouts für die Information und Motivation der Führungskräfte und Mitarbeitenden - ein Informationsbündel aus 20-jähriger Befragungspraxis.

Fragebogenkompendium

Alle unentbehrlichen Fragestellungen aus Mitarbeiterbefragungen der letzten zwanzig Jahren hat MARKON in eine Statementliste – dem **MARKON Kompendium** - zusammengetragen. Es besteht aus rund **440 Fragen im Fragebogen-Original-Wortlaut**, geordnet nach **8 Themengruppen**.

Im Fokus einer Mitarbeiterbefragung können verschiedene dieser Themenfelder stehen. Welche relevant sind, hängt von den Unternehmenszielen und der gegebenen Situation ab.

Fragebogenthemen:

- Mitarbeiter-Grundhaltungen und Unternehmensimages/-Kultur
- Arbeitsbedingungen und Klimafaktoren
- Aus- und Weiterbildung, Karrierechancen
- Einkommen und Sozialleistungen
- Information und Kommunikation
- Zusammenarbeit mit Kollegen, Abteilungen und Vorgesetzten
- Führung: Führungsstil, Führungsverhalten
- Work/Life-Balance (Belastung, Stress)

Erfahrungsgemäss sind rund 80% der Statements/Fragen eines Fragebogens weitgehend branchen – und unternehmensneutrale „Pflichtfragen“ und unentbehrlich zum Beleuchten aller wichtigen Facetten des Unternehmens. Nur ca. 20% eines Fragebogens sind firmenspezielle Fragestellungen.

Warum das Rad zweimal erfinden ?

Das Kompendium ist in der ersten Phase der Fragebogenentwicklung (oder Komplettierung) eine hilfreiche, zeitsparende Checkliste und ein äusserst nützlicher Ideenkatalog. Das Kompendium ist ein Nachschlagewerk für die Erstellung des Fragebogens.

3.3 Befragung

Managementprognose

Bei der Präsentation von Umfragebefunden vor der Unternehmensleitung oder anderen vorgeordneten Gruppen wird oft geäußert, dass die Mitarbeiterbefragungsergebnisse „nicht überraschend“ seien oder „zu erwarten“ waren oder es wird behauptet: „Das haben wir schon immer gewusst“.



Da also viele der Befunde im Nachhinein so überaus plausibel erscheinen, kann der Eindruck entstehen, sie seien auch trivial. Das hat zur Folge, dass die Aufmerksamkeit für diese Befunde entsprechend abnimmt, und dass die Motivation schwindet, sich mit diesen Befunden ernsthaft auseinander zu setzen.

Dieses Problem lässt sich lösen, indem man im Vorfeld der Mitarbeiter-Befragung schriftliche Vorhersagen der Umfragebefunde auf Führungsebene erhebt. Die Management-Prognosen werden von MARKON vor Beginn der Hauptbefragung ausgewertet und dann zusammen mit den Ergebnissen aus der Hauptbefragung vorgelegt.

Diese Prognose-Aktion ist ein offenes, also kein anonymes Verfahren. Denn die Vorhersage-Ergebnisse müssen unvoreingenommen und offen diskutiert und aufgearbeitet werden zur Verbesserung des Problembewusstseins, der Einschätzungsqualitäten, der Führungsleistung insgesamt.

Die meisten Managementprognosen weichen zum Teil deutlich von den Aussagen der Mitarbeitenden ab – kein Einzelfall, das ist der 'Normalfall'!

Das ist ein Problem der Wahrnehmung. Denn die menschliche Wahrnehmung entspricht nicht den Tatsachen!

Datenerhebung

Die Erhebung - in Form einer Voll- oder Stichprobenbefragung - wird **schriftlich, elektronisch über Internet/Intranet oder in Kombination der beiden Methoden** durchgeführt.

Zentrale Bedingungen für eine hohe Teilnahmequote und damit eine zuverlässige Datengrundlage sind die Zusicherung der Anonymität und die Motivation der Mitarbeitenden zum Mitmachen durch das Management. Hat der Mitarbeitende Zweifel bezüglich Anonymität oder Ernsthaftigkeit der Befragung, seien sie noch so unbegründet, kann dies zu verzerrten und damit wertlosen Ergebnissen führen, weil die Mitarbeitenden „sozial erwünscht“ antworten werden.

Begleitende Massnahmen wie E-Mails und Plakate mit der Aufforderung zur Teilnahme, die Angabe vom telefonisch erreichbaren Projektleiter bei Unklarheiten, regelmässige Meldungen der Teilnahmequote und Erinnerungsaktionen, werden zur weiteren Erhöhung der Glaubwürdigkeit und damit Teilnahmequote eingesetzt.

MARKON unterstützt Sie bei den begleitenden Kommunikationsmassnahmen mit RAT und TAT.



Das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Anonymitäts-(Zu)Sicherung

3.4 Datenanalyse

Die Analyse der Befragung ist das Herzstück des Projektes. Deren Qualität und Lesbarkeit definiert die spätere Nutzung. MARKON fühlt sich dieser Aufgabe insbesondere verpflichtet. Am Ende der Befragung liegen folgende drei Werkzeuge vor:

1. **Die Zählung / Auswertung der Ergebnisse**
Datenband mit Computertabellen
2. **Der Untersuchungsbericht (Analyse)**
Computergrafische Umsetzung und Kommentierung
3. **Die Prioritätenliste der Schwachstellen**
Strategiepapiere für die Projektgruppe

Untersuchungsbericht (Analyse)

Der Bericht gibt klar verständliche Antworten auf Fragen wie: Ist dieses Ergebnis gut oder schlecht? In welchem Sinn ist es gut oder schlecht? Zeigt es einen Handlungsbedarf auf? Welche Werte zeigen sich in anderen Unternehmen? Was tun? Welche Werte sind in früheren Umfragen beobachtet worden?

Prioritätenliste der Schwachstellen

Nach Vorliegen der Befragungsergebnisse ist das Erstellen einer Prioritätenliste der Schwachstellen (Ranking des Handlungsbedarfs im Unternehmen) die entscheidende Arbeitsphase. Hier müssen zunächst die Gesamtergebnisse (Unternehmens-Durchschnittswerte) mit den Daten des MARKONmeters verglichen und gewichtet werden. Im zweiten Schritt werden die Gesamtergebnisse (Durchschnittswerte) mit den Filter-Ergebnissen (Altersgruppen, Abteilungen, Personalverantwortung, etc.) verglichen und gewichtet, um in den verschiedenen Personal- und Unternehmensbereichen die über- oder unterdurchschnittlichen Abweichungen vom Unternehmensdurchschnitt zu erkennen. So kann ein Handlungsbedarf gezielt definiert und qualifiziert werden.

MARKONmeter für das Benchmarking

Sehr oft lassen sich Befragungsergebnisse nicht qualifizieren, weil die Vergleichswerte fehlen.

Befragungsergebnisse müssen aber vergleichbar und relativierbar sein!

MARKON hat die riesige Datenmenge von über 300'000 ausgewerteten Personal-Fragebogen aus der grossen Zahl der MARKON Unternehmensbefragungen seit 1983 im MARKONmeter für das Benchmarking zusammengefasst.

Der MARKONmeter enthält aber keine Durchschnittswerte - die wären unbrauchbar für eine Ziel-Orientierung. Denn man will sich ja nicht an Mittel-mässigem orientieren, sondern an den 'Klassen-Besten' unter den befragten Unternehmen.

Der MARKONmeter dokumentiert das realistisch Erreichbare und Erstrebenswerte!

Deshalb enthält er auch nur solche Unternehmensergebnisse, die bei ausgewählten Fragestellungen (Items) Mindestwerte und Mindestanteile erreichen, das heisst, der überwiegende Teil der Befragten muss bestimmte Statements überdurchschnittlich positiv bewertet haben wie zum Beispiel:

- Die Arbeit in der Firma gefällt mir gut
- Das Betriebsklima in der Abteilung ist gut
- Die Zusammenarbeit mit Kollegen/Chef empfinde ich als gut
- Über wesentlichen Dinge ... fühle ich mich ausreichend informiert
- Von meinem Vorgesetzten fühle ich mich gerecht beurteilt
- Ich würde auch heute wieder zu meiner Firma gehen

Ein weiteres Kriterium: Der MARKONmeter enthält ausschliesslich die Ergebnisse aus Befragungen, an denen sich die überwiegende Mehrheit der Befragten beteiligt hat - Minimum ist 55%ige Beteiligung!

Regressionsanalyse

Viel mehr Antworten als Fragen. Befragungsergebnisse werfen bei erklärungsbedürftigen Sachverhalten immer wieder die Frage nach dem 'WARUM' auf, nach den Ursachen und den Zusammenhängen. "Warum ist das Betriebsklima in Abteilung X deutlich schlechter als in den Abteilungen Y und Z?". Die Indizien dafür lassen sich mit empirischen, manuellen Methoden herausfinden, z. B. unter "Stört Sie etwas bei Ihrer Arbeit", oder unter den Statements zu den Führungsqualitäten, oder den äusseren Arbeitsbedingungen und, und ... Diese Handarbeit ist aber bei der meist immensen Datenfülle mühsam und möglicherweise auch lückenhaft. MARKON setzt hierfür spezielle Computerprogramme für das bewährte Korrelationsverfahren zur Datenanalyse ein. Ziel ist es, die inhaltlichen Zusammenhänge im Datenmaterial transparent zu machen. Und (was manuell nicht machbar ist) das Programm liefert ein Ranking, eine Rangliste der Einflussfaktoren, so wird sichtbar, was ernst zu nehmen ist oder was vernachlässigt werden kann.

Beispiele aus einem MARKON-Bericht

Arbeitsbedingungen-Klimaindikatoren Muster AG

Gute Arbeitsbedingungen – besser als im Jahr 2000
Fast drei Viertel aller Musterfirma-Mitarbeitenden sind mit den äusseren Bedingungen am Arbeitsplatz zufrieden – im Durchschnitt! Deutlich unterdurchschnittlich ist die Abteilung 1 und 2, was unbedingt zu ändern ist. Änderungsansätze liefern die Antworten auf die Fragen „Stört Sie etwas bei der Arbeit?“ und „Was muss verbessert werden?“

Klima/Zugehörigkeit

Gutes Klima ist auch ein Gradmesser des Commitments. Aber nur 62% der Mitarbeitenden in den Gruppen und 69% der Mitarbeitenden in den Abteilungen (MARKONmeter = 75%) arbeiten in einem Bereich mit einem gutem Betriebsklima. In einigen Gruppen und Abteilungen schrumpft die Zahl der Zufriedenen auf ein Drittel — Handlungsbedarf.

28 (24) Selbständiges Arbeiten

Für die Mehrzahl der Mitarbeitenden sind Entscheidungs-freiheit und selbständiges Arbeiten wesentlicher Bestand-teil ihrer Selbstverwirklichung und sind Voraussetzung für motivierende Erfolgserlebnisse. Vorgesetzte, die diese Freiheiten zulassen oder fördern, zeigen ihren Mitarbei-tenden ihr Vertrauen, was enorme Einsatzbereitschaft und Produktivität freisetzt. Die überwiegende Zahl der

Führungskräfte hat das auch erkannt. 72% (Befragung 2000 = 63%) der Musterfirma-Mitarbeiterden können die ihnen übertragenen Arbeiten nach eigenen Vorstellungen durchführen (MARKONmeter = 77%). Dies gilt jedoch nicht für Abteilung 1 = 46%, Abteilung 2 = 43%, Abteilung 9 = 59%

29 (25) Über Leistung und Erfolg freuen

sich nur 56% der Musterfirma-Mitarbeitenden (MARKONmeter = 58%). Deutlich weniger Freude erleben die jüngeren Jahrgänge (42%), auch die Gruppenleiter (38%) und die Mitarbeitenden der Abteilung 1, Abteilung 2, Abteilung 3. Viel mehr Freude an ihrer Arbeit haben dagegen die Mitarbeitenden in fast allen übrigen Abteilungen und die der Geschäftsleitung direkt unterstellten Mitarbeitenden (90%).

30 (26) Zum Erfolg des Unternehmens

tragen mit ihrer Arbeit gut drei Viertel der Mitarbeitenden bei — wie auch im Jahr 2000. In den Abteilungen 6, 11, 16 sind es gar runde 100%. Diese hohen Anteile spiegeln ein grosses Mass an Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein wieder. Bedauerlich ist jedoch, dass gerade die jüngeren Jahrgänge bis 35 Jahre ihren Wert für die Musterfirma geringer einschätzen.

.....

Prioritätenliste der Schwachstellen im MARKONMeter-Vergleich

Wo ist Handlungsbedarf im Unternehmen?

Auszug aus dem Befragungsbereich ‚Mitarbeiter-Grundhaltungen – Unternehmens-Images‘

Untersuchungsbericht Muster AG Mitarbeiterbefragung 2003

Prioritätenliste der Schwachstellen
Handlungsbedarf im Unternehmen – in 3 Alarmstufen
- Arbeitsbedingungen -

Statements		M+W Zander im Branchen-Vergleich						
		2000	2003	Meter	Trend	Alarm Stufen		
Die folgenden Aussagen sind voll und ganz plus weitgehend zutreffend		%	%			1 2 3		
22	Ich halte meinen Arbeitsplatz für sicher	83	75	83	↓			x
23 (27)	Bei meiner Arbeit kann ich mein Wissen und Können einsetzen	67	78	74	↑			
24	Die mir übertragenen Arbeiten kann ich selbständig durchführen	63	72	77	↑			
25 (29)	Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, mich über eine Leistung, einen Erfolg zu freuen	44	56	58	↑			
26	Mit meiner Arbeit trage ich zum Erfolg des Unternehmens bei	76	78	86	→		x	
27	Ich bringe von mir Anregungen, die die Zusammenarbeit mit anderen verbessern	52	65	81	↑		x	
28	Mit meiner Arbeitszeitregelung bin ich zufrieden	48	63	69	↑			
29	Mein Vorgesetzter lässt mich selbständig arbeiten	75	88	78	↑			
30	In meiner Abteilung herrscht ein gutes Betriebsklima	48	69	75	↑		x	

3.5 Präsentation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Analyse werden für jede gewünschte Organisationseinheit in Form eines anschaulichen, einfach zu interpretierenden Berichtes in schriftlicher und elektronischer Form dargestellt. Bei der Gestaltung und Aufbereitung des Berichtes berücksichtigt MARKON die individuellen Zwecke und Wünsche der Kunden wie z.B.:

- **Kennzahlen für die ausgewogene Führung des Unternehmens (z.B. Wert Mitarbeiter-Commitment)**
- **Kennzahlen für den Geschäftsbericht**
- **Basisdokument für den Umsetzungsprozess (Arbeitspapier für das Umsetzungsteam)**
- **Zielgrößen für die jährlichen Zielvereinbarungsgespräche**
- **Erfolgswerte über bereits umgesetzte Massnahmen (Erfolgskontrolle)**

3.6 Umsetzung

Erfahrungen zeigen, dass ein kombinierter Top-down-/Bottom-up-Ansatz eine erfolgreiche Durchführung von Massnahmen erlaubt.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung werden zuerst der Geschäftsleitung präsentiert.

Die Geschäftsleitung beteiligt sich aktiv an der Interpretation der Ergebnisse. Sie nutzt die wichtigen Erkenntnisse für die Führung des Unternehmens und für die Formulierung allgemeiner Handlungsfelder (z.B. einleiten von Sofortmassnahmen, aufzeigen der eingeleiteten Massnahmen und der involvierten Organisationseinheiten, etc.).

Ein internes Umsetzungsteam

- interpretiert die Befunde aus der Befragung
- entwickelt realitätsnahe Sofortmassnahmen und Umsetzungskonzepte mit hoher Akzeptanzwahrscheinlichkeit
- informiert die Geschäftsleitung und die Mitarbeitenden regelmässig über die geplanten Massnahmen
- integriert die betroffenen Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess
- überprüft die eingeleiteten Massnahmen

3.7 Überprüfung

Sehr oft ist man zufrieden, wenn die eingeleiteten Massnahmen vom Umsetzungsteam termin- und budgetgerecht umgesetzt wurden.

Erst die Überprüfung zeigt aber auf, in welchem Umfang das Ziel erreicht wurde und ob der Lernprozess „Erhöhung des Mitarbeiter-Commitments“ wirklich angestossen wurde.

Diese Überprüfung wird in der Regel mit einer systemischen Analyse (MARKONfocus) zwischen den Mitarbeiterbefragungen (MARKONcomplete oder MARKONbasic) durchgeführt.



✓ RAT UND TAT

MARKON kann Sie in allen Projektschritten, aber auch nur in einzelnen Phasen, wo Sie externes Know-how benötigen, mit RAT und TAT kompetent unterstützen.

4 MARKON

Die Firma - Spezialist für Mitarbeiterbefragungen seit 20 Jahren

Eine Mitarbeiterbefragung ist mehr als eine Umfrage in ihrem Unternehmen.

Sie ist ein umfassendes Changeprojekt, das bei allen Beteiligten Erwartungen weckt und Potentiale freisetzt. Diese Chance zur Veränderung sollten sie nicht leichtfertig vergeben und nur in professionelle Hände legen.

Unsere Kernkompetenzen reichen von der **Planung und Durchführung über Auswertung, Präsentation und Kommunikation der Ergebnisse**, bis zur **Planung der richtigen Veränderungsmassnahmen**. Wir fördern eine **hohe Beteiligung** durch **begleitende Kommunikationsmassnahmen, Vertraulichkeit und Datenschutz**. Ein **klarer Prozess, mit vorhandenen und bewährten Fragen**, sowie eine **umfangreiche Benchmarkdatenbank** haben sich zum grossen Nutzen und Vorteil unserer Kunden entwickelt. Die Form des **Berichtsbandes** hat sich bestens bewährt und ist insbesondere mit den **Prioritätenlisten der Schwachstellen** eine **gute und themenübergreifende Basis zur Entwicklung von Folge- bzw. Verbesserungsmassnahmen im Unternehmen**.

Das Fragebogenkompendium beinhaltet 440 Fragen und basiert auf Erfahrungen von MARKON aus 300'000 befragten Mitarbeitenden. Diese standardisierten Fragen machen ca. 80% jedes Fragebogens aus und können unternehmensübergreifend von allen Mitarbeiterzielgruppen verstanden und beantwortet werden. Die individuellen und spezifischen Fragen eines Unternehmens nehmen üblicherweise nur ca. 20% der Fragen des Fragebogens ein. **Die Gesamtkosten für die Fragebogenentwicklung sind deshalb sehr überschaubar.**

Das Know-how der MARKON für die Mitarbeiterbefragung hilft jedem Unternehmen/Entscheider ein klares Ergebnis mit hohen Beteiligungsquoten zu erreichen. Hier ist MARKON führend. Zudem ist MARKON als renommierter Spezialist eine gute und sichere Entscheidung ohne Experimente. Unsere Kunden bestätigen uns höchste Professionalität in dem, was wir tun und wie wir es tun.

Unsere Ziele

Mit der Befragung identifizieren wir unbefriedigende Arbeitsabläufe, damit gezielte Änderungen vorgenommen werden können; zeigen wir auf, wo Betriebsorganisationen erstarrt sind, damit Bewegung hineingebracht werden kann; beleuchten wir

das gesamte Arbeitsumfeld, um Fehlerquellen für Sie sichtbar zu machen; zeigen wir existierende Belastungen auf, damit Sie wissen, was Ihre Mitarbeitenden bewegt und welche Massnahmen für die Produktivitätssteigerung, Erhöhung des Mitarbeitercommitments und Verhinderung ungewünschter Abgänge von Leistungsträgern eingeleitet werden müssen.

Nutzen Sie unsere 20-jährige Expertise in den Bereichen

- Planung, Inhalte, Methoden
- Projektmanagement
- Kommunikation und professioneller Auftritt
- Befragungen schriftlich und/oder online
- Datenerfassung, Auswertung und Reporting
- Produktion und Herstellung der Berichte
- Präsentation, Moderation und Expertise

Diese speziellen Dinge leisten wir für Sie:

- Planung der Mitarbeiterbefragung
- Fragebogenentwicklung
- Management-Motivation und -Integration
- Mitarbeiter-Information, Teilnahme-Motivation
- Projekt-Gruppen planen, aktivieren
- Durchführung Befragungsprozess
- Benchmarking-Instrumente einsetzen
- Ursachen und Zusammenhänge mit Regressionsanalysen klären
- Bei Bedarf Fachspezialisten miteinbeziehen (Psychologie, Soziologie, Ethik, etc.)
- Befragungsergebnisse plausibel aufbereiten
- Kennzahlen für das Management aufbereiten
- Aufzeigen von Lösungsansätzen und diese bei Bedarf umsetzen (mit MARKON-Expertenpool)
- Prüfen der umgesetzten Massnahmen (Erfolgskontrolle, Nachhaltigkeit)

Unsere Grundsätze

Mit unseren massgeschneiderten Services unterstützen wir Sie genau dort, wo Sie externes Know-how benötigen. Unsere hohe Qualität und die Wahrung der Anonymität gewährleisten die notwendige Akzeptanz bei den Mitarbeitenden und die daraus resultierenden hohen Rücklaufquoten. Die Ergebnisse sollen mit anderen Unternehmen verglichen werden können.

- ✓ **Sie erhalten um ein Vielfaches mehr an Wert als Sie investieren.**

Das Unternehmen

MARKON steht seit der Gründung im Jahre 1983 für innovativste Methoden zur Analyse und Optimierung von Mitarbeiter-Commitment zum geldwerten Nutzen für das Unternehmen.

Das MARKON-Partner Netzwerk

Wer Verbindungen zu Spezialisten hat, kann wendig und kompetent agieren.

Die MARKON-Partner in der Schweiz und in Deutschland sind miteinander vernetzt und arbeiten eng mit Experten zusammen, welche die Kompetenz und die langjährige Erfahrung als Projektmanager und als Spezialisten für alle Aspekte des Faktors Mensch in Transformationsprozessen vereinigen.

MARKON kann, unter Berücksichtigung der bereits vorhandenen Partnern und Ressourcen, schnell und flexibel Aussergewöhnliches umsetzen.

- Das MARKON Wissen und Können ergänzt sich zum Vorteil der Kunden
- Das MARKON Netzwerk erfüllt die Kundenanforderungen besonders flexibel
- MARKON bleibt durch die Netzwerkorganisation entwicklungsfähig
- Netzwerke sind eine zukunftsträchtige Organisationsform für qualitative Arbeit

Referenzen

Folgende Kunden vertrauen auf die Dienstleistungen von MARKON (48 prominente Kunden aus einer grossen Kundenliste):



Kontakt

Werner Stingelin
Geschäftsführer
MARKON Schweiz
Lerchenweg 6
8854 Galgenen
Telefon +41 55 460 18 90
E-Mail: info@markon.ch
Internet: www.markon.ch



**Sprechen Sie mit uns,
wir nehmen uns gerne Zeit für Sie.**

✓ **MARKON**
Spezialist für Mitarbeiterbefragungen
seit über 20 Jahren