



Internationale Mitarbeiterbefragung

Fallstudie aus dem Automotive-Bereich



Key Learnings

1. Der Weg der Hybrid-Befragung eröffnet vielfache Möglichkeiten der Mitarbeiterbefragung auch in industriellen Produktionsbetrieben. In manchen Fällen kann der Papierfragebogen auch durch eine Papiereinladung und die Befragungsteilnahme an bereitgestellten Terminals ersetzt werden.
2. Mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens können an vielen verschiedenen Standorten und in diversen Sprachen effizient die Meinungen zu den wichtigsten Mitarbeiterthemen erfasst werden.
3. Ein Projekt-integriertes Kommunikationskonzept unter Verwendung verschiedener Medien ist in aller Regel notwendig, um Vorbehalte von Seiten der Belegschaft im Vorfeld auszuräumen.
4. Bei internationalen Befragungen ist das Einbeziehen lokaler Ansprechpartner an den Standorten mitentscheidend für den Erfolg.
5. Je höher die Anzahl der verteilten Berichte und je geringer die Möglichkeit der persönlichen Unterstützung und Anleitung der Berichtsempfänger, desto wichtiger ist die Verständlichkeit des Reportings. Diese sollte durch entsprechende Guidelines sowie Anregungen zur Selbstreflexion unterstützt werden.
6. Die tatsächliche Umsetzung der Befragungsergebnisse ist in vielfacher Hinsicht davon abhängig, wie diese auf den unteren Ebenen auch wahrgenommen und angenommen werden. In jedem Fall sollten Prozesse bzw. Tools bereitgestellt werden, die eine schriftliche Dokumentation zwingend erfordern. Dies kann bspw. mit Hilfe eines elektronischen Dokumentations-Tools gelöst werden, welches auch ein Controlling der Umsetzungsmaßnahmen gestattet.

1. Das Ziel

Nullmessung „State-of-the-Art“ nach langer Befragungspause

Ein weltweit tätiger Industriekonzern, der unter anderem im Automotive-Bereich agiert, beauftragte uns, eine Befragung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit durchzuführen. Teilziele der Befragung waren:

Operativ

- Wiedereinführung des Feedback-Instruments Mitarbeiterbefragung nach ca. 10 Jahren Befragungspause
- Handling von Online- und Papier-Befragung an ca. 40 Standorten weltweit in Europa, Asien sowie Nord- und Südamerika
- Abbilden eines Großteils der vor Ort gesprochenen Sprachen
- Verständliches Reporting für ca. 400 Führungskräfte zur weitgehend selbstständigen Interpretation und Ergebnisumsetzung
- Begleitende Kommunikationsmaßnahmen zur Erreichung einer akzeptablen Rücklaufquote trotz schwieriger Unternehmenssituation

Inhaltlich

- Verwendung eines einheitlichen State-of-the-Art-Fragebogens zur Erfassung handlungsbezogener Fragestellungen unter Beachtung der globalen Perspektive
- Identifikation konkreter Verbesserungspotenziale auf allen Ebenen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation.
- Berücksichtigung der wichtigsten Mitarbeiteranliegen
- Optimierung der täglichen Arbeit sowie Ausrichtung auf die Anforderungen der Zukunft
- Förderung von Motivation und Produktivität am Arbeitsplatz im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung
- Umsetzungsorientiertes Konzept für die Follow-up-Prozesse



2. Der Weg

Hybrid-Befragung aller Mitarbeiter weltweit

Da über die Hälfte der Belegschaft nicht per E-Mail erreichbar waren, musste ein erheblicher Teil der Fragebögen mit ausreichendem zeitlichen Vorlauf als Papierversion gedruckt, entsprechend gestückelt und per internationaler Postlieferung an alle Standorte versandt werden. Die lokalen HR-Vertreter vor Ort agierten als Organisatoren und wurden zuvor im Rahmen von Webkonferenzen zum Projekt und zum Ablauf instruiert, so dass es zu keinen substanziellen Störungen des Prozesses kam. Die Papierfragebögen wurden über aufgestellte Urnen gesammelt und – zum Teil noch während der Feldzeit – direkt nach Deutschland zu Rogator zurückgeschickt und sofort der Dateneingabe zugeführt.

Die Online-Befragung der restlichen Belegschaft startete mit dem Versand der Einladungen per E-Mail zeitgleich zur Verteilung der Papierversion. Die Interviews aus der ganzen Welt liefen auf der bewährten Rogator-Umfrageplattform auf. Die Feldzeit betrug für beide Befragungsvarianten ca. vier Wochen.

GLOBAL
EMPLOYEE
SURVEY
2017

Aufgaben / Tätigkeiten

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgenden Aussagen zustimmen:

	stimme absolut zu	stimme zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	stimme absolut nicht zu	keine Angabe
Meine Tätigkeit entspricht meinen Kenntnissen und Fähigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann die mir übertragenen Aufgaben im Rahmen der vorgesehenen Arbeitszeit gut bewältigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin motiviert, bei der Arbeit mein Bestes zu geben.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<
>

Fortschritt: 28%

Inhaltlich kam – offline wie online – ein Standard-Fragebogen mit 10 Hauptthemen/ Dimensionen und ca. 60 Items im Statement-Format zur Anwendung. Der Fragekatalog war für alle Gruppen und alle Standorte identisch, um ein möglichst hohes Maß an einheitlicher Verständlichkeit und Vergleichbarkeit zu erreichen. Die Grundlage des Fragebogens bildete der Rogator-Standardkatalog, der an verschiedenen Stellen gemäß der Informationsbedürfnisse des Kunden adaptiert bzw. ergänzt wurde. An der Fragebogenerstellung wurden verschiedene Interessengruppen des Unternehmens beteiligt, unter anderem auch der Betriebsrat.

Kommunikationskonzept

Einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg des Projektes leistete das abgestufte Kommunikationskonzept zur informationellen Begleitung. Die meisten Materialien wurden – wie auch die Befragung selbst – in mehr als 10 Sprachen zur Verfügung gestellt, um ein Maximum an Akzeptanz an allen Standorten zu erreichen.

- Webkonferenzen zur Vorab-Information mit lokalen Vertretern aus HR und Top-Management mit dem Ziel, diese als Promotoren und Multiplikatoren zu gewinnen
- Internationale Memos des Vorstandes an die Belegschaft
- Informationsflyer mit Details zum Ablauf, zum Datenschutz sowie Ansprechpartnern für Fragen
- DIN A 2-Poster zum Aushang an den Standorten
- Online-Infoplattform mit Zugriff über QR-Code auf den Postern
- Interview mit den Rogator-Projektleitern in der Mitarbeiterzeitschrift mit Betonung des Themas Datenschutz und Anonymität
- Telefon-Hotline und E-Mail-Kontakt für alle Teilnehmer



Betreuung der Ansprechpartner vor Ort

Die intensive Betreuung und kommunikative Begleitung der HR-Ansprechpartner vor Ort durch Rogator hat sich in diesem Projekt als überaus sinnvoll erwiesen. So konnten beispielsweise Bedenken an einzelnen Standorten hinsichtlich der Anonymität der Befragungsteilnehmer rasch geklärt und aufgefangen werden.



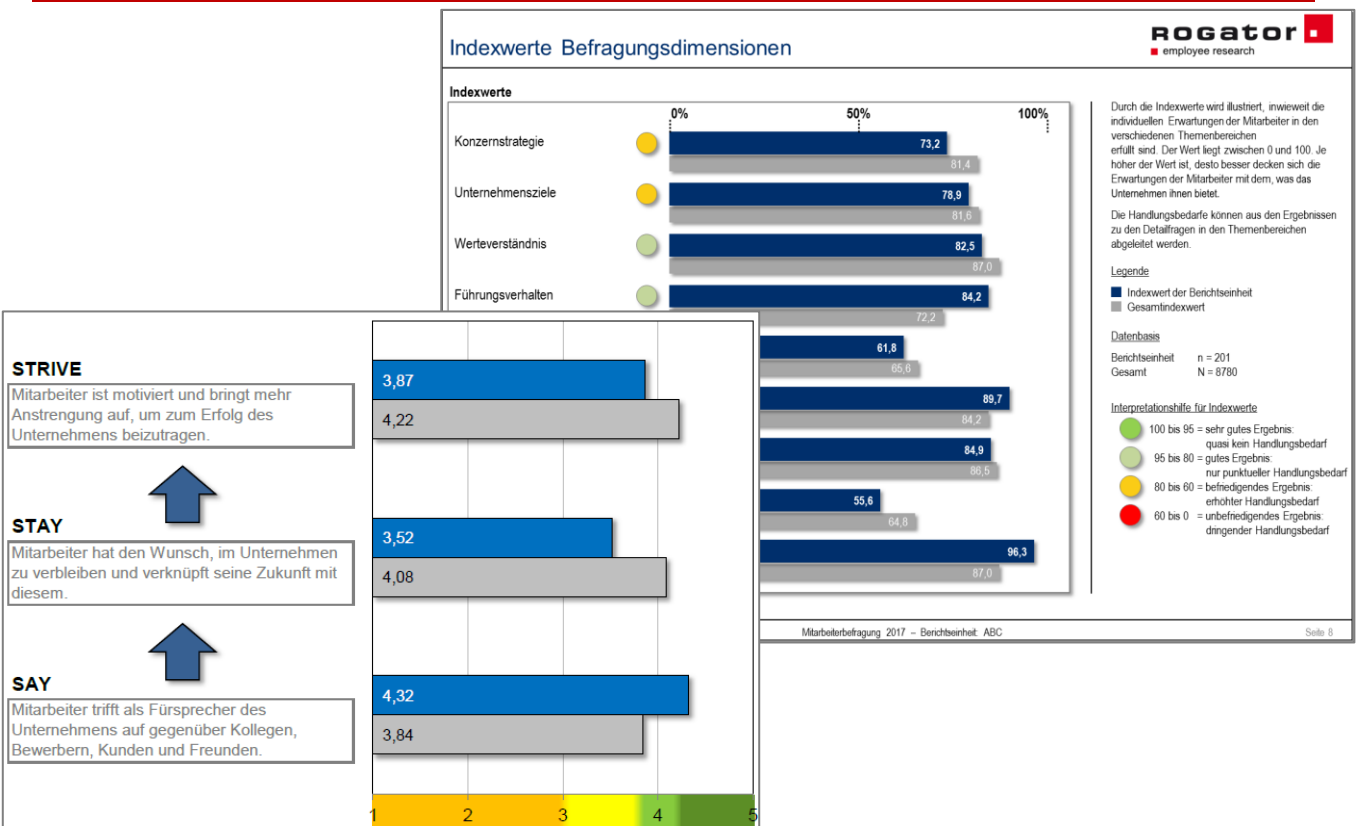
3. Die Berichtslegung

Standardbericht mit Guidelines

Im Rahmen der Berichtslegung bestand die Herausforderung darin, dass diese – eigentlich wichtigste – Projektphase aufgrund der Größe des Unternehmens, der Vielzahl der Berichtsempfänger sowie des begrenzten Budgets nicht in Form individueller Coaching-Maßnahmen begleitet werden konnte. Aus diesem Grund wurde ein einheitliches Berichtsformat für alle Ebenen in englischer Sprache entworfen, das in möglichst einfach verständlicher Weise die Ergebnisse der jeweiligen Berichtseinheit transportiert. Dieses Standard-Berichtsformat wurde angereichert durch zahlreiche textliche Erläuterungen sowie sehr detaillierte Guidelines zur schrittweisen Interpretation der Daten, zum weiteren Prozessablauf sowie zur verpflichtend vereinbarten Besprechung mit dem jeweiligen Team.

Die Verteilung der PDF-Berichte erfolgte – zeitlich nach Ebenen gestaffelt – im Verlauf von zwei Wochen über eine verschlüsselte Download-Plattform. Jede Führungskraft erhielt die Zugriffsinformationen für ihren Download-Bereich direkt per E-Mail.


In den Berichten wurden neben den Standardanalysen auch eine Treiberanalyse bezüglich der Gesamtzufriedenheit sowie eine Engagement-Bewertung anhand des SAY-STAY-STRIVE-Modells angeboten und mit entsprechenden Erläuterungen und Hinweisen versehen. Ebenfalls wurden interne Benchmarks angegeben, in den meisten Fällen der Durchschnittswert zur betreffenden Frage im jeweiligen Land sowie auf Dimensionsebene zusätzlich die Indexwerte weltweit. Externe Benchmarks wurden lediglich im Rahmen der ausführlicheren Gesamtauswertungen für Vorstand, Aufsichtsrat und Betriebsrat verwendet.



Selbstreflexion und Dokumentations-Tool

Die Berichte erlaubten es, die kritischen Ergebnisse anhand von Indexzahlen und einer Alert-Kennzeichnung rasch zu erkennen. Ebenso wurden entsprechende Hilfsfragen zur Selbstreflexion und Selbst-Dokumentation der Ergebnisse sowie der hieraus von der betreffenden Führungskraft gezogenen Schlüsse eingefügt. An dieser Stelle – so zeigt die Erfahrung – ist die Verpflichtung zur Schriftlichkeit ein entscheidender Punkt. Aus diesem Grund erhielt jede Führungskraft einige Tage nach der Berichtslieferung einen Link zu einem elektronischen Dokumentations-Tool, welches verpflichtend auszufüllen war. Hierin konnten Kommentare zum Verlauf der Meetings (mit Vorgesetztem und Team), durch die Befragung aufgedeckte Stärken und Schwächen, weitere Interpretationen sowie vor allem die beschlossenen Ziele und Maßnahmen von der Führungskraft hinterlegt werden. In Form von E-Mail-Remindern wurde in der Folge mehrfach an das Ausfüllen des Dokumentations-Tools erinnert.


Für die Standortleiter sowie HR-Vertreter wurden entsprechende Lese-Ansichten angelegt, so dass dieser Personenkreis zu jeder Zeit auf die von den Berichtsempfängern aktuell hinterlegten Informationen zugreifen konnte. Auf diese Weise fand eine effiziente Kontrolle statt und die Anwendung und Umsetzung der Ergebnisse konnte weitgehend autark bzw. lokal gesteuert und mit vergleichsweise geringem Aufwand erfolgen. Der gesamte Prozess wurde von Rogator in Form sogenannter Train-the-trainer-Sessions unterstützt, die wiederum per Webkonferenz abgehalten wurden.



Electronic Documentation Tool - Employee Survey 2017

Section D: Goals and Measures
 Please describe the goals and how you plan to achieve them.

Description (Goal)	Urgency	Due Date	Measures	Results	Accountable
1. Goal: more feedback from manager	<input type="button" value="» » »"/> short-term mid-term long-term	01.09.2017	10 minutes daily	no result yet	AT



Electronic Documentation Tool - Employee Survey 2017

The documentation tool consists of 4 sections
 A. Appointments // B. Self-reflection on your report // C. Strengths and Weaknesses // D. Goals and Measures

All of these sections are supposed to be updated as the interpretation
 (with your supervisor and your team) and the follow-up process progresses.
 Please note the completion percentage for each section underneath the navigation buttons.
 - please use English language only -

Appointments

(50 %)

Self-reflection
on your report


(33 %)

Strengths and
Weaknesses

(50 %)

Goals and
Measures

(33 %)



Electronic Documentation Tool - Employee Survey 2017

Appointments

Date fixed for the dialogue with your supervisor: (dd.mm.yyyy)

Please leave a short comment - if needed - on that meeting with your supervisor:

Date fixed for the dialogue with the employees in your team: (dd.mm.yyyy)

Please leave a short comment - if needed - on that meeting with your team:

SAVE

4. Das Ergebnis

Das gesamte Projekt konnte erfolgreich durchgeführt und abgeschlossen werden. Es wurde ein zufriedenstellender Rücklauf von ca. 75% online und ca. 65% offline erreicht. Als besondere Stärken wurden die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen, ein ausgeprägter Kundenfokus sowie allgemein eine gute Arbeitsatmosphäre in den Teams ermittelt. Die festgestellten Schwächen auf der anderen Seite deckten sich in vielen Fällen mit den Erfahrungswerten aus vergleichbaren Unternehmen in der industriellen Produktion.

Nach einer gewissen Anlaufphase wurde auch das Dokumentations-Tool gut angenommen. Für dessen umfassende Wirksamkeit – so zeigt die Erfahrung – ist bei manchen Führungskräften jedoch auch ein gewisser Druck von Seiten der Vorgesetzten und/oder der HR-Abteilung notwendig. Die thematisch geführte Dokumentation führt allerdings dann auch zur tatsächlichen Anwendung der Befragungsergebnisse in den Abteilungen und Teams, was sich positiv auf die Unterstützung des gesamten Projektes durch die Belegschaft auswirkt.



Die Rogator AG mit Sitz in Nürnberg wurde 1999 gegründet und entwickelte als eines der ersten deutschen Unternehmen eine Befragungssoftware für Marktforschungsprojekte. Seitdem hat sich das Unternehmen stetig weiterentwickelt und die beiden Geschäftsbereiche „Market Research“ sowie „Employee Research“ aufgebaut.

Das Employee-Research-Expertenteam von Rogator greift auf weitreichende methodische Kenntnisse in der Konzeption, Erstellung und Auswertung von Mitarbeiterfeedbacks jeglicher Form zurück und bietet ein komplettes Spektrum ausgereifter Dienstleistungen sowie passgenauer Software-Lösungen an. Dies wird ergänzt durch technisch-organisatorische Skills und Erfahrungen aus bald 20 Jahren Mitarbeiterforschung.

Rogator bietet Beratung aus einer Hand und stets getreu dem Motto „More than you ask for“, weil unsere Kunden immer mehr bekommen, als sie erwarten und wir immer einen Schritt weiterdenken. Für den Erfolg Ihrer Befragungsprojekte!

Rogator AG
Emmericher Straße 17
D-90411 Nürnberg

TEL: + 49 911 8100 550
E-Mail: team-er@rogator.de

