



## **Der Team-Monitor im Einsatz**

Zielführende Informationen zur Umsetzung von Leitlinien



## Key Learnings

1. Viele Unternehmen arbeiten mit internen Leitlinien, Kodices oder Wertesystemen für ihr Personal, messen aber häufig nicht gezielt, ob und in welcher Weise diese auch umgesetzt werden.
2. Der Team-Monitor von Rogator schafft die Möglichkeit, diese Daten im Rahmen einer unkomplizierten Online-Befragung zu erheben und ein klares Bild davon zu generieren, welche Richtlinien oder Werte aus welchen Gründen befolgt oder nicht befolgt werden.
3. Ein besonderer Nutzen besteht in der Unterteilung der Messung in vier Perspektiven bzw. in der intelligenten Kombination von Selbst- und Fremdeinschätzung.

# 1. Das Ziel

## *Umsetzung von Leitlinien messbar machen*

Viele Unternehmen möchten in Bezug auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einheitliche Verhaltensweisen etablieren, welche eine bestimmte Arbeitsweise und Einstellung zum Unternehmen, zu Kolleginnen und Kollegen sowie nicht zuletzt gegenüber den Kunden vermitteln sollen. Dieses Ziel wird häufig in Form von Leitlinien, Verhaltenskodices, Mission Statements oder Wertesystemen vorgegeben. Solcherlei Vorgaben werden in verschiedenster Form in der Belegschaft kommuniziert und reichen auf verschiedenen Abstraktionsebenen von strategischen Zielstellungen bis hin zu stark operativ verhafteten Normen.

Ein Rogator-Kunde aus der Industrie hatte für seine Belegschaft in einem umfassenden Prozess gerade solch einen Verhaltenskodex in Form von neun Leitlinien entwickelt und eingeführt, welche anhand von insgesamt 20 DO's and DON'Ts näher beschrieben wurden. Nun bestand das Informationsbedürfnis, in welchen Organisationseinheiten, auf welchen Ebenen und in welchem Ausmaß der neue Kodex bereits Berücksichtigung fand oder nicht.

# 2. Der Weg

## *Messverfahren Team-Monitor*

Gemeinsam mit dem Kunden wurde ein effektives Maßverfahren entwickelt, der Team-Monitor. Dieses erfasst zum einen sehr differenziert, welche Leitlinien bereits umgesetzt werden und welche nicht. Zum anderen ist es in der Lage, auch die Eigen- und Fremdsicht von Mitarbeitern, Führungskräften sowie ganzer Teams zu messen.

Das Messprinzip stellt das jeweilige DO dem passenden DON'T gegenüber und fragt beim betreffenden Teilnehmer nach, in welchem Ausmaß diese Leitlinie (also im Grunde nur der DO-Teil) von welcher Personengruppe erfüllt bzw. nicht erfüllt wurde. Dabei werden jeweils die folgenden Perspektiven erfasst:

- Selbstbild 1: Einschätzung für eigene Person des Teilnehmers
- Selbstbild 2: Einschätzung andere Personen/Kollegen innerhalb der Abteilung
- Fremdbild 1: Einschätzung der/die eigene Vorgesetzte
- Fremdbild 2: Einschätzung andere Abteilungen

Die Unterscheidung in Selbst- und Fremdbild ist von entscheidender Bedeutung, da sie den Teilnehmer/Mitarbeiter zum einen dazu verpflichtet und anleitet, intensiver über die betreffenden Fragestellungen nachzudenken und zum zweiten eine Form der Selbstverpflichtung zum Ausdruck bringt und den Ratschlag verkörpert, die Schuld nicht immer bei „den anderen“ zu suchen.

# 3. Die Durchführung und Auswertung

## Rollout in zwei Stufen

Der Team-Monitor wurde zunächst im Rahmen der Pilotstudie unter den ca. 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Organisationseinheit durchgeführt und traf dort auf ein sehr gutes Feedback von über 80% der Belegschaft. Die Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Piloten wurden dann auf den kompletten Unternehmensbereich mit über 4.000 Personen auf zwei Kontinenten ausgedehnt. Der Rücklauf war im zweiten Fall etwas geringer, was unter anderem darauf zurückzuführen war, dass das Projekt aus organisatorischen und zeitlichen Gründen kaum kommunikativ mit entsprechenden Informationen begleitet werden konnte.

**DO**

**Wir sehen Feedback als Geschenk und als Chance für Verbesserungen.**

**DON'T**

**Wir verstehen Feedback als Anschuldigung, Beurteilung oder Kritik.**

---

In welchem Maße handeln Sie, die anderen Mitglieder Ihrer Abteilung, Ihre Vorgesetzten und andere Abteilungen entsprechend dem folgenden DO?

**Wir sehen Feedback als Geschenk und als Chance für Verbesserungen.**

	immer (≥ 90%)	meistens (~ 80%)	oft (~ 60%)	manchmal (~ 40%)	selten (~ 20%)	nie (≤ 10%)	nicht zutreffend
Ich selbst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitglieder meiner Abteilung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere Abteilungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abb. 1: Abfrageprinzip mit Selbst- und Fremdeinschätzungen

Bei der zu verwendenden Skala fiel die Entscheidung auf eine Version, wie sie von Rogator häufig auch im Rahmen von Führungskräfte- bzw. 360°-Feedbacks verwendet wird. Eine Zustimmungs-Skala greift hier unseres Erachtens etwas zu kurz, weil sie einen stärkeren subjektiven Spielraum lässt. Stattdessen wird hier nach der Häufigkeit des gewünschten Verhaltens gefragt. Diese Häufigkeit muss allerdings auch näherungsweise quantifiziert werden (hier mit den Prozentangaben), weil die ausschließliche Verwendung der Begriffe (meistens – oft – manchmal etc.) wiederum zu viel subjektiven Spielraum ließe.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter wurde sozusagen gleichberechtigt zur Befragung eingeladen und dem betreffenden Team zugeordnet, unabhängig davon, auf welcher Führungsebene die Person agierte. Bei der anschließenden Auswertung wurden jedoch die Perspektiven der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bzw. der Führungskräfte entsprechend differenziert dargestellt. Dies führte dazu, dass Führungskräfte auf allen Ebenen in ihrem individuellen Reporting tatsächlich nur die Antworten der Team-Mitglieder in aggregierter Form erhielten. Und damit dann auch ein direktes Feedback an die eigene Person bzw. auf die Rolle als Führungskraft des Teams.

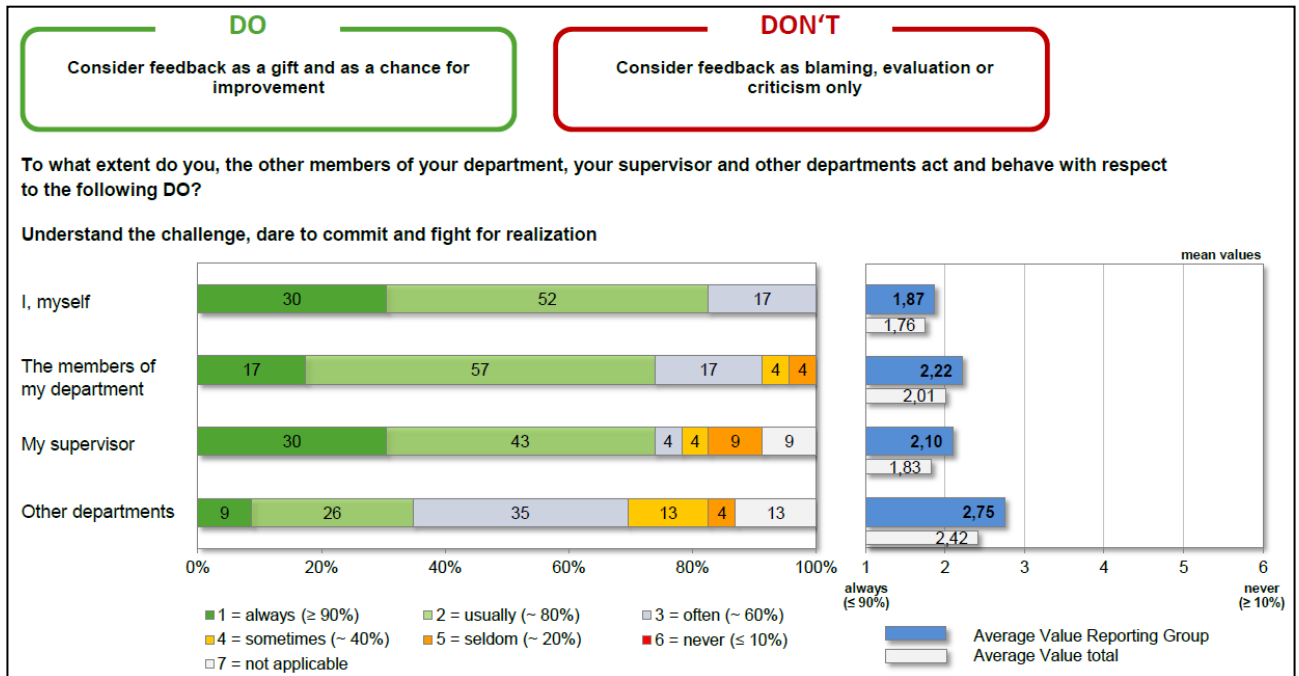


Abb. 2: Ausriss zu einer Einzel-Richtlinie aus einem Teamreport

## Ergebnisse top-down bis auf Teamebene

Die Ergebnisse zeigten zunächst deutlich auf, welche der Richtlinien bisher mehr und welche weniger verinnerlicht worden waren. Die Reihenfolge, welche Richtlinien am stärksten bzw. am wenigsten beachtet wurden, war im Übrigen für alle vier Perspektiven sehr ähnlich. Das heißt, wenn die Mitarbeitenden der Meinung waren, dass sie sich selbst sehr wohl an eine Leitlinie hielten, so waren sie in der Regel auch der Meinung, dass dies die Führungskraft, das eigene Team sowie andere Teams häufiger taten als bei anderen Leitlinien.

Das Erfüllungsniveau war bei der Selbstbewertung regelmäßig am höchsten. Danach folgte in aller Regel der Vorgesetzte und dann erst der Rest des eigenen Teams. Von Mitgliedern anderer Abteilungen hatten die Befragten jeweils deutlich seltener den Eindruck, dass diese sich an die „DOs“ hielten. In Asien lagen die Einschätzungen für die eigene Person sowie für den Vorgesetzten praktisch gleichauf. Auch hier folgten danach im Durchschnitt das eigene Team und dann erst andere Teams.

Diese Ergebnisse führten zu wichtigen und interessanten Konsequenzen bzgl. der Kommunikation der Richtlinien und auch zu Verbesserungsansätzen hinsichtlich der Kommunikation der Abteilungen untereinander.



# 4. Die Erkenntnisse

## *Differenziertes Bild zu den Leitlinien*

Der Auftraggeber erhielt durch den gewählten Ansatz und das Ausmaß der Befragung ein sehr klares Bild davon, welche Aspekte des Verhaltenskodex bereits angenommen wurden und welche nicht. Darüber hinaus erfolgten die Analysen auch bereichs- und team-spezifisch, so dass individuell mit Kommunikations- und/oder Schulungsmaßnahmen nachgesteuert werden konnte.

Ebenso war es eine interessante und wichtige Erkenntnis, dass auf den verschiedenen Führungsebenen und über alle vier Betrachtungsperspektiven hinweg, beinahe immer dieselben Leitlinien als „am besten umgesetzt“ bzw. als „am wenigsten umgesetzt“ angesehen wurden. Dies erleichterte wiederum die nachträgliche Maßnahmenplanung, da sie sich entsprechend mit weniger Zielen bzw. Defiziten auseinandersetzen musste.

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 Market Research-Expertenteam von Rogator bietet „Combined Competence“ für Ihre Befragungsprojekte und greift dabei auf weitreichende methodische Kenntnisse in der Konzeption, Erstellung und Auswertung von Kundenfeedbacks jeglicher Form zurück. Darüber hinaus steht unseren Kunden ein breites Spektrum ausgereifter Dienstleistungen sowie passgenauer Software-Lösungen zur Verfügung. Dies wird ergänzt durch technisch-organisatorische Skills und Erfahrungen aus 20 Jahren Online-Marktforschung.

Getreu der Philosophie „More than you ask for“ denkt Rogator immer einen Schritt weiter. Durch maximale Kundenorientierung in Kombination mit innovativen und maßgeschneiderten Lösungen steht das Unternehmen für erfolgreiche Online-Forschung.

**Rogator AG**  
Emmericher Straße 17  
D-90411 Nürnberg

Tel.: + 49 911 8100 550  
E-Mail: team-mr@rogator.de

