

# Unternehmen mit den richtigen Indizes steuern

Eine Mitarbeiterbefragung wird in der Regel nicht allein dazu eingesetzt, um die Zufriedenheit der Belegschaft zu erfassen und zu verbessern. Sie stellt auch ein Instrument zur strategischen Organisationsentwicklung dar und dient dem Management zur Unternehmenssteuerung. Eine Mitarbeiterbefragung wird daher meistens direkt von der Unternehmensleitung angestoßen.

Die Leistung einer Mitarbeiterbefragung zeigt sich im Folgeprozess und letztendlich im Nutzen für Mitarbeiter, Führungskräfte und Management. Der Erfolg hängt dabei von zahlreichen Faktoren ab. Entscheidend ist aber, was man am Ende wirklich daraus macht, was tatsächlich an Verbesserungen umgesetzt wird. Ergebnisberichte und Präsentationen müssen deshalb klar strukturiert, zweckorientiert und aussagekräftig sein, um effizientes Arbeiten zu ermöglichen. Für die Ergebnisanalyse kann man Einzelfragen auswerten und sich darauf basierend ein Bild machen. Besser ist es jedoch, den Fragebogen so zu konzipieren, dass man zusätzlich Indizes bzw. Kennzahlen verwenden kann. So erhält man eine wesentlich größere strategische Fokussierung bei der Ergebnisanalyse; die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen wird für alle Beteiligten deutlich erleichtert.

## Indizes als Steuergrößen

Indizes stellen aggregierte Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung dar. Konkret werden dabei Werte von Einzelfragen zu einer Kennzahl verdichtet. Wie viele und vor allem welche Indizes gebildet werden, hängt von der Zielsetzung und Ausrichtung der Mitarbeiterbefragung ab. Meistens ist die Festlegung der

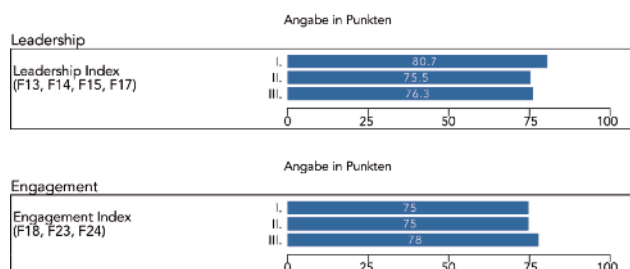
### Mitarbeiterbefragung 2015

#### Indizes

- I. Team AA
- II. Abteilung A gesamt
- III. Unternehmen XY gesamt

#### Unternehmen XY

Teilnehmer	Beteiligung
41	71%
170	81%
588	78%



Indizes abhängig davon, welche Kernthemen die Unternehmensführung fokussieren will.

Häufig eingesetzt werden z.B. ein Leadership-Index, der die Führungsleistung der Vorgesetzten im Unternehmen ausdrückt, und ein Engagement-Index, der für die emotionale Mitarbeiterbindung und Einsatzbereitschaft steht. Vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen der Unternehmen zum demografischen Wandel wird häufig auch ein Index zur Gesundheitskultur oder zur Arbeitgeberattraktivität eingesetzt. Auch die Messung der Innovations- und Veränderungskultur eines Unternehmens wird häufig beauftragt, um ganz gezielt die von den Mitarbeitern eingeschätzte Zukunftsfähigkeit der Organisation im Auge zu behalten.

Jeder Index errechnet sich aus Einzelfragen, die das Thema zuverlässig abbilden. Der Wert wird z.B. als absolute Zahl zwischen 0 und 100 dargestellt. Je näher der Wert an der 100 liegt, desto besser ist das Ergebnis. Beispiel: Ein Wert von 100 bedeutet, dass Mitarbeiter alle Fragen, die in den entsprechenden Index einfließen, mit voller Zustimmung beantwortet haben. Umgekehrt sagt ein Index-Wert von 0, dass Mitarbeiter alle Fragen, die den Index bilden, absolut ablehnen.

## Interne und externe Benchmarks

Wenn das Management bei der Mitarbeiterbefragung auf bestimmte, strategische Themen abzielt, bieten Indizes eine rasche Orientierung: Die wesentlichen Botschaften sind auf einen Blick zu erkennen. Der Einsatz von Indizes bei Folgebefragungen zeigt zudem Trends auf und liefert Hinweise darauf, ob die Folgemaßnahmen, die sich auf die mit Indizes abgebildeten Themen bezogen, Wirkung entfalten konnten. Insbesondere bei Geschäftsleitungen, die für die ausgewählten Bereiche Ziel-



werte setzen, sie gegebenenfalls in ihre Balance Scorecard einfließen lassen und die Firmenstrategie entsprechend danach ausrichten, ist die schnelle Verfügbarkeit von mitarbeiterorientierten Index-Werten sehr gefragt. In Pulse Surveys können quartalsweise oder sogar monatlich zentrale Indizes erhoben und ihre Entwicklung kann kontinuierlich verfolgt werden. Wenn die Entwicklung als kritisch eingeschätzt wird, werden Verbesserungsmaßnahmen lanciert.

Doch Indizes geben nicht nur rasch den Status quo wieder, sie erweitern auch interne Vergleichs- und Benchmarkingmöglichkeiten. Beispielsweise zeigt ein Engagement-Index von 75 zwar, dass das Commitment und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter insgesamt stark ausgeprägt sind. Aber die Gegenüberstellung der Organisationseinheiten kann Abweichungen offenbaren und damit Maßnahmen auf Abteilungs- und Teamebene erforderlich machen. Deutlich sind oftmals die unternehmensinternen Unterschiede beim Thema Führung, weil hierbei Einzelpersonen bewertet werden. Deshalb kann ein Vergleich des Leadership-Index über die Organisationseinheiten hinweg z.B. ganz konkret zeigen, welchen Führungskräften die HR-Abteilung konkrete Unterstützung anbieten kann und welche Führungskräfte als „Role Model“ oder Mentor für den Nachwuchs in Frage kommen.

Externe Benchmarks sind eine zusätzliche Bereicherung. Nutzt man bei einer Mitarbeiterbefragung bereits erprobte Indizes eines Anbieters, kann dieser anonymisierte Zahlen vergleichbarer Unternehmen zur Verfügung stellen. Meist wird hier der Mittelwert über alle einbezogenen Unternehmen ermittelt und berichtet. Vor dem Hintergrund der brennenden Frage, wo man eigentlich als Unternehmen steht, sind diese Informationen Gold wert.

## Analysen mit Indizes

In der Praxis ist es manchmal schwierig, wirkungsvolle Maßnahmen zu identifizieren. Deshalb ist es für die Maßnahmenplanung sinnvoller, die Ergebnisse der Kernthemen genauer unter die Lupe zu nehmen, als nach Optimierungsmöglichkeiten für alle einzelnen, mäßig beurteilten Items zu suchen. Ist z.B. das Engagement über die Abteilungen hinweg unterschiedlich ausgeprägt, helfen Korrelationsanalysen dabei, Stellschrauben für Verbesserungen zuverlässig zu identifizieren. Dabei wird das Antwortverhalten der Einzelfragen mit dem Index in Verbindung gesetzt, so dass konkrete Verbesserungsfaktoren oder Entwicklungsbarrieren des strategischen Themas sichtbar werden: So liegt möglicherweise ein Zusammenhang zwischen unzureichender Ausstattung mit Arbeitsmitteln und niedrigem Mitarbeiterengagement vor. Andersherum könnte der Index Innovations- und Veränderungskultur am höchsten mit dem Item „Die übergreifende Zusammenarbeit mit anderen Teams ist gut“ korrelieren. Eine Verbesserung der interdisziplinären Zusammenarbeit und des Austauschs über Teamgrenzen hinweg würde sich bei diesem Unternehmen besonders effektiv auf die Innovations- und Veränderungskultur auswirken. In beiden Fällen erleichtern Indizes die zielorientierte Maßnahmenplanung.

## Die besten fünf Tipps zum erfolgreichen Einsatz von Indizes in Mitarbeiterbefragungen

1. Achten Sie bei dem Einsatz von Indizes darauf, sich nicht zu verzetteln. Konzentrieren Sie sich auf drei bis vier Themen, die für Ihr Unternehmen erfolgskritisch sind – sog. Key Performance Indicators (KPIs).
2. Haben Sie noch keine Erfahrung mit dem Einsatz von Indizes in Mitarbeiterbefragungen, können Sie sich von externen Beratern unterstützen lassen. Diese können die Indizes inhaltlich und statistisch absichern und Ihnen bewährte Konzepte und oftmals Benchmarks zur Verfügung stellen.
3. Planen Sie immer vom Ende her. Noch bevor die Befragung stattfindet, muss absolut klar sein, wer wie mit den Indizes arbeitet und wann sie in welcher Form vorliegen müssen.
4. Informieren Sie die Zielgruppen gut über den Sinn und Zweck der eingesetzten Indizes und wie sich mit deren Hilfe die Maßnahmenableitung vereinfachen und verbessern lassen kann.
5. Denken Sie nachhaltig. Bleiben Sie einerseits bei bewährten Indizes – überprüfen Sie andererseits die Indizes und deren Aussagekraft von Zeit zu Zeit, z.B. durch die Verknüpfung mit harten Daten wie Fluktuation oder Umsatz.

Gerade im Hinblick auf die zunehmende Vernetzung der Daten im Unternehmen werden Indizes gewinnbringend eingesetzt, z.B. durch eine Verbindung der Ergebnisse mit weiteren HR-Daten oder mit Geschäftszahlen. Bei diesen sogenannten Linkage-Analysen bzw. Big-Data-Ansätzen müssen jedoch die Datenbasis und das Modell genau aufeinander abgestimmt sein, sonst erhält man nicht nur keine aussagekräftigen, sondern auch falsche Ergebnisse. Insgesamt muss man sich darüber im Klaren sein, dass sowohl bei statistischen Analysen als auch bei einem Vergleich von Indizes mit anderen Performance-Kennzahlen immer Vorsicht bei den Rechenverfahren und Schlussfolgerungen geboten ist. Deshalb empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Dienstleister. Vorteil: Dieser ist Experte in Bezug auf zuverlässige Datenanalysen sowie für die Interpretation der Ergebnisse – er kann darüber hinaus noch bei der Fragebogenkonstruktion beraten und externe Benchmarks liefern.



Autorin:

**DR. DORIS FÖRTSCHBECK**

ist Beraterin bei Information Factory. Die Wirtschaftspsychologin hat langjährige Erfahrung in der Personal- und Organisationsentwicklung und realisierte bereits zahlreiche internationale Mitarbeiterbefragungen.