

Schnittstellenprobleme präzise identifizieren – Mitarbeiterbefragung in Verbesserungsprozesse integrieren

Das SAB^{Plus}-Modul «EST» der Innosys GmbH zur Mitarbeiterbefragung

Mitarbeiterbefragungen werden von vielen Organisationen schon lange nicht mehr lediglich als Stimmungsbarmeter der Belegschaft und schon gar nicht als reines Pflichtprogramm ohne konkrete Zielstellung angesehen. Der Anspruch, eine Mitarbeiterbefragung als Instrument der gezielten Verbesserung organisatorischer Defizite zu nutzen, steigt. Insbesondere rückt dabei die präzise Ermittlung von Schnittstellenproblemen vermehrt in den Vordergrund. Gerade wenn es um die Analyse von Schnittstellen geht, sind die Mitarbeiter vor Ort die besten Experten, deren Wissen man gezielt nutzen muss. Dieser Kompetenz wird aber oftmals viel zu wenig Beachtung geschenkt. Auch erhält nicht jede Führungskraft alle nötigen Informationen ungefiltert. Unser SAB^{Plus}-Modul «EST», das sich mit den Kernmodulen der SAB-Methode und mit den weiteren SAB^{Plus}-Modulen verknüpfen und zu einem umfassenden Organisationsabbild zusammenführen lässt, bietet eine systematische Vorgehensweise auf Basis eines organisationspezifisch anpassbaren Auswertungskonzeptes, wodurch jede Führungskraft und jede Abteilung dazu befähigt wird, das interne Know-how gezielt zu ermitteln und zu nutzen.



ABB. SAB^{Plus}-Modul «EST» Employees Survey Tool

Die Innosys GmbH, mit langjähriger Erfahrung in der Entwicklung und Implementierung von integrativen Managementkonzepten, hat eine Reihe von methodischen EDV-gestützten Konzepten, die SAB^{Plus}-Module, entwickelt, die als praktikable Werkzeuge in jeder Organisation zur Messung und Prüfung verbesserungsrelevanter Aktivitäten Einsatz finden.

Mit der SAB^{Plus}-Methode hat die Innosys GmbH eine umfassende Methode zur Selbstbewertung von Unternehmen und Organisationen auf Basis von Excellence-Modellen entwickelt. In kürzester Zeit wird es Organisationen ermöglicht, eine IST-Aufnahme durchzuführen, Prioritäten zu setzen, Verbesserungsprojekte zu planen und zu verfolgen.

Die SAB^{Plus}-Module ergänzen die SAB^{Plus}-Methode im Hinblick auf die Umsetzung von Verbesserungsaktivitäten, sind aber auch als eigenständige Lösungen anwendbar. Das

SAB^{Plus}-Modul «EST» zur Durchführung von Mitarbeiterbefragungen ist eines davon, zusätzlich sind weitere Module zur **Vorgesetztenbewertung**, zur **Trainings-Evaluation**, zur **Auditprozess-Bewertung** und zu

ABB. PROFESSIONELLER FRAGEBOGEN



Kundenbefragungen vorhanden. Somit können wesentliche, für die erfolgreiche Fortentwicklung der Organisation / des Unternehmens primäre Bereiche, durch ein effektives Monitoring gesichert und verbessert werden.

Das **SAB^{Plus}-Modul «EST»** zur Durchführung von Mitarbeiterbefragungen besteht zum einen aus einer methodischen Ausarbeitung der Befragungskonzeption. Hierzu gehören das Bewertungsschema, das Codierungsschema der zu erfassenden Daten, sowie die Formulierung der einzelnen Fragen. In dieser Phase steht

die Einbindung der Mitarbeiter und der Geschäftsführung im Vordergrund. Unsere Basisschemata werden mit Vertretern des Betriebsrates und der Geschäftsführung besprochen und bei Bedarf modifiziert und ergänzt. Auf Basis des erzielten Konsenses erstellt die Innosys GmbH professionell gestaltete Fragebögen unter Mitberücksichtigung corporate-relevanter Elemente. Unser Basissystem sieht sieben Kriterien vor, zu denen entsprechende Fragen zugeordnet werden, die hinsichtlich ihrer Wichtigkeit und ihrer Erfüllung bewertet werden. Der Fragebogen ist ein genaues Abbild des Auswertungssystems.

Die Hauptstärke des SAB^{Plus}-Modul «EST» liegt aber in der ausgeklügelten Systematik des Auswertungstools, das die Innosys GmbH eigens zu diesem Zweck entwickelt hat. Sie weist eine außerordentliche Skalierbarkeit auf, so dass organisationspezifische Anpassungen bei Notwendigkeit leicht vorgenommen

ITEMS	BEURTEILUNG	WICHTIGKEIT
	Ergebnis (%)	Ergebnis (0)
1. A. Führungsverhalten	34	56
2. B. Umgang mit Konflikten	34	85
3. C. Planung und Ziele	33	79
4. D. Information und Kommunikation	32	89
5. E. Entwicklungsmöglichkeiten	43	74
6. F. Arbeitsklima	38	76
7. G. Arbeitsbedingungen	39	86
Gesamt	58	82

ABB. SIEBEN BASIS-BEWERTUNGSKATEGORIEN

men werden können. Die Auswertungssystematik ist im Kern auch für alle anderen SAB^{Plus}-Module dieselbe.

Ist aus organisationspezifischen Begebenheiten die Anwesenheit von externen Beratern bei der Auswertungsphase nicht erwünscht, so besteht für den Kunden die Möglichkeit, die Konzeption und das Auswertungstool als Lizenz zu erwerben und organisationsintern einzusetzen. In diesem Fall liefert die Innosys GmbH die benötigten Komponenten sowie das Know-how und schult das entsprechende Personal.

Das Auswertungstool zeichnet sich

Weiter auf der Rückseite >

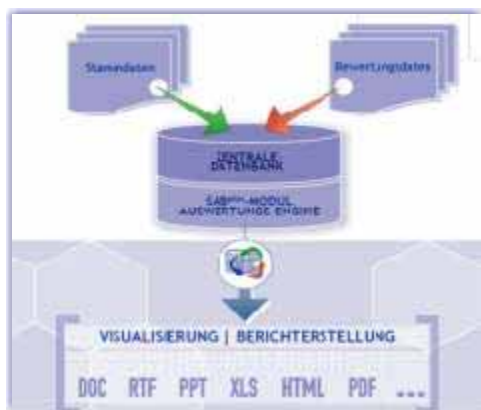


ABB. ■■■
AUSWERTUNGSSYSTEMATIK DER SAB^{Plus}-MODULE
 (Vereinfachte Darstellung)

Analysen möglich, die nutzvolle Erkenntnisse über best-practices anderer Abteilungen in der Organisation/im Unternehmen oder über die Auswirkungen bereits eingeleiteter Maßnahmen bei einer wiederholten Mitarbeiterbefragung liefern (Zeitreihenvergleich).

besonders durch seine hohe Flexibilität und intuitive Bedienung, vor allem aber durch die zielgemäße, professionelle und leicht nachvollziehende Ergebnisvisualisierung aus. Die Ergebnisse liefern allgemeine statistische Daten wie z.B. demografische Charakteristika der Teilnehmer (Geschlecht, Alter, Abteilungszugehörigkeit, Dauer des Beschäftigungsverhältnisses etc.) oder Rücklaufquote. Darüber hinaus werden die Resultate für jede einzelne Kategorie ausgewertet und visualisiert. So lassen sich aus der Auswertung weitreichende Erkenntnisse zu den Prioritäten und zur Erfüllung im Bezug auf jede Kategorie gewinnen und ein Gesamtindex der Mitarbeiterzufriedenheit ermitteln.

Das Auswertungstool bietet die Möglichkeit einer Gesamtauswertung wie auch spezifischer Auswertungen durch die Kombination beliebiger Auswahlkriterien. So lässt sich beispielsweise eine Auswertung für alle männlichen Angestellten mit Führungsverantwortung und über fünf Jahren Organisationszugehörigkeit erstellen. Weiterhin lassen sich die Ergebnisse mehrerer Mitarbeiterbefragungen miteinander vergleichen. Dadurch werden erweiterte, vergleichende

Besonders wichtige Ergebnisse im Hinblick auf die Planung von Verbesserungsmaßnahmen liefert die Analyse von Schnittstellenproblemen, die sich durch die Bewertung der Zusammenarbeit mit anderen Organisationsbereichen aufzeigen lässt. Da jeder Mitarbeiter die Möglichkeit hat, nicht nur die Bedeutung und die Performance der Zusammenarbeit mit den Führungskräften und den Kollegen in der eigenen Abteilung zu bewerten, sondern auch die Zusammenarbeit mit allen anderen Organisationsbereichen, lässt sich so ein genaues Abbild des Organisationsalltags erstellen, das funktionale Abhängigkeiten zwischen den Organisationsbereichen, mit Andeutung auf mögliche Hemmnisse oder aber auf positive Beispiele gelungener Zusammenarbeit beschreibt. Besonders bei großen Organisationen, die eine weit vernetzte Struktur aufweisen, kann die Schnittstellenanalyse große versteckte Potentiale sichtbar machen. Nebenstehende Abbildung zeigt beispielhaft fiktive Ergebnisse einer solchen Mitarbeiterbefragung in einer großen Organisation mit über 2000 Mitarbeitern in über 50 Abteilungen.

Das Auswertungstool des SAB^{Plus}-

Moduls «EST» liefert die Ergebnisse in gängige Dateiformate, wie z.B. PowerPoint-Präsentationen. Diese Funktionalität, in Verbindung mit der Kombinierbarkeit beliebiger Auswertungsoptionen und der Schnelligkeit des Auswertungsprozesses, schafft auch optimale Voraussetzungen für die interne Kommunikation der Ergebnisse und der daraus resultierenden Verbesserungsmaßnahmen.

Die so gewonnenen Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung können den Ergebnissen einer SAB-Selbstbewertung der Führungsebene nach



ABB. ■■■
AUSSCHNITTDARSTELLUNG EINER SCHNITTELLENANALYSE

einem Excellence Modell (z.B. EFQM) gegenübergestellt werden oder lassen sich mit den Ergebnissen einer Vorgesetztenbeurteilung oder eines 360°-Feedbacks gezielt vergleichen. Somit können Verbesserungsvorhaben der Führung im Bezug auf ihre Akzeptanz bei den Mitarbeitern verifiziert und weiter konkretisiert werden. Durch das direkte Feedback an die Mitarbeiter und die Verpflichtung der Leitung, entsprechende Verbesserungsprojekte zu initiieren, kann ein weiterer Schritt in Richtung Excellence gegangen werden.

DIE SAB^{Plus}-MODULE

Treu dem Excellence-Gedanken ging die Innosys GmbH mit der Entwicklung der SAB^{Plus}-Module noch einen weiteren Schritt in die Richtung, ihre Kunden mit praktikablen, aufeinander abgestimmten, methodischen Konzepten auszurüsten, die durch entsprechende, ausgeklügelte EDV-Werkzeuge begleitet werden. Damit sollen Verbesserungsbestrebungen auf allen Organisationsebenen nachhaltig unterstützt werden.

Zu den Zielen der SAB^{Plus}-Module gehören u.a.:

- Mehrwert erzielen durch Einsparung von humanen und finanziellen Ressourcen!
- Transparenz von Bewertungsergebnissen sichern und Effizienz eingeleiteter Maßnahmen überprüfen und sicherstellen!
- Integration isolierter Ansätze in ein Gesamtkonzept zur effektiven Unterstützung der Organisationsziele!

- direkte Ankopplung an Excellence-Self-Assessment-Ergebnisse (SAB-Self-Assessment-Workshop)!

Zu den weiteren SAB^{Plus}-Modulen werden wir in folgenden Ausgaben des customerinform berichten.

Wünschen Sie hierzu weiterführende Informationen oder eine Vorstellung, so steht Ihnen das Innosys-Team gerne zur Verfügung.

