

QUESTBACK HR SURVEY MONITOR 2015

AKTUELLE FAKTEN, TRENDS UND ANALYSEN
ZU MITARBEITERBEFRAGUNGEN

WELCHE BEFRAGUNGEN
WERDEN DURCHGEFÜHRT?

DIE TRENDTHEMEN BIS 2020

ROI VON HR-FEEDBACK
MIT LINKAGE-ANALYSEN



EXECUTIVE SUMMARY

Als wir den HR Survey Monitor 2011 erstmalig veröffentlicht haben, waren Mitarbeiterbefragungen häufig noch gleichbedeutend mit einer zentralen Befragung, die alle zwei Jahre eher pflichtschuldig durchgeführt wurde. Das hat sich in den letzten Jahren dramatisch gewandelt. Strategische Themen wie Leadership, Transparenz, Engagement und Generation Y erobern die HR-Agenda mit großer Dynamik. Für all diese Themen ist Mitarbeiterfeedback von zentraler Bedeutung.

Ein Zeichen dafür ist eine zunehmende Auffächerung der Befragungslandschaft. Immer mehr Unternehmen führen immer spezifischere Befragungen durch. Eine parallele Entwicklung ist die Nutzung von Befragungsdaten für die Messung von Zielerreichungen und variable Vergütung.

Große Herausforderungen für HR-Verantwortliche sind unverändert Follow-Up-Prozesse und der messbare Return on Investment (RoI). Linkage-Analysen von Mitarbeiterbefragungen können hier weiterhelfen. Auf dieses Trendthema gehen wir auf den Seiten 4-7 so detailliert ein, wie das der Rahmen dieses Dokuments zulässt.

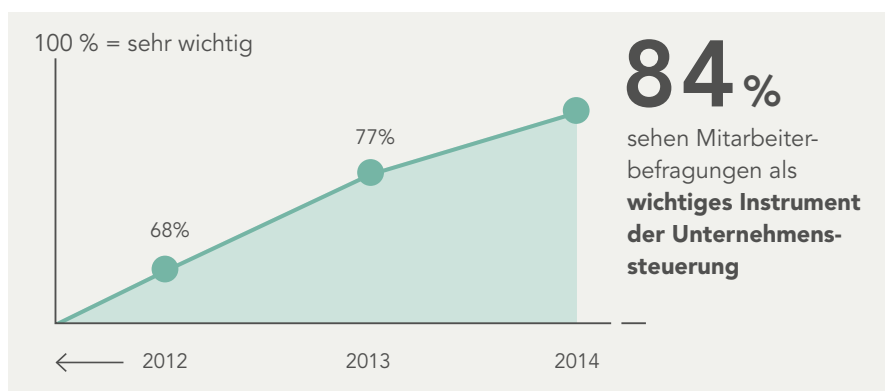
DIE STUDIENTEILNEHMER

Teilgenommen am HR Survey Monitor haben Vertreter aus 159 Organisationen aus dem deutschsprachigen Raum, davon 74% Entscheider und Projektverantwortliche im Bereich Mitarbeiterbefragungen, und 26% Projektbeteiligte aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen (v.a. HR, Qualitätsmanagement, Marktforschung, Marketing).

MITARBEITERFEEDBACK 2015

Stellenwert von Mitarbeiterbefragungen ist so hoch wie nie

Der Prozentsatz aller Befragten, die Mitarbeiterbefragungen (MAB) als wichtig oder sehr wichtig für ihr Unternehmen erachten, steigt seit 2012 kontinuierlich stark an.

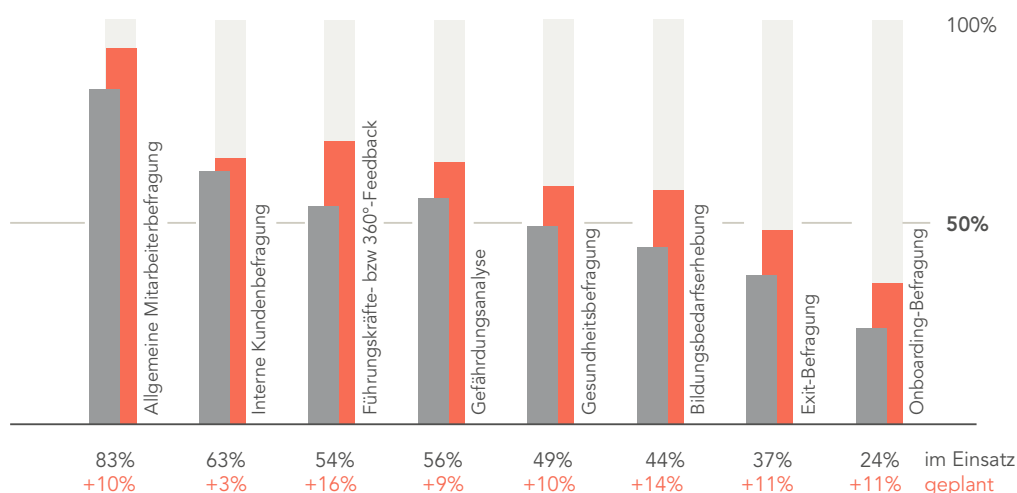


Welche Befragungen werden durchgeführt? Welche sind geplant?

Über 80% der Unternehmen führen die „klassische“ Mitarbeiterbefragung durch. Mehr als die Hälfte der Befragten analysiert zusätzlich die Bereiche interne Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterführung, Gefährdungen, Gesundheit und Bildungsbedarf.

Das stärkste Wachstum zeigen die Themen Führungskräfte-Feedback und Bildungsbedarf – hier geben zusätzlich etwa je 15% der Befragten an, entsprechende Programme zu planen.

BEFRAGUNGSLANDSCHAFT 2014/2015



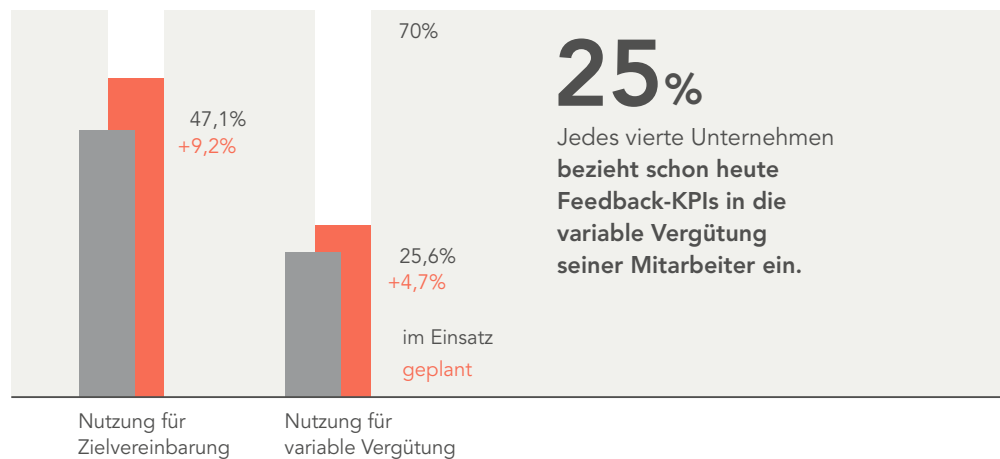
IM ÜBERBLICK

Einsatz von Feedback-KPI für Team- und Mitarbeitersteuerung

Immer mehr Unternehmen nehmen in die Zielvereinbarungen mit ihren Mitarbeitern „weiche“ Leistungskennzahlen (KPI) auf, die durch Befragungen ermittelt wurden.

Zu den gängigsten gehören Engagement, Führungsqualität und Kundenzufriedenheit. Dadurch soll sichergestellt werden, dass Mitarbeiter ihr Verhalten nicht eindimensional nach z.B. kurzfristigen Umsatzvorgaben ausrichten, sondern nachhaltig wertschöpfend tätig werden.

Entsprechend kommt dieses Steuerungsmodell v.a. bei Führungskräften, Mitarbeitern und Teams mit intensivem Kundenkontakt zum Einsatz.

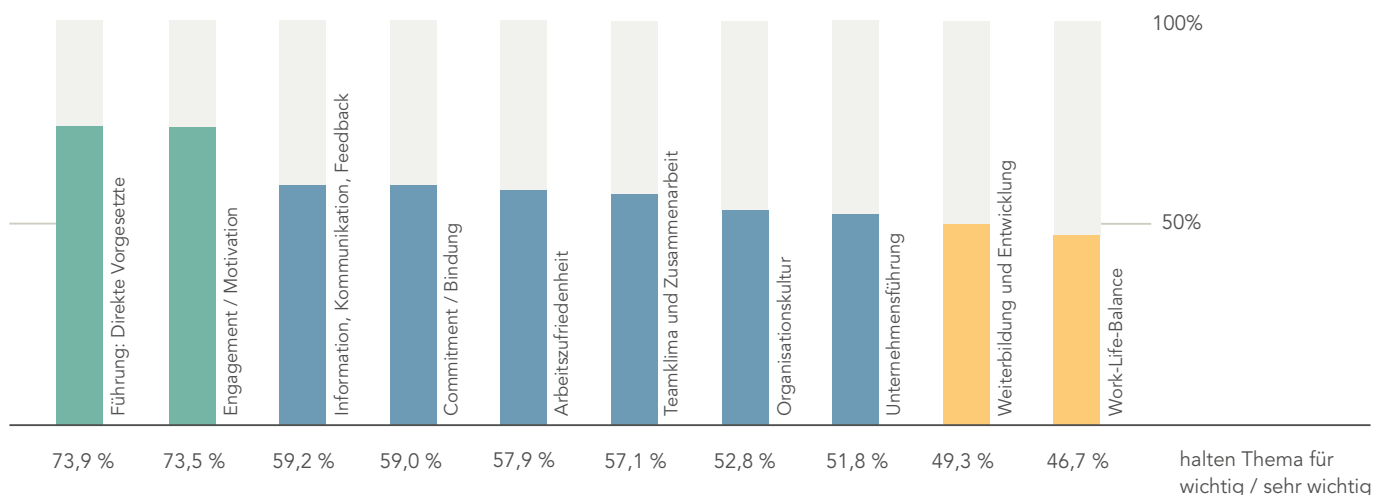


Was sind die Top-Themen bis 2020?

Die Themen Führung und Engagement führen das Ranking klar an.

- 1 Führung** steht ganz oben, da die Anforderungen an Führungskräfte ständig steigen – gerade im zwischenmenschlichen Bereich, nicht zuletzt angesichts der anstehenden massiven Integration der Generation Y.
- 2 Engagement** ist zentral, weil insbesondere auf wissensintensiven und komplexen Märkten Unternehmen ohne eine überdurchschnittlich engagierte Belegschaft chancenlos sein werden.
- 3 Auf Platz drei steht Transparenz** – ein klares Zeichen, dass sich erfolgreiche Unternehmen offenem und regelmäßigem internem Feedback und Dialog starker öffnen müssen.

DIE TOP 10 DER NÄCHSTEN 5 JAHRE



ERFOLGREICHE FOLGEPROZESSE DURCH LINKAGE-ANALYSEN

Gerade beim Follow-Up von Mitarbeiterbefragungen fehlt es häufig an Informationen für zielführende Entscheidungen. Um diese Lücke zu schließen, werden Linkage-Analysen durchgeführt. Durch die Verknüpfung vorhandener Datenquellen können neue, „härtere“ Zusammenhänge ermittelt werden.

Schon heute verknüpfen 23% aller befragten Unternehmen ihre Mitarbeiterbefragungen mit anderen Datenquellen, um tiefere Erkenntnisse zu gewinnen. Diese Tendenz ist stark steigend: Für die Zukunft planen weitere 13% die konkrete Umsetzung von Linkage-Projekten.

Dabei gaben die Studienteilnehmer an, dass Mitarbeiterbefragungen mit zwei verschiedenen Datentypen verknüpft werden: 1. Mit Ergebnissen anderer Befragungen und 2. mit anderen Daten und Kennzahlen des Unternehmens (z.B. Fluktuationsraten, Krankenstände, Churn-Rate). Auf den folgenden Seiten werden beide Varianten genauer vorgestellt. Sie entfalten in Kombination ihre stärkste Wirkung – wie der fiktive Beispieldialog rechts zeigt.

„Unsere Mitarbeiter haben also ein Commitment von 3,8. Was bedeutet das denn konkret?“

„Nun, wir haben mit einer Linkage-Analyse herausgefunden, dass eine Steigerung des Commitments um 1/10 die Fluktuation um ca. 0,4% senken würde.“

„Und was müssen wir tun, um das Commitment unserer Mitarbeiter zu steigern?“

„Das Thema Personalentwicklung hat nachweislich den stärksten Einfluss. Wir sollten unsere Follow-up-Budgets vor allem dort investieren.“



Linkage-Analysen können wesentlich zur Beantwortung der Frage nach dem Rol von Feedback beitragen.



TREIBER IDENTIFIZIEREN

durch Linkage von zwei Befragungen (Seite 5)



WIRKZUSAMMENHÄNGE ERMITTELN UND QUANTIFIZIEREN

durch Linkage von Befragungen mit Unternehmensdaten (Seite 6)

z.B. Personal-
entwicklung

z.B. Klima im Team

z.B. Führung

Treiber

z.B. COMMITMENT

Feedback-KPI



z.B. FLUKTUATION

Unternehmens-KPI

Treiberanalyse und Quantifizierung von Wirkzusammenhängen können als Führwarnsystem genutzt werden, regelmäßige Messung und Modellanpassung vorausgesetzt.



Den Dingen auf den Grund gehen: Befragungsergebnisse verknüpfen

Die Verknüpfung einer Mitarbeiterbefragung mit anderen Befragungen verfolgt üblicherweise das Ziel, konkrete Stellschrauben für Optimierungen zu finden.

Man spricht auch von Treiberanalysen, die ermitteln, welche Faktoren die Zielgröße „treiben“, also den stärksten Einfluss auf sie haben. Hintergrund dafür ist, dass Zielgrößen immer aus mehreren Frageergebnissen zusammengesetzt werden. Durch den Einsatz einer Linkage-Analyse können die stärksten Faktoren rückwirkend zuverlässig ermittelt werden.

Durchschnittlich werden mehr als

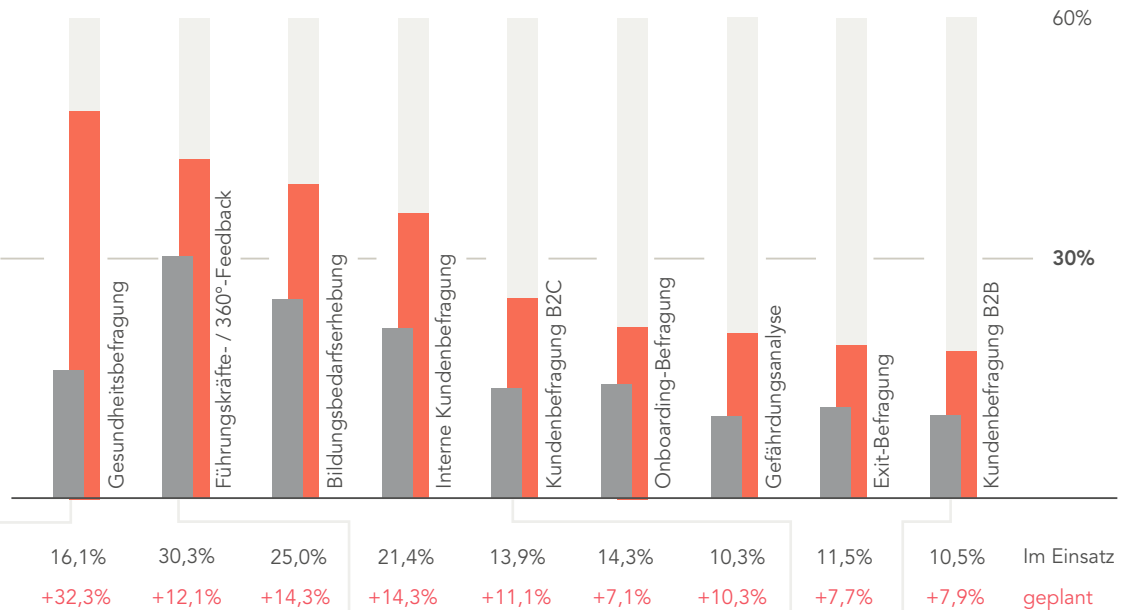
28%

aller Mitarbeiterbefragungen mit anderen Befragungen verknüpft.

Dieser Anteil wird auf

41%

ansteigen (gemäß der berichteten Projektplanungen)



LINKAGE MIT GESUNDHEITSBEFRAGUNG

32% aller befragten Unternehmen planen die Verknüpfung dieser Befragungen. Hintergrund sind Initiativen des Gesetzgebers, sowie der deutliche Zusammenhang mit Kosten für das Unternehmen. Hierbei wird ermittelt, welche Stellhebel den größten Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter haben, z.B.:

- Liegt das größte Verbesserungspotenzial in der Zusammenarbeit im Team oder bei Führungskräften?
- Müssen Arbeitsabläufe verbessert werden?
- Gibt es Probleme mit dem Büroinventar?

LINKAGE VON MAB MIT FÜHRUNGSKRÄFTE-FEEDBACK

Hier wird typischerweise untersucht, wie sich Führungsverhalten auf das Engagement von Mitarbeitern auswirkt.

Genauer: Welche Führungsdimensionen haben den größten Einfluss auf Engagement und Motivation von Mitarbeitern und sollten entsprechend spezifisch gefördert werden? Beispiele sind:

- Repräsentation des Teams durch die Führungskraft
- Fairness
- Führungskompetenz

LINKAGE VON MAB MIT EXTERNER KUNDENZUFRIEDENHEIT

Unternehmen mit starker Service- und Kundenorientierung interessieren sich insbesondere für Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter-Engagement und Kundenzufriedenheit sowie Loyalität.

Die Fragestellung: In welche Treiber lohnt es sich zu investieren, da sie sich nicht „nur“ auf die Kundenorientierung der Mitarbeiter, sondern auch auf Kundenzufriedenheit und -loyalität auswirken? Beispiele sind:

- Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
- Klima im Team
- Führung

ANHALTSPUNKTE GEWINNEN FÜR DEN RETURN ON INVESTMENT

Mit Linkage-Analysen können eindeutige Zusammenhänge zwischen „weichen“ Feedback-KPIs und objektiven Unternehmenskennzahlen ermittelt werden. Anders gesagt: Linkage kann Feedback in harte Währung verwandeln.



Die Verknüpfung von Feedback und objektiven Kennzahlen

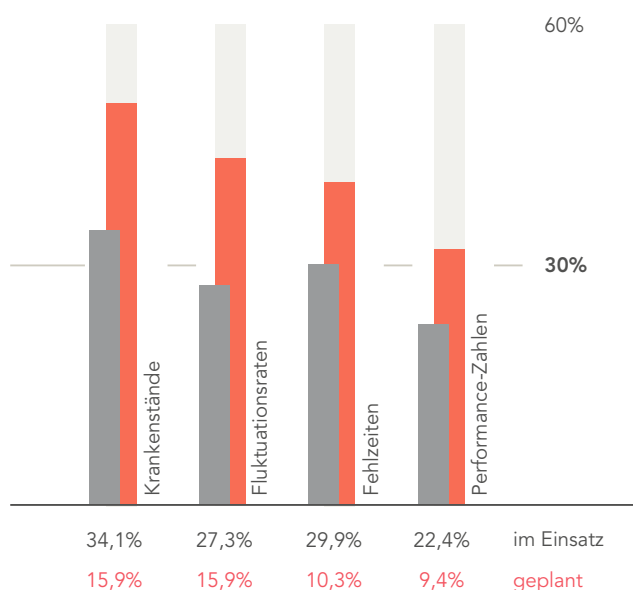
Am häufigsten werden Kennzahlen aus dem Personalmanagement verknüpft: Krankenstände, Fehlzeiten und Fluktuationsraten.

31 %

der befragten Unternehmen verknüpfen Befragungen mit objektiven Daten und Kennzahlen.

Dieser Anteil wird auf **44 %**

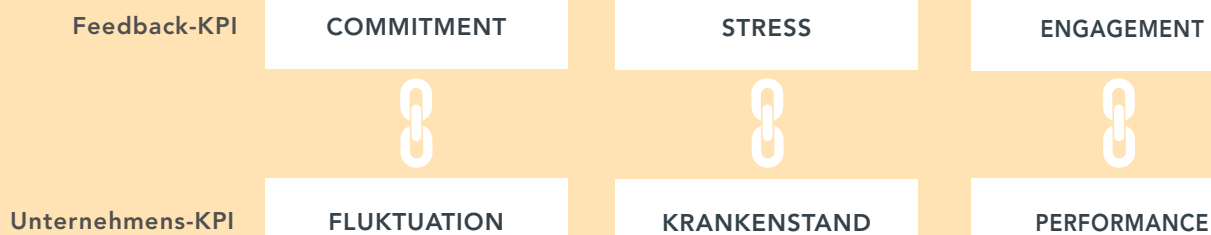
ansteigen (gemäß der berichteten Projektplanungen)



„Und was sagt mir jetzt diese Zahl?“ Diese Frage kennt wohl jeder Verantwortliche für Mitarbeiterbefragungen. Linkage-Analysen liefern darauf gute Antworten, weil sie Wirkzusammenhänge quantifizieren können. Typische Beispiele hierfür sind unten auf dieser Seite zu finden.

Methodisch ist das allerdings nicht trivial: Die Befragungsergebnisse und Unternehmenskennzahlen müssen hinreichend viele Datenpunkte und kompatible Datenstrukturen aufweisen, um eine belastbare Zusammenhangsanalyse zu ermöglichen. Das ist sicherlich auch ein Grund dafür, dass bisher nur knapp ein Drittel aller befragten Unternehmen solche Analysen durchführt, allen Vorteilen der Erkenntnisse zum Trotz.

WIRKUNGSMODELLE:



Geeignete Daten vorausgesetzt, können Wirkungsketten aufgedeckt werden, die die Ableitung konkreter Maßnahmen ermöglichen.

LINKAGE-ANALYSEN GEHÖRT DIE ZUKUNFT

Unsere Prognose: Linkage-Analysen werden zu einem Standard-Analyseinstrument. Es ist nur sinnvoll und entspricht dem Ansatz einer ganzheitlichen Unternehmensentwicklung, das gesamte Potenzial der im Unternehmen vorliegenden Daten zu nutzen.

Wir sehen hier für HR Professionals im Übrigen auch eine Karrierechance. Wer sich dieses Themas annimmt, kann durch die präzise Analyse strategisch wichtiger Zusammenhänge und das Überbrücken von „Abteilungs-Silos“ punkten.



Wir möchten allerdings auch noch einmal betonen, dass erfolgreiche Linkage-Analysen an einige Voraussetzungen geknüpft sind:

✓ Erfolgsfaktoren für Linkage – eine Checkliste:

- ☐ **Datenschutz:** Befragungsdaten sind zweckgebunden, d.h. sie dürfen nicht einfach für andere Auswertungen genutzt werden.
Daher: Rechtzeitig Rechtsabteilung und Datenschützer involvieren (lassen Sie sich aber nicht entmutigen!).
- ☐ **Anonymität:** Auch der Betriebsrat muss frühzeitig informiert werden.
Tipp: Definieren Sie klare Regeln zum Schutz der Anonymität.
- ☐ **Methodik:** Für eine aussagekräftige Linkage-Analyse müssen ausreichend viele Datenpunkte verknüpft werden können; die Auswertungsstrukturen müssen kompatibel sein.
- ☐ **Technologie:** Nutzen Sie eine gemeinsame Befragungsplattform für Kunden und Mitarbeiterbefragungen, die auch komplizierte Organisations- und Auswertungsstrukturen abbilden kann.



Haben Sie weitere Fragen zu den Möglichkeiten von Linkage-Analysen? Dann freuen wir uns auf Ihre Nachricht!
Telefon: +49 221 271690 · E-Mail: feedback@questback.de

DIE AUTOREN



Dr. Frank Gehring
Senior Consultant VoE

Frank Gehring hat Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie studiert und an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster zu Linkage-Analysen als Instrument der Unternehmenssteuerung und -entwicklung promoviert. Er hat über 10 Jahre Erfahrung in der Konzeption und Durchführung komplexer Feedback- und Organisationsentwicklungsprojekte und arbeitet seit 2011 als Senior Consultant bei tivian und Questback. Zu seinen Kunden gehören u.a. die Deutsche Lufthansa und die Continental AG.



Stine Fjell
HR Domain Expert

Bevor Stine Fjell 2014 zu Questback kam war sie HR-Direktorin der norwegischen Nordea Bank und dort verantwortlich für 25.000 Mitarbeiter in 12 Ländern. Vor ihrer Karriere im HR-Bereich war sie über 10 Jahre als Finanzmanagerin im Investmentbanking tätig. Sie hat mehrere Universitätsabschlüsse im Bereich Wirtschaftswissenschaften, unter anderem von der Norwegian School of Economics, der BI Norwegian Business School und der London Business School.

ÜBER QUESTBACK

Questback ist europäischer Marktführer für Enterprise Feedback Management-Software. Wir entwickeln Befragungs- und Dialoglösungen für Online-Marktforschung, Customer Experience Management und HR-Feedback-Management.

Seit der Gründung im Jahr 2000 ist Questback kontinuierlich gewachsen. Hauptsitz des Unternehmens ist in Oslo, Norwegen. Heute hat Questback Niederlassungen in 19 Ländern und betreut mit mehr als 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über 4.000 Kunden in allen Branchen, u.a. Volvo, Payback, Hilti, Daimler, Ikea und Coca-Cola.

MEHR ERFAHREN:

Questback Central Europe

Gustav-Heinemann-Ufer 72a
50968 Köln
Deutschland
Phone: +49 221 271690
E-mail: feedback@questback.de
www.questback.com/de

Questback (HQ)

Løvenskiolds gate 26
0260 Oslo
Norway
Phone: +47 21 02 70 70
E-mail: post@questback.no
www.questback.com

Questback UK

19-21 Great Tower Street
London, EC3R 5AR
United Kingdom
Phone: +44 207 403 3900
E-mail: post.uk@questback.com
www.questback.com/uk

Questback USA

1000 Lafayette Boulevard, Suite 207
Bridgeport, CT 06604
USA
Phone: +1 203 690 1052
E-mail: post.us@questback.com
www.questback.com

9442 Capital of Texas Highway
Arboretum Plaza One, Suite 500
Austin, TX 78759, USA
Phone: +1 512 340 7359
E-mail: info.usa@questback.com
www.questback.com

