



GfK Trustmark AG

Mitarbeitererhebungen

# Creating a High Performance Organisation

Die nächste Generation von Mitarbeitererhebungen

# Auf welchem Entwicklungsstand befindet sich Ihre Mitarbeitererhebung?

Im Verlauf der letzten beiden Jahrzehnte haben viele Unternehmen mindestens zwei Generationen von Mitarbeitererhebungen realisiert. Was vor etwa 20 Jahren bei einigen wenigen Unternehmen als Analyse des Unternehmensklimas begann, entwickelte sich um 1990 zu einer breiten Bewegung von Mitarbeitererhebungen, die im Fokus einer Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Paradigma «Zufriedene Mitarbeiter leisten mehr» standen. Ein wichtiges Vorbild war die 1968 veröffentlichte Untersuchung «One More Time: How Do You Motivate Employees» von Frederick Herzberg, der organisatorische Rahmenbedingungen untersuchte, die zu extremer Zufriedenheit oder Unzufriedenheit von Mitarbeitern führen. Als dieses Paradigma in der Praxis nicht zuverlässig bewiesen werden konnte, wandelte sich der Fokus von Mitarbeiterzufriedenheit auf «Organisational Commitment» bzw. auf den heute gebräuchlicheren Begriff «Engagement». «Engagement» umfasst das Zusammenspiel dreier Faktoren,

- der kognitiven Verbundenheit,
- der emotionalen Beziehung und dem
- realen Verhalten am Arbeitsplatz.

«Engagement» ist die emotionale und intellektuelle Verbundenheit, die Mitarbeitende mit ihrer Tätigkeit, ihrer Organisation, ihren Vorgesetzten und ihren Kollegen fühlen, und die sie zu besonderen Anstrengungen im Rahmen ihrer Arbeit motiviert. Unter «Engagement» verstehen wir also eine verhaltensrelevante Einstellung von Mitarbeitenden, die in direktem Zusammenhang mit ihrer persönlichen Leistung steht.

Wir wissen heute aus einer Vielzahl von wissenschaftlichen Untersuchungen sehr genau, was die persönliche Leistungsbereitschaft beeinflusst und deshalb Inhalt einer Mitarbeitererhebung mit Fokus auf «Engagement» sein sollte.

In einer Metaanalyse von 12 umfassenden internationalen Studien, welche in den letzten Jahren die organisatorischen Einflussfaktoren auf das «Engagement» der Mitarbeitenden analysiert haben, lassen sich acht verschiedene Einflussfaktoren als wichtige Treiber von «Engagement» identifizieren. Diese sind:

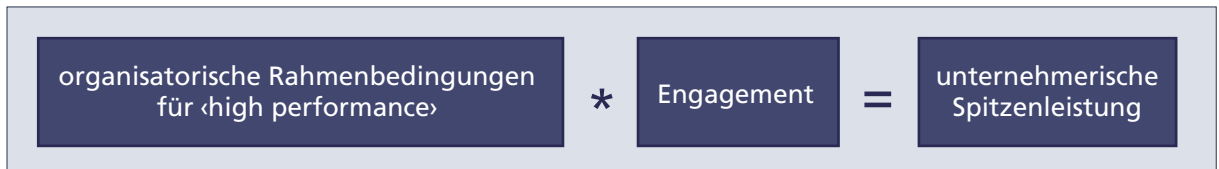
- 1. Vertrauen und Integrität** – bezieht sich darauf, inwieweit der Mitarbeitende das Gefühl hat, dass das Management um das Wohlergehen der Mitarbeitenden bemüht ist, die Wahrheit sagt, wichtige Veränderungen klar und einfach kommuniziert, den Mitarbeitenden zuhört, versprochene Massnahmen umsetzt sowie die den Mitarbeitenden vorgegebenen Ziele und Werte auch vorlebt.
- 2. Charakteristik der Tätigkeit** – bezieht sich auf den täglichen Inhalt und die Routine der Tätigkeit sowie das Ausmass, in dem der Mitarbeiter emotional und mental stimuliert wird. Umfasst auch Möglichkeiten, an Entscheidungsfindung und Eigenverantwortung teilzuhaben.
- 3. Wahrgenommener Zusammenhang zwischen persönlicher Leistung und Unternehmensleistung** – bezieht sich darauf, wie gut der Mitarbeiter die Unternehmensziele versteht, sich der notwendigen Unternehmensleistung bewusst ist und weiss, wie sein Beitrag die Leistung des Unternehmens beeinflusst.

4. **Entwicklungs-/Aufstiegsmöglichkeiten** – beziehen sich auf das Ausmass der wahrgenommenen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens und, in geringerem Masse, auf einen klar definierten persönlichen Karriereweg.
5. **Stolz auf das Unternehmen** – bezieht sich auf das Selbstwertgefühl, das der Mitarbeiter von der Zugehörigkeit zum Unternehmen erfährt. Zeigt sich beispielsweise in einer hohen Bereitschaft, das Unternehmen an potentielle Kunden und Mitarbeiter zu empfehlen.
6. **Arbeitskollegen/ Teammitglieder** – beziehen sich auf die Bedeutung, welche die KollegInnen eines Mitarbeitenden für dessen persönliches Engagement haben.
7. **Mitarbeiterentwicklung** – bezieht sich im Gegensatz zu den Karriere-Entwicklungsmöglichkeiten auf die Wahrnehmung der Mitarbeitenden, dass Anstrengungen zur Entwicklung ihrer fachlichen Kompetenzen, Fähigkeiten und Qualifikationen unternommen werden.
8. **Persönliche Beziehung zum Vorgesetzten** – bezieht sich darauf, wie sehr der Mitarbeitende die persönliche Beziehung zum direkten Vorgesetzten schätzt, unabhängig von fachlichen oder tätigkeitsbezogenen Aspekten dieser Beziehung.

Jede Mitarbeitererhebung, die auf das Engagement der Mitarbeitenden fokussiert, sollte diese Einflussfaktoren durch entsprechende Fragestellungen berücksichtigen. Allerdings erhebt sich die Frage, ob eine positive Veränderung dieser Einflussfaktoren bereits alles ist, was man tun kann, um die Leistungsfähigkeit von Unternehmen zu erhöhen.

# Ist der Fokus auf «Engagement» bei Mitarbeitererhebungen wirklich ausreichend, um einen Beitrag zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu erbringen?

## Erfolgsformel



Mitarbeitererhebungen mit Fokus auf «Engagement» zielen auf die Erhöhung der persönlichen Leistung von Mitarbeitern. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse über hochleistende Unternehmen zeigen jedoch, dass die Leistung eines Unternehmens mehr ist als die Summe der Leistungen der einzelnen Mitarbeiter.

Es sind vielmehr besondere organisatorische Rahmenbedingungen und Führungspraktiken, welche ein Unternehmen zu einem «high performer» machen. Eine wissenschaftlich fundierte Langzeitstudie von 160 Unternehmen, geleitet von Prof. Noriah, Harvard Business School, erbrachte den Beweis, dass optimale organisatorische Rahmenbedingungen im Sinne

- einer klaren, fokussierten, am Kunden orientierten Strategie
- flachen, flexiblen, schnellen Organisationsstrukturen
- einer ausgeprägten Leistungskultur
- einem hohen Qualitätsniveau im täglichen Betrieb

einen «total return to shareholder» von mehr als 900% über einen Zeitraum von 10 Jahren generierten.

Die Erkenntnis, dass unter optimalen organisatorischen Rahmenbedingungen Spitzenleistungen möglich werden, legt den Gedanken nahe, Mitarbeitererhebungen zu nutzen, um wichtige organisatorische Rahmenbedingungen und Führungspraktiken für eine hohe Unternehmensleistung zu evaluieren.

Durch die Abstimmung der zu messenden organisatorischen Rahmenbedingungen für «high performance» auf die Unternehmensstrategie wird eine von GfK Trustmark konzipierte Mitarbeitererhebung gleichzeitig ein Evaluationstool für die «strategische Fitness» eines Unternehmens und trägt dem Prinzip Rechnung, dass die Unternehmensleistung im wesentlichen von drei Faktoren abhängig ist:

- dem Engagement der Mitarbeitenden
- den organisatorischen Rahmenbedingungen für «high performance» und
- der Fokussierung auf Unternehmensziele und -strategie.

GfK Trustmark hat sich in den letzten Jahren intensiv mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen über hochleistende Unternehmen beschäftigt. Eine international besetzte Fachkonferenz, von GfK Trustmark im Oktober 2007 veranstaltet, diente dem Austausch der wichtigsten international vorliegenden Erfahrungen. Die Ergebnisse einer Metaanalyse von mehr als 90 internationalen Veröffentlichungen über «high performance organisations» vermitteln ein klares Bild, auf welche organisatorischen Rahmenbedingungen und Führungspraktiken es ankommt, um Spitzenleistungen zu erzielen bzw. die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu steigern.

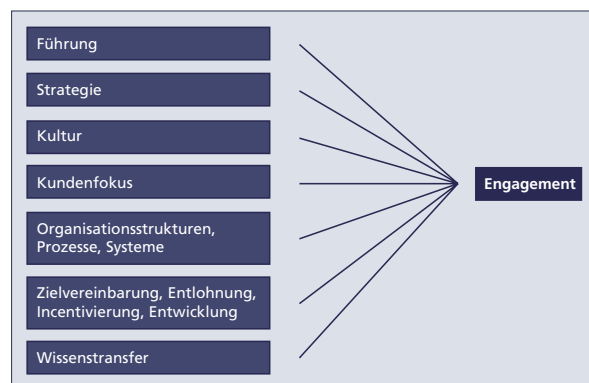
# Welche organisatorischen Rahmenbedingungen und Management Practices sind Voraussetzung für «high performance»?

Es sind vor allem die «weichen» organisatorischen Rahmenbedingungen, welche die wirtschaftliche und finanzielle Leistungsfähigkeit eines Unternehmens am stärksten beeinflussen, insbesondere dann, wenn sich Unternehmen in einer hoch dynamischen Marktumgebung bewegen. Unter den wichtigsten Einflussfaktoren finden wir:

- Fokus auf die Schaffung von Mehrwert für Kunden
- Befähigung der Mitarbeiter und Schaffung ausreichender Handlungsspielräume
- Entwicklung einer «lernenden Organisation»
- Faire Belohnung und Incentivierung von Leistung
- Führungsarbeit, die auf Offenheit und Vertrauen aufbaut
- Messen, was wichtig ist
- Umfassende offene Kommunikation, um die Verbesserung der Leistung voranzutreiben

Insgesamt gibt es etwa 40 Einflussfaktoren die auf fundierten wissenschaftlichen Grundlagen beruhen. Auf der Grundlage einer Metaanalyse von wissenschaftlichen Veröffentlichungen über «high performance organisations» hat GfK Trustmark einen Katalog von mehr als 400 Kriterien entwickelt, um die organisatorischen Rahmenbedingungen für «high performance» mit Hilfe von Mitarbeitererhebungen zu evaluieren.

Dabei legen wir folgende Dimensionen organisatorischer Rahmenbedingungen zu Grunde:



Der Kriterienkatalog für «high performance organisations» wird jährlich von einem international besetzten Expertenteam führender Wissenschaftler überprüft und wenn notwendig, um neueste Erkenntnisse bzw. Kriterien ergänzt.

40 Kriterien sind international standardisiert und validiert; sie werden im Rahmen der weltweiten, in mehr als 90 Ländern operierenden GfK Gruppe als Grundlage für GfK-Mitarbeitererhebungen eingesetzt und bieten Unternehmen globale Benchmarkingmöglichkeiten.

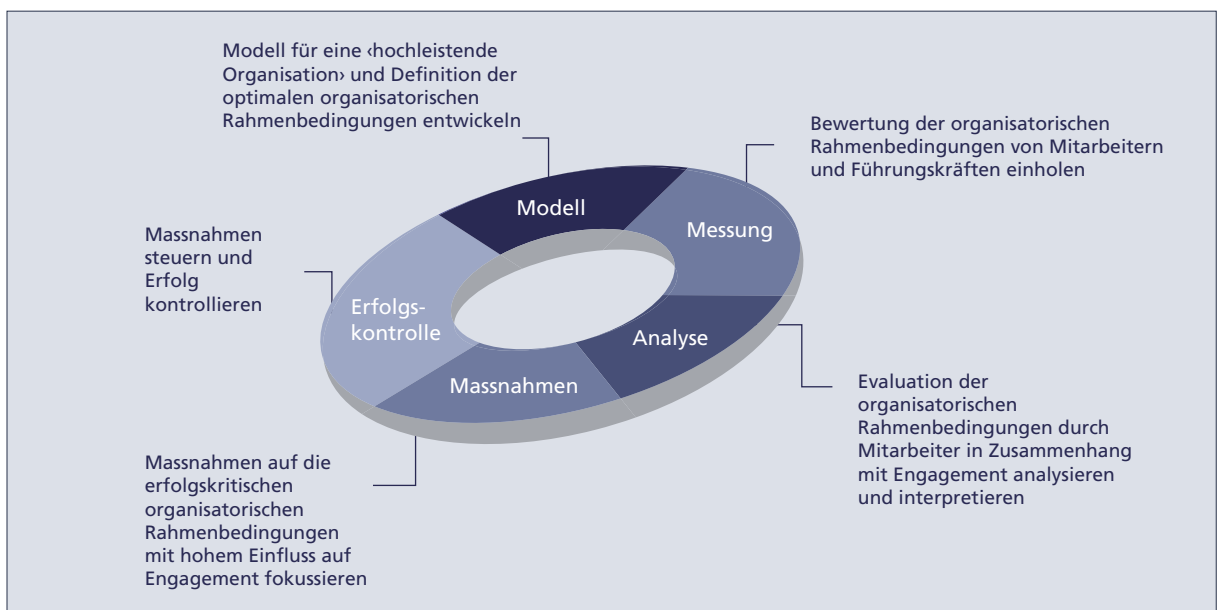
# Können organisatorische Rahmenbedingungen für «high performance» auf die Strategie Ihres Unternehmens ausgerichtet werden?

Die Evaluation der organisatorischen Rahmenbedingungen für «high performance» mit Hilfe einer Mitarbeitererhebung ist bei GfK Trustmark eingebettet in einen umfassenden Prozess, der mit der Entwicklung eines Modells für «high performance» Rahmenbedingungen beginnt und mit der Erfolgskontrolle von Veränderungsmaßnahmen endet.

Bei der unternehmensspezifischen Definition der organisatorischen Rahmenbedingungen für eine «high performance» Organisation berücksichtigen wir drei Perspektiven:

- Strategische Ausrichtung des Unternehmens  
Vision, Leitbild, Mission, Unternehmensziele, Unternehmensstrategie, Unternehmenswerte, HR Strategie, usw.

## Vorgehensweise zur systematischen Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens



- Bestehende Leistungsbarrieren im Unternehmen organisatorische Rahmenbedingungen, die aus der Sicht der Führungskräfte und der Mitarbeiter Leistung behindern bzw. verhindern.

- Erkenntnisse aus «high performance» Organisationen  
400 relevante Kriterien zur Evaluation hochleistender Organisationen

Die strategische Ausrichtung des Unternehmens spielt dabei eine besondere Rolle. Die wissenschaftliche Forschung belegt, dass das Verhalten der Mitarbeiter im Wesentlichen von den organisatorischen Rahmenbedingungen beeinflusst wird, unter denen sie arbeiten. Es genügt also nicht, Leitbild, Strategie und Leitwerte zu kommunizieren, es ist notwendig, die richtigen organisatorischen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich Mitarbeiter strategieorientiert verhalten können.

Wenn beispielsweise Kundenorientierung ein wichtiges Element der Unternehmensstrategie ist, sollte sichergestellt sein, dass die organisatorischen Rahmenbedingungen für Kundenorientierung stimmen. Ob beispielsweise Mitarbeiter an den Kontaktstellen zu Kunden...

- genügend Handlungsspielräume haben und befähigt sind, um die Erwartungen der Kunden schnell und kompetent zu erfüllen,
- von Führungskräften geführt werden, die Kundenorientierung täglich vorleben,
- alle wesentlichen Informationen haben, um Kunden optimal betreuen zu können,
- persönliche Ziele und Leistungsanreize haben, die kundenorientiertes Verhalten verstärken,
- in einer Leistungskultur arbeiten, in der man grossen Wert auf Kundenorientierung legt,
- usw.

Einfach gesagt: Will man kundenorientierte Mitarbeiter, müssen organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen Kundenorientierung stattfinden kann und gefördert wird.

Neben der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und den vorliegenden Erkenntnissen zu «high performance» Organisationen greifen wir auf das Wissen und die Erfahrung Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter zurück. In persönlichen Interviews mit wichtigen Führungskräften diskutieren wir die organisatorischen Rahmenbedingungen, die verändert werden müssen, um die strategisch notwendige Leistung der Mitarbeiter zu erhöhen. In Workshops mit Mitarbeitern analysieren wir die wichtigsten Barrieren, die strategisch orientiertes Mitarbeiterverhalten verhindern.

In einem systematischen und praxiserprobten Prozess identifizieren wir sodann die relevanten Inhalte des unternehmensspezifischen Modells für eine «high performance» Organisation, verdichten und reduzieren Inhalte bzw. setzen inhaltliche Prioritäten. Das dabei entstehende Messmodell wird in einen Fragebogen übersetzt, der die Grundlage für die Mitarbeitererhebung bildet.

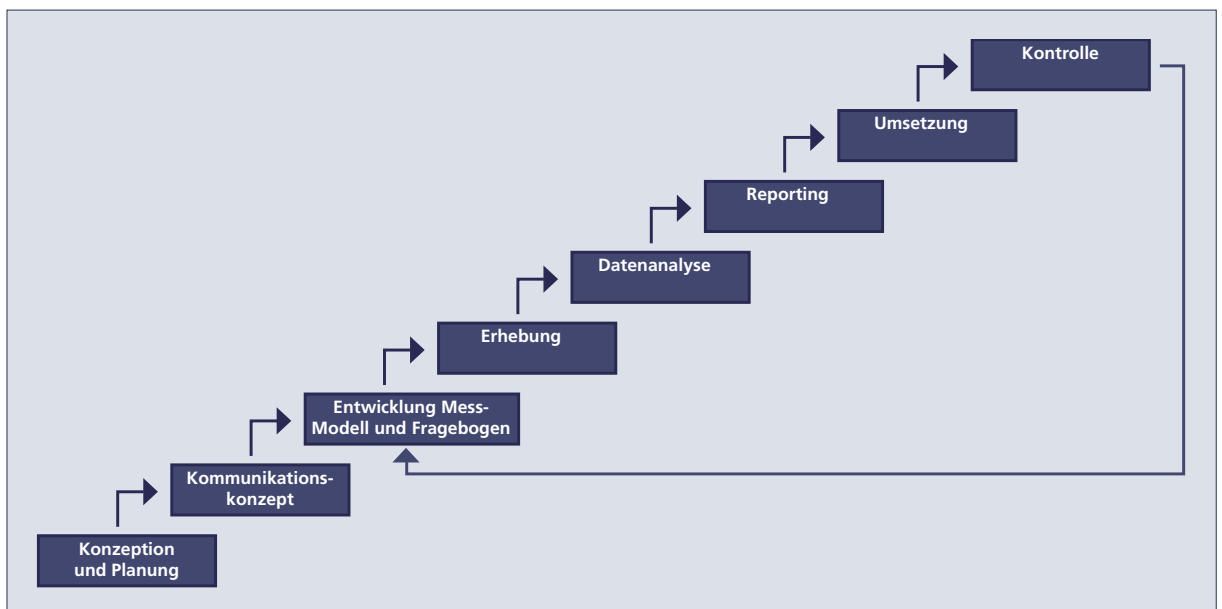
Diese Vorgangsweise stellt sicher, dass Ihre Mitarbeitererhebung auf die Entwicklung einer «high performance» Organisation fokussiert und einen konkreten Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft des Unternehmens leistet. Damit wird die Akzeptanz der Mitarbeitererhebung im Top Management gewährleistet.

# Machen 15 Jahre Erfahrung in der Durchführung von Mitarbeitererhebungen und hohe statistisch/mathematisch Kompetenz bei der Analyse der Erhebungsdaten einen Unterschied?

Bei der Durchführung Ihrer Mitarbeitererhebung folgen wir einem Projektablauf, der seit 15 Jahren ständig verbessert und verfeinert wird; grossen Wert legen wir auf die begleitende Kommunikation, welche die Grundlage für eine hohe Beteiligung der Mitarbeiter und die Validität der Daten ist.

Generation, die präzise und zuverlässige Ergebnisse auch für kleine Organisationseinheiten gewährleistet und den statistischen Besonderheiten von Erhebungsdaten gerecht wird. Um auch nicht-lineare Einflüsse zu erkennen, greifen wir auf NEUSREL zurück, eine neue Methodik der Kausalanalyse zur explora-

## Projektphasen einer Mitarbeitererhebung

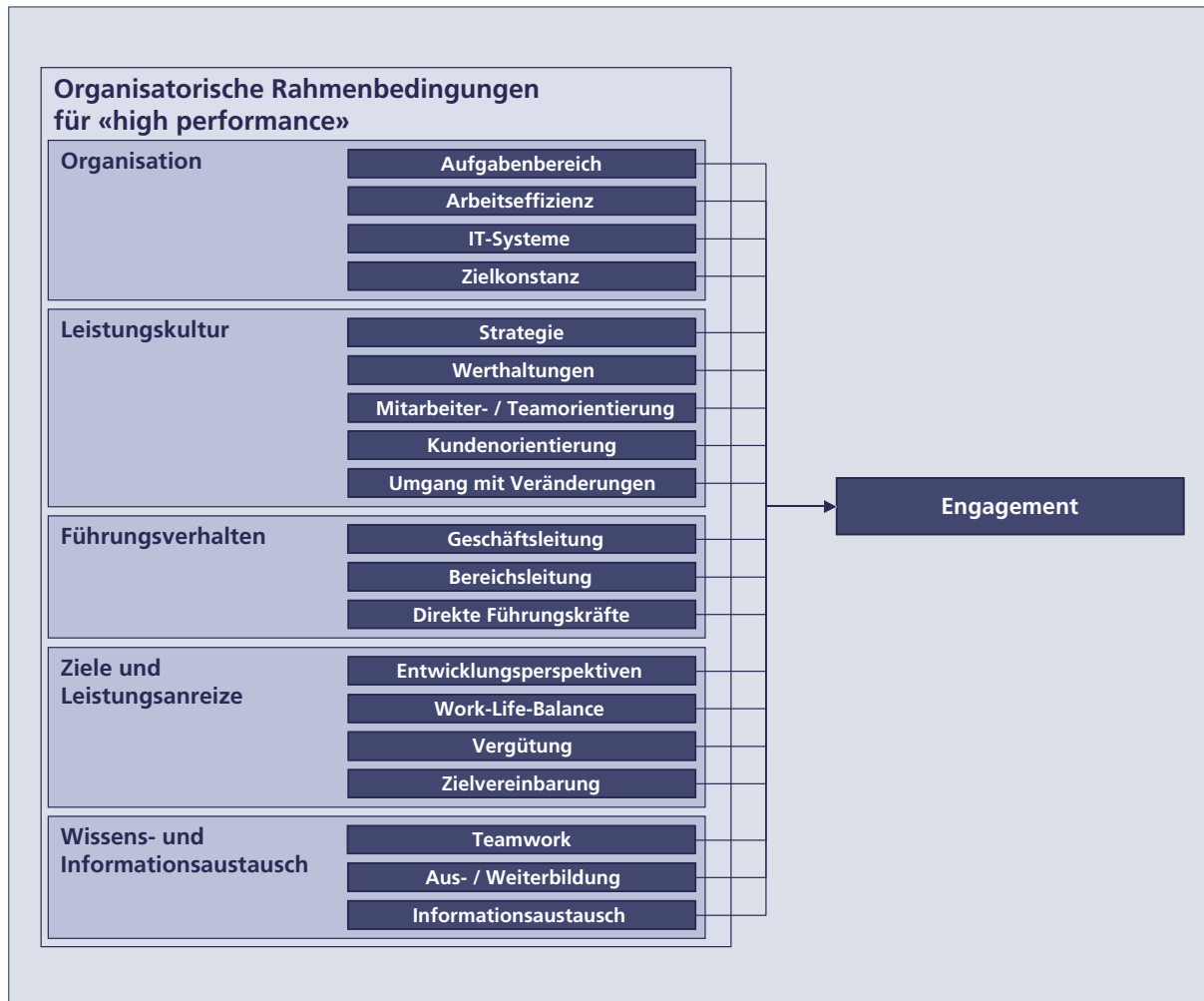


Das Grundkonzept für die Auswertung der Daten bildet die statistische Modellierung der Wirkung von organisatorischen Rahmenbedingungen auf «Engagement». Das heisst, wir legen neben der Bewertung der organisatorischen Rahmenbedingungen durch die Mitarbeiter grossen Wert auf die Prognose der Wirkung einer Veränderung der organisatorischen Rahmenbedingungen auf «Engagement». Es liegt nahe, Verbesserungen der organisatorischen Rahmenbedingungen dort anzugehen, wo die höchste Wirkung auf das Engagement der Mitarbeitenden zu erzielen ist. Für diese Analyse setzen wir kausale statistische Modelle auf der Basis von PLS (Partial Least Squares) ein, einer multivariaten Analyse der zweiten

tiven Modellierung nichtlinearer, dynamischer Zusammenhänge.

Liegen die Erhebungsdaten vor, wird in einem ersten Schritt das – dem Fragebogen zugrundeliegende – Messmodell statistisch validiert und optimiert. Damit stellen wir sicher, dass die Ergebnisse der Wirkungsanalyse präzise, valide und zuverlässig sind.

Beispielhafte Darstellung eines Mess- und Analysemodells



In einem zweiten Schritt werden für jede Organisationseinheit

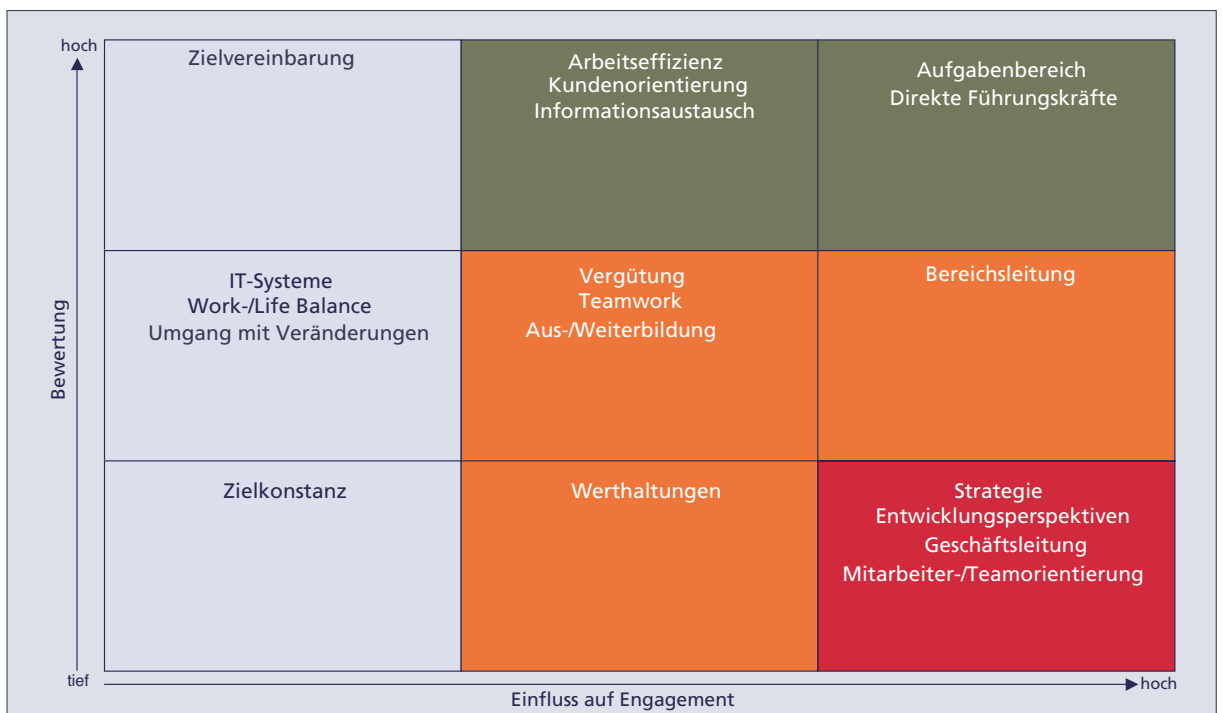
- die Bewertung der Kriterien und Einflussfaktoren der organisatorischen Rahmenbedingungen ermittelt,
- die Wirkung einer Veränderung von organisatorischen Rahmenbedingungen auf das Engagement der Mitarbeiter berechnet und
- Handlungsportfolios aus der Bewertung und Wirkung von Einflussfaktoren gebildet, um die Prioritäten für die Verbesserung der organisatorischen Rahmenbedingungen richtig zu setzen.

Organisatorische Rahmenbedingungen, die eine hohe Wirkung auf «Engagement» haben und aus Sicht der Mitarbeiter schlecht beurteilt werden, sind erfolgskritisch. Eventuell werden auch Benchmarks herangezogen, um gute Bewertungen von schlechten Bewertungen zu differenzieren.

Das Konzept der Fokussierung auf die wichtigsten Treiber von «Engagement» reduziert die Abhängigkeit von externen Benchmarks, die in der Regel ungeprüft übernommen werden. Wenn sich beispielsweise aus der statistischen Analyse das Thema «Führungsverhalten» als wichtiger Hebel für eine Er-

höhung von «Engagement» ergibt, ist es sekundär, ob man dabei über oder unter einem Benchmark liegt – man würde die Hebelwirkung in jedem Falle nutzen, um das «Engagement» zu erhöhen, und Massnahmen darauf konzentrieren.

#### Beispielhafte Darstellung eines Handlungsportfolios



Durch die Prognose der Wirkung von organisatorischen Rahmenbedingungen auf das Engagement der Mitarbeiter in jeder Organisationseinheit mit einem Rücklauf von mehr als 80 Fragebögen, sind wir in der Lage, für jede wichtige Organisationseinheit oder für strategisch relevante Mitarbeitergruppen ein spezifisches Handlungsportfolio zu erstellen. Damit können die Führungskräfte dieser Organisationseinheiten ihre Massnahmen auf die organisatorischen Rahmenbedingungen fokussieren, welche die höchste Effektivität in Bezug auf eine Leistungsverbesserung gewährleisten.

# Wie stellt man sicher, dass Veränderungsprozesse in den einzelnen Organisationseinheiten zum Erfolg führen?

Die effektive Planung und Realisierung von Veränderungsprozessen beginnt beim Reporting. GfK Trustmark entwickelt für jeden Klienten auf die individuellen Bedürfnisse und das spezielle Corporate Design des Klienten zugeschnittene Reportingformate. Dabei legen wir grossen Wert auf eine einfach verständliche, übersichtliche und aussagekräftige graphische Gestaltung der Reports, mit Texten, welche die Entscheidung der richtigen Veränderungsmassnahmen einfach machen.

Reports werden in elektronischer Form distribuiert, als CD oder als downloadbarer Datenfile über eine Downloadplattform. Wird eine Downloadplattform eingerichtet, kann zusätzlich zum Standardreport ein dynamisches Online-Reportingtool mit besonderer Zugriffsberechtigung angeboten werden. Damit hat jede Führungskraft die Möglichkeit, die Erhebungsdaten eines festgelegten Bereiches selbst zu analysieren und sich in die Erkenntnisse zu vertiefen. Diese individuelle Analyse wird durch einfach verwendbare graphische Darstellungsformate unterstützt.

Ein weiteres IT Tool, mit dem wird die Effizienz der Umsetzung von Veränderungsmassnahmen erhöhen, fokussiert auf die Planung und das Tracking von Veränderungsmassnahmen. Mit Hilfe der webbasier-

ten Anwendung «Online Tracking & Monitoring» können in jeder Organisationseinheit Veränderungsmassnahmen definiert und geplant werden. Die zeitliche Realisierung der Veränderungsmassnahmen wird automatisch verfolgt, verzögerte Veränderungsmassnahmen werden identifiziert und Fertigungsniveaus über alle Aggregations- und Unternehmens ebenen angezeigt. Problemzonen bei der Umsetzung von Veränderungsmassnahmen werden so identifizierbar und beeinflussbar.

# Unterscheiden sich die organisatorischen Rahmenbedingungen mit Einfluss auf «Engagement» in einzelnen Organisationseinheiten und wie können dennoch effektive, unternehmensweite Veränderungsmaßnahmen sichergestellt werden?

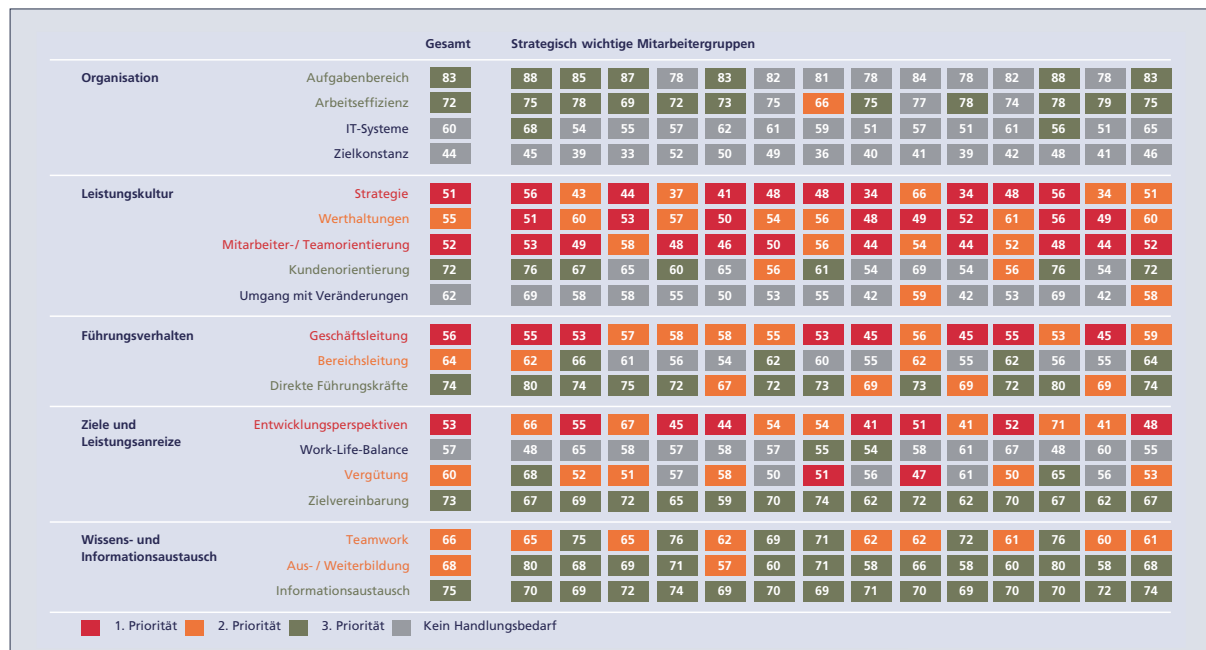
Abhängig von der Tätigkeit der Mitarbeitenden, dem Bildungsniveau, dem Alter, dem Führungsverhalten, der Organisationskultur - um nur einige Determinanten des Engagements zu nennen – finden wir in einzelnen Organisationseinheiten sehr unterschiedliche Treiber des Engagements. Deshalb ermitteln wir mit Hilfe der kausalen statistischen Modelle möglichst für jede Organisationseinheit ein individuelles Handlungsportfolio, das den Eigenheiten der organisatorischen Rahmenbedingungen in dieser Organisationseinheit gerecht wird. Dieses Handlungsportfolio ist der Kern eines Ergebnisberichtes für eine spezifische Organisationseinheit.

Allerdings gibt es organisatorische Rahmenbedingungen, die quer über viele Organisationseinheiten eine starke Hebelwirkung auf das Engagement der Mitarbeitenden haben. Diese erfolgskritischen organisatorischen Rahmenbedingungen identifizieren wir auf der Basis von sogenannten Heatmaps.

Heatmaps sind das wichtigste Instrument, um zuverlässige Erkenntnisse zu gewinnen, welche organisatorischen Rahmenbedingungen für ein Unternehmen erfolgskritisch sind und quer über alle Organisationseinheiten die Aufmerksamkeit bzw. die Aktivität der Führungskräfte erfordern.

Heatmaps werden auf der Grundlage der individuellen Handlungsportfolios aller wichtigen Organisationseinheiten und/oder der strategisch wichtigen Mitarbeitergruppen gewonnen. Abgesichert und validiert werden die so gewonnenen Befunde zusätzlich durch eine auf das gesamte Unternehmen bezogene multidimensionale Skalierung (MDS).

Beispielhafte Darstellung einer Heatmap zur Fokussierung von Veränderungsmaßnahmen auf erfolgskritische Rahmenbedingungen



Organisatorische Rahmenbedingungen, die quer über wichtige Organisationseinheiten bzw. strategisch relevante Mitarbeitergruppen wichtige Treiber des Engagements sind, sind erfolgskritisch und bilden klare Schwerpunkte für Umsetzungsmaßnahmen.

Die Umsatzkonzepte für erfolgskritische organisatorische Rahmenbedingungen werden durch Umsetzungs-Roadmaps festgelegt. Eine Roadmap definiert, mit welchen «best practice» Massnahmen im Unternehmen organisatorische Rahmenbedingungen verändert werden können, unterstützt durch HR-Management und HR-Prozesse.

Roadmaps sind die Basis für eine detaillierte Planung, Realisierung und Kontrolle der Folgeprozesse zur Veränderung erfolgskritischer organisatorischer Rahmenbedingungen. Jede Roadmap wird mit der Geschäftsleitung abgestimmt und in Folge verbindlich realisiert.

Umsetzungsmassnahmen auf der Unternehmensebene werden also durch die Geschäftsleitung in Zusammenarbeit mit den Experten aus dem Personalmanagement entschieden. Soweit möglich, werden die Umsetzungsmaßnahmen in die bestehenden Personalprozesse integriert. Damit können die HR-Ressourcen an den Hebeln eingesetzt werden, welche die stärkste Wirkung auf das Engagement der Mitarbeiter quer über die Organisation haben und eine «high performance» Organisation gewährleisten.

Spezifische Handlungsportfolios für einzelne Organisationseinheiten und Heatmaps für das Gesamtunternehmen gewährleisten optimale Veränderungsmaßnahmen auf allen Ebenen des Unternehmens.

# Gibt es ein Benchmarking, das exakte, zuverlässige und aussagekräftige Vergleichswerte sicherstellt?

Eine Besonderheit von GfK Trustmark sind präzise, länderspezifische Benchmarks. Von unseren Konkurrenten werden in der Regel globale Benchmarkingdatenbanken angeboten, in denen der itemspezifisch exakt benötigte Benchmark von relevanten Ländern, Mitbewerbern oder «Flagship» Unternehmen nicht zu finden ist. Zudem ist die Transparenz der den Benchmarks zugrunde liegenden Daten oft nicht gewährleistet.

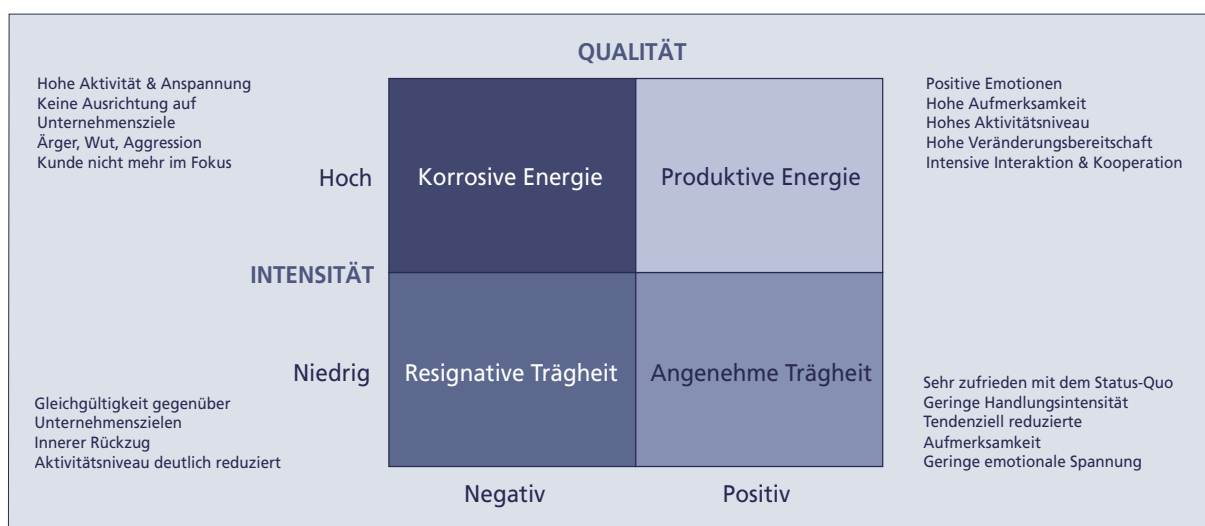
GfK Trustmark geht beim Benchmarking andere Wege. Über die länderspezifischen GfK ePanels haben wir die Möglichkeit, jeden beliebigen Benchmark zu jedem beliebigen Zeitpunkt landesspezifisch zu erheben und als zuverlässigen Vergleichswert zu verwenden. Wir vermeiden damit, dass die Benchmarks zu sehr auf spezifische Mitarbeiterstrukturen und Entwicklungsstadien einzelner Unternehmen zugeschnitten oder bereits veraltet sind. Zudem gewährleisten wir itemspezifische Vergleichbarkeit und Transparenz bezüglich der Gewinnung der Benchmarks sowie der zugrunde liegenden Strukturdaten.

# Können Veränderungsprozesse ohne organisationale Energie zum Erfolg geführt werden?

Um eine hohe Dynamik der Veränderungsprozesse zu gewährleisten und nachhaltige Veränderungen sicherzustellen, sollte das Niveau an organisationaler Energie im Unternehmen nicht unberücksichtigt bleiben. Unternehmen, die beispielsweise in einem Zustand «angenehmer Trägheit» verharren, sind schwer Richtung «high performance» zu mobilisieren. Organisationale Energie ist messbar und beeinflussbar. Das Ausmass und die Qualität der organisationalen Energie wird über vier Energiezustände bestimmt.

Es ist aber auch wichtig, die organisationale Energie von kleineren Unternehmensbereichen oder Abteilungen zu kennen, vor allem, wenn es sich um strategisch wichtige Mitarbeitergruppen handelt oder wenn Abteilungen mit hoher «produktiver Energie» identifiziert werden können. Werden «Energy Hotspots» mit hoher produktiver Energie erkannt, liegt es auf der Hand, diese miteinander zu vernetzen, um damit einen weiteren Impuls für die Erhöhung der organisationalen Energie im Unternehmen zu gewinnen.

## Ausprägung der organisationalen Energie



In Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Heike Bruch, Universität St. Gallen, setzen wir die von ihr entwickelten und in umfassenden weltweiten Projekten validierten Messkriterien ein, um die organisationale Energie von Unternehmen, Unternehmensbereichen oder Abteilungen über die vier vorgenannten Energiezustände zu messen. Auf der Ebene des Unternehmens gibt es für jede Ausprägung der organisationalen Energie klare Interventionsmassnahmen, um den Energiezustand in Richtung «produktive Energie» zu erhöhen bzw. zu transformieren.

Diese Kombination zweier fundamentaler Konzepte für die Erhöhung der Unternehmensleistung, die Evaluation und Veränderung von organisatorischen Rahmenbedingungen für «high performance» und die Evaluation und Transformation der organisationalen Energie, ist einzigartig und kann von keinem anderen Mitbewerber angeboten werden. In diesem Sinne beanspruchen wir für uns, die nächste Generation von Mitarbeitererhebungen entwickelt und in ein marktreifes Konzept umgesetzt zu haben.

Umsetzungsmassnahmen im Bereich der organisationalen Energie werden von Prof. Dr. Bruch in Zusammenarbeit mit GfK Trustmark begleitet.

# Was sind die Besonderheiten des Leistungsangebotes von GfK Trustmark?

Unsere Mitarbeitererhebungen fokussieren auf die

- Veränderung der organisatorischen Rahmenbedingungen mit dem Ziel einer «high performance» Organisation, massgeschneidert auf die Strategie des Unternehmens
- Erhöhung der organisationalen Energie, die für Veränderungsprozesse zur Verfügung steht

Mit dieser einzigartigen Ausrichtung leistet eine Mitarbeitererhebung einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung nachhaltiger Spitzenleistungen, die sich – nicht zuletzt – auf die «bottom line» Ihres Unternehmens niederschlagen.

Statistisch/mathematische Analysemodelle stellen sicher, dass

- für jede Organisationseinheit die organisations-spezifischen Treiber des Engagements präzise und zuverlässig ermittelt werden
- aussagekräftige Handlungsportfolios die Effektivität der Veränderungsprozesse in den einzelnen Organisationseinheiten gewährleisten
- unternehmensübergreifende Heatmaps die erfolgskritischen organisatorischen Rahmenbedingungen quer über das Unternehmen identifizieren

Einfach verständliche, massgeschneiderte Ergebnisberichte unterstützen Führungskräfte bei der Analyse und Interpretation der Ergebnisse und bei der Planung effektiver Veränderungsmaßnahmen Hochent-

wickelte IT Tools für ein interaktives Reporting und ein zuverlässiges Tracking von Veränderungsmassnahmen auf allen Ebenen des Unternehmens stellen effiziente Umsetzungsprozesse sicher.

Umsetzungsroadmaps für die Veränderung erfolgskritischer organisatorischer Rahmenbedingungen gewährleisten «best practices» bei der Umsetzung von Veränderungsmassnahmen, abgestimmt auf die jeweilige Entwicklungsphase eines Unternehmens, und stellen einen maximalen Beitrag des HR Managements sicher

Ein innovatives Benchmarking über GfK ePanels generiert transparente, präzise, zuverlässige und aussagekräftige Benchmarks

Aussagekräftigen Kennzahlen über die Identifikation, Leistungsbereitschaft und Bindung der Mitarbeiter sowie über den Zustand erfolgskritischer organisatorischer Rahmenbedingungen für eine «high performance» Organisation ermöglichen es, die Entwicklung des Unternehmens in Richtung nachhaltige Spitzenleistungen zu steuern.

# Wie können wir Sie noch unterstützen?

GfK Trustmark ist Ihr erfahrener und kompetenter Partner, wenn es darum geht, Ihre Mitarbeitererhebungen weiterzuentwickeln und Sie bei der Umsetzung der Ergebnisse zu begleiten.

Wir bieten die Realisierung der beschriebenen Konzepte zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens als Gesamtprogramm an, aber auch die Realisierung einzelner Module daraus, beispielsweise in Form einer

- Analyse der Unternehmenskultur
- Analyse der Ausrichtung an Unternehmenswerten
- Führungskräfteevaluation
- Evaluation der Kundenorientierung oder Zielorientierung in Unternehmen
- Evaluation strategisch wichtiger Fokus-Themen wie Talent Management oder Performance Management
- Analyse des Arbeitgeber-Images (Employer Image)
- Assessment von HR-Risiken

oder als

- Evaluation der Entwicklung organisatorischer Rahmenbedingungen im Zuge von Mergers & Acquisitions
- Evaluation des Senior Managements
- Evaluation strategisch wichtiger Mitarbeitergruppen

Dabei arbeiten wir mit folgenden Erhebungskonzepten:

- periodische Baseline-Messungen mittels Mitarbeitererhebungen
- Entwicklung von Pulsmess-Systemen auf Stichprobenbasis, um den Erfolg von Umsetzungsmassnahmen zu tracken oder periodisch Daten für die wichtigsten HR-Kennzahlen zu liefern
- Implementierung von online-basierten Umfragecentern als Plattform für Mitarbeiterumfragen

Wir unterstützen Sie bei der Entwicklung von HR-Kennzahlensystemen und HR-Cockpits, um die wichtigen HR-Kennzahlen und ihre Entwicklung in anschaulicher Form darzustellen

Wir begleiten Sie bei der Umsetzung von Massnahmen, durch

- Präsentation der Ergebnisse an das Top Management,
- Erarbeitung von Gesamtkonzepten für die Durchführung von Folgemaassnahmen
- Ausarbeitung von Roadmaps für die Durchführung gezielter Verbesserungsmaassnahmen,
- Durchführung von Umsetzungsworkshops,
- Train-the-Trainer-Workshops
- usw.

Unser Ziel ist, Ihnen optimale Erkenntnisse, Entscheidungsgrundlagen und Messgrössen zur Verfügung zu stellen, damit der Beitrag von HR zur Unternehmensleistung transparent und die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens nachhaltig erhöht wird.

Wir schaffen Transparenz, Fokus, Handlungsfähigkeit und Effektivität.

# Anhang: Checkliste

Bitte vergleichen Sie uns anhand dieser Checkliste mit unseren Konkurrenten:

	GfK Trustmark	Andere 1	Andere 2
<b>Mitarbeitererhebungen fokussieren auf die:</b>			
Veränderung der organisatorischen Rahmenbedingungen mit dem Ziel einer «high performance» Organisation, massgeschneidert auf die Strategie des Unternehmens	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhung der organisationalen Energie, die für Veränderungsprozesse zur Verfügung steht	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Statistisch/mathematische Analysemodelle stellen sicher, dass:</b>			
Für jede Organisationseinheit die organisationsspezifischen Treiber des Engagements präzise und zuverlässig ermittelt werden	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aussagekräftige Handlungsportfolios die Effektivität der Veränderungsprozesse in den einzelnen Organisationseinheiten gewährleisten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensübergreifende Heatmaps die erfolgskritischen organisatorischen Rahmenbedingungen quer über das Unternehmen identifizieren	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Befunde durch eine auf das gesamte Unternehmen bezogene multidimensionale Skalierung (MDS), einer ergebnisoffenen Analyse der stärksten Treiber bzw. Hebel zu den kritischen Leistungskriterien im Unternehmen abgesichert und validiert werden	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Unterstützung der Führungskräfte bei der Interpretation der Ergebnisse und bei der Planung effektiver Veränderungsmassnahmen mit dem Ziel der Entwicklung des Unternehmens in Richtung nachhaltiger Spitzenleistungen durch:</b>			
Einfache, intuitiv verständliche und massgeschneiderte Ergebnisberichte für jede ausgewertete Organisationseinheit in kürzester Zeit (auch bei sehr grossen Mengen)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochentwickelte IT Tools für ein interaktives Reporting und ein zuverlässiges Tracking/Monitoring von Veränderungsmassnahmen auf allen Ebenen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsetzungsroadmaps für die Veränderung erfolgskritischer organisatorischer Rahmenbedingungen, die «best practices» bei der Umsetzung von Veränderungsmassnahmen gewährleisten, abgestimmt auf die jeweilige Entwicklungsphase eines Unternehmens	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ganzheitliche Folgeprozess-Beratung und Prozess-Unterstützung: Auf das Unternehmen abgestimmtes Folgeprozess-Design, Beratung zu den Handlungsfeldern, zielführende Handlungsempfehlung, Durchführung von Workshops und Trainings sowie Bereitstellung/ Betrieb flexibler Online-Werkzeuge für die Sicherung und Kommunikation der Massnahmen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Innovatives Benchmarking über GfK ePanels oder über die GfK Trustmark Benchmarking-Datenbank generiert transparente, präzise, zuverlässige und aussagekräftige Benchmarks</b>			
Aussagekräftige Kennzahlen/Indizes über die Identifikation, Bindung, Leistungsbereitschaft und Strategieorientierung der Mitarbeiter sowie über den Zustand erfolgskritischer organisatorischer Rahmenbedingungen für eine «high performance» Organisation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Kontakt

### Schweiz

GfK Trustmark AG  
Seestrasse 18  
CH-8702 Zollikon  
[www.gfktrustmark.ch](http://www.gfktrustmark.ch)

DI Wolfgang Schweiger  
Telefon +41 (0)44 396 90 00  
[wolfgang.schweiger@gfktrustmark.ch](mailto:wolfgang.schweiger@gfktrustmark.ch)

### Deutschland

GfK Trustmark  
Bad Nauheimer Strasse 4  
D-64289 Darmstadt  
[www.gfktrustmark.ch](http://www.gfktrustmark.ch)

Dr. Dietmar Freiburg  
Telefon +49 (0)6151 73475112  
[dietmar.freiburg@gfktrustmark.ch](mailto:dietmar.freiburg@gfktrustmark.ch)