



# Das IBM Global Pulse Survey ...

als Beispiel einer Mitarbeiterbefragung zur  
Arbeitsplatzzufriedenheit

# Agenda

- Was versteht man unter Arbeitsplatzklima?
- Weshalb ist es für IBM wichtig?
- Einflussfaktoren auf das Arbeitsklima
- Durchführung des GPS
- IBM Forschungsergebnisse
- Wie messen wir das Arbeitsplatzklima?
- Vorhersage bestimmter Parameter aufgrund des GPS
- Zusammenfassung
- Fragen

## Was versteht man unter Arbeitsplatzklima („Organizational Climate“)?

Die subjektive Wahrnehmung der MA einer Organisation –  
„Wie fühlt es sich an, in dieser Organisation zu arbeiten?“

## Weshalb ist es für IBM wichtig?

Längjährige Untersuchungen der Beratungsfirma Hay McBer zeigen:

- Das Organisationsklima beeinflusst die Geschäftsergebnisse.
- Ob ein Bereich die gesteckten Ziele erreicht, kann vom Klima abhängen

## Weshalb ist es für IBM wichtig? (II)

Aufgrund des Zusammenhangs zwischen der Stimmung in einem Unternehmen und dem geschäftlichen Erfolg, ist das Thema Arbeitsklima für Firmen von zentraler Bedeutung.

IBM führt daher quartalsweise das Global Pulse Survey (GPS) durch. Dabei werden die MA stichprobenartig nach ihrer Einschätzung befragt, z.B.:

- Vermittelt das Management ein klares Bild über die Zielrichtung des Unternehmens?
- Funktioniert die Zusammenarbeit mit Kollegen auch über Bereichsgrenzen hinweg?
- Hat der MA das Gefühl, dass seine Arbeit anerkannt/honoriert wird?

Antworten auf diese und weitere Fragen vermitteln ein aktuelles Bild, wie die IBM MA ihr Arbeitsumfeld beurteilen.

## Einflussfaktoren auf das „Organizational Climate“?

Das Arbeitsklima wird durch drei Einflussfaktoren wesentlich bestimmt:

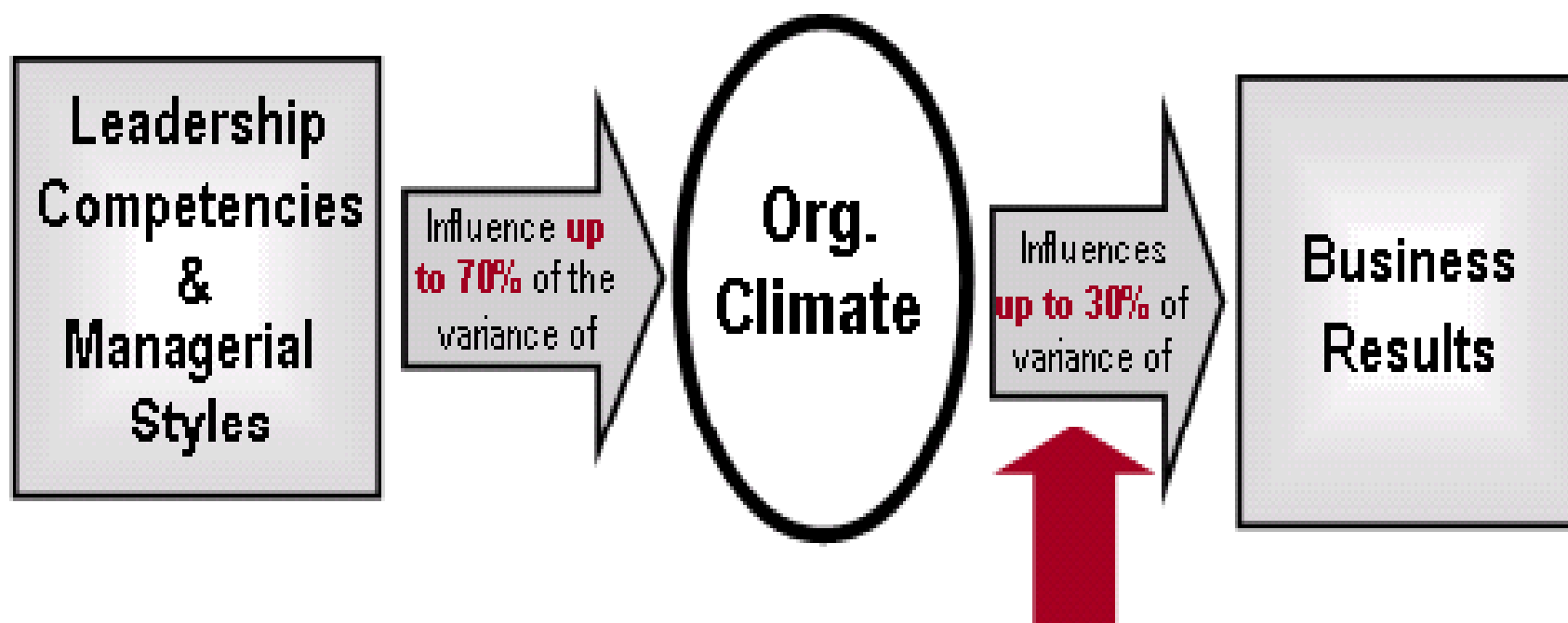
- Merkmale der Organisation insgesamt (Strukturen, formelle und informelle Regeln und Prozesse, Werte, Führungsverhalten des Managements, etc.)
- Merkmale des externen Umfeldes (Konjunktursituation, Situation bei Konkurrenten, Marktposition des Unternehmens etc.)
- Führungsverhalten des direkten Managers, d.h. welche Führungskompetenzen und welche Führungsstile werden vorwiegend benutzt.
- Langjährige Untersuchungen haben gezeigt, dass trotz situationsspezifischer Unterschiede bezüglich der Bedeutung der drei Faktoren, der Einfluss des direkten Managers meist sehr hoch ist. In Einzelfällen waren bis zu 70 % der Unterschiede im Klima allein darauf zurückzuführen!

## Durchführung des GPS

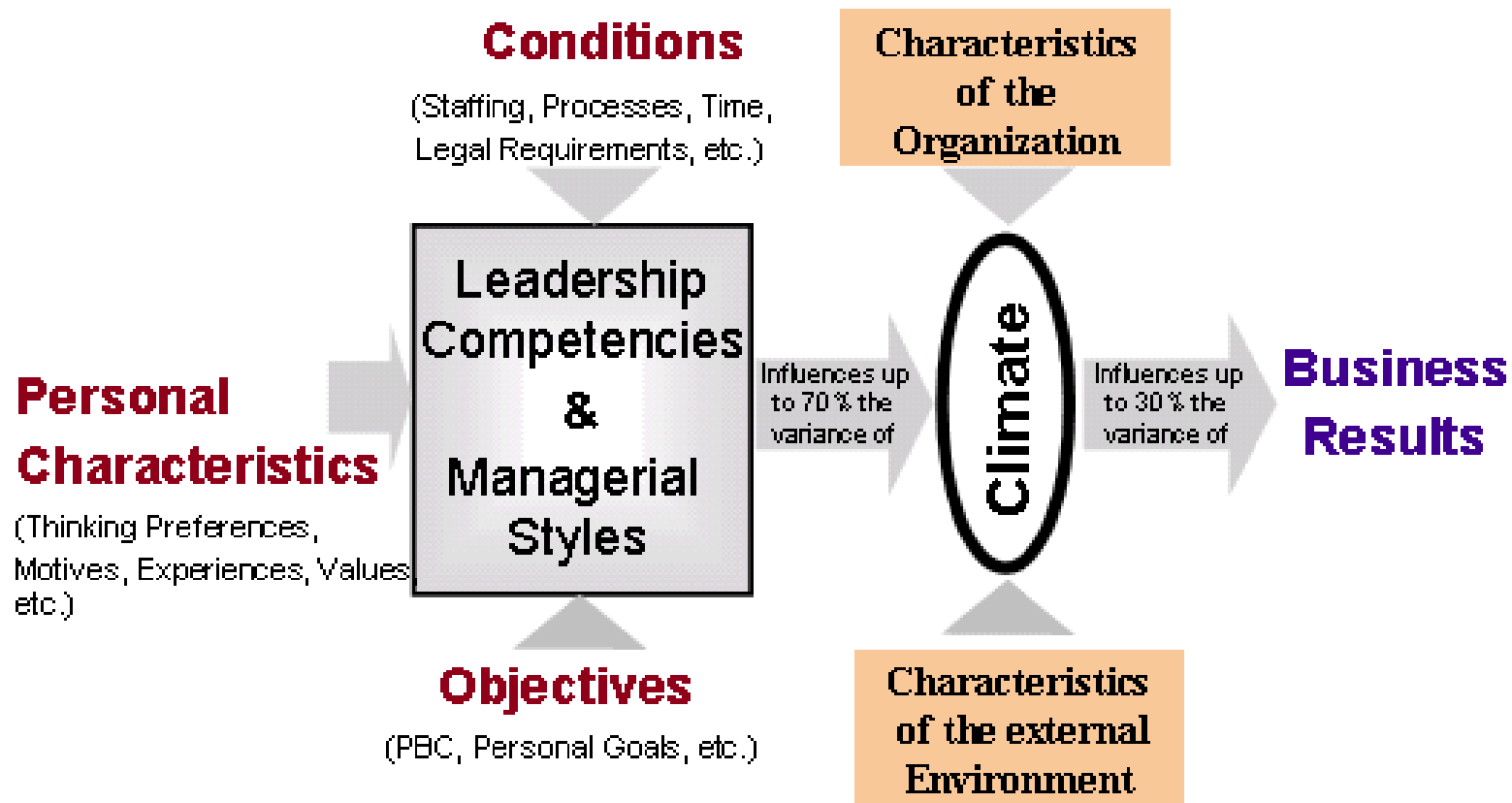
- IBM's Workforce Research entwickelt, implementiert, koordiniert und evaluiert alle Umfragen bei IBM
- Themengebiete der Umfragen sind z.B. IBM Values, Workforce Commitment, (inkl. MA Zufriedenheit, Effektivität der Organisation und Wandlungsfähigkeit) oder das GPS
- Ergebnisse und weitere Informationen zur GPS Umfrage werden im „Climate Portal“ des IBM Intranets veröffentlicht
- Workforce Research betreibt mit externen Forschungsinstitutionen Benchmarking für Unternehmen inner- und außerhalb der IT Industrie

## IBM Forschungsergebnisse

- IBM Untersuchungen (seit 1997) der statistischen Zusammenhänge zwischen den Einstellungen der MA bezüglich des Arbeitsklimas und wichtiger geschäftlicher Ergebnisse/Kennzahlen ergaben folgendes:
- Es besteht eine Wechselwirkung zwischen dem Arbeitsklima und dem Geschäftserfolg, wobei das Arbeitsklima den Geschäftserfolg mehr beeinflusst als umgekehrt.
- Die Ergebnisse aller GPS Climate - Dimensionen entwickeln sich parallel zu den geschäftlichen Ergebnissen
- Die Bereiche, die zur Voraussage am besten funktionieren variieren je nach Bereich, in der Regel sind dies:
  - Challenge & Opportunity für MA Zufriedenheit
  - Processes für Kundenzufriedenheit
  - Clarity & Leadership für die Umsatzentwicklung







## Konkret: Wie messen wir das Arbeitsplatzklima ?

IBM misst das Organisationsklima, ausgedrückt durch den „Employee Satisfaction Index (ESI), beim **GPS** mit folgenden Dimensionen:

- Employee Satisfaction,
  - Clarity & Leadership,
  - Innovation,
  - Processes & Resources,
  - Challenge & Opportunity,
  - Rewards & Feedback und
  - Teamwork
- 
- Im Detail, werden diese Dimensionen durch folgende Fragen gemessen ...

## Global Pulse Survey: Kernfragen - 1/3

### **Employee Satisfaction**

- Q1: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeit / Ihrem Arbeitsplatz?
  - Q2: Wie würden Sie IBM als Arbeitgeber im Vergleich zu anderen Unternehmen bewerten?
  - Q3: Meine Arbeit gibt mir das Gefühl, dass ich etwas erreiche.
  - Q4: Auch wenn mir eine vergleichbare Stellung bei gleichem Gehalt und gleichen Sozialleistungen angeboten würde, würde ich IBM nicht verlassen
- 
- **Clarity & Leadership**
  - Q5: IBM führt die notwendigen Veränderungen durch, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein
  - Q6: Das höhere IBM Management vermittelt ein klares Verständnis über die Zielrichtung von IBM
  - Q7: Wie gut setzt Ihrer Ansicht nach das höhere Management Ihrer Organisation die Ziele und Strategien der IBM in konkrete Aktionen um?
  - Q8: Ich erkenne einen klaren Zusammenhang zwischen meiner Arbeit und den Zielen von IBM

## Global Pulse Survey: Kernfragen – 2/3

### **Innovation**

- Q9: Ich werde an Entscheidungen, die meine Arbeit betreffen, angemessen beteiligt
- Q10: Ich nehme mir die Freiheit, bei der Ausführung meiner Arbeit überschaubare Risiken einzugehen
- Q11: Ich bin berechtigt, Entscheidungen zu treffen, die die Qualität meiner Arbeit verbessern
- Q12: Ich fühle mich ermutigt, neue Ideen und Vorschläge zur Verbesserung unserer Arbeitsprozesse einzubringen

### **Processes & Resources**

- Q13: Die zur Verfügung stehenden Prozesse und Verfahren ermöglichen mir eine effektive Erfüllung der Anforderungen meiner Kunden
- Q14: In meiner Arbeitsgruppe/Abteilung sind die notwendigen Voraussetzungen (Personal, Finanzen, Ausstattung, etc) gegeben, um Qualitätsarbeit zu leisten
- Q15: Ich habe Zugriff zu allen Informationen, die für die Erledigung meiner Aufgaben wichtig sind
- Q16: Meine Arbeitsbedingungen erlauben es mir, mein Bestes zu geben

## Global Pulse Survey: Kernfragen – 3/3

### **Challenge & Opportunity**

- Q17: Wie zufrieden sind Sie mit Ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bei IBM?
- Q18: Bei IBM wird mir die Gelegenheit gegeben, meine Fähigkeiten und Kenntnisse zu verbessern
- Q19: Ich kann meine Fähigkeiten und Kenntnisse bei meiner Arbeit gut einsetzen

### **Rewards & Feedback**

- Q20: Ich erhalte regelmäßig Feedback, das mir hilft, meine Leistung zu verbessern
- Q21: Bei IBM erfolgt die Vergütung der Mitarbeiter entsprechend ihrer Leistung
- Q22: Wenn ich besonders gute Arbeit leiste, wird dies anerkannt

### **Teamwork**

- Q23: In meiner Arbeitsgruppe/Abteilung herrscht ein Arbeitsklima, in dem unterschiedliche Sichtweisen geschätzt werden
- Q24: Meine Arbeitsgruppe erhält von anderen Arbeitsgruppen die notwendige Unterstützung zur Erfüllung der Geschäftsziele
- Q25: Die IBM Mitarbeiter arbeiten alle auf gemeinsame Ziele hin

The Global Pulse Survey core questions

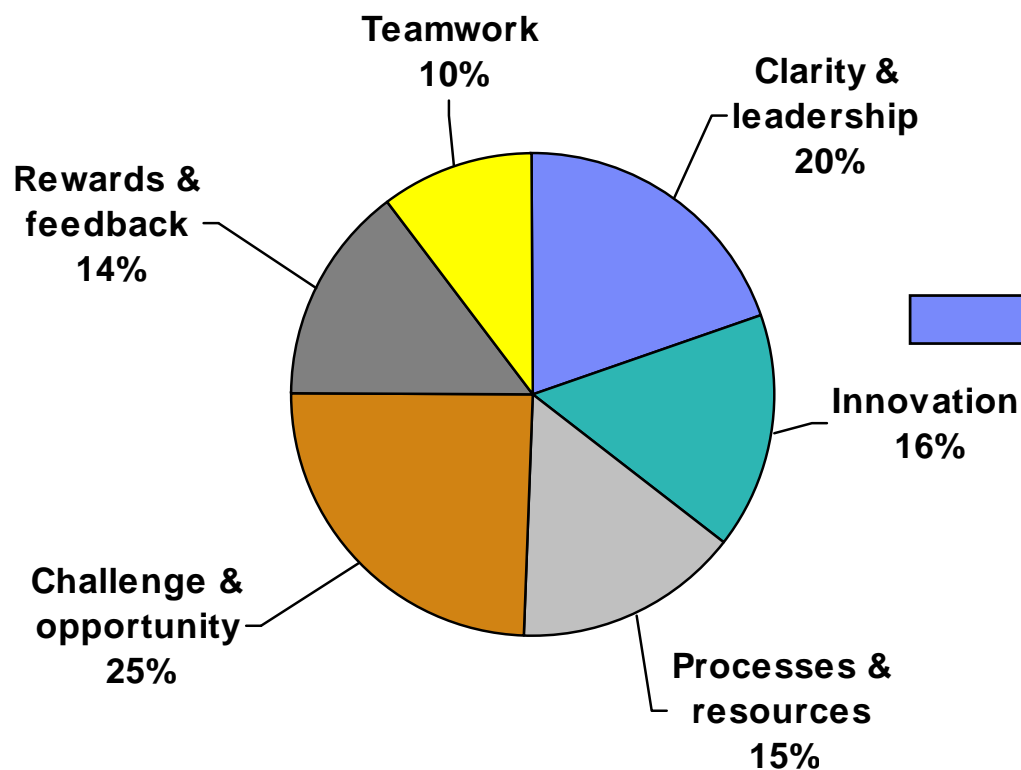
Q#	Workplace Climate Dimension	Pulse Survey Question (abbreviated)
1	Employee Satisfaction	Job satisfaction
2	Employee Satisfaction	Rate IBM
3	Employee Satisfaction	Feeling of personal accomplishment
4	Employee Satisfaction	Would not leave IBM
5	Clarity & Leadership	IBM making changes to compete
6	Clarity & Leadership	Clear direction from Mgmt
7	Clarity & Leadership	Mgmt transforms goals to action
8	Clarity & Leadership	Clear link work/IBM objectives
9	Innovation	Involved in decisions
10	Innovation	Can take informed risks
11	Innovation	Authority to make decisions
12	Innovation	Encourage new and better ways
13	Processes & Resources	Processes are effective for clients
14	Processes & Resources	Have necessary resources
15	Processes & Resources	Can get needed information
16	Processes & Resources	Conditions allow productivity
17	Challenge & Opportunity	Opportunity to get better job
18	Challenge & Opportunity	Opportunity to improve skills
19	Challenge & Opportunity	Job makes good use of skills
20	Rewards & Feedback	Get feedback on performance
21	Rewards & Feedback	Reward according to performance
22	Rewards & Feedback	Accomplishments recognized
23	Teamwork	Diverse perspectives are valued
24	Teamwork	Cooperation from other groups
25	Teamwork	Working toward common objectives

## Zusatzfragen

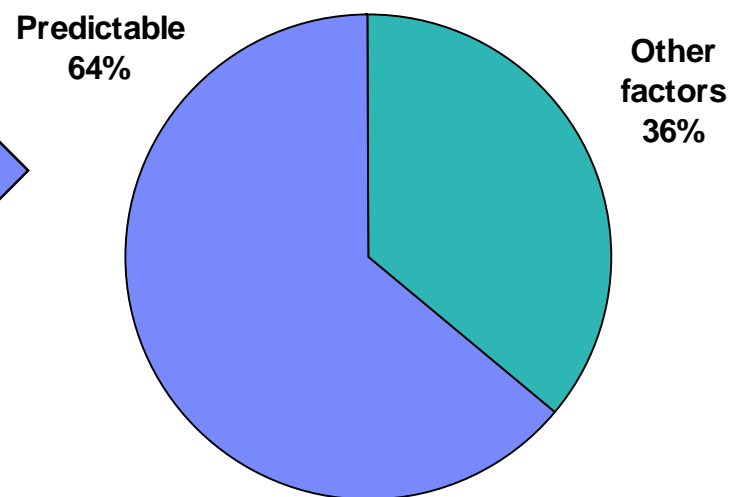
- **Variieren nach Bereich/Geography**
- **Zusatzfragen im Bereich Well-being:**
  - Wie oft ist etwas bei der Arbeit ein Grund für Stress bei Ihnen?
  - Wie oft ist etwas abseits von der Arbeit ein Grund für Stress bei Ihnen?
  - Wie oft ist Ihre Workload ein Grund für Stress bei Ihnen?
  - Wie oft ist die Art in der Sie von Ihrem Manager geführt werden ein Grund für Stress bei Ihnen?
  - Wie oft sind die Beziehungen zu Ihren Kollegen ein Grund für Stress bei Ihnen?

Die Top-Drei GPS Prädiktoren für MA Zufriedenheit in einem ,Jahr:  
 Challenge & Opportunity, Clarity & Leadership, Innovation

**Kernbestandteile des Employee Satisfaction Index (ESI)**



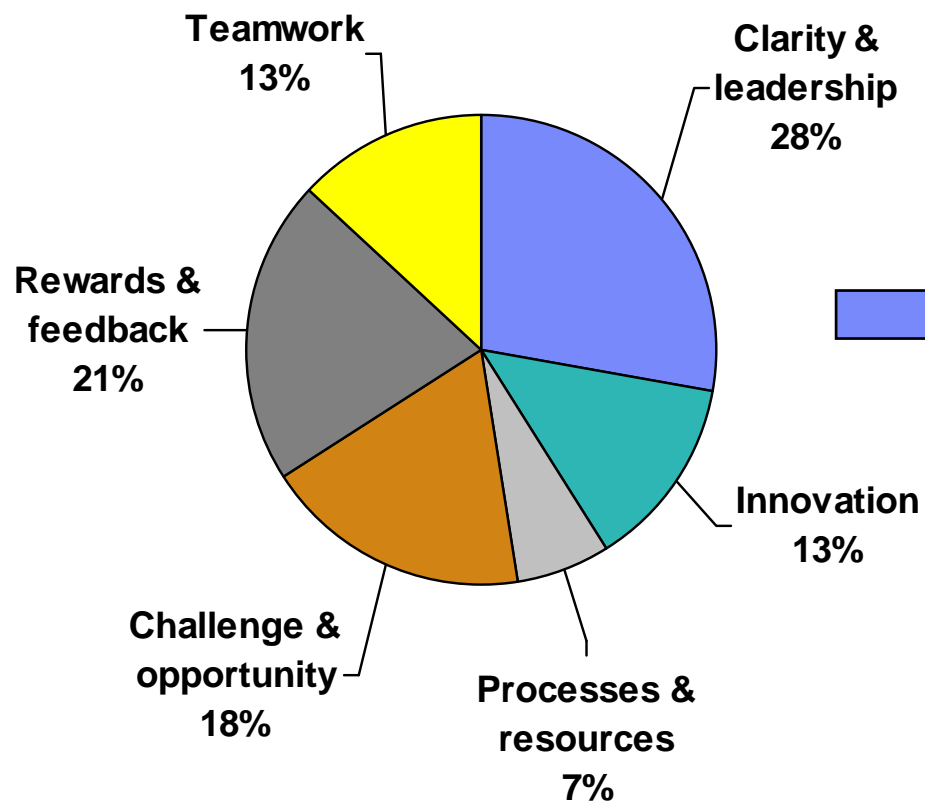
**64% des ESI können durch das Climate vorhergesagt werden**



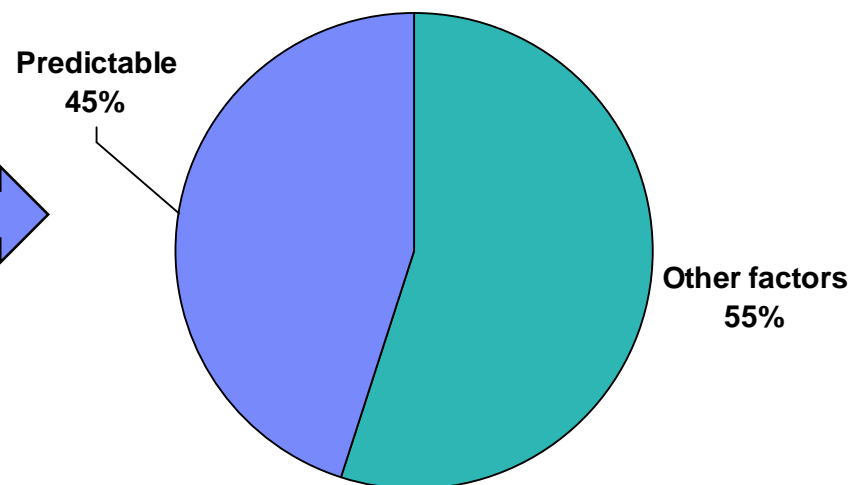


Die Top-Drei GPS Prädiktoren für Umsatzanstieg in einem Jahr:  
Clarity & Leadership, Rewards & Feedback, Challenge & Opportunity

**Kernbestandteile des Umsatzanstieges in einem Jahr**

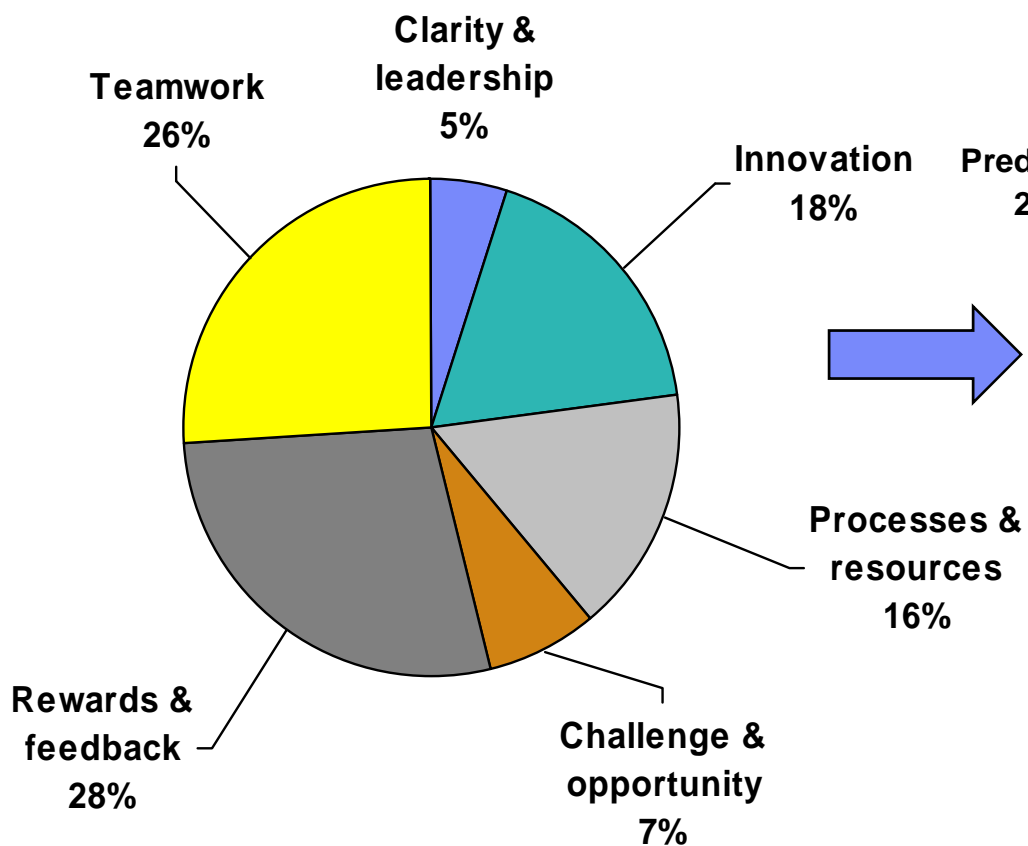


**45% des Umsatzanstieges können durch das Climate vorhergesagt werden**

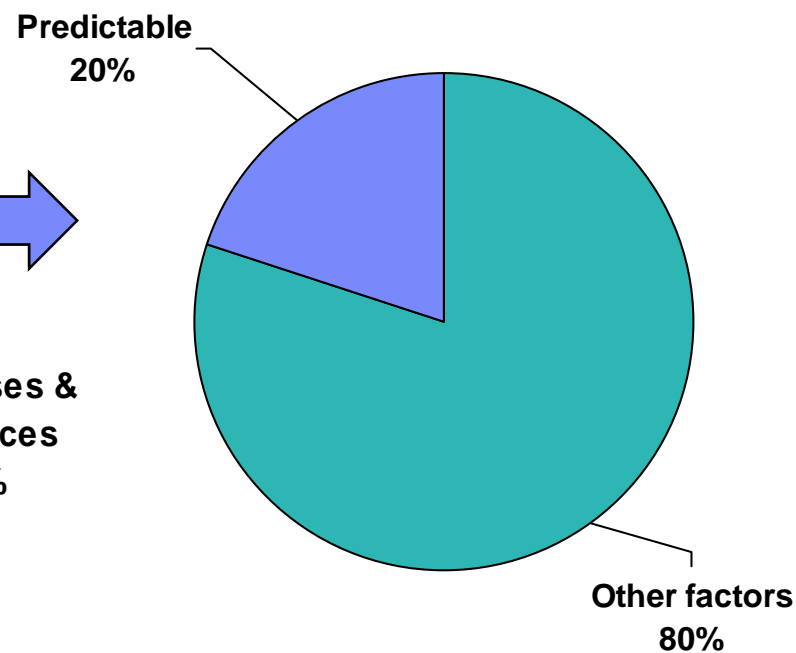


Die Top-Drei GPS Prädiktoren für Marktanteil in einem Jahr:  
 Rewards & Feedback, Teamwork, Innovation

**Kernbestandteile des Marktanteils  
 in einem Jahr**

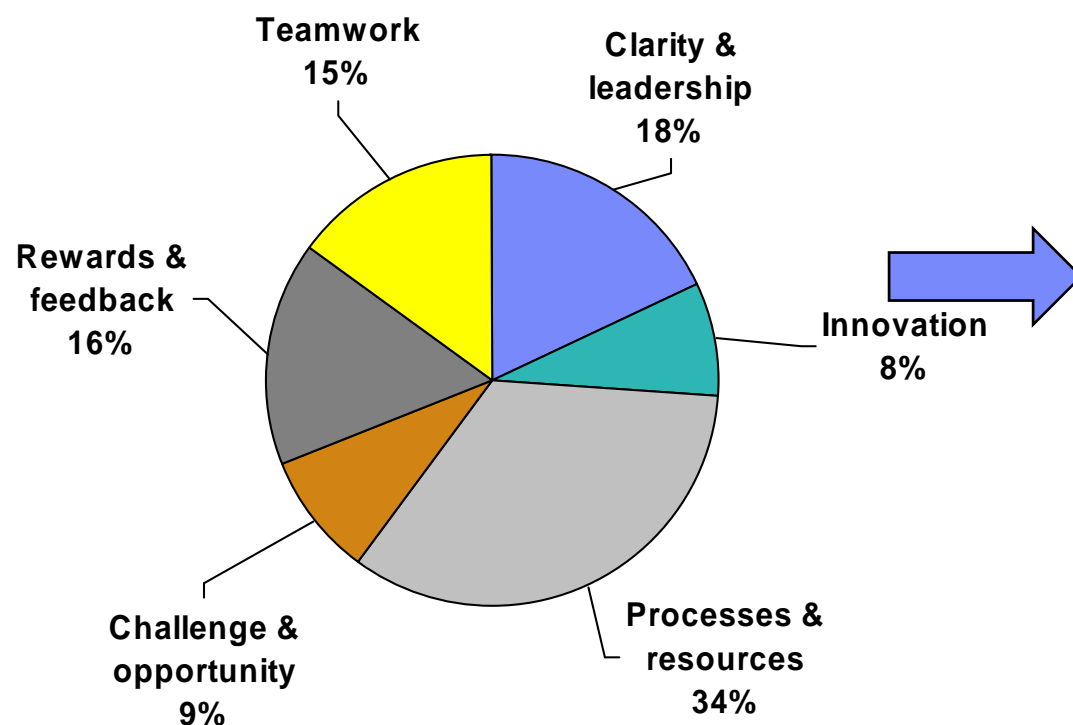


**20% des Marktanteils können  
 durch das Climate  
 vorhergesagt werden**

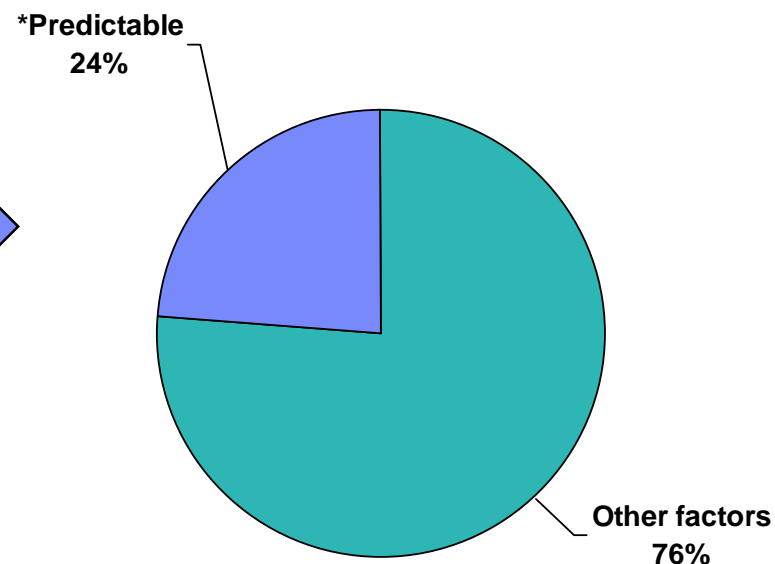


## Die Top-Drei GPS Prädiktoren für Kundenzufriedenheit in Relation zum Wettbewerb: Processes & Resources, Clarity & Leadership, and Rewards & Feedback

### Kernbestandteile Kundenzufriedenheit in einem Jahr



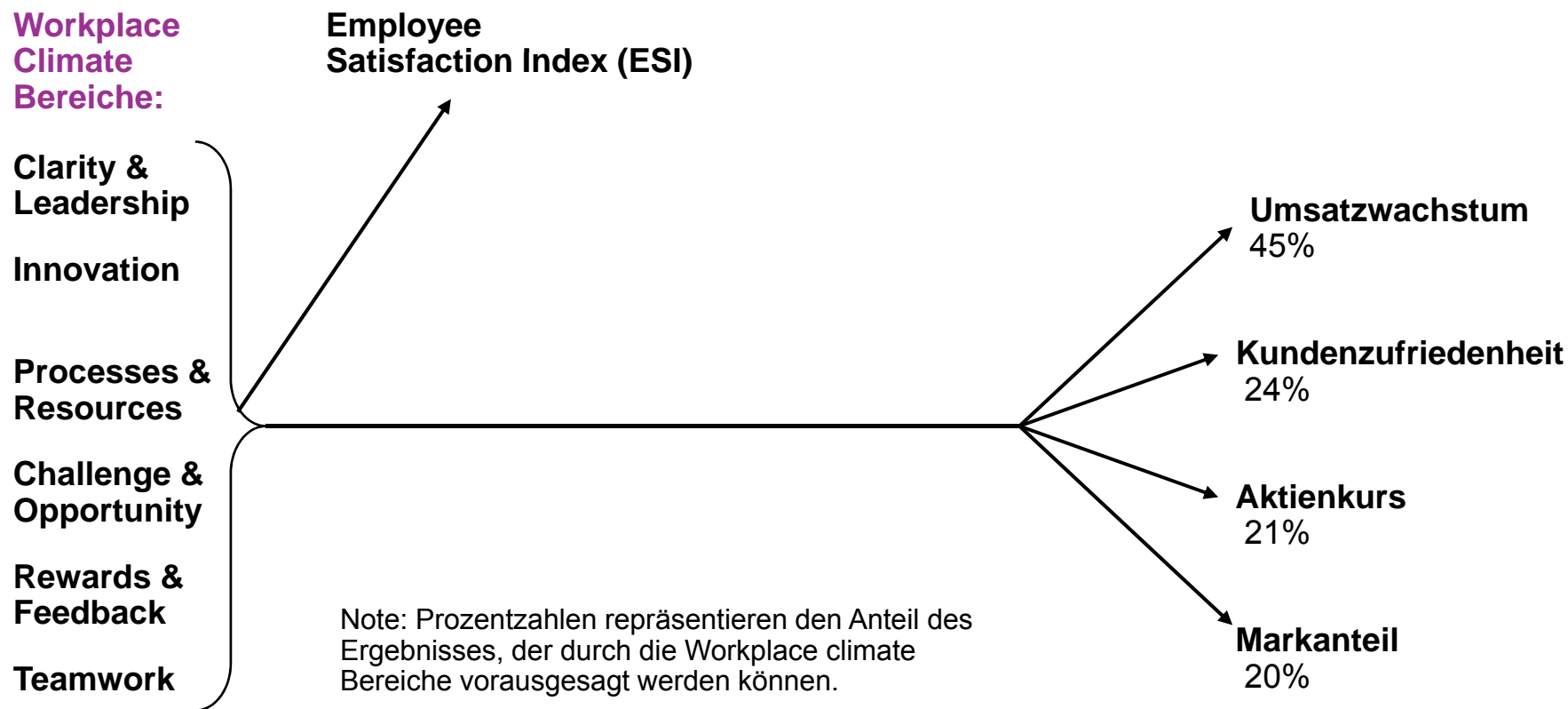
### 24% der Kundenzufriedenheit können durch das Climate vorhergesagt werden




\*Due to a low number of data points available for this Market Intelligence data, this is likely a lower percentage than is actually predictable.

# Gesamtmodell, statistische Details

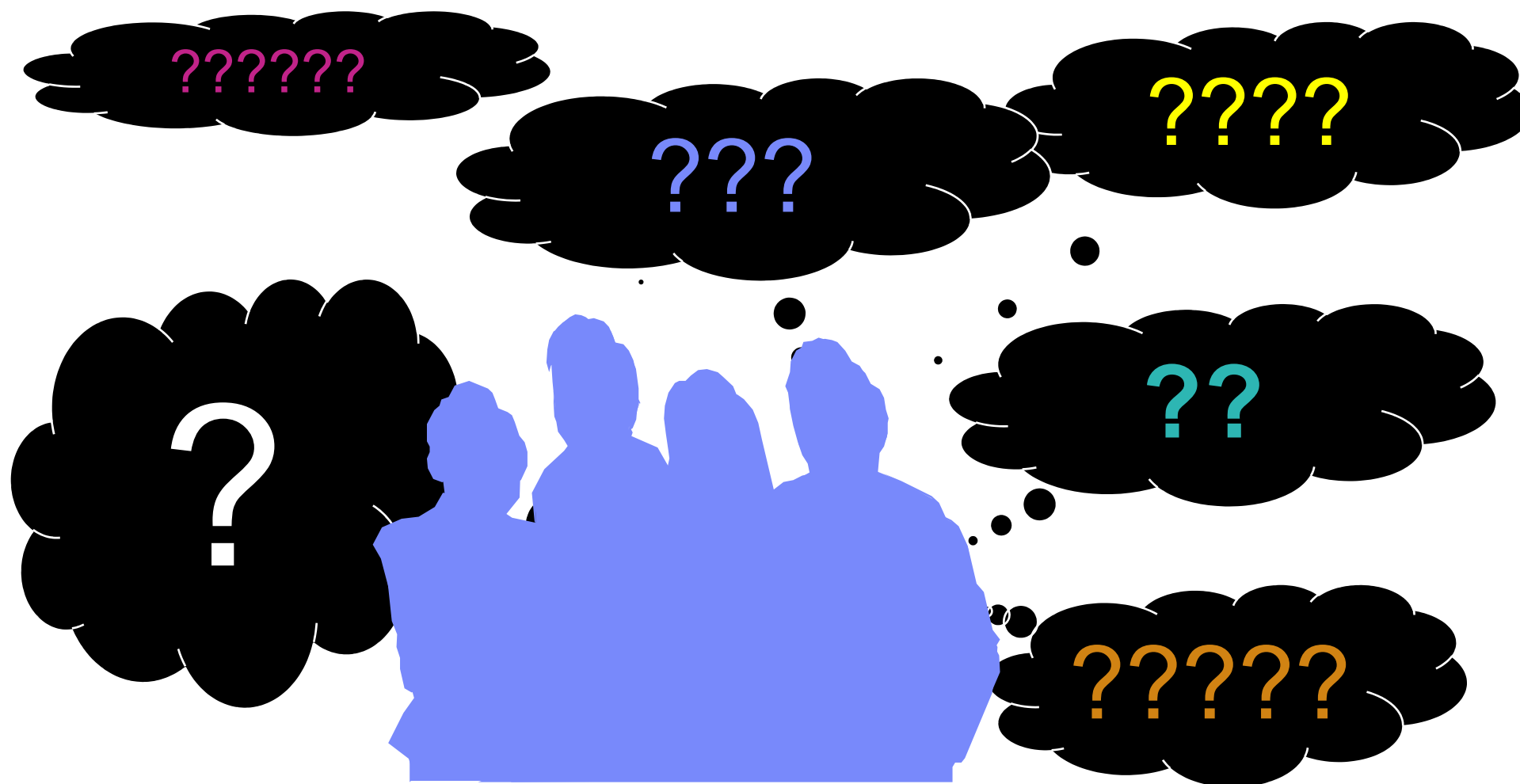
Einstellungen > Verhaltensweisen > Ergebnisse



## Zusammenfassung der Forschungen bei IBM

- MA Zufriedenheit und alle GPS Bereiche sind wichtig, um die Geschäftsergebnisse vorherzusagen – die relative Gewichtung hängt von den Geschäftsergebnissen ab
- Die Zusammenhänge sind stabil und bestehen auch bei Kontrolle nach kulturellen Antworttendenzen weiter
- Sie sind erwartungsgemäß stärker bei den Bereichen, die näher am Kunden liegen (z.B. Vertrieb vs. Produktion)
- Zusammenfassend:  
Workplace climate ↑  Business performance ↑
- Entscheidungen, die die MA negativ beeinflussen: negativer Effekt auf die Business performance

# Haben Sie Fragen?



## Kontakt

**IBM Deutschland GmbH**  
**Patric Traut**  
**Gesundheitsmanager**  
**Pascalstraße 100**  
**3/EG/10/6**  
**70569 Stuttgart**  
**Tel.: 0711/785-1247**  
**Patric.Traut@de.ibm.com**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

