

Trigon Themen

1/08

Veränderungswirksame MitarbeiterInnenbefragungen

MitarbeiterInnenbefragungen – ein wirkungsvolles Instrument	02
Die MitarbeiterInnenbefragung als Diagnoseprozess der Organisationsentwicklung	05
Die Auswahl der Fragen	06
Eine Befragung verleiht einem IT-Unternehmen Flügel	08
Ein Versicherungsunternehmen befragt seine MitarbeiterInnen	10

MitarbeiterInnenbefragungen haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Richtig eingesetzt sind sie ein wirkungsvolles Instrument der Unternehmensentwicklung. Sie liefern Anstöße bzw. Ansatzpunkte für Entwicklungen und können große Systeme flächendeckend mobilisieren.

MARIO WEISS

MitarbeiterInnenbefragungen – ein wirkungsvolles Instrument

MitarbeiterInnenbefragungen (MABs) sind zu einem Standardinstrument größerer Unternehmen geworden. Dafür sehen wir drei Gründe:

1.) MABs bieten eine wirkungsvolle Möglichkeit, eine große Anzahl von MitarbeiterInnen in Veränderungsprozesse einzubinden. Gerade in komplexeren Organisationen können Meinungen, Einstellungen und Wahrnehmungen aller MitarbeiterInnen systematisch eingebunden werden. Gut konzipierte und inszenierte MABs vermögen eine breite Mobilisierung auszulösen.

2.) Die Nutzung von Kennzahlen zur Steuerung von Organisationen ist heute Stand der Technik von Managementsystemen. Balanced Score Cards oder Qualitätssysteme wie das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) erfordern explizit quantitative Kennzahlen aus der Perspektive von MitarbeiterInnen.

3.) Ein dritter Grund für den stärkeren Einsatz von MABs sind so genannte PR-getriebene Befragungen. Das sind Befragungen, die initiiert werden, um danach in der Presse als z. B. „bester Arbeitgeber“ genannt zu werden. Für die Entwicklung von Organisationen ist dieser Zugang zu MABs in der Regel wenig hilfreich.

Gefahren von MABs

Alle Methoden der Unternehmensentwicklung, die besonders wirksam sein können, bergen auch entsprechende Gefahren und Risiken. Standardfragebogen, die nicht zum Unternehmen passen und die MitarbeiterInnen sprachlich und emotional nicht dort abholen, wo sie stehen, führen eher zu Frustrationen als zu Lösungen.

Mit Befragungen werden Erwartungen geweckt: Die MitarbeiterInnen werden eingeladen, ihren Beitrag

zur Weiterentwicklung zu leisten. Umso unverständlicher ist es, wie in manchen Unternehmen mit den Ergebnissen umgegangen wird. Wir kennen Beispiele, bei denen Befragungsergebnisse nicht veröffentlicht und rückgespielt wurden, nur weil sie den Erwartungen des Managements nicht entsprachen. Andere Unternehmen begnügten sich damit, die Ergebnisse lediglich auf ihre Intranetseite zu stellen. In diesen Fällen wäre es für die Entwicklung des Unternehmens besser, die MAB erst gar nicht durchzuführen.

Eine Sorge, die von Auftraggebern immer wieder geäußert wird, sind mögliche kritische Ergebnisse. Aus Erfahrung kann gesagt werden, dass die positiven und wertschätzenden Rückmeldungen überwiegen. Natürlich werden bei anonymen Befragungen auch unbequeme Themen angesprochen – aber darin liegt auch eine Chance, diese Themen im Folgeprozess professionell zu bearbeiten.

Einbindung in das Managementsystem

Eine MAB ist eines von vielen Instrumenten der Analyse und Diagnose. Sie hat das Potenzial, gezielte Interventionen zu setzen. Wirklich Sinn macht sie aber erst dann, wenn sie in das Managementsystem des Unternehmens eingebunden wird.

Die inhaltlichen Themen einer MAB wie beispielsweise das Informations- und Kommunikationsverhalten, die Führungskultur, die Klarheit über die zukünftige Ausrichtung, können erst dann zu einer nachhaltigen Veränderung und Verbesserung führen, wenn sie ein Teil des Planungs- und Steuerungssystems der Organisation werden. Wenn man MABs als Interventionen in ein soziales System versteht, ist das Instrument von Beginn so zu konzipieren, dass es diesem Anspruch gerecht werden kann.

MABs als ein Instrument im Prozess der Unternehmensentwicklung verstehen

Vermeidung von Alibibefragungen, weil sie mehr Probleme schaffen als Lösungen produzieren

Wir beginnen eine Mitarbeiterbefragung daher immer mit einer qualitativen Ersterhebung. Dabei sind uns zwei Schwerpunkte wichtig. Erstens: Was sind die angestrebten Zukunftsentwürfe und Zukunftsbilder (Ziele, Strategien, Schwerpunktthemen der nächsten Jahre)? Und zweitens: Was kennzeichnet die aktuelle Situation im Unternehmen (Hypothesen zu Spannungsfeldern, innerbetriebliche Herausforderungen, Entwicklungsphase der Organisation etc.)? Für diese Erstdiagnose genügen einige Interviews bzw. ein bis zwei Halbtags-Workshops mit einer gut gemischten Gruppe.

Bereits in der Konzeptionsphase wird ein Prozessdesign entwickelt, wie mit den Ergebnissen der MitarbeiterInnenbefragung gearbeitet werden soll. Wer erhält welche Ergebnisse? Wer übernimmt die Prozessverantwortung in der Bearbeitung der Daten? Wie wird das Management eingebunden? etc.

Flächendeckend multiplizieren

Besonders wirkungsvoll erweisen sich Befragungen, die sehr schnell und flächendeckend auch in großen und geografisch distanziert aufgestellten Organisationen durchgeführt werden können. Damit lassen sich viele Interventionsansätze der Unternehmensentwicklung und Personalentwicklung multiplizieren und beschleunigen.

Ein aktuelles Beispiel: Wir führten vor kurzem in einem Unternehmen mit 30 Produktionsstandorten in vielen Staaten Europas eine MAB durch. Durch die Einbindung über die MAB beschäftigten sich alle 3.000 MitarbeiterInnen mit den aktuellen Fragen und Themen der Organisation. 80 % der ausgegebenen Fragebogen kamen zurück. Einige Wochen nach der Befragung erhielten der Vorstand und alle 30 Standortmanager gleichzeitig die Ergebnisse. In kurzen Workshops arbeiten nun alle Standorte an ihren Ergebnissen – an sehr unterschiedlichen Ergebnissen, da in der rumänischen Niederlassung andere Themen anstehen wie in der deutschen. Darüber hinaus zeigen sich zwei bis drei Kernthemen, die das Unternehmen als Ganzes betreffen und vom Vorstand weiterbearbeitet werden.

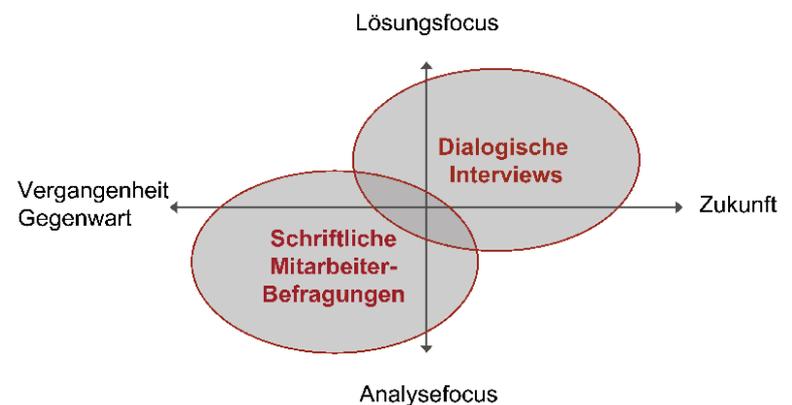
Die richtige Methode

Nicht immer ist eine schriftliche Befragung mit quantitativer Auswertung die richtige Instrumentenwahl. In bestimmten Situationen können persönliche Interviews, Fokusgruppen oder Diagnoseworkshops als Ersatz für eine schriftliche MitarbeiterInnenbefragung einen tieferen und differenzierteren Einblick in die Organisation ermöglichen. Abhängig von

der Erstdiagnose, der Unternehmensgröße und der Zielsetzung ist zu entscheiden, welches Befragungsinstrument sinnvoll eingesetzt werden soll.

Schriftliche Fragebogen und quantitative Auswertungen schaffen oft erst die Anstöße für die später folgenden qualitativen und lösungsorientierten Prozesse. In größeren Systemen ist eine gelungene Kombination beider Methoden aus unseren Erfahrungen eine sinnvolle Entscheidung.

Grafik 1: Die Wahl der richtigen Methode



Grundsätzlich lässt sich sagen, dass qualitative Instrumente eher geeignet sind, zukunfts- und lösungsorientiert zu arbeiten, während quantitative Methoden eher gegenwarts- und analyseorientierte Ergebnisse liefern.

Arbeit mit den Ergebnissen

Die Ergebnisse von MABs sind in unserer Betrachtung ein erster Schritt und vielfach der Auslöser von konkreten Veränderungsvorhaben. Im Anschluss an die Datenauswertung beginnt daher die *eigentliche Arbeit*. Schriftliche quantitative Befragungen liefern keine Lösungen, sondern *nur* Ansatzpunkte und Anstöße für nächste Entwicklungsschritte.

Um zu vermeiden, dass die Ergebnisse und Erkenntnisse einer Befragung einfach *nebenbei* abgehandelt werden, versuchen wir den gesamten Befragungsablauf in den gegebenen Rhythmus der Organisation zu legen. Das bedeutet konkret, dass wir MABs zeitlich möglichst so anlegen, dass die Ergebnisse in einem der fixen jährlichen Managementmeetings vorgestellt werden, um dort die weiteren Schritte zur Bearbeitung zu vereinbaren. Dadurch wird gesichert, dass die Ergebnisse einen entsprechenden Stellenwert erhalten und die MAB nicht als *x-tes Projekt so nebenbei von irgendjemandem* abgewickelt wird.

Es erweist sich auch als vorteilhaft, Befragungsergebnisse auf die kleinstmöglichen Einheiten (ab

Bereits am Start vereinbaren, wie mit den Ergebnissen gearbeitet werden soll

Arbeit an
Ergebnissen im
bestehenden
Management-
system

ca. zehn MitarbeiterInnen) auszuwerten. So erhält jede Einheit ihren eigenen Ergebnisbericht – der Vorstand die Ergebnisse des Gesamtunternehmens, die Bereichsleiterin die Ergebnisse ihres Bereichs und der Abteilungsleiter die Auswertung für seinen Teilbereich. Die Teilbereiche bekommen zusätzlich immer Benchmarkdaten zu den Gesamtergebnissen des Unternehmens. Dies schafft eine intensive Auseinandersetzung *in jeder Ecke* der Organisation. Hier empfehlen wir einen wesentlichen Unterschied zum vielfach empfohlenen kaskadenförmigen Herunterbrechen der Ergebnisse über die einzelnen Hierarchieebenen. Wir empfehlen, dass die Ergebnisse jeder Abteilung, jedes Bereichs und die Gesamtergebnisse gleichzeitig im Unternehmen verteilt werden. Jede Führungskraft sieht und spürt dann im eigenen Organisationsbereich den Handlungsbedarf. Wir vermeiden damit die Situation, dass die gesamte Verantwortung für die Interpretation und Umsetzung der Ergebnisse in der Geschäftsleitung liegt.

Angebot für
Führungskräfte
vorbereiten, wie
sie mit den
Ergebnissen
weiterarbeiten
können

Ein Bild bekommen

Befragungen erzeugen enorme Datenmengen. Die wichtigste Aufgabe ist, aus der Fülle von Informationen und Daten ein Bild zu gewinnen und die zentralen Botschaften und Ansatzpunkte zu erkennen. Gelingt es, die Kernergebnisse herauszuarbeiten und die signalisierten Handlungsfelder zu erkennen, dann sind diese eine gute Grundlage für die Weiterarbeit. Führungskräfte benötigen hier Metho-

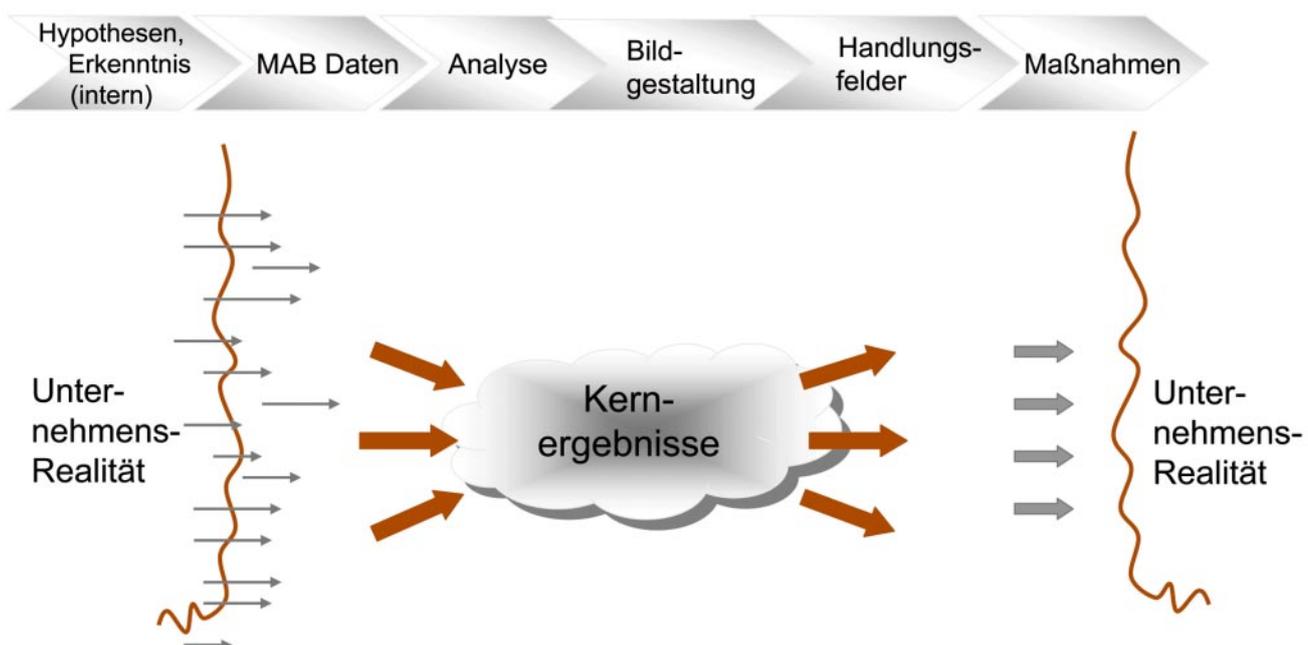
den und Werkzeuge, wie sie mit den Ergebnissen weiterarbeiten, wie z.B. ein Workshopdesign, wie sie mit ihren MitarbeiterInnen die Ergebnisse gemeinsam interpretieren (siehe Grafik 2).

Erkenntnisse aus MABs sind besser geeignet, in der Linien- und Regelorganisation bearbeitet zu werden als in einer Projektorganisation. Als Möglichkeit für die Arbeit mit den Ergebnissen sehen wir vor allem reguläre Meetings, Workshops oder Großgruppenveranstaltungen. Werden Aktivitäten und Maßnahmen geplant, dann sollten diese so weit als möglich in bestehende Planungs- und Führungsmethoden integriert werden. Einen guten Gradmesser dafür, ob eine MitarbeiterInnenbefragung gelungen ist, sehen wir darin, dass sich die Erkenntnisse in den regulären Management- und Führungsm Meetings, in Strategieklausuren sowie in den Zielvereinbarungen wiederfinden.

Ausblick

MitarbeiterInnenbefragungen werden zu einem zyklischen Standardinstrument größerer Organisationen. Die Herausforderung liegt darin, das Instrument nicht als Einzelmaßnahme zu verstehen, sondern sinnvoll in das Managementsystem einzubinden. Reine Zufriedenheitsbefragungen werden an Bedeutung verlieren. An Bedeutung zunehmen werden Befragungskonzepte, die in engem Zusammenspiel mit den strategischen Themen und damit mit den *Lern-Themen* der Organisation stehen. ▲

Grafik 2: Die Arbeit mit den Ergebnissen



Medizin und Organisationsentwicklung (OE) haben vieles gemeinsam. So integrieren beide im Idealfall eine kompakte Anamnese, eine punktgenaue Analyse, eine erleuchtende Diagnose und eine wirksame Therapie.

JOHANNES NARBESHUBER

Die MAB als Diagnoseprozess der OE

Mehr als nur Diagnose

Diagnoseinstrumente gibt es in der Organisationsentwicklung viele, vom Tiefeninterview über die Kundenkonferenz bis hin zu einer quantitativen Befragung. Sie alle liefern Daten und Anhaltspunkte für die Weiterarbeit. Soweit der Anspruch. Ob man mit diesen Daten tatsächlich sinnvoll und wirksam weiterarbeiten kann, liegt dann am Commitment der Beteiligten. Soweit die verbreitete Überzeugung (vgl. Folkman, 1998 und Hinrichs, 1999). Und damit nur die halbe Wahrheit. Keine Frage: Eine Befragung ohne anschließende Umsetzungsarbeit ist weitgehend witzlos.

Doch ohne eine fundierte und praxistaugliche Diagnose fehlt dem Folgeprozess die Basis.

Anamnese

Ein vollständiger Diagnose-Prozess lässt sich in Analogie zur Medizin beschreiben (vgl. Glasl, 2005). Zunächst gilt es, Symptome zu erfragen bzw. wahrzunehmen. Was führt den Patienten in die Praxis? Worauf könnten die Rötung der Augen und die gelegentlichen Kopfschmerzen hinweisen, wird sich der Mediziner fragen – und verschiedene Hypothesen dazu entwickeln. Ebenso werden im Vorfeld von MitarbeiterInnenbefragungen zuerst Wahrnehmungen aus der Organisation gesammelt, um das richtige Vorgehen für den nächsten Schritt zu bestimmen. Tiefeninterviews mit Schlüsselpersonen können hier hilfreich sein, ebenso Fokusgruppen. Manchmal ist eine Befragung auch von vornherein in einen übergeordneten Prozess der Personal- oder Organisationsentwicklung eingebettet. Dann hatte der begleitende Berater schon Gelegenheit, Symptome zu sammeln und wird erste Hypothesen zu den Grundmustern der Organisation und zu ihren zentralen Spannungsfeldern gebildet haben.

Analyse

Bevor aus den Symptomen voreilige Schlüsse gezogen werden, lohnt es gelegentlich, quantitative Un-

tersuchungen mit einzubeziehen. So wird der Mediziner manchmal z. B. Blutwertanalysen durchführen.

Fundierte Hypothesen sind auch eine gute Voraussetzung für MABs. Standard-MABs kommen ohne diese aus und beginnen gleich mit der Analyse, analog zu einer Untersuchung, die sich bei allen Patienten auf die Messung der Körpertemperatur, ihrer Größe und ihres Gewichtes beschränkt.

Wird für die Analyse eine unternehmensspezifische Neuentwicklung eines Fragebogens durchgeführt, bedeutet dies in der Regel einen hohen Aufwand. Immer mehr Unternehmen entscheiden sich daher für eine gezielte, professionell begleitete Ergänzung und Weiterentwicklung bestehender Fragebogenstandards (siehe dazu den Artikel *Die Auswahl der Fragen*) und kommen so auch in den Vorteil, externe Benchmarkwerte zu erhalten.

Diagnose

Viele MABs enden mit dem Abschluss der Analysephase. Schade, denn jetzt erst kann die eigentliche Diagnose beginnen.

Werden bestimmte Zusammenhänge und Muster erkennbar? Sind die Symptome auf eine vorübergehende Infektion zurückzuführen, auf eine ernsthafte organische Erkrankung oder *nur* auf eine Überlastung? Erst dieses Gesamtbild ermöglicht der Ärztin – und dem Patienten! – ein kohärentes weiteres Vorgehen zu definieren. Genau dieses Gesamtbild benötigen auch die Schlüsselpersonen in der Weiterentwicklung und Führung des Unternehmens.

Ebenso verführerisch wie verbreitet ist es, die Diagnosephase auszulassen und von der Analyse gleich in die Ableitung von Maßnahmen zu springen. Die medizinische Parallele wäre aufgrund eines hohen Blutdrucks das reflexartige Verschreiben eines Blutdrucksenkers. Die MitarbeiterInnen melden zurück, dass sie sich mehr Lob und Anerkennung von ihrem Vorgesetzten wünschen? Maßnahme: Ein Aufruf an die Führungskräfte (*Lobt mehr*). Die

Eine MAB setzt Zeichen und bringt Schwung

MitarbeiterInnen fühlen sich zu den wesentlichen Veränderungen im Unternehmen nicht ausreichend informiert? Schwupp, noch mehr Informationen ins Intranet! Manchmal passt dieser Aktionismus. Auch quick wins sind wichtig für Entwicklungsprozesse. Ausreichend sind sie nicht.

Urteilsbildung als gemeinsamer Prozess

Es geht darum, aus der Fülle an totem Zahlenmaterial das herauszufiltern, was für das wirkliche Leben und das Unternehmensganze von Bedeutung ist. Interne Entscheider können bei der Verdichtung und Interpretation der Daten von Erfahrungen und Vergleichsmöglichkeiten einer externen Expertin profitieren. Ein externer Berater allein wäre jedoch – ohne die Kenntnisse, das Verständnis und die Mitwirkung der Internen – mit dieser Aufgabe fehl am Platz. Im Sinn der Organisationsentwicklung liegt der große Wert der Diagnose weniger im Finden des *richtigen Rezepts* als in der gemeinsamen Zukunftsausrichtung aller Beteiligten. Eine gute Befragung führt immer auch zu den *geistigen Grundlagen*, den Ur-Sachen einer Situation. Wenn diese Grundlage sichtbar wird, lassen sich die Ergebnisse rasch zu einer deutlichen Entwicklungsrichtung und zu einigen wenigen, zentralen Handlungsfeldern verdichten. Daraus ergibt sich dann auch, was sich die meisten Beteiligten wünschen: Schlüssige, konkrete Schritte in die Umsetzung.

Diagnose bedeutet mehr als schnelle Maßnahmen zu definieren

Ein letzter Punkt: Die Nebenwirkungen

Jeder Diagnoseprozess wirkt über die Diagnosefunktion hinaus. Ob diese Wirkung nun geplant und integriert ist oder ungesteuert erfolgt und dem Zufall überlassen bleibt. Ein Arzt kann sachlich einwandfreie Analysen durchführen und seine Patienten dabei behandeln wie totes Fleisch. Oder ihnen das Gefühl vermitteln, einzigartig und wertvoll zu sein. Beides wirkt. Nur unterschiedlich.

So ist auch jede MAB ein kräftiges Signal an alle MitarbeiterInnen: Welche Themen kommen zur Sprache, welche nicht? Erfolgt die Erhebung in einem vertrauensvollen Rahmen, oder nicht? Was passiert mit den Ergebnissen? Eine MAB setzt Zeichen, bringt Schwung (oder Frust) in den Change-Prozess, macht oft Themen erst richtig *zum Thema*, schafft Lernfelder. *Compliance* nennt man das, was hier im positiven Fall entsteht, in der Medizin. Die Bereitschaft, sich einzulassen und aktiv an der Behandlung mitzuwirken. Je nach Diagnose macht diese Bereitschaft einen Gutteil des Erfolgs aus. ▲

Literatur

- Folkmann, J. (1998): Employee surveys that make a difference. Provo, UT.
- Glasl, F. (2005): Diagnose-Prozesse. In: Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H. (Hrsg.). Professionelle Prozessberatung. Bern.
- Hinrichs, J. R. (1996): Feedback, action planning and follow-through. In A. Kraut (Hrsg.). Organizational surveys (pp.255-279). San Francisco.

Der Prozess der Fragensauswahl bei MitarbeiterInnenbefragungen ist nicht nur Teil der notwendigen Vorbereitungen, sondern bereits wirksame Intervention.

BRIGITTE HUEMER

Die Auswahl der Fragen

Dieser wichtige Prozess wird dargestellt am Beispiel SKIDATA, einem weltweit tätigen Unternehmen im Bereich modernster Zutrittssysteme.

Wer fragt, führt und *Fragen fokussieren die Aufmerksamkeit* sind hinlänglich bekannte Phänomene. Demnach ist es einleuchtend, dass bei so intensiven Interventionen wie der Durchführung einer MAB viel Wert darauf gelegt wird, dass *die Fragen passen*.

Fragen fokussieren Aufmerksamkeit und sind somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor

Kriterien für geeignete Fragestellung bei MitarbeiterInnenbefragungen

- Fragen werden zu allen relevanten Unternehmensaspekten gestellt (vgl. dazu Trigon Systemkonzept, Seite 8).
- Aktuell und strategisch relevante Themen für die Organisation werden erfasst und kommen so deutlicher ins Bewusstsein.

- Heikle Themen werden nicht ausgespart, es werden vielmehr Möglichkeiten geschaffen, diese Themen zu platzieren.
- Die Fragen erstrecken sich vom unmittelbaren Bezug der MitarbeiterInnen zum eigenen Arbeitsplatz, hin zu kulturellen und strategisch relevanten Themen für die Gesamtorganisation. Dabei hat sich bewährt, einen bestehenden und erprobten, zehn Kategorien umfassenden Fragenpool als Grundmuster zur Verfügung zu stellen. Dieser wird von den Organisationen adaptiert.
- Auf Anschlussfähigkeit der Fragebogensprache mit der Sprache der MitarbeiterInnen wird geachtet.
- Der Prozess der Fragenauswahl ist transparent und wird von der Organisation mitgestaltet.

Als SKIDATA sich zur Durchführung einer MAB entschloss, wurde eine kleine Steuerungsgruppe eingerichtet, deren erste Aufgabe es war, mit Unterstützung der externen Begleitung den Prozess der Fragenauswahl zu gestalten. Diese Runde entschied sich für folgendes Vorgehen:

1. Auswahl von Interviewpartnern für qualitative Kurzinterviews

Zu Beginn wurden 15 Kurzinterviews mit VertreterInnen aus allen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen geführt. Die Themen der Interviews: *Welche Fragen müssen gestellt werden, um an die aus Ihrer Sicht für SKIDATA relevanten Themen zu gelangen?* und *Wie schätzen Sie die Stimmung gegenüber der MAB bei SKIDATA ein? Was sind die Erfolgsfaktoren?* Danach folgte ein Steuerungsgruppenmeeting.

2. Steuerungsgruppenmeeting

Die Steuerungsgruppe beantwortete dieselben Fragen wie die für die Kurzinterviews ausgewählten MitarbeiterInnen. Die Ergebnisse der Kurzinterviews wurden eingespielt. Aus Beratersicht wurde ein – alle Unternehmensaspekte umfassender – Fragebogen als Modell vorgestellt. Die Steuerungsgruppenmitglieder konkretisierten die Schwerpunkte. Dieses Spezifizieren eines bestehenden, vielfach bewährten Fragenpools erhöht die Sicherheit und vor allem auch das Tempo der Fragebogengestaltung. Ergebnis der Kurzinterviews und der Steuerungsgruppenarbeit war ein von der externen Beratung ausgearbeiteter erster SKIDATA-spezifischer Fragebogenvorschlag.

3. SKIDATA-spezifischer Fragebogenvorschlag

Dieser Vorschlag wurde der Steuerungsgruppe (ein Mitglied des Betriebsrates war Teil der Steuerungs-

gruppe) und dem Vorstand zur Freigabe vorgelegt; Meetings für alle Führungskräfte wurden einberufen.

4. Meetings für alle Führungskräfte

Diese Meetings, die von der Steuerungsgruppe und den externen Beratern gemeinsam durchgeführt wurden, hatten mehrere Ziele:

- Den Prozess der Mitarbeiterbefragung bei SKIDATA detailliert vorzustellen
- Die vorläufige Fragebogenversion zu finalisieren
- Die Führungskräfte auf ihre Rolle bei der Mitarbeiterbefragung vorzubereiten
- Die Fragen der Führungskräfte zum Thema Mitarbeiterbefragung zu beantworten

Erst nachdem auf diese Weise alle SKIDATA-Führungskräfte einbezogen wurden und mit dem Prozess und den Inhalten der Mitarbeiterbefragung vertraut waren, wurde der Fragebogen zum Pretest freigegeben.

5. Durchführung des Pretests

Mit einer kleinen Anzahl von MitarbeiterInnen wurden Pretests durchgeführt. An dieser Stelle galt es vor allem die Frageformulierung auf Anschlussfähigkeit im Unternehmen zu prüfen und so letzte sprachliche Hürden bei der Fragebogengestaltung für die MitarbeiterInnen auszuschalten.

6. Internationalisierung

Bei SKIDATA wurde erst eine Befragung aller MitarbeiterInnen im Headquarter in deutscher Sprache durchgeführt. In einem zweiten Schritt wurde die Befragung international in allen Subsidiaries durchgeführt.

Dabei ist für Akzeptanz und Beteiligung eine Fragebogenversion in der jeweiligen Muttersprache der MitarbeiterInnen von großem Vorteil. Bei SKIDATA wurden zusätzlich Fragebogen in Englisch, Französisch und Italienisch eingesetzt.

Von Beginn an war klar, dass der Prozess der Fragenauswahl ein entscheidender Erfolgsfaktor zum Gelingen des Gesamtprozesses ist. Die einzelnen Schritte wurden terminlich gut vorgeplant. So gelang es, dass innerhalb eines knappen Monats ein für SKIDATA maßgeschneiderter Fragebogen online ging und so ein Grundstein für eine hohe Akzeptanz der Mitarbeiterbefragung gelegt wurde. Diese Akzeptanz war wiederum Voraussetzung für die Veränderungsaktivitäten, die durch die Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung ausgelöst werden. 🏠

Fragebogengestaltung als systematisches Zusammenspiel von Experten-Know-how und vom Unternehmen mitgetragene Spezifizierung

Die Wortwahl wird auf das Unternehmen abgestimmt

Schriftliche Befragungen von MitarbeiterInnen machen auch für kleinere und mittlere Organisationen Sinn. Das Beispiel eines IT-Unternehmens mit 20 Mitarbeitenden zeigt, wie eine Befragung den Diagnoseprozess beschleunigen und sich stimulierend auf andere Prozesse auswirken kann.

HANNES PIBER

Eine Befragung verleiht Flügel

MAB
beschleunigt
Diagnose-
und Zukunfts-
gestaltungs-
Prozesse

Das IT-Unternehmen, das hier als Beispiel für den Einsatz einer schriftlichen Befragung am Beginn eines umfassenden Veränderungsprozesses dient, hat den Übergang von der Pionier- in die Differenzierungsphase zu bewerkstelligen. Dies bedeutet vor allem die Bildung einer zweiten Führungsebene, die Definition von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie die Einbeziehung der Mitarbeitenden in Fragen der Zukunft des Unternehmens. Mit der Geschäftsführung wurde ein Organisationsentwicklungsprozess für ein Jahr skizziert, der am Beginn und am Ende jeweils eine eineinhalb-tägige Klausur mit allen Mitarbeitenden vorsieht.

Start mit Befragung

Zur Vorbereitung auf die Startklausur schlug der Berater den Einsatz von zwei Diagnoseinstrumenten vor, die Trigon Berater Friedrich Glasl entwickelt hat: den *Aspekteraster* und die *Globale Unternehmensdiagnose*.

Der **Aspekteraster** (siehe Glasl 2005) besteht aus je zehn Aspekten für jedes der sieben Wesenselemente einer Organisation (siehe Grafik). Zum Wesenselement IDENTITÄT zählen z. B. die Aspekte: Marktposition der Firma, Image des Unternehmens nach außen, Image des Unternehmens nach innen, langfristige Unternehmensziele, Innovationsgrad der Organisation etc. Die STRATEGIE wurde anhand folgender Aspekte hinterfragt: Gesamt-Unternehmensstrategie, Marktpolitik, Produktprogramm,

Preispolitik, Personalpolitik usw. Neben der Beurteilung von insgesamt 70 Aspekten kennzeichneten die Befragten noch die fünf für sie wichtigsten. Für diese individuell ausgewählten Aspekte konnten sie aus ihrer Sicht stichwortartig den Ist-Zustand, einen sinnvollen Soll-Zustand und Wege vom IST zum SOLL beschreiben. Der Einsatz des Aspekterasters ist dann zu empfehlen, wenn die Erstdiagnose breiter angelegt werden soll.

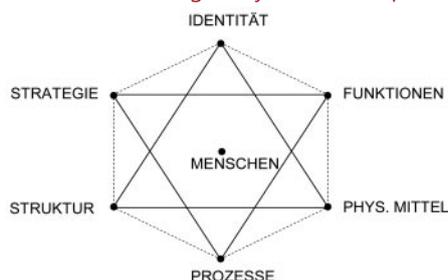
Die **Globale Unternehmensdiagnose** ist ein Instrument zur Einschätzung, in welcher Entwicklungsphase sich eine Organisation befindet und wohin die Reise gehen soll. Die Befragten erhalten zu jedem Wesenselement des Trigon Systemkonzeptes (siehe Grafik) typische Beschreibungen der einzelnen Entwicklungsphasen einer Organisation (Pionier-, Differenzierungs-, Integrations- und Assoziationsphase) (siehe Glasl 2004). Die Befragten kreuzen an, welches Statement am besten die Ist-Situation beschreibt und welches den Wunschzustand charakterisiert.

Auswertung als Planungsgrundlage

Die ausgefüllten Fragebögen wurden an Trigon geschickt, die Auswertung beider Instrumente gab entscheidende Hinweise, mit welchen Themen in der Startklausur zu beginnen ist. Die Ergebnisse beider Befragungsinstrumente wiesen klar in die gleiche Richtung. Die *Globale Unternehmensdiagnose* zeigte die typischen Erscheinungen eines überreifen Pionierbetriebes: Die Wesenselemente STRUKTUREN, FÜHRUNG und FUNKTIONEN wurden am stärksten als pionierhaft erlebt und in diesen Punkten zeigte sich auch der größte Änderungswunsch. Aus dem Aspekteraster ergaben sich als zusätzliche Handlungsthemen bei der IDENTITÄT: langfristige Ziele und Produktqualität und bei den PROZESSEN: Projektentwicklung und Info-Flüsse. Zum Wesenselement STRATEGIE zeigte der Aspekteraster, dass die größten Strategiedefizite in

Der Aspekteraster
liefert schnell den
geeigneten
Einstiegspunkt

Grafik 1: Das Trigon Systemkonzept



der Markt- und Produktpolitik lagen. Bei den FUNKTIONEN ging es primär um die Konkretisierung der Aufgaben und Kompetenzen sowie um die Funktion der Geschäftsleitung.

Klausur mit allen Mitarbeitenden

Zu Klausurbeginn wurden vom Berater das ganzheitliche Trigon Systemkonzept und die Ergebnisse des Aspekterasters präsentiert. Diese Verbindung des Modells mit den konkreten Ergebnissen der Befragung erweist sich als zielführender **Lern-Prozess**, weil er das systemische Verständnis fördert und eine sprachlich neutrale Basis für den weiteren Prozess schafft. Die Ergebnisse wurden anschließend arbeits- teilig in vier Gruppen besprochen und mit Beispielen belegt. Die Mitarbeitenden wurden aufgefordert, auch auf Stärken zu schauen und Sollzustände zu skizzieren. Diese intensive und auch emotionale Auseinandersetzung mit den Befragungsergebnissen ist äußerst wichtig. Sie schafft die Grundlage für die Identifikation mit der Diagnose. Es zeigte sich, dass der Einsatz des Aspekterasters vor der Klausur den **Diagnose-Prozess** wesentlich beschleunigt. Nach 50 Minuten Gruppenarbeit und einem ebenso langen Austausch der Arbeitsergebnisse lag eine solide Diagnose vor, auf die man gut aufbauen konnte. Parallel zur Diagnose liefen von Beginn an **Prozesse der Zukunftsgestaltung**. Dadurch entstand bei den Mitarbeitenden ein bemerkenswertes Bewusstsein bezüglich der Ausgangssituation, der Ziele und möglicher Maßnahmen.

Im nächsten Klausurabschnitt wurden die Entwicklungsphasen eines Unternehmens beschrieben und die Ergebnisse des Phasentests präsentiert. Wieder beschleunigte die Verbindung von *Theorie* und konkreten Befragungsergebnissen den **Lern-Prozess**. In kleinen Gruppen wurden Richtungsaussagen (*Wir wollen weg von... und hin zu...*) für das Unternehmen abgeleitet. Dies fiel den TeilnehmerInnen relativ leicht, da sie bereits bei der Globalen Unternehmensdiagnose erwünschte Zustände beschrieben hatten. Ein Beispiel: Beim Wesenselement STRUKTUR wurde am häufigsten das folgende Statement als typisch für die Ist-Situation angekreuzt: *Die Organisation soll so wenig wie nur möglich formell festgelegt sein. ...* (entspricht der Pionierphase). Als gewünschten Zustand gaben die Meisten an: *Die Organisation besteht aus überschaubaren Einheiten, die sich auf Märkte ausrichten und mit großer Eigenverantwortung funktionieren.* (= Integrationsphase).

In der nächsten Klausurphase wurden detaillierte Beschreibungen von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Rollen für die vier Funktio-

nen: Geschäftsleitung, Software-Entwicklung, Marketing/Projektmanagement und Service erarbeitet. Diese Beschreibungen bildeten eine solide Grundlage für die Gestaltung der Aufbauorganisation und die Skizzierung der Führungsfunktionen.

Am Abend des ersten Klausurtag wurde der Schwerpunkt auf die **psycho-sozialen Veränderungsprozesse** gelegt, indem hemmende und fördernde Faktoren der praktizierten Zusammenarbeit besprochen und **Umsetzungsmaßnahmen** abgeleitet wurden. Die im Laufe des Tages induzierten Diagnose- und Lern-Prozesse trugen ihrerseits deutlich dazu bei, dass der psycho-soziale Teil die nötige Tiefe erreichte und mit gegenseitigem Respekt bearbeitet werden konnte.

Der zweite Klausurtag begann visionär, mit der Ausarbeitung eines *realistischen Wunschbildes für 2012 (Zukunftsgestaltungs-Prozess)*, der Entwicklung von Leitsätzen für die Zusammenarbeit und mit konkreten Vereinbarungen bezüglich des weiteren OE-Prozesses (**Umsetzungs-Prozess**).

Es wurden Arbeitsgruppen gebildet, die in den folgenden Wochen nach der Klausur Bereichskonzepte ausarbeiteten. Für diese Aufgabe erwiesen sich die von den Befragten abgegebenen Kommentare im Aspekteraster als sehr wichtige Inspirationsquelle. Mittlerweile liegen die Bereichskonzepte vor, die in Kürze in einer eintägigen Klausur diskutiert und zusammengeführt werden. Es ist vorgesehen, dass nach einem Jahr die beiden Instrumente in Form einer schriftlichen Befragung nochmals eingesetzt werden, um die Ergebnisse miteinander vergleichen zu können.

Resümee

In dem beschriebenen Fall eines kleineren IT-Unternehmens schaffte die schriftliche Befragung der Mitarbeitenden vor der Startklausur bei den Betroffenen ein deutlicheres Bewusstsein bezüglich der vorhandenen Stärken und Schwächen, der erwünschten Zukunft und möglicher Ansatzpunkte für eine notwendige Veränderung. Dieses Bewusstsein beschleunigte und vertiefte die Diagnose und schuf schnell eine konstruktive Spannung zwischen *IST* und *SOLL*. Die Folge: In der Startklausur konnten die Prozesse der Zukunftsgestaltung schnell vertieft werden und es entstand ein kreativer Freiraum für Lern- und psycho-soziale Prozesse. 📌

Literatur

- Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H.: Professionelle Prozessberatung, 2005. Bern.
- Glasl, F./Lievegoed, B.: Dynamische Unternehmensentwicklung, 2004, Bern, Stuttgart, Wien.

Der Phasen-Test zeigt die Entwicklungsrichtung an

Die Verbindung von Modellen und MAB fördert organisationales Lernen

MAB schafft gute Grundlagen für psycho/soziale Prozesse und Umsetzung

MitarbeiterInnenbefragungen gehören heute zum „state of the art“ der Unternehmens- und Personalentwicklung. Welche Erfahrungen machen Führungskräfte und wie gehen sie mit den Ergebnissen um?

HARRIET KRETSCHMAR IM GESPRÄCH MIT BIRGIT WIMMER

Ein Versicherungsunternehmen befragt seine MitarbeiterInnen

Geschäftsbericht aus Mitarbeitersicht

Als Personalleiterin eines Versicherungsunternehmens mit derzeit 400 MitarbeiterInnen war Frau Dr. Birgit Wimmer verantwortlich für die zweite Mitarbeiterbefragung, die erstmalig zusammen mit Trigon Entwicklungsberatung durchgeführt wurde. Harriet Kretschmar begleitet mit anderen Trigon KollegInnen seit 2005 das Unternehmen im Rahmen von Veränderungsprojekten und beim Coaching von Führungskräften.

Trigon: Was hat für Sie den Anstoß gegeben, das Instrument der MitarbeiterInnenbefragung einzusetzen?

Wimmer: Bei unserer ersten flächendeckenden Fragebogenaktion Ende 2003 war es uns ein Anliegen zu erfassen, wie die MitarbeiterInnen die Unternehmenskultur wahrnehmen. Uns war klar, dass wir nach ca. drei Jahren die Befragung wiederholen wollten, um eine neuerliche Standortbestimmung vorzunehmen.

Trigon: Welche Kriterien bei der Auswahl des Anbieters waren für Sie entscheidend?

Wimmer: Die manuelle Auswertung der Kulturanalyse 2003 hat viele Kapazitäten in der Personalabteilung gebunden und wir wollten es diesmal anders anpacken. Jedoch war die Anschlussfähigkeit an die letzte Befragung trotz erweiterten und veränderten Fragenkatalogs ein Muss. Dazu kamen noch folgende Kriterien: Ein Beratungsunternehmen, das unser Haus bereits kennt, das nachweisbare Erfahrung mit der Durchführung von wissenschaftlich fundierten Mitarbeiterbefragungen hat, das flächendeckend und online vorgeht und dessen inhaltliche und graphische Aufbereitung und Auswertung nach Zahlen, Daten, Fakten überzeugt.

Trigon: Wie wurde der Betriebsrat eingebunden?

Wimmer: Zum einen hat Trigon neben der ansprechenden Vorstellung der geplanten Vorgehens-

weise in einem Betriebsratstreffen auch mit dem Argument *Mitarbeiterbefragung, ein Geschäftsbericht aus Mitarbeitersicht* Zustimmung gefunden. Außerdem konnten Betriebsräte als Mitglieder der Steuerungsgruppe zusammen mit Führungskräften des Hauses intensiv an der Gestaltung der Fragen mitarbeiten.

Trigon: Was geschah im Zeitraum von der Entscheidung bis zum Start der Befragung?

Wimmer: Als Mitglied des Steuerungsteams nahm ich an drei halbtägigen, von Trigon moderierten Arbeitstreffen zu Konzeption, Prozess und Fragendefinition teil. Dass wir anhand eines bestehenden, von Trigon vorgeschlagenen Fragengerüsts unternehmensbezogene Fragen formulieren konnten, fand ich sehr hilfreich.

Die Führungskräfte wurden im Rahmen eines der regelmäßigen Netzwerktreffen informiert und hatten die Gelegenheit, neben ihren Erwartungen auch ihre Sorgen zu formulieren, z. B. *Wie wird die Anonymität gewahrt?*

Kurz darauf erschien ein Artikel in der Hauszeitung *Den Puls der Mitarbeiter fühlen – Vorstand ruft zur Teilnahme an Mitarbeiterbefragung auf*.

Darüber hinaus konnten sich die MitarbeiterInnen über das Intranet und einen Flyer informieren.

Trigon: Was war Ihr Eindruck, wie die Befragung bei den MitarbeiterInnen aufgenommen wurde?

Wimmer: Sie wurde positiv aufgenommen. Mit Unterstützung durch ein Erinnerungsmail konnten wir eine Rücklaufquote von 87 % verzeichnen. Auch die hohe und zustimmende Beteiligung bei der offenen Frage *zu dieser Befragung möchte ich noch Folgendes anmerken* bestärkt mich in meiner Ansicht. Es wurde aber auch angesprochen, dass dies nur ein erster Schritt sein kann und dass es auf die Taten ankommt, die dann folgen.

Anschlussfähigkeit an vorangegangene Befragung

Formulieren unternehmensbezogener Fragen anhand von Fragengerüst

Trigon: *Bleiben wir gleich bei der Anfarbeitung der Ergebnisse. Wer hat da welche Rolle?*

Wimmer: Die Führungskräfte haben eine zentrale Rolle. Es ist ihre Aufgabe, die Abteilungs- bzw. Bereichsergebnisse und ihr Führungsfeedback mit ihren MitarbeiterInnen zu besprechen und, wo nötig, zusammen mit diesen Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten.

Wir als Personalabteilung fühlen uns verantwortlich, die Führungskräfte durch interne oder externe Moderation – so benötigt – zu unterstützen. Die von Trigon zur Ergebnisinterpretation zur Verfügung gestellten Leitfäden und Präsentationen schätze ich diesbezüglich als sehr hilfreich ein. Ergebnisse, die uns Hinweise darauf geben, wie wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber verbessern können, bearbeiten wir nun verstärkt.

Trigon: *Haben die Ergebnisse Auswirkungen auf die von der Personalabteilung gesteuerte Personalentwicklung?*

Wimmer: Noch nicht systematisch. Es ist uns und dem Vorstand ein Anliegen, die Fortbildung nicht angebots-, sondern bedarfsorientiert zu gestalten. Wir

sind hier auf den Dialog mit den Führungskräften angewiesen. Die Möglichkeit sich coachen zu lassen wird bereits auch schon verstärkt wahrgenommen.

Trigon: *Wenn Sie sich bezüglich der Mitarbeiterbefragung etwas wünschen würden, was wäre das?*

Wimmer: Eines der Handlungsfelder ist, dass ein Verbesserungsbedarf im Hinblick auf die organisationsübergreifende Zusammenarbeit besteht. Ich wünsche uns mehr Mut und die Fähigkeiten, dieses Thema nicht nur sachlich abzuhandeln, sondern auch und gerade die emotionale Schiene anzupacken. Motivation kommt nicht nur über das Arbeiten mit Zahlen, Daten und Fakten zu Stande.

Trigon: *Planen Sie die MitarbeiterInnenbefragung zu wiederholen und – wenn ja – warum?*

Wimmer: Ja, voraussichtlich im Jahr 2010. Wir wollen ja besser und besser werden und dem Vorstand ist es wichtig, hierfür ein bewährtes Messinstrument zu haben.

Trigon: *Vielen Dank für das Gespräch.*

Mehr Mut nötig, Emotionen in den Blick zu nehmen

Führungskräfte haben zentrale Rolle in der Nachbereitung

Die Rolle der MitarbeiterInnenbefragung in der Arbeit der Trigon Entwicklungsberatung

Anforderungen

Seit rund 20 Jahren gehören MitarbeiterInnenbefragungen mit in den Instrumentenkoffer der Trigon Entwicklungsberatung. Heute führt Trigon jährlich rund 50 Befragungsprojekte durch, in Unternehmen mit wenigen hundert MitarbeiterInnen ebenso wie in internationalen Konzernen, online, postalisch oder im Wahllokalverfahren. Im Lauf der Jahre fanden Projekte in 17 verschiedenen Sprachen und über 30 Ländern statt, was auch den Aufbau einer umfangreichen Datenbank mit Benchmarkwerten ermöglichte. In Klagenfurt stellt ein Team mit sieben angestellten SpezialistInnen und einem Stab freier MitarbeiterInnen die reibungslose Abwicklung der Projekte sicher. Logistische Kompetenz, Flexibilität beim Erfassen und Auswerten der Daten und hohe Standards in den Bereichen Statistik und Datenschutz sind unabdingbare Voraussetzungen dieser komplexen Interventionsform. Mit zunehmender Professionalisierung in diesem Bereich wurden auch komplementäre technische und fachliche Ressourcen aufgebaut.

Integrierter Ansatz

Den Dreh- und Angelpunkt sehen wir in der Einbindung von MitarbeiterInnenbefragungen in die strategische Arbeit und in der konsequenten Verknüpfung mit den Management- und Führungssystemen des Unternehmens. Um diesem Anspruch auf einem hohen Niveau gerecht zu werden, hat sich in der Praxis das Zusammenspiel von Trigon-BeraterInnen und ExpertInnen aus dem Befragungsteam als zielführend erwiesen. Gemeinsam werden die Anforderungen des Kundensystems in die Konzeption der Befragung übersetzt. Dasselbe gilt für die Rückführung der Ergebnisse in den Managementprozess.

Beratungsfelder, bei denen wir quantitative Befragungsmethoden einsetzen:

Marktwirksame Unternehmensentwicklung

- Die MAB als gezielte Intervention im Rahmen von Change-Prozessen; als Instrument, das Energie und gemeinsames Alignment schafft.
- Kunden- und Lieferantenbefragungen für die konsequente Orientierung auf den Kundennutzen und den Mehrwert einer partnerschaftlichen Beziehung.

Führungskräfteentwicklung und Coaching

- 360°-Feedback als wichtiges Element im organisationalen und persönlichen Lernen.
- MABs fördern Verantwortlichkeit auf allen Ebenen. Für operative Führungskräfte kann das bedeuten, Mitarbeiterentwicklung und General-Management-Aufgaben in ihr Führungsrepertoire zu integrieren.

Personalentwicklung und Laufbahnplanung

- Das Trigon Self-Assessment identifiziert Potenzialträger an der Unternehmensbasis. Das hilft dabei, entsprechende Talente-Pools zu bilden und Nachfolgeplanung und Karrierepfade zu entwickeln.

Trigon-Angebote

Changemanagement. Organisationsveränderungen kompetent gestalten

Die drei Workshops vermitteln praxisorientierte Konzepte und Methoden der Organisationsentwicklung bzw. des Changemanagements, die im Rahmen der Trigon Entwicklungsberatung seit vielen Jahren erfolgreich angewendet werden. Mit Rudi Ballreich. 09.-11.04.2008 und zwei weitere Workshops in Stuttgart. Veranstalter: GENO Akademie Stuttgart, +49 (711) 45 81 32 21, rimmele.s@genoakademie.de

MitarbeiterInnenbefragungen: ein wirkungsvolles Instrument

Integriert in das Managementsystem können MitarbeiterInnenbefragungen die Unternehmensentwicklung wirksam unterstützen. Abendveranstaltung am 16.4.2008 ab 17 Uhr am Flughafen Graz mit Mario Weiss und Johannes Narbeshuber. Veranstalter: Trigon Klagenfurt

Projektmanagement Update

Projektmanagement ist in den meisten Organisationen seit etlichen Jahren eingeführt. Dazu gibt es Standards (Projekthandbuch etc.) und ausreichend Praxis. Ist das Projektmanagementsystem heute noch up to date? Entspricht die praktizierte Vorgehensweise dem inzwischen geänderten Entwicklungsstand der gesamten Organisation? Für diese und ähnliche Überprüfungsfragen werden ein ganzheitliches Organisations- und Projektmanagementkonzept sowie eine Reihe von Prüflisten angeboten. Mit Hannes Piber und Wolfgang Döring. 07.05.2008 in Wien. Veranstalter: Trigon Graz

Umsetzung im Changeprozess (CitySeminar)

In diesem Seminar werden Ansätze eines erfolgreichen Umsetzens im Changeprozess erarbeitet und die Muster thematisiert, die diesem in den Organisationen entgegen stehen. Dabei wird die notwendige Vertrauensbildung beleuchtet, als Grundlage einer entstehenden Aufbruchstimmung. Insbesondere die Rolle der Führung steht dabei für die Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit des Neuen. Mit Harald Jäckel. 26.-27.06.2008 in München. Veranstalter: Trigon München

Projektpraxistage: Reflektieren. Planen. Koordinieren. Designen.

Reflektieren und Designen von Change Management-Prozessen: *Wir organisieren die Veränderung statt: Wir verändern die Organisation.* Für Führungskräfte, ProjektleiterInnen und BeraterInnen. Mit Trude Kalcher und Oliver Martin. 23.-24.09.2008 in Lenzburg bei Zürich. Veranstalter: Trigon Graz

MitarbeiterInnenbefragung: Führungsinstrument im Change

Ein Tag mit Schwung zur gemeinsamen Ausrichtung in der Unternehmensentwicklung, zum Handlungsspielraum von Führungskräften und zur Rolle der Mitarbeiterbefragung. Am 11.11.2008 in Stuttgart. Veranstalter: Trigon München

Informationen

zu allen Trigon-Veranstaltungen und Seminaren finden Sie online: www.trigon.at.



Trigon Graz
A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43 (316) 40 32 51
F: +43 (316) 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43 (463) 51 66 76
F: +43 (463) 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München
D-80333 München
Briennerstraße 44/VI
T: +49 (89) 242 089 90
F: +49 (89) 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Wien
A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43 (1) 505 88 61
F: +43 (1) 505 55 97
trigon.wien@trigon.at

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz

 **Post.at**

Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

Offenlegung nach §25 Mediengesetz

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen. m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg; **Unternehmensgegenstand:** Konzeptentwicklung für Betriebsberatung; **DVR:** 084134; **Geschäftsführer:** Dkfm. Harald Jäckel
Erklärung über die Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung; **Redaktion:** Günther Karner und Hannes Piber; **Koordination:** Mario Weiss; **Satz:** Michael Rath; **Druck:** Druckerei Khil, Graz