

Pulsbefragung: Mit Ergebnissen den Dialog initiieren



Die Pulsbefragung ist eine regelmässig durchgeführte kurze Befragung, die als Pulsmesser in Veränderungsprojekten oder zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit im Team genutzt wird. Die Befragungsergebnisse bilden die Grundlage für einen Dialog mit den Befragten.

Überblick

 5 – 15 Teilnehmende	 dialogisch	
 2 Std. Vorbereitung	 2 – 3 Std. Durchführung	 1 Std. Nachbereitung

Download-Paket

01 Vorbereiten

 **Anleitung**
01_Pulsbefragung_Anleitung.pdf
(vorliegendes Dokument)

 **Beispiel Ergebnisbericht:**
02_Pulsbefragung_Beispiel.pdf

02 Durchführen

 **Präsentation:**
03_Pulsbefragung_Präsentation.pptx

 **Template Maßnahmen:**
04_Pulsbefragung_Template.pptx

03 Nachbereiten

Checkliste

- Mache dich mit dem Werkzeug vertraut und suche 3-5 Pulsfragen aus
- Nimm Kontakt zu deinen Kollegen und Kolleginnen von digital@zg.ch auf. Sie aktivieren die Online Umfrage für dich.
- Informiere die Teilnehmenden 1-2 Wochen vor dem Start über die Pulsbefragung und deren Zielsetzung
- Lade die Teilnehmenden zu einem Termin für den Ergebnisdialog ein.
- Versende die Ergebnisse der Pulsbefragung mit Reflexionsfragen 1 Woche vor dem Termin an die Teilnehmenden des Ergebnisdialogs
- Bereite die Power Point Präsentation für den Ergebnisdialog vor.



Wie geht's Schritt für Schritt?

01 • Pulsbefragung vorbereiten

Wähle für deine Pulsbefragung die in deinem Kontext relevanten fünf Fragen aus dem Fragenkatalog weiter unten in diesem Dokument aus. Wenn möglich, mache diesen Schritt gemeinsam mit einer vertrauten Person oder gemeinsam mit dem Projekt-/Kernteam. Selbstverständlich kannst du auch eigene Fragen formulieren, wenn diese nicht passen sollten. Nimm Kontakt zum Team «Digital Zug» (digital@zg.ch) auf. Die Kolleginnen und Kollegen schalten dir den Link zur Befragung auf und unterstützen dich auch gerne bei der Fragenauswahl bzw. deren Anpassung.

Dann definiere den Kreis der Teilnehmenden. Wenn du die Befragung im Rahmen einer Veränderung durchführst, kannst du dich für einen abteilungs- und hierarchieübergreifenden Querschnitt von Personen entscheiden. Oder du wählst bewusst eher punktuell einen bestimmten Arbeitsbereich aus, indem aktuell oder vor kurzem etwas läuft, wie zum Beispiel eine Informationsveranstaltung oder eine andere Maßnahme innerhalb des Veränderungsprozesses. Wenn du die Befragung zu Weiterentwicklung des Teams nutzen möchtest, besteht der Personenkreis natürlich aus dir und deinem Team.

Plane anschliessend, wann du die Pulsbefragung inklusive des Ergebnisdialogs zum ersten Mal durchführst. Der Ergebnisdialog sollte zeitnah nach der Befragung stattfinden. Plane dafür 2,5 bis 3 Stunden ein. Überlege zuletzt noch, in welchen Abständen die Pulsbefragung wiederholt werden soll.

02 • Pulsbefragung durchführen

Informiere den ausgewählten Personenkreis rechtzeitig vorab über die anstehende Befragung und welches Ziel damit verfolgt wird. Weiter unten im Dokument findest du einen Vorschlag für eine Info-E-Mail, den du gerne anpassen kannst. Ist der Personenkreis nicht zu gross und trifft sich persönlich in einem Format, nutze die Gelegenheit und mache die Ankündigung persönlich.

Versende den Link zur Befragung mit dem Hinweis, bis wann diese ausgefüllt werden kann und der Zusage, dass alle Antworten anonym sind. Gib in der Mitte und / oder kurz vor Ablauf des Befragungszeitraums ein Status-Update, wie viele Personen (in %) die Pulsbefragung bereits ausgefüllt haben. In der Datei findest du einen Template-Vorschlag dafür. So bedankst du dich einerseits zeitnah für das Ausfüllen und erinnerst automatisch gleichzeitig nochmals daran, dass es die Umfrage gibt.



03 • **Ergebnisdialog vorbereiten**

Die Kolleginnen und Kollegen vom Team Digital Zug stellen dir nach Ablauf der Pulsbefragung die Ergebnisse zur Verfügung. Sende die Resultate zur Vorbereitung auf den Ergebnisdialog den Teilnehmenden rechtzeitig inklusive der Leitfragen zur Reflexion an alle Teilnehmenden und bereite die Power Point Präsentation für den Ergebnisdialog vor.

04 • **Ergebnisdialog durchführen**

Besprich im Dialogformat gemeinsam mit den Befragten die Ergebnisse, bildet Hypothesen, generiert Ideen und eruiert Möglichkeiten, die laufenden Veränderungsprozesse zu verbessern. Achte dabei zu jeder Zeit darauf, dass bei der Vorstellung der Ergebnisse immer nur ein Gruppenergebnis im Fokus steht und nie Rückschlüsse auf einzelne Personen gezogen werden können oder die Diskussion sich nur auf einzelne Vertreter einer Gruppe bezieht. Entscheidet welche Themen ihr angeht, welche Themen ihr explizit *nicht* angeht und definiert, wer sich um die nächsten Schritte kümmert.

Während des Ergebnisdialogs kannst du die Aufgabe der Moderation und der Dokumentation jeweils an eine Person vergeben. Du kannst weiterhin auch jemanden damit beauftragen, auf die Zeit zu achten. Für die Dokumentation der Ideen bieten sich Pinnwände bei einem Präsenzworkshops oder ein virtuelles Whiteboard bei einem Online-Treffen an. Stelle die Dokumentation im Nachgang allen Beteiligten zur Verfügung.

05 • **Im Dialog bleiben.**

Kümmere dich darum, dass im Rahmen der Change Kommunikation alle relevanten Personen eine Rückmeldung zu Ergebnissen und geplanten / umgesetzten Maßnahmen erhalten. Entwickelt im Projektteam oder Team eine Routine, regelmäßig auf die Ergebnisse zu blicken (z.B. im Teammeeting): Welche Ideen und Möglichkeiten für die Weiterentwicklung sind wir schon angegangen? Welche noch nicht und warum?

Drehbuch zum Dialog

Nr. Thema	Dauer	Wer	Wie	Unterlagen, Materialien
<p>1 Begrüßung / Ankommen</p> <ul style="list-style-type: none"> Begrüße die Teilnehmenden, stelle die Agenda vor und erkläre den Ablauf des Workshops Erkläre, wie und warum die Pulsbefragung stattgefunden hat 	15 min	Moderator oder Führungskraft	Plenum	 <p>02_Pulsbefragung_Präsentation.pptx Seite 1-3</p>
<p>2 Befragungsergebnisse vorstellen</p> <ul style="list-style-type: none"> Gib einen Überblick über die Ergebnisse 	20 Min.	Moderator oder Führungskraft	Plenum	 <p>02_Pulsbefragung_Präsentation.pptx Seite 4</p>
<p>3 Befragungsergebnisse reflektieren</p> <p>Gedanken-Austausch Was fällt mir auf? Was überrascht mich? Was läuft schon gut? Wo müssen wir nacharbeiten?</p> <p>Überlegt euch, welche Themen ihr angehen möchtet</p>	45 Min.	Gedanken-Austausch	<p>Jede/r liest jede Pinnwand und notiert seine/ihre Gedanken zu ausgedruckten Ergebnissen auf Pinnwand</p>	 <p>02_Pulsbefragung_Präsentation.pptx Seite 6 Ausdrucke der Fragen auf Pinnwand Flipchart, Stifte</p>
	-30 Min	Führt die Ergebnisse zusammen	Im Plenum auf einem Flipchart	

4 Maßnahmen entwickeln

- Priorisiert die für euch wichtigsten Themen und leitet Maßnahmen und Lösungsvorschläge ab.
- Und auch: Welche Ressourcen und Unterstützungsmöglichkeiten könnten aktiviert werden?

60 Min.
-5 Min Alle

-30 Min Kleingruppen für die
priorisierten Themen

-25 Min Alle

Plenum: 3-Finger Methode
(1 Finger = nicht wichtig;
2 Finger = wichtig;
3 Finger = sehr wichtig)

Schreibt in der Kleingruppe
von 3-6 Personen die
Postkarte aus der Zukunft
und leitet Maßnahmenideen ab.

Stellt euch die Gruppenergebnisse
vor und haltet die Maßnahmen fest,
die ihr angehen möchten



02_Pulsbefragung_Präsentation.pptx
Seite 7-8
Post-its
Flipchart

5 Nächste Schritte

- Definiert gemeinsam die nächsten Schritte

20 Min. Alle

Plenum



02_Pulsbefragung_Präsentation.pptx
Seite 10
Post-its
Flipchart

6 Check out

- Macht einen Check-out: Teilt eure Gedanken und Impulse rückblickend zum heutigen Workshop und verabschiedet euch anschließend.

15 Min. Alle

Plenum



PPT-Datei Seite 11:
Pulsbefragung_Präsentation.pptx
Post-its
Flipchart

Ergänzungen



Im Folgenden findest du zwei mögliche Fragelisten für deine Befragung. Deine Kolleginnen und Kollegen vom Team Digital Zug (digital@zg.ch) unterstützen dich bei der Auswahl und schalten die Pulsbefragung für dich frei.

Frageliste im Rahmen von Veränderungsprojekten:

Nutze diese Fragen um zu verstehen, ob Mitarbeitende für die Veränderung bereit sind und wie sie auf eine Veränderung reagieren. Wähle fünf Fragen aus, passend zur jeweiligen Phase der Veränderung oder des Projekts. Die Antworten und der anschliessende Dialog helfen dabei, Change- und Kommunikationsmaßnahmen zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Wenn du eine oder mehrere Fragen mehrmals über einen gewissen Zeitraum hinweg stellst, bekommst du einen guten Überblick wie deine Veränderung verläuft und ob spezifische Massnahmen greifen

1. Ich fühle mich ausreichend über das Veränderungsprojekt xy informiert.
2. Mir ist klar, was wir durch das Veränderungsprojekt xy erreichen werden.
3. Ich bin in der Lage, zu erklären, was wir durch das Veränderungsprojekt erreichen werden.
4. Mir ist bewusst, wie sich die Veränderung xy auf meine Rolle, mein Team und das Unternehmen auswirken wird.
5. Ich fühle mich gut vorbereitet auf die Veränderung xy.
6. Ich weiss, an wen ich mich wenden kann, wenn Fragen zur Veränderung xy habe oder Unterstützung benötige.
7. Ich bin zufrieden mit der Unterstützung, die ich in Bezug auf die Veränderung xy erhalte.
8. Ich engagiere mich dafür, dass das Veränderungsprojekt xy ein Erfolg wird.
9. Insgesamt habe ich ein positives Gefühl, wenn ich an die Veränderung xy denke.

Frageliste zur Weiterentwicklung des Teams:

Nutze diese um zu verstehen, wo ihr als Team steht. Die Antworten und der Dialog darüber helfen euch dabei, euch als Team weiterzuentwickeln.

1. Die Ziele im Team sind allen klar.
2. Ich finde unsere Ziele im Team sinnvoll und attraktiv.
3. Ich trage zur Erreichung der Ziele im Team bei.
4. Ich fühle mich im Team gut informiert.
5. Wir sind ein Team.
6. Wir akzeptieren uns gegenseitig in gleichem Masse.
7. Wir unterstützen uns gegenseitig im Team.
8. Die Teammitglieder übernehmen Verantwortung.
9. Jeder bringt sich gleichermassen ins Team ein.



Reflexionsfragen für die Befragten als Vorbereitung auf den Dialog

Wenn du den Befragten die Ergebnisse bereitstellst (und ihnen den Termin zum Dialog über die Ergebnisse schickst), ist es sinnvoll, Reflexionsfragen mitzugeben. Diese könnten beispielsweise sein:

1. Was fällt dir bei der Durchsicht der Ergebnisse auf?
2. Was überrascht dich? Was überrascht dich gar nicht?
3. Was bedeuten die Ergebnisse aus deiner Sicht für uns?
4. Wo siehst du Stärken auf denen wir aufbauen können, und wo siehst du Chancen oder Entwicklungspotenziale?

Tipps und Tricks für das Lesen und Interpretieren der Ergebnisse:

- Versuche die Ergebnisse immer sachlich zu betrachten und suche zunächst gezielt nach Stärken und dann erst nach Entwicklungspotenzialen.
- Überanalysiere nicht: Die zentralen Themen sind meist klar zu erkennen.

Persönliche Reflexion:

- Nimm dir Zeit für die Reflexion der Ergebnisse: Andere Menschen haben sich Zeit genommen, Rückmeldung zu geben. Wertschätzung heisst, jedes Ergebnis erst zu nehmen.
- Reflektiere, ob sich Rückmeldungen auf Personen oder auf strukturelle Umstände beziehen. Betrachte die Ergebnisse nicht als persönlichen Angriff auf dich oder dein Team, sondern grundsätzlich als Rückmeldung für den Prozess.
- Reflektiere negative Ergebnisse ausreichend, lass dich aber durch diese nicht „auffressen“. Finde ein gesundes Gleichgewicht zwischen dem Blick zurück und dem Blick nach vorne.
- Es ist normal, wenn andere Menschen Sachlagen oder Themen anders sehen als du selbst. Nutze die verschiedenen Perspektiven für die Lösungsfindung.

Ableitung von Maßnahmen

Aus der Reflexion der Ergebnisse leiten dein Team und du konkrete Maßnahmen ab. Dabei zählt: „weniger ist manchmal mehr“. Denn es ist wichtig, dass die Maßnahmen auch tatsächlich umsetzbar sind.

Maßnahmen innerhalb deines / eures Einflussbereichs kannst du und dein Team planen und umsetzen. Für Maßnahmen außerhalb deines / eures Einflussbereichs, übernimmst du die Verantwortung insofern, dass du sie in anderen Kreisen (höhere Führungskraft, andere Abteilungen etc.) besprichst.

Es ist wichtig, dass deinem Team und dir der Stand der Umsetzung der Maßnahmen jederzeit transparent ist.



E-Mail-Vorlage: Information über die Befragung

Betreff: Pulsbefragung – Eure Meinung zählt!

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

hiermit möchte ich euch mitteilen, dass wir eine Pulsbefragung durchführen. Ich bin davon überzeugt, dass eure Meinung und eure Ideen wichtig sind, um unser *Veränderungsprojekt xy / unsere Zusammenarbeit im Team* weiterzuentwickeln und kontinuierlich zu verbessern.

Die Befragung wird sich auf die Themenbereiche xy beziehen. Die Ergebnisse werden nach der Befragung als Grundlage genutzt, gemeinsam in den Dialog zu gehen, um Stärken und Maßnahmen für Verbesserungspotenziale zu definieren.

Eure Antworten sind vertraulich: Die Befragung wird vollständig anonym durchgeführt und nur auf Gruppenebene ausgewertet, so dass die Antworten nicht auf einzelne Personen zurückzuführen sind. Ich bitte euch, offen zu antworten, damit wir ein realistisches Bild vom *Veränderungsprozess / vom Stand unserer Zusammenarbeit im Team* erhalten.

Für das Ausfüllen der Befragung habt ihr von *xx bis xx* Zeit.

Mit diesem Link kommt ihr zum Fragebogen: *Link einfügen*

Lasst uns in den Dialog gehen und mit Hilfe der Befragungsergebnisse gemeinsam das *Veränderungsprojekt xy / unsere Zusammenarbeit im Team* weiterentwickeln.

Vielen Dank im Voraus für eure Teilnahme an der Befragung.

Herzliche Grüße

Absender/in

E-Mail-Vorlage: Zwischenstand der Befragung und Erinnerung an die Teilnahme

Betreff: Zwischenstand Pulsbefragung – Bitte nehmt noch teil!

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich möchte euch einen kurzen Zwischenstand zur laufenden Pulsbefragung geben und euch daran erinnern, dass noch nicht alle Kolleginnen und Kollegen teilgenommen haben. Eure Meinung und eure Ideen sind für uns sehr wertvoll und ich möchte sicherstellen, dass alle Stimmen gehört werden.

Bisher haben wir eine gute Beteiligung von *xx Prozent* bei der Befragung und ich möchte mich bei allen bedanken, die bereits teilgenommen haben. Ich würde mich sehr freuen, wenn noch mehr von euch sich ein paar Minuten Zeit nehmen und an der Befragung teilnehmen.

Eure Antworten sind anonym und werden nur in aggregierter Form ausgewertet. Die Ergebnisse werden nach der Befragung als Grundlage genutzt, gemeinsam in den Dialog zu gehen, um Stärken und Maßnahmen für Verbesserungspotenziale *im Veränderungsprojekt xy / bei unserer Zusammenarbeit im Team* zu definieren.

Vielen Dank im Voraus für eure Teilnahme bei der Befragung.

Herzliche Grüße

Absender/in



Werkzeuge für den Wandel © 2023 by Digital Zug, Amt für Informatik und Organisation, Kanton Zug, Schweiz ist lizenziert unter CC BY-NC-SA 4.0. Um eine Kopie dieser Lizenz anzuzeigen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>