

Die Mitarbeiterbefragung als strategisches Instrument des Managements

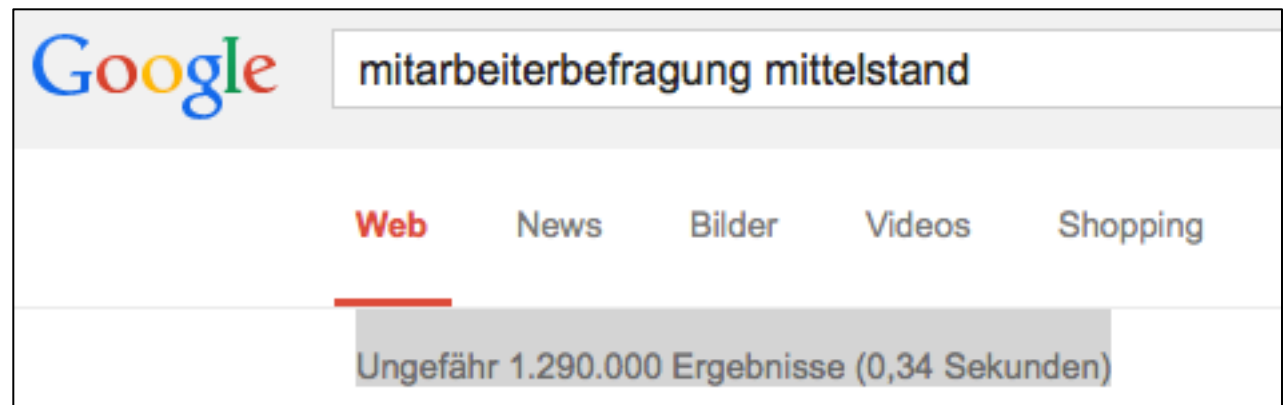
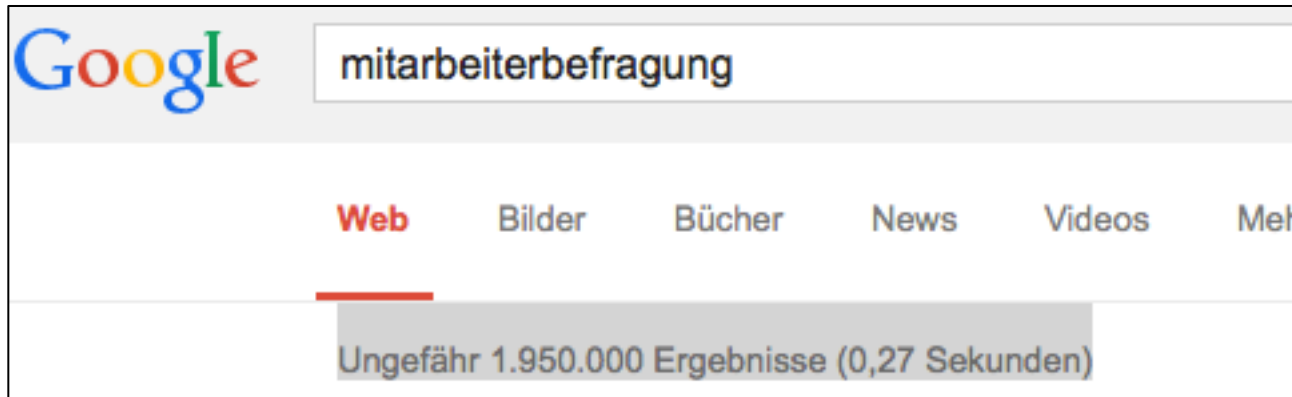
Unternehmerkolloquium der Universität Siegen
&
der Industrie und Handelskammer Siegen

Dipl.-Kfm. Volker Arndt

Gliederung des Vortrags

1. „Mitarbeiterbefragung“ – eine kleine Einführung
2. Die Wissenschaft: „Was ist eine Mitarbeiterbefragung?“
3. Die Praxis: „Die Mitarbeiterbefragung ist alternativlos!“
4. Die Mitarbeiterbefragung als Prozess
 - a. Einbindung von Betriebsrat und Datenschutzbeauftragtem
 - b. Konzeption & Planung
 - c. Durchführung
 - d. Analyse & Interpretation
 - e. Beratung & Umsetzung

1. „Mitarbeiterbefragung“ – eine kleine Einführung



Daten abgerufen am 17.03.2014

1. „Mitarbeiterbefragung“ – eine kleine Einführung

- **DIN ISO 9001:2000 → DIN ISO 9001:2015 (aktuell in Erarbeitung)**

Analyse und Verbesserung organisationsinterner Prozesse (**Prozess-Ansatz**), Identifikation und Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Interessengruppen (**Stakeholder-Ansatz**), Analyse und Verbesserung der Vorbildfunktion der Führungskräfte (**Leadership**)

- **ISO TS 16949 (Automobil-/zulieferindustrie)**

Erfassung der Mitarbeitermotivation, der Einstellung zur Arbeit, des Engagements der Mitarbeiter, der Kommunikation sowie der Zusammenarbeit

- **EFQM (European Foundation for Quality Management)**

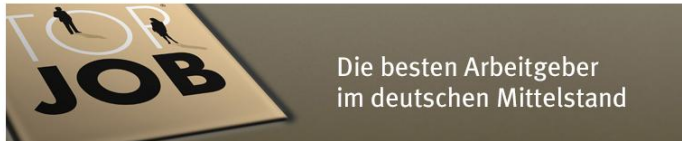
Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und mitarbeiterbezogener Ergebnisse

1. „Mitarbeiterbefragung“ – eine kleine Einführung

Suche | News | Über uns | Kontakt | Impressum



TOP-ARBEITGEBER.DE
Die besten Arbeitgeber für Stellensuchende



Deutschlands 100 Top-Arbeitgeber

Top-Arbeitgeber Business

TOP 100 Wer sind die Top-Arbeitgeber im Bereich Business? Hier erfahren Sie, welche Unternehmen bei Wirtschaftsabsolventen besonders beliebt sind.
» [Ranking Business](#)

Top-Arbeitgeber Engineering

TOP 100 Wer sind die Top-Arbeitgeber im Bereich Engineering? Bei diesen Unternehmen würden sich angehenden Ingenieure am ehesten bewerben.
» [Ranking Engineering](#)

Top-Arbeitgeber IT

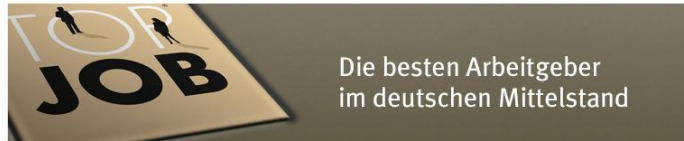
TOP 100 Wer sind die Top-Arbeitgeber im IT-Bereich? Hier erhalten Sie einen Überblick über die attraktivsten Arbeitgeber aus der Sicht von IT-Absolventen.
» [Ranking IT](#)

1. „Mitarbeiterbefragung“ – eine kleine Einführung

Suche | News | Über uns | Kontakt | Impressum

Universität St.Gallen

TOP-ARBEITGEBER.DE
Die besten Arbeitgeber für Stellensuchende



Deutschlands 100 Top-Arbeitgeber

Top-Arbeitgeber Business

TOP 100 Wer sind die Top-Arbeitgeber im Bereich Business? Hier erfahren Sie, welche Unternehmen bei Wirtschaftsabsolventen besonders beliebt sind.
» [Ranking Business](#)

Top-Arbeitgeber Engineering

TOP 100 Wer sind die Top-Arbeitgeber im Bereich Engineering? Bei diesen Unternehmen würden sich angehenden Ingenieure am ehesten bewerben.
» [Ranking Engineering](#)

Top-Arbeitgeber IT

TOP 100 Wer sind die Top-Arbeitgeber im IT-Bereich? Hier erhalten Sie einen Überblick über die attraktivsten Arbeitgeber aus der Sicht von IT-Absolventen.
» [Ranking IT](#)



meinpraktikum.de
finde, was zu dir passt



1. „Mitarbeiterbefragung“ – eine kleine Einführung

KARRIERE

WIR.BEWEGEN.ZUKUNFT

Bei KIRCHHOFF Automotive begeistern sich heute weltweit rund 9.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in elf Ländern für ihre Aufgaben. Hier arbeiten Menschen für Menschen. Deshalb hat KIRCHHOFF Automotive als Schwerpunkt die Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter. Über 8% unserer Beschäftigten sind Auszubildende.

Kontinuierliche, auf spezielle Belange zugeschnittene Schulungsprogramme fördern die Kompetenz unserer Fachkräfte und stärken das Unternehmen im internationalen Wettbewerb.

Die Anerkennung unserer Personalförderungsprogramme blieb nicht aus: 2007 wurden wir mit den Zertifikaten ‚TOP Arbeitgeber im Mittelstand‘ und ‚TOP Arbeitgeber Automotive‘ und 2012 mit dem Top Job Gütesiegel ausgezeichnet. Unsere Mitarbeiter, eingebunden in unsere Tradition, gewährleisten auch in Zukunft unsere Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit.

Sind Sie interessiert, unsere Zukunft mit zu bewegen? Dann besuchen Sie unseren Karrierebereich!

OFFENE STELLEN

BERUFSAUSBILDUNG

STUDIUM UND PRAXIS

TRAINEEPROGRAMME

WISSENSWERTES ZUR BEWERBUNG



LÄNDER

KIRCHHOFF
AUTOMOTIVE

FAUN
KIRCHHOFF GRUPE

KIRCHHOFF
MOBILITY

WITTE
WERKZEUGE

KIRCHHOFF Automotive GmbH
Stefanstrasse 2
58638 Iserlohn
DEUTSCHLAND
Telefon: +49 2371 820-00
Telefax: +49 2371 820-222
automotive@kirchoff-gruppe.de

Daten abgerufen am 18.03.2014

1. „Mitarbeiterbefragung“ – eine kleine Einführung

KARRIERE

WIR.BEWEGEN.ZUKUNFT

Bei KIRCHHOFF Automotive begeistern sich heute weltweit rund 9.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in elf Ländern für ihre Aufgaben. Hier arbeiten Menschen für Menschen. Deshalb hat KIRCHHOFF Automotive als Schwerpunkt die Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter. Über 8% unserer Beschäftigten sind Auszubildende.

Kontinuierliche, auf spezielle Belange zugeschnittene Schulungsprogramme fördern die Kompetenz unserer Fachkräfte und stärken das Unternehmen im internationalen Wettbewerb.

Die Anerkennung unserer Personalförderungsprogramme blieb nicht aus: 2007 wurden wir mit den Zertifikaten ‚TOP Arbeitgeber im Mittelstand‘ und ‚TOP Arbeitgeber Automotive‘ und 2012 mit dem Top Job Gütesiegel ausgezeichnet. Unsere Mitarbeiter, eingebunden in unsere Tradition, gewährleisten auch in Zukunft unsere Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit.

Sind Sie interessiert, unsere Zukunft mit zu bewegen? Dann besuchen Sie unseren Karrierebereich!

OFFENE STELLEN

BERUFSAUSBILDUNG

STUDIUM UND PRAXIS

TRAINEEPROGRAMME

WISSENSWERTES ZUR BEWERBUNG



LÄNDER

KIRCHHOFF
AUTOMOTIVE

FAUN
KIRCHHOFF GRUPE

KIRCHHOFF
MOBILITY

WITTE
WERKZEUGE

KIRCHHOFF Automotive GmbH
Stefanstrasse 2
58638 Iserlohn
DEUTSCHLAND
Telefon: +49 2371 820-00
Telefax: +49 2371 820-222
automotive@kirchoff-gruppe.de



Daten abgerufen am 18.03.2014

1. „Mitarbeiterbefragung“ – eine kleine Einführung

KARRIERE

WIR.BEWEGEN.ZUKUNFT

Bei KIRCHHOFF Automotive begeistern sich heute weltweit rund 9.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in elf Ländern für ihre Aufgaben. Hier arbeiten Menschen für Menschen. Deshalb hat KIRCHHOFF Automotive als Schwerpunkt die Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter. Über 8% unserer Beschäftigten sind Auszubildende.

Kontinuierliche, auf spezielle Belange zugeschnittene Schulungsprogramme fördern die Kompetenz unserer Fachkräfte und stärken das Unternehmen im internationalen Wettbewerb.

Die Anerkennung unserer Personalförderungsprogramme blieb nicht aus: 2007 wurden wir mit den Zertifikaten „TOP Arbeitgeber im Mittelstand“ und „TOP Arbeitgeber Automotive“ und 2012 mit dem Top Job Gütesiegel ausgezeichnet. Unsere Mitarbeiter, eingebunden in unsere Tradition, gewährleisten auch in Zukunft unsere Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit.

Sind Sie interessiert, unsere Zukunft mit zu bewegen? Dann besuchen Sie unsere Karrierebereich!

OFFENE STELLEN

BERUFSAUSBILDUNG

STUDIUM UND PRAXIS

TRAINEEPROGRAMME

WISSENSWERTES ZUR BEWERBUNG



LÄNDER

KIRCHHOFF
AUTOMOTIVE

FAUN
KIRCHHOFF GRUPE

KIRCHHOFF
MOBILITY

WITTE
WERKZEUGE

KIRCHHOFF Automotive GmbH
Stefanstrasse 2
58638 Iserlohn
DEUTSCHLAND
Telefon: +49 2371 820-00
Telefax: +49 2371 820-222
automotive@kirchoff-gruppe.de

Kirchhoff Automotive GmbH
Iserlohn, Deutschland
Branche: Industrie

Mitarbeiter sagen
SEHR GUT (2)
GUT (2)
BEFRIEDIGEND (1)
GENÜGEND (0)
3,42 VON 5

Bewerber sagen
SEHR GUT (1)
GUT (0)
BEFRIEDIGEND (0)
GENÜGEND (1)
2,84 VON 5

Azubis sagen
SEHR GUT (0)
GUT (0)
BEFRIEDIGEND (0)
GENÜGEND (0)
0,00 VON 5

Vorgesetztenverhalten	☆☆☆☆ (2,75)	Kollegenzusammenhalt	☆☆☆☆ (3,30)
Interessante Aufgaben	☆☆☆☆ (3,80)	Arbeitsatmosphäre	☆☆☆☆ (3,20)
Kommunikation	☆☆☆☆ (2,75)	Arbeitsbedingungen (Räume,...)	☆☆☆☆ (3,40)
Work-Life-Balance	☆☆☆☆ (3,75)	Gleichberechtigung	☆☆☆☆ (3,33)
Umgang mit Kollegen 45+	☆☆☆☆ (3,20)	Karriere-/Weiterbildung	☆☆☆☆ (3,33)
Gehalt und Benefits	☆☆☆☆ (3,75)	Umwelt-/Sozialbewusstsein	☆☆☆☆ (4,20)
Image	☆☆☆☆ (3,90)		

Folgende Benefits werden geboten:

Daten abgerufen am 18.03.2014

1. „Mitarbeiterbefragung“ – eine kleine Einführung

KARRIERE

WIR.BEWEGEN.ZUKUNFT

Bei KIRCHHOFF Automotive begeistern sich heute weltweit rund 9.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in elf Ländern für ihre Aufgaben. Hier arbeiten Menschen für Menschen. Deshalb hat KIRCHHOFF Automotive als Schwerpunkt die Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter. Über 8% unserer Beschäftigten sind Auszubildende.

Kontinuierliche, auf spezielle Belange zugeschnittene Schulungsprogramme fördern die Kompetenz unserer Fachkräfte und stärken das Unternehmen im internationalen Wettbewerb.

Die Anerkennung unserer Personalförderungsprogramme blieb nicht aus: 2007 wurden wir mit den Zertifikaten „TOP Arbeitgeber im Mittelstand“ und „TOP Arbeitgeber Automotive“ und 2012 mit dem Top Job Gütesiegel ausgezeichnet. Unsere Mitarbeiter, eingebunden in unsere Tradition, gewährleisten auch in Zukunft unsere Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit.

Sind Sie interessiert, unsere Zukunft mit zu bewegen? Dann besuchen Sie unsere Karrierebereich!

OFFENE STELLEN

BERUFSAUSBILDUNG

STUDIUM UND PRAXIS

TRAINEEPROGRAMME

WISSENSWERTES ZUR BEWERBUNG



LÄNDER

**KIRCHHOFF
AUTOMOTIVE**

**FAUN
KIRCHHOFF GRUPE**

**KIRCHHOFF
MOBILITY**

**WITTE
WERKZEUGE**

KIRCHHOFF Automotive GmbH
Stefanstrasse 2
58638 Iserlohn
DEUTSCHLAND
Telefon: +49 2371 820-00
Telefax: +49 2371 820-222
automotive@kirchoff-gruppe.de

Kirchhoff Automotive GmbH
Iserlohn, Deutschland
Branche: Industrie

Mitarbeiter sagen
SEHR GUT (2)
GUT (2)
BEFRIEDIGEND (1)
GENÜGEND (0)

Bewerber sagen
SEHR GUT (1)
GUT (0)
BEFRIEDIGEND (0)
GENÜGEND (1)

Azubis sagen
SEHR GUT (0)
GUT (0)
BEFRIEDIGEND (0)
GENÜGEND (0)

Kategorie	Notiz	Kategorie	Notiz
Vorgesetztenverhalten	2,75	Kollegenzusammenhalt	3,30
Interessante Aufgaben	3,80	Arbeitsatmosphäre	3,20
Kommunikation	2,75	Arbeitsbedingungen (Räume,...)	3,40
Work-Life-Balance	3,75	Gleichberechtigung	3,33
Umgang mit Kollegen 45+	3,20	Karriere-/Weiterbildung	3,33
Gehalt und Benefits	3,75	Umwelt-/Sozialbewusstsein	4,20
Image	3,90		

Folgende Benefits werden geboten:

Daten abgerufen am 18.03.2014

2. Die Wissenschaft: „Was ist eine Mitarbeiterbefragung?“

- „Ein Instrument der partizipativen Führung und Zusammenarbeit, mit dem
- im Auftrag der Unternehmensleitung, oft delegiert an den Personalbereich (...) oder an ein besonderes Projektteam,
- im Dialog mit den Arbeitnehmervvertretungen,
- durch den Einsatz von standardisierten und/ oder teilstandardisierten Fragebögen (ergänzt durch (teil-)strukturierte Interviews),
- anonym und auf freiwilliger Basis,
- direkt bei allen Mitarbeitern (oder einer repräsentativen Stichprobe) oder bei bestimmten Zielgruppen,

2. Die Wissenschaft: „Was ist eine Mitarbeiterbefragung?“

- unter Beachtung methodischer, organisatorischer und rechtlicher Rahmenbedingungen,
- online oder auf dem schriftlichen Weg,
- Informationen über Einstellungen, Erwartungen, Bedürfnisse und Änderungsvorschläge der Mitarbeiter,
- bezogen auf bestimmte Bereiche der betrieblichen Arbeitswelt und/ oder der Umwelt gewonnen werden,
- um daraus möglichst konkrete Hinweise auf betriebliche Stärken und Schwächen zu erlangen,
- deren Ursachen im Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sowie der Unternehmensleitung zu klären sind,

2. Die Wissenschaft: „Was ist eine Mitarbeiterbefragung?“

- um gemeinsam daraus konkrete Veränderungsprozesse im Rahmen des Change Management zu planen, abzustimmen, zu realisieren und
- deren Erfolgswirksamkeit zu evaluieren,
- um letztendlich im Rahmen einer lernenden Organisation und im Prozess des lebenslangen Lernens gemeinsam zu einer höheren Arbeits- und Lebenszufriedenheit sowie zu einer höheren unternehmensrelevanten Leistung und Arbeitgeberattraktivität zu gelangen.“ (Domsch & Ladwig 2013, 11-12)

Domsch, M. E.; Ladwig, D. H. (2013): Mitarbeiterbefragungen – Stand und Entwicklungen. In: Domsch, M. E.; Ladwig, D. H. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbefragung, 3. Aufl. 2013, Springer Gabler Berlin, Heidelberg, 11-55.

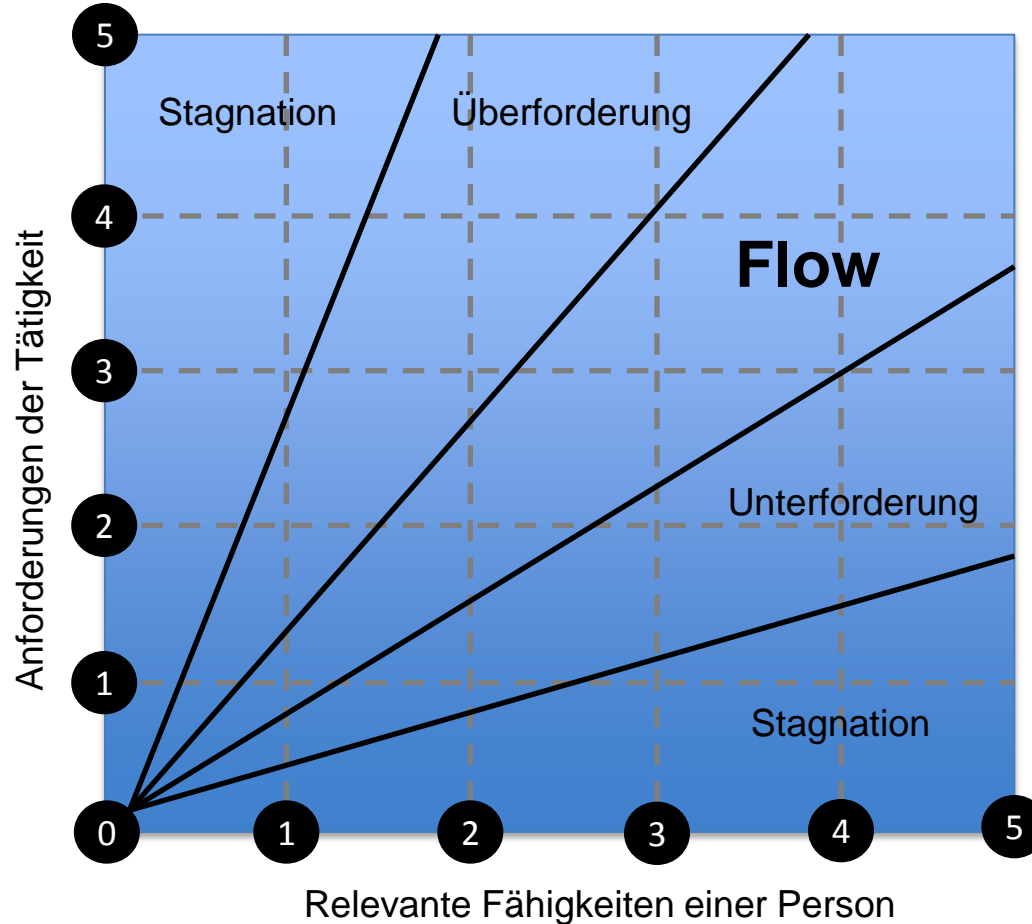
3. Die Praxis: „Die Mitarbeiterbefragung ist alternativlos!“

In Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels wird nur das Unternehmen die Nase vorn haben und strategische Wettbewerbsvorteile am Markt generieren, dem es gelingt

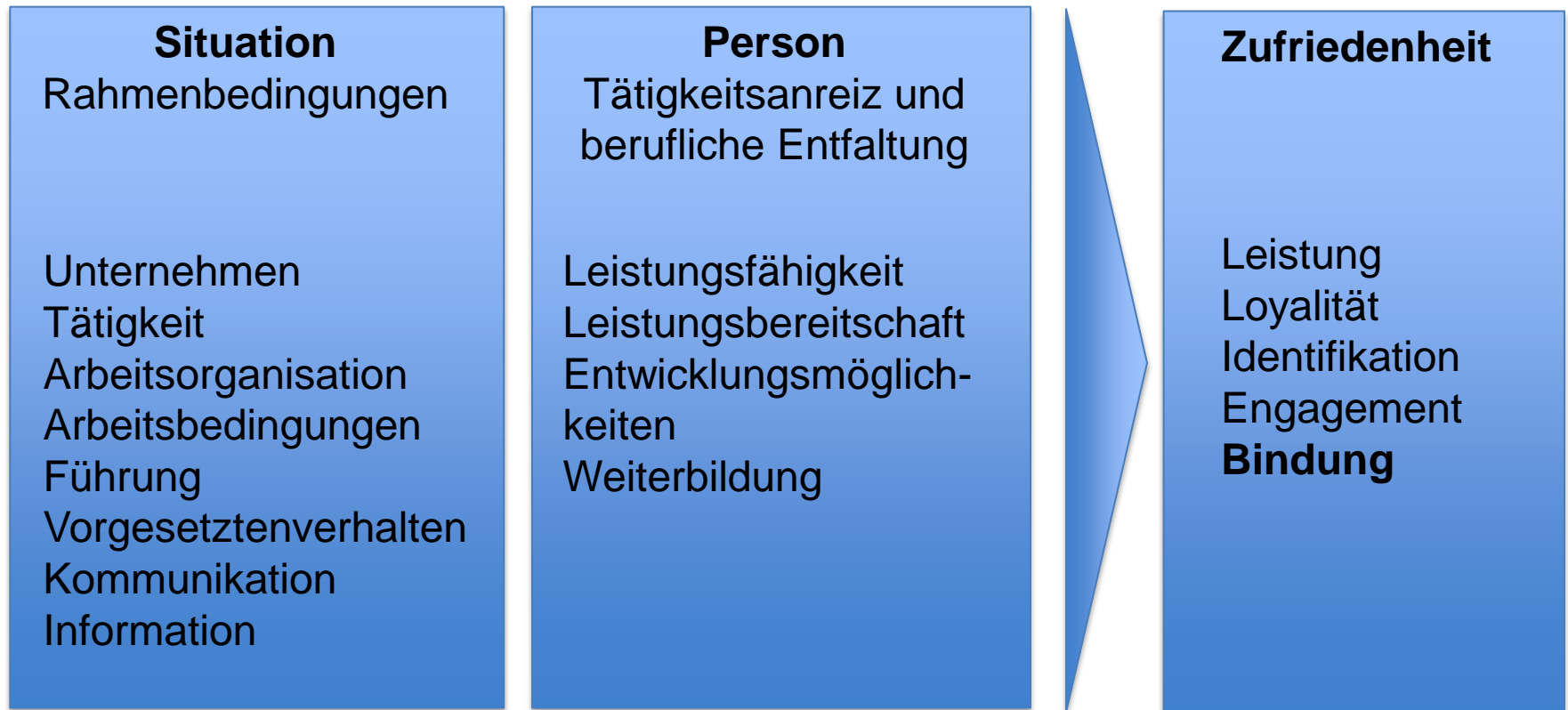
1. das Wissen und
2. das Engagement seiner Mitarbeiter jederzeit optimal zu nutzen und
3. diese durch aktives Zuhören und
4. durch Partizipation

zu Bestleistungen zu motivieren.

3. Die Praxis: „Die Mitarbeiterbefragung ist alternativlos!“



3. Die Praxis: „Die Mitarbeiterbefragung ist alternativlos!“



3. Die Praxis: „Die Mitarbeiterbefragung ist alternativlos!“

- Was denken Ihre Mitarbeiter zu bestimmten betrieblichen Themen?
- Sind Ihre Mitarbeiter zufrieden/ unzufrieden hinsichtlich
 - Managementfähigkeiten und Führungsverhalten
 - Entwicklungsmöglichkeiten
 - Arbeitsplatzausstattung
 - Unternehmensspezifische Methoden, Abläufe und Verfahren
 - Interne Kommunikation
 - „Work-Life-Balance“
 - Gelebte Kooperation mit anderen Bereichen?
- Welche Optimierungspotenziale sehen und wünschen sich Ihre Mitarbeiter?

3. Die Praxis: „Die Mitarbeiterbefragung ist alternativlos!“

- Statistik
(Alter, Geschlecht, Mitarbeitergruppe, Hierarchieebene, etc.)
- Tätigkeit und Arbeitsorganisation
(Arbeitsbereich, Art der Tätigkeit, Arbeitsbelastung, etc.)
- Arbeitsbedingungen
(Arbeitsplatz, -zeitgestaltung, Umweltbedingungen wie Klima, Lärm, etc.)

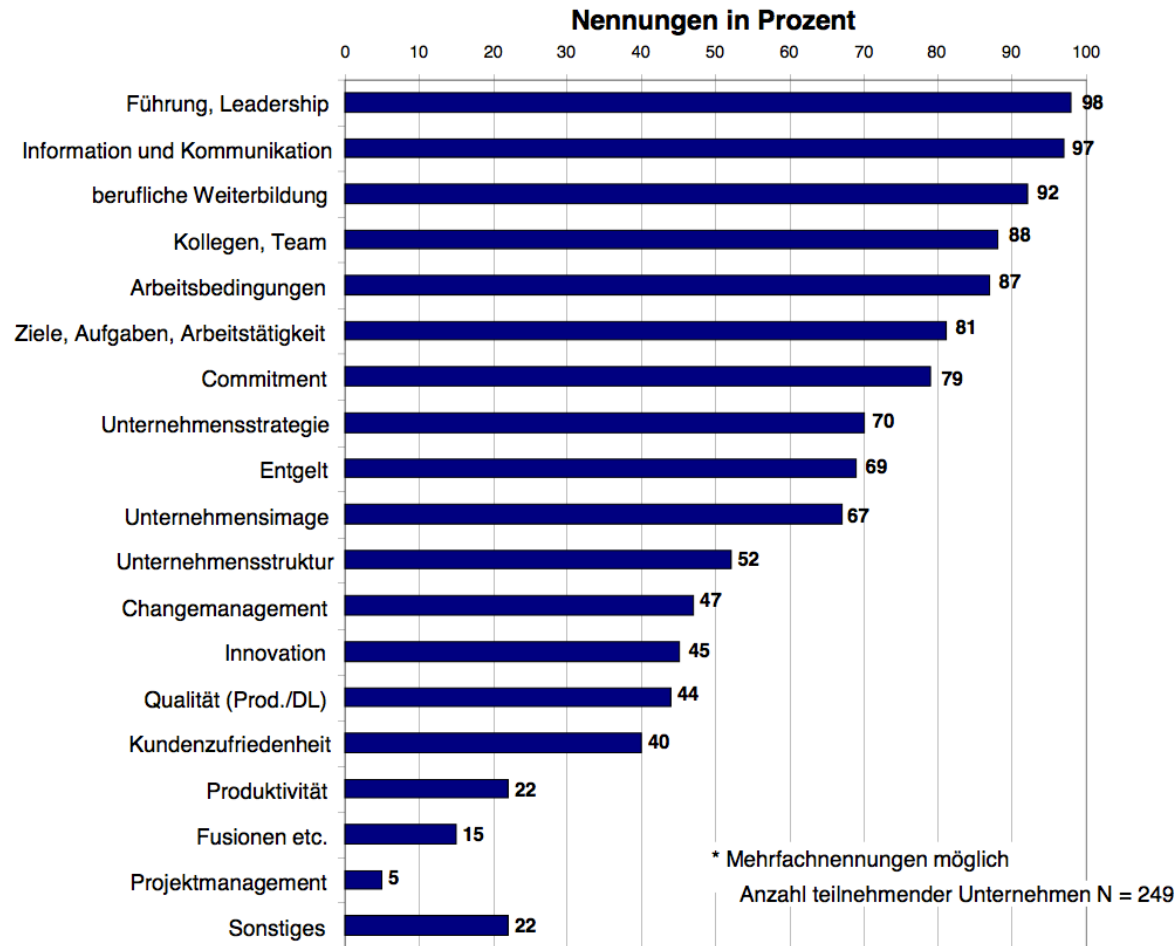
3. Die Praxis: „Die Mitarbeiterbefragung ist alternativlos!“

- Entgelt und Sozialleistungen
(Höhe Entgelt im Vergleich zur Leistung, Bedeutung angebotener Sozialleistungen, etc.)
- Führung und Vorgesetztenverhalten
(fachl. Fähigkeiten, Informationsverhalten, Motivation, Gerechtigkeit, Berücksichtigung anderer Meinungen, Umgang mit priv. Schwierigkeiten, etc.)
- Kommunikation und Information
(Information über das Unternehmen, Informationswege, Konsistenz, Art und Inhalt und Zeit der Information, etc.)

3. Die Praxis: „Die Mitarbeiterbefragung ist alternativlos!“

- Zusammenarbeit
(mit Kollegen, anderen Abteilungen, im Unternehmen allgemein, etc.)
- Möglichkeit zur Umsetzung eigener Leistungsfähigkeit und -bereitschaft
(Entfaltungsmöglichkeiten, eignungs-/ neigungsadäquater Einsatz, etc.)
- Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildung
(Weiterbildungsangebot, Möglichkeiten/ Schwierigkeiten der Nutzung, Aufstiegsmöglichkeiten, Karrierehindernisse, etc.)
- Unternehmen
(Gesamtzufriedenheit, Ansehen, Sicherheit des Arbeitsplatzes, etc.)

3. Die Praxis: „Die Mitarbeiterbefragung ist alternativlos!“



3. Die Praxis: „Die Mitarbeiterbefragung ist alternativlos!“

Mitarbeiterbefragungen

- sind alternativlos,
- ermöglichen Ihnen eine gezielte Diagnose Ihres Unternehmens in relevanten Fragestellungen
- aus der Sicht Ihrer wichtigsten Unternehmensressource und
- sind gleichzeitig wesentliche Grundlage für Veränderungsprozesse,
- welche die Mitarbeiter aktiv und partizipativ einbinden.

4. Die Mitarbeiterbefragung als Prozess





4-a Einbindung von Betriebsrat und Datenschutzbeauftragtem

4-a-1 § 94 Abs. 1 BetrVG „Personalfragebogen“

„Personalfragebogen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats. Kommt eine Einigung über ihren Inhalt nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.“

- Als Personalfragebogen im Sinne des § 94 Abs. 1 BetrVG gilt jedes Papier- oder elektronische Dokument, mittels dessen Daten von Arbeitnehmern abgefragt werden.
- Mitbestimmungsrecht nach § 94 Abs. 1 BetrVG dient dem Persönlichkeitsschutz des Arbeitnehmers.
- Entscheidend ist die Frage, ob die Befragung anonym erfolgt.

4-a-2 § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG „Technische Einrichtungen“

„Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

(...) Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen; (...).“

- Dies umfasst auch zunächst manuell erhobene und anschließend in der EDV gespeicherte Daten, die später technisch ausgewertet werden sollen.
- Entscheidend ist die Frage, ob aus den vorliegenden Daten der Mitarbeiterbefragung durch EDV-Nutzung Rückschlüsse auf Leistung und Verhalten einzelner Mitarbeiter gezogen werden können.
- Fokus liegt auf „Datenhoheit“, Anonymität und deren Umkehrbarkeit.

4-a-3 § 80 Abs. 2 „Allgemeine Aufgaben“

„Zur Durchführung seiner Aufgaben nach diesem Gesetz ist der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber zu unterrichten; (...). Dem Betriebsrat sind auf Verlangen jederzeit die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen; (...).“

- Der Betriebsrat hat immer dann, wenn die Umfrage und deren Ergebnisse für die Ausübung der Mitbestimmungsrechte von Belang sind, ein Auskunftsrecht gegen den Arbeitgeber.
- Der Betriebsrat muss nach Auffassung des BAG dabei jedoch darlegen, warum und wozu er diese Informationen benötigt; der geforderte Detaillierungsgrad der Begründung ist jedoch abhängig von seinem Wissen.

4-a-4 § 3 Abs. 1 BDSG „Personenbezogene Daten“

„Personenbezogene Daten sind Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmbaren natürlichen Person (Betroffener).“

- Die Durchführung einer Mitarbeiterumfrage stellt eine Erhebung personenbezogener Daten im Sinne des § 3 Abs. 1 BDSG dar, wenn anhand der Antworten ein konkreter Teilnehmer als Urheber der Antworten näher bestimmt oder bestimmbar ist.
- Aus datenschutzrechtlicher Sicht unbedenklich ist eine Mitarbeiterbefragung nur dann, wenn diese in anonymisierter Form erfolgt und ein Rückschluss auf einzelne Mitarbeiter nicht möglich ist.



4-b Konzeption & Planung

1. Grundsatz: Ausdrückliche Handlungsorientierung!
2. Allgemeine Zielsetzung und Befragungskonzept
3. Organisationsinterne Abstimmung und Projektrollen
4. Anpassen des Fragebogens
5. Zeitpunkt und Zeitraum
6. Ankündigung und Information



4-b-1 Grundsatz: Ausdrückliche Handlungsorientierung!

- „Auf Fragen folgen Taten!“
- Ziel einer Mitarbeiterbefragung ist nie die Befragung selbst, sondern die durch sie ausgelöste Optimierung von Prozessen und Strukturen basierend auf gewonnenen Befragungsergebnissen
- Mitarbeiterbefragung ist damit Mittel zum Zweck und Anstoß für einen nachhaltigen Veränderungsprozess
- Konsequentes Monitoring identifizierter und definierter Maßnahmen
- Regelmäßige Kommunikation über Status der Veränderung
- Regelmäßige Wiederholung der Mitarbeiterbefragung als Benchmark



4-b-2 Allgemeine Zielsetzung und Befragungskonzept

- Befragung schafft die Grundlage für späteren Umsetzungsprozess
- Was soll das Ziel der Mitarbeiterbefragung sein?
- Warum soll die Befragung durchgeführt werden?
- Was soll mit den Ergebnissen geschehen?
- Risiken (Auswahl):
 - Fehlerhafte Auswahl und Definition relevanter Themenbereiche
 - Nicht zu Themenbereichen passende Fragen
 - Fehlender Handlungsbezug der Aussagen des Fragebogens
 - Nichteinhaltung wissenschaftlicher Gütekriterien (Skalen, etc.)
 - Förderung automatischer Antworttendenzen und Verzerrungen



4-b-3 Organisationsinterne Abstimmung und Rollen

- Mitarbeiterbefragungen bergen immer ein gewisses Unruhepotenzial
- **Mitarbeiter** machen sich Gedanken zur Zielrichtung der Befragung (Personalabbau?) und zum Umgang mit den Daten (Repressionen?)
- **Führungskräfte** befürchten negative Bewertungen durch ihre Mitarbeiter
- **Unternehmensleitung** hat massive Bedenken, dass durch eine Befragung hohe Erwartungen bei den Befragten geweckt werden
- **Betriebsrat** nimmt häufig die Deutungshoheit über die Mitarbeiter(un)-zufriedenheit für sich in Anspruch
- Eine ebenengerechte Positionierung der Befragung ist daher erfolgskritisch, um Ängsten und Bedenken frühzeitig entgegen wirken zu können



4-b-4 Organisationsinterne Abstimmung und Rollen

- Wer ist Auftraggeber?
- Wer gehört (unmittelbar, mittelbar) zum Projektteam?
- Wer koordiniert die Mitarbeiterbefragung intern?
- Wie wird der organisationsinterne Ansprechpartner unterstützt?



4-b-5 Anpassung des Fragebogens

- Kernstück der „technischen“ Mitarbeiterbefragung
- Operationalisiert die aus Zielen abgeleiteten Themen in Einzelfragen
- Bestandteile sind
 - Informationen für Mitarbeiter
 - Demografische Angaben
 - Fragen und zugehörige Skalen
 - „Baukastensystem“ (Führung, Kooperation, Kommunikation, Arbeitszufriedenheit, Entscheidungsprozesse, Unternehmenskultur, etc.)
- Online- vs. Papierversion oder beides?
- Versionen in unterschiedlichen Sprachen



4-b-6 Zeitpunkt und Zeitraum

- Welcher Zeitpunkt ist optimal für die Durchführung?
 - Achtung: Konkurrierende Aktivitäten, Projekte und andere arbeitsintensive Phasen (Monats-/ Quartals-/ Jahresabschluss, Inventur, etc.)
 - Sommer- und Urlaubszeit
 - Günstige Termine: Frühjahr, Herbst
- Welcher Zeitbedarf ist für die Durchführung nötig?
 - Abhängig von der Organisation
 - Realistischer Zeitansatz für die reine Durchführung der Mitarbeiterbefragung ca. 4 Wochen

4-b-7 Ankündigung und Information

- Möglichst frühzeitig nach getroffener Entscheidung
- An alle Stakeholder (Führungskräfte, Betriebsrat, Mitarbeiter)
- Nutzung aller verfügbaren Informationskanäle (Betriebsversammlungen, Führungskräfte meetings, Betriebsratssitzungen, Mitarbeiterzeitungen, Intranet, Infopoints, Broschüren, Flyer, etc.)
- Je näher der Befragungstermin rückt, desto intensiver ist der Informationsbedarf!
- Gründe für die Befragung? Was geschieht mit den Daten? Können eigene Aussagen und Angaben im Fragebogen zurückverfolgt werden? Wie wird die Befragung durchgeführt und die Anonymität sowie datenschutzrechtliche Unbedenklichkeit sichergestellt?



4-b Konzeption und Planung - Highlights

- Handlungsorientierung → Auf Fragen folgen Taten!
- Ziele diskutieren und definieren → Handlungsfelder definieren!
- Befragungskonzept → Ausrichten der Befragung auf Ziele!
- Projektteam Mitarbeiterbefragung → Vielseitigkeit als Erfolgsgarant!
- Teilnehmer einer Mitarbeiterbefragung → Zielgruppe definieren!
- Fragebogen erstellen → Kernbestandteil der Mitarbeiterbefragung!
- Mitarbeiterbefragung positionieren → Mitarbeiter, Führung, Betriebsrat!
- Stakeholder informieren → Sinnvermittlung und Werbung!
- Zeitpunkt und Zeitraum → Vorsicht bei kollidierenden Aktivitäten!

4-c Durchführung

- **Beteiligungsquote**
 - Eine möglichst hohe Beteiligung ist anzustreben!
 - Je höher die Beteiligung, desto aussagekräftiger die Ergebnisse
 - Eine Quote zwischen 70 und 90% gilt als „sehr gut“
 - Oftmals Beteiligung kleiner 50%
 - Incentives für Teilnahme wirken kontraproduktiv → der intrinsisch Motivierte fühlt sich korrumpiert → die Motivation sinkt!
- **Nachfassaktionen**
 - Bereits in der Prozessphase „Konzeption & Planung“ ausplanen!
 - Steigern die Beteiligungsquote wesentlich!
 - Aktive Rolle für Betriebsrat und Führungskräfte fördert Beteiligung!

4-d Analyse & Interpretation

1. Umgang mit den Ergebnissen
2. Datenanalyse und Interpretation
3. Erstellung von Indizes

4-d-1 Umgang mit den Ergebnissen

- Auswertungsgrenze mindestens 7 Personen
- EDV-gestützte Auswertung der Fragebögen mit spezieller Software
- Schriftliche Anmerkungen bei offenen Fragen und Zusatzkommentare berücksichtigen und clustern
- Aufbereitung der Ergebnisse nach festgelegten Auswertungseinheiten, Unternehmensbereichen/ Abteilungen und Zielgruppen
- Wo werden die Ergebnisse gespeichert und aufbewahrt?
- Wer hat Zugriff auf die Ergebnisse?
- Wer soll wann und in welcher Form die Ergebnisse sehen?
- Wer bekommt die Ergebnisberichte zugesandt?

4-d-2 Datenanalyse und Interpretation

- Analyse und Interpretation ist mehr als das bloße Addieren von Punkten und Mittelwertbildung, es ist ein hypothesengeleitetes Vorgehen!
- Wahrnehmung von Zusammenhängen und Implikationen immer hinsichtlich gebildeter Arbeitshypothesen!
- Erkennen überraschender Trends, Entwicklungen und vorher nicht bekannter Zusammenhänge ist jederzeit möglich
- Analyse der Ergebnisse unter Bezugnahme auf die spezifische Unternehmenssituation und unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Zusammenhänge
- Herausarbeiten praxisrelevanter Erkenntnisse für die Initiierung eines nachhaltigen Veränderungsprozesses

4-d-3 Erstellung von Indizes

- Indizes
 - Aggregierte und/ oder gewichtete Befragungsergebnisse
 - Machen Entwicklungen und Trends über den Zeitablauf sichtbar
 - Ermöglichen es, einzelne Unternehmensbereiche bzw. Abteilungen direkt gegenüber zu stellen und miteinander (im Zeitablauf) zu vergleichen
- Beispiele für Indizes
 - **Arbeitszufriedenheit:** Wie zufrieden sind Ihre Mitarbeiter?
 - **Führung:** Wie gut ist die Führungsleistung der Vorgesetzten?
 - **Commitment:** Wie sehr fühlen sich Ihre Mitarbeiter mit Ihrem Unternehmen verbunden?

4-e Beratung & Umsetzung

1. Kommunikation der Befragungsergebnisse
2. Identifizieren und Ausarbeiten von Maßnahmen
3. Umsetzen der Maßnahmen
4. Monitoring des Umsetzungsstatus der Maßnahmen
5. Regelmäßige Information aller Stakeholder über Umsetzung

4-e-1 Kommunikation der Befragungsergebnisse

- Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung beinhalten neben den aggregierten Punkten, Mittelwerten je Auswertungskategorie und Quervergleichen immer auch die Ergebnisse der hypothesengeleiteten Analyse und Interpretation
 - Darstellung der kritischen Punkte und der erkannten bzw. vermuteten Zusammenhänge zwischen einzelnen Befragungsthemen
 - Bestandsaufnahme hinsichtlich identifizierter Ursachen für die Arbeits(un)zufriedenheit der Mitarbeiter
 - Aufdecken suboptimaler Führungsstrukturen, Arbeitsabläufe, etc.
 - Einschätzung von Führung, Effizienz, Mitarbeiter- und Kundenorientierung

4-e-1 Kommunikation der Befragungsergebnisse

- Wann sollen die Stakeholder in welcher Reihenfolge über die Ergebnisse der Befragung informiert werden?
- Auf welchem Weg (Betriebsversammlung, Intranet, Abteilungsversammlung(en), Infopoint/ Schwarzes Brett, Schreiben der Unternehmensleitung, etc.)?
- Welche (allgemeinen) Ergebnisse sollen an die Stakeholder kommuniziert werden?
 - Adressatenspezifische Ansprache und Kommunikation
 - **Vorsicht** bei Detailergebnissen und bei Quervergleichen!
- Spezifische Ergebnispräsentationen für einzelne Befragungsgruppen aber dennoch Standardisierung durch Verwendung von Templates

4-e-1 Kommunikation der Befragungsergebnisse

- Kommunikation erfolgt immer auf verschiedenen Ebenen
- Unternehmensführung (zeitlich vor und nach dezentraler Ebene)
- Dezentrale Ebene
 - Führungskräfte
 - Mitarbeiter

4-e-1 Kommunikation der Befragungsergebnisse

- Unternehmensführung:
 - Präsentation und Erläutern der (hypothesengeleiteten) Analyseergebnisse
 - Herausarbeiten zentraler Erkenntnisse aus einer Mitarbeiterbefragung
 - Priorisieren der Erkenntnisse
 - Ableiten zentraler Handlungsfelder
 - Definition geeigneter Optimierungsmaßnahmen für jedes Handlungsfeld, welche zum Unternehmen passen und Kultur, Organisation und bestehende Projektlandschaft weitestgehend berücksichtigen

4-e-1 Kommunikation der Befragungsergebnisse

- Führungskräfte:
 - Persönliche Feedback-Gespräche
 - Präsentation und Erläutern der (hypothesengeleiteten) Analyseergebnisse
 - Ursachenanalyse und der Diskussion des abteilungs- und bereichs-spezifischen Handlungsbedarfs aus Sicht der Führungskräfte
 - Ziel ist es, das Bild der Befragung aus Sicht der Führungskräfte abzurunden und diese für die gemeinsame Ableitung von relevanten Veränderungs- und Verbesserungsmaßnahmen zu sensibilisieren

4-e-1 Kommunikation der Befragungsergebnisse

- Mitarbeiter:
 - Erläuterung der vielfältigen Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Detail
 - Genaues Hinterfragen von Ursachen und Hintergründen
 - Aufnehmen von Verbesserungswünschen und subjektiv von den Mitarbeitern erwarteten Maßnahmen zur Verbesserung
 - Ziel ist es, das Bild der eigentlichen Befragung abzurunden und den Umsetzungsprozess vorzubereiten

4-e-2 Identifizieren und Ausarbeiten von Maßnahmen

- Nur eine rhetorische Frage: Sollen systematische Folgeprozesse aus den Ergebnissen der Befragung abgeleitet werden?
- Identifikation und Ableitung von Schwerpunktthemen (max. 3)
- Ggf. Identifikation und Ableitung zusätzlicher Themen in bestimmten Organisationseinheiten
- Workshops unter Beteiligung der (relevanten) Stakeholder
 - Betroffene werden zu Beteiligten!
 - Gemeinsame Identifikation und Diskussion „geeigneter“ Maßnahmen
 - Identifikation und Definition von Messgrößen zu jeder Maßnahme
 - Vereinbarung zum Umsetzungsprozess (Rollen, Schritte, Ergebnisse, Zeit, etc.)

4-e-3 Umsetzen der Maßnahmen

- Schwierigste Phase des Gesamtprozesses!
- Vom (realistischen) Veränderungswunsch zur Tat!
- Veränderung ist harte Arbeit und wird nicht immer von allen Beteiligten gleichermaßen als notwendig erachtet!
- Alle Beteiligten müssen (ebenengerecht) am selben Strang ziehen!
- Veränderungsmaßnahmen müssen auf Bedürfnisse der Abteilungen abgestimmt sein, so dass sie für Führungskräfte und Mitarbeiter ausführbar sind, ohne dass der betriebliche Ablauf ins Stocken gerät!
- Die Umsetzung erfordert einen internen „Wadenbeißer“!
- Die Umsetzung erfordert einen externen Coach!

4-e-4 Monitoring des Umsetzungsstatus der Maßnahmen

- Wurden definierte Zwischenziele erreicht?
 - „on time“
 - „in defined quality“
 - „above customers expectation“
- Werden definierte Verhaltensweisen (auch) noch gelebt?
- Werden Veränderungen von allen Stakeholdern gleichermaßen getragen?
- „Abrufen“ und Implementieren geeigneter Maßnahmen zur Gegensteuerung bei Verfehlen der gewünschten Zielerreichung!
- Veränderungsmaßnahmen zum Inhalt von Zielvereinbarungen machen!

4-e-5 Regelmäßige Information aller Stakeholder über Umsetzung

- Grundsatz: Die Mitarbeiterbefragung und die aus ihr abgeleiteten Maßnahmen ständig in den Köpfen der Mitarbeiter aktuell halten!
- Umsetzungsprojekt zum Bestandteil der unternehmensinternen Regelkommunikation machen!
- Status der Veränderungsmaßnahmen regelmäßig (ebenengerecht) kommunizieren!
 - Abteilungsübergreifend
 - Abteilungsintern
- Feedback aller Stakeholder bewusst aufnehmen und in das Umsetzungscontrolling/ -monitoring integrieren!

Ihre Kontakte

SMI - Siegener Mittelstandsinstitut

Hölderlinstraße 3

57076 Siegen

Univ.-Prof. Dr. Joachim Eigler +49 (0) 271/ 740 – 2903

Dipl.-Kfm. Volker Arndt +49 (0) 271/ 740 – 2544

Dipl.-Kfm. Daniel Schnitzler CEMS MIM +49 (0) 271/ 740 – 3995

www.uni-siegen.de/smi