

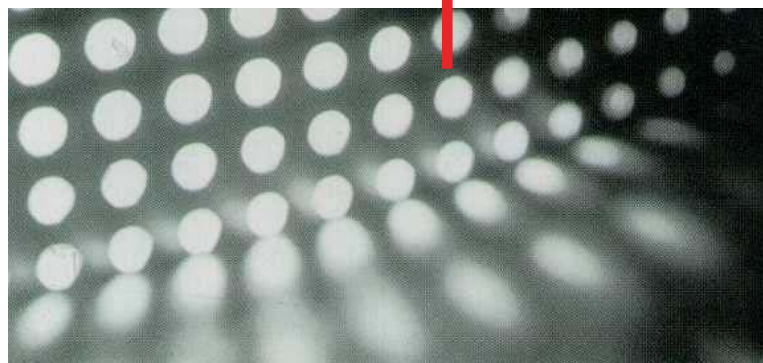
# Management **consult**

Mitarbeiter-Befragungen  
effizient durchführen

*beraten • bewegen • begleiten*



6.000





|                                 | Seite |
|---------------------------------|-------|
| Mehr wissen                     | 4     |
| Vorbereitung                    | 5     |
| Führungskräftebefragung         | 6     |
| Mitarbeiterbefragung            | 7     |
| Essential: Ziele und Fragenset  | 8     |
| Marketing und Pre-Test          | 9     |
| Methoden                        | 10    |
| Kostensparend: Online-Befragung | 11    |
| Berichterstattung               | 12    |
| Qualitätsmanagement             | 13    |
| Fakten im Überblick             | 14    |
| Management consult GmbH         | 15    |

In jedem Unternehmen und jeder Behörde, in der Personal eine Rolle spielt, ist es wesentlich die Motivationslage zu verstehen und kennen zu lernen. Auch über Kunden und Produkte können Mitarbeiter umfassend Auskunft geben. Der Personal-Aufwand hat aber auch aus pekuniären Aspekten einen bedeutenden Anteil am Gesamtergebnis. Das Wissen um die Bedürfnisse des Personals hilft, den richtigen Mann oder die richtige Frau am richtigen Platz einzusetzen.

Mitarbeiterbefragungen unterstützen die Personalführung in einem ganz erheblichen Maße. Konflikte mit Vorgesetzten können abgebaut werden, das Arbeitsumfeld motivierend gestaltet werden. Alles ist möglich, wenn die Bedürfnisse und Meinungen der Belegschaft transparent werden.

Die Human Resources sind bedeutend für das Image eines Unternehmens, die Qualität der Dienstleistungen und die Kompetenz. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Berufsgruppen gilt es bei vielen Unternehmen auszubilden, fortzubilden und zu entwickeln. Dies alles in einem Umfeld, das auch einmal von wirtschaftlich ungünstigen Bedingungen geprägt sein kann, die auch das Personalmanagement nicht auslassen.

Daher ist es ratsam, die Motivationslage (und mehr) der Beschäftigten über eine Befragung zu untersuchen. Die Stimmung im Betrieb ist ein wichtiger Indikator für Effizienz und Effektivität von Arbeitsprozessen und beeinflusst die Zufriedenheit der Kunden mittelbar und häufig sogar unmittelbar.

Wesentlich für den Nutzen einer Mitarbeiterbefragung ist ein abgestimmtes Zielsystem. Was soll mit der Befragung erreicht werden? Was soll über das Betriebsklima, die Motivationslage, die Meinung der Beschäftigten herausgefunden werden?

Ebenso bedeutsam wie der Zielkatalog ist die Konzeption des Datenschutzes. Wie kann sichergestellt werden, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen gezogen werden können?

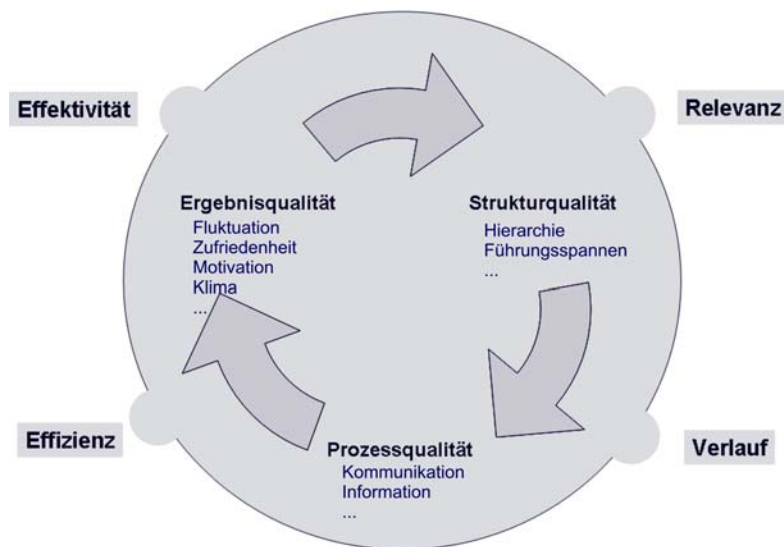
Im Rahmen eines Zielfindungsprozesses werden die Projektinhalte sorgfältig erörtert, die Ziele festgelegt und der Datenschutz besprochen. Daraus lassen sich dann in der Umsetzungsphase die richtigen Instrumente und Methoden benennen.



Eine kurze Bestandsaufnahme bietet die Grundlage für die Erarbeitung der Erhebungsunterlagen. Die Erhebung kann sich hierbei auf die Qualitätsdimensionen

- ▶ Strukturqualität
- ▶ Prozessqualität
- ▶ Ergebnisqualität

beziehen.

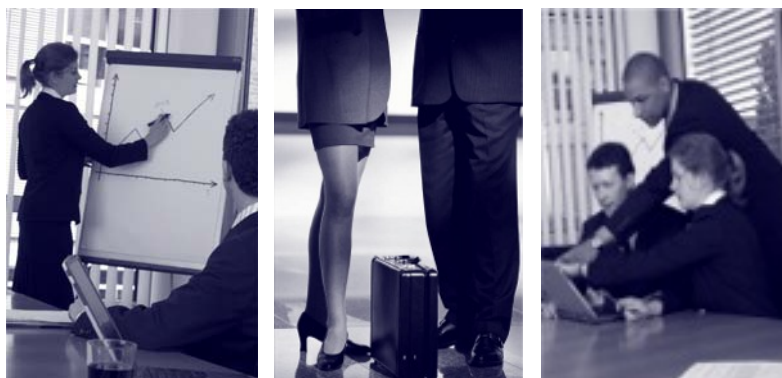


Festgelegt werden muss auch, ob eine Voll- oder Stichprobenbefragung durchgeführt werden soll. Eine Vollbefragung ist stets vorteilhafter als die Stichprobenziehung. Für diese kann es natürlich wichtige Gründe geben (Erreichbarkeit).

Zur Vorbereitung einer Mitarbeiterbefragung gehört nach der Festlegung der Ziele, die Operationalisierung dieser.

- Welche Fragen eignen sich, die Ziele zu erreichen?
- Welche Skalen sind geeignet?
- Welcher Umfang des Fragesets ist nötig oder gewollt?

*Ein hoher  
messbarer Nutzen  
für unsere Kunden  
ist das Ziel.*



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben meist bessere Möglichkeiten im Rahmen ihrer Berufstätigkeit ein Feedback zu erhalten. Führungskräfte hingegen finden selten Gelegenheit, sich im Spiegel ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sehen.

Für die Beschäftigten ist das unüblich, manchmal sogar tabu, das Verhalten der Vorgesetzten offen zu kommentieren – egal ob positiv oder negativ.

Führungskräfte erhalten das Feedback in der Regel von den direkten Vorgesetzten der nächsten Hierarchieebene. Hinsichtlich der Beschäftigten besteht eine Lücke, die Führungskräfte manchmal verunsichern kann. Sie wissen nicht, ob sie „richtig“ führen. Treten dann noch Kommunikationsprobleme auf, dann können sich Konflikte häufen. Für die Organisationskultur kann das negative Folgen haben: Informationen fließen zäh, die Kommunikation „verkrampt“ und reduziert sich auf das Notwendigste.

Zur Kommunikationsverbesserung werden in aller Regel Mitarbeitergespräche durchgeführt. Aber auch dieses Gespräch hat meist den Charakter „von oben nach unten“. Zwar bieten die Mitarbeitergespräche vielerorts Freiraum für Wünsche, Kritik, Erwartungen und Anregungen der Beschäftigten, dennoch ist der Charakter des „Beurteilungsgesprächs“ spürbar.

Die Vorgesetzten hören in der Regel wenig darüber, was sie besser machen können oder wie das Führungsverhalten empfunden wird. Ein echter Dialog findet auf diese Art und Weise letztlich doch nicht statt.

Ein erster Schritt in die Richtung einer unmittelbaren, vertrauensvollen und partnerschaftlichen Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten kann der Einsatz eines Fragebogens sein, mit dem die Beschäftigten ihre Vorgesetzten – anonym – beurteilen. Nach vorgegebenen Kriterien werden die Führungskräfte eingeschätzt, während sich diese parallel dazu, anhand der gleichen Kriterien, auch selbst bewerten.

Die Vorteile dieser Vorgehensweise sind verständlich: Selbsteinschätzung der Führungskräfte und Fremdeinschätzung durch die Beschäftigten lassen sich gegenüberstellen. Die Einstufung in der Bewertungsskala zeigt der Führungskraft, in welchen Punkten sie gut oder weniger gut bewertet wird. Stärken und Schwächen der Führung werden transparent und helfen der Führungskraft sich selbst realistisch einzuschätzen.

Die Führungskraft erhält durch die Auswertung konkrete Hinweise, wo der persönliche Entwicklungsbedarf aus Sicht der Beschäftigten liegt. In einem persönlichen Beratungsgespräch mit der Führungskraft können die Ergebnisse und die Entwicklungsperspektiven besprochen werden.

Die Auswertung des in einer Erhebung ermittelten Fremdbilds von Mitarbeitern ermöglicht die Verbesserung oder Korrektur der marktgerechten Ausrichtung der unternehmerischen Tätigkeit, der Angebotspalette sowie des strategischen Ressourceneinsatzes.

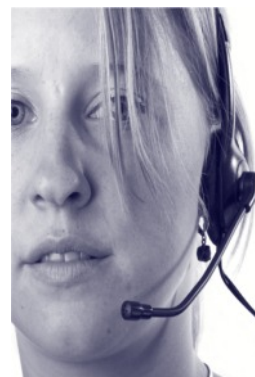
Die Mitarbeiter eines Unternehmens haben ein breites Spektrum an Wissen über ihr Unternehmen und seine Produkte.

Die Wahrnehmungen und Erfahrungen der Mitarbeiter sind daher eine wichtige Quelle für jeden, der Informationen über das Unternehmen erhalten will.

Durch Mitarbeiterumfragen kann dieses Wissen genutzt werden, um interne Prozesse auf eine fundierte Informationsbasis zu stellen. Mitarbeiterbefragungen können sehr unterschiedliche Zielsetzungen und Inhalte haben. Insbesondere die Mitarbeiterzufriedenheit ist ein Aspekt, der auf großes Interesse stößt. Auch das methodische Vorgehen bei einer Mitarbeiterumfrage kann sehr vielfältig sein.

Die Mitarbeiterbefragung kann beispielsweise folgende Fragen beantworten:

- ▶ Wie lassen sich die Arbeitsabläufe optimieren?
- ▶ Wie verbessern wir unsere Führung und bringen mehr Effizienz in Kommunikation und Kooperation?
- ▶ Wie reduzieren wir Fehlzeiten und Demotivation?
- ▶ Wie steigern wir Bindung und Engagement?
- ▶ Werden die Mitarbeiterbedürfnisse erfüllt?
- ▶ Werden alle Potenziale ausgeschöpft?
- ▶ Wie wirksam ist die Mitarbeiterführung?



Mit einer Befragung können ganz unterschiedliche Zielstellungen verfolgt werden:

- ▶ Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse
- ▶ Stärken und Schwächen des Unternehmens
- ▶ Weiterbildungsbedarf
- ▶ Abschätzung / Notwendigkeit von Veränderungen
- ▶ Zufriedenheit mit dem Management / Vorgesetzten
- ▶ Sammlung von Gestaltungsideen, Vorschlagwesen
- ▶ Fragen der Arbeitszeit- und/oder Entgeltgestaltung
- ▶ Akzeptanz neu eingeführter Prozesse / Verfahren / Technik
- ▶ Information über Probleme im Bereich Arbeitssicherheit / Ergonomie

Auf der Basis der Zielvorstellungen werden:

- ▶ Fragestellungen,
- ▶ Auswertungen,
- ▶ Aufbau und Struktur der Datenbank,
- ▶ Statistische Darstellung der Ergebnisse,
- ▶ Definition von Kennzahlen und Indikatoren

erstellt. Gfs. vorhandene Fragebögen werden gesichtet und inhaltlich überarbeitet.

Falls das Unternehmen über ausländische Belegschaftsmitglieder verfügt, wird festgelegt, in welche Sprachen die Fragen und Antwortalternativen übersetzt werden sollen. Die Übersetzung wird (je nach Sprache) in Auftrag gegeben oder durch Management consult erstellt. Das ist wichtig bei großen Unternehmen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher Nationen.





Mitarbeiterbefragungen müssen beworben werden. Das Marketing für eine Befragung beginnt deswegen bereits mit der groben Planung parallel zum Fragebogenentwurf.

Vor der tatsächlichen Durchführung wird eine größere Informations- und Motivationskampagne gestartet. In möglichst vielen verfügbaren Medien (Intranet, Mitarbeiterzeitung, Schwarzes Brett) sollten Informationen zur Befragung erfolgen. Auch das Thema Datenschutz und Anonymität findet bereits jetzt Beachtung.

Unmittelbar vor der Befragung wird jeder Mitarbeiter detailliert darüber informiert wie, wann und wo er teilnehmen kann.

Bereits die Vorinformationen der Belegschaft ist bedeutsam, damit eine möglichst hohe Rücklaufquote erreicht wird.

Qualität ist wichtig. Scheitert eine Mitarbeiterbefragung, kann dies dramatische Auswirkungen auf die Motivation haben. Deswegen wird im Rahmen einer kleinen Stichprobe ein Pre-Test durchgeführt.

Dieser dient zur Feststellung, ob Fragen richtig formuliert wurden (Vermeidung von Missverständnissen), die Anordnung der Antwortkästen richtig gewählt wurde und der Anreiz zum Mitmachen hinreichend motivierend formuliert wurde (Rücklaufquote!).

Es folgt die Festlegung der Verteilungsmethodik, d. h die Entscheidung, welche Beschäftigungsgruppen mit welcher Befragungsform einbezogen werden.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verwaltungsbereich können üblicherweise über eine Online-Befragung einbezogen werden. Für Beschäftigte mit stationären Arbeitsplätzen ohne direkten Internet-Zugriff kann ein zentral zugänglicher Rechner zur Teilnahme an einer Online-Befragung zur Verfügung gestellt werden.

Für andere Mitarbeitergruppen empfiehlt sich eine schriftliche Teilnahme. In diesen Fällen können die Fragebögen beispielsweise mit der monatlichen Gehaltsabrechnung zugestellt werden oder in kleinen Organisationseinheiten mit der Post verteilt werden.



Der Einsatz von Methoden, Techniken und Materialien richtet sich nach der vorliegenden Aufgabenstellung. Es kommen in jeweils konkret zu bestimmenden Anteilen folgende grundlegende Erhebungsinstrumente zum Einsatz:

- ▶ **Schriftliche Befragung**  
(quantitative und qualitative Elemente)
  - Papier (Fragebogen-Versand)
  - Online-Befragung
- ▶ **Mündliche Befragung**  
(quantitative und qualitative Elemente)
  - persönlich-mündliche Interviews,
  - telefonische Interviews.
- ▶ **Vertiefende Einzelinterviews**  
(qualitative Elemente)
- ▶ **Workshops und Gruppendiskussionen**  
(qualitative Elemente)

Online-Befragungen werden mittels erprobter und bewährter Software durchgeführt. Die Daten werden in eine Datenbank überspielt und analysiert. Die Voraussetzung für eine Befragung mittels Internet ist eine interne Vereinbarung und Kommunikation an die Mitarbeiter durch den Auftraggeber.

Telefonische Erhebungen werden computergestützt als CAPI- bzw. CATI-Befragung durchgeführt. Die von uns eingesetzte Software gewährleistet den korrekten und vollständigen Ablauf des Interviews, auch bei komplizierten Filterführungen. Darüber hinaus ist eine permanente Rücklaufkontrolle und eine Kontrolle der Beteiligungsquoten möglich.

Für beide Verfahren steht eine leistungsfähige Feldorganisation zur Verfügung, die über einen großen Stamm an erfahrenen und qualifizierten Interviewern verfügt und sich bei Hard- und Software auf den neusten Stand der Technik befindet.

Für die Auswertung stehen verschiedene Programmpakete zur Verfügung, mit denen alle statistischen Analysen, auch multivariate Verfahren realisiert werden können.



Insbesondere bei Beschäftigten, die einen PC am Arbeitsplatz oder im Zugriffsbereich haben, ist die Durchführung der Befragung via Internet/Intranet zeit- und kostensparend.

Die Authentisierung der Beschäftigten erfolgt hierbei mittels PIN-Code bzw. individuellen Einladungen. Damit ist sichergestellt, dass ein Beschäftigter nur einmal an der Befragung mitmacht. Die Online-Erfassung kann dann unmittelbar in eine Datenbank übernommen werden

Folgender Ablauf ist bei einer Befragung via Internet sinnvoll:

- Ankündigung der Befragung per E-Mail.
- Übersendung eines Links zum Fragebogen und eines Passwortes (PIN-Code).

Die Beschäftigten können den Fragebogen jederzeit ausfüllen.

Ein Online-Reporting kann auf Wunsch des Auftraggebers eingerichtet werden. Hierin können Zwischenergebnisse und Endergebnisse in Echtzeit im Web mittels Link jederzeit abgerufen werden, falls es gewünscht wird.

Online-Befragungen sind kostensparend:

- ▶ Daten fließen unmittelbar in eine Datenbank
- ▶ Gesonderte Datenerfassung nicht notwendig
- ▶ Anonymität ist garantiert
- ▶ Einladungen können schnell verschickt werden
- ▶ Ein mehrfaches Mitmachen eines Mitarbeiters ist nicht möglich
- ▶ Zeitgemäße Form der Mitarbeiterbefragung
- ▶ Multinationale bzw. in mehreren Ländern tätige Unternehmen können die Befragung zeitgleich für alle Beschäftigten starten

Die Ergebnisdarstellung im Bericht erfolgt in tabellarischer und graphischer Form. Die grafische Aufbereitung in Form von Tabellen, Kurven und Charts erleichtert die Interpretation der Daten für jede Ebene. Die Auswertung und Analyse erfolgt pro Abteilung/Bereich, Beschäftigtengruppen etc. (mit dem Auftraggeber abzustimmen). So ist ein internes Benchmarking und Best-Practice unter Differenzierung von Organisationseinheiten und sozio-demografischen Gruppen möglich.

Mit den gesammelten Daten werden mittels deskriptiver Statistik Sachverhalte beschrieben sowie Schlüsse daraus gezogen und mögliche Hypothesen überprüft (inferentielle Statistik).



Die Projektdokumentation umfasst neben dem methodischen Anhang, die Tabellen und eine grafische Auswertung. Ebenso erfolgt eine inhaltliche Berichterstattung.

Darüber hinaus können die Ergebnisse auch in Veranstaltungen des Auftraggebers vorgestellt werden.

Die Anonymität der Mitarbeiter ist garantiert, da die Daten direkt bei Management consult gesammelt werden und nur anonym an den Auftraggeber gegeben werden. Es wird sichergestellt, dass keinerlei Rückschlüsse auf einzelne Personen gezogen werden können.

Gemeinsam mit Ihnen wählen wir den passenden Befragungszeitraum unter Berücksichtigung der Urlaubs- und Abwesenheitszeiten sowie der Projektlage Ihres Unternehmens aus.

In regelmäßigen Abständen wird der Fortschritt der Erhebung geprüft. Sollte nach einem definierten Zeitpunkt die gewünschte Beteiligung nicht erreicht sein, wird eine Erinnerungsaktion durchgeführt.

Management consult achtet auf die Objektivität der Untersuchung (durchführungs-, Auswertungs- sowie Interpretationsobjektivität) und prüft die interne und externe Validität der erfassten Daten.

Nach Abschluss der Erhebung werden die Daten auf Vollständigkeit geprüft und unvollständige Datensätze eliminiert.

Der Auftraggeber wird zu festgelegten Terminen über den Stand des Projektes mündlich bzw. in mediatisierter Form informiert.

Mitarbeiterbefragungen wecken Erwartungen. Die Mitarbeiter waren offen und ehrlich bezüglich ihrer Zufriedenheit, der Führung und der Zusammenarbeit miteinander. Auf diese Ehrlichkeit, sei sie positiv oder negativ, müssen Sie reagieren. Bleibt eine Reaktion des Unternehmens aus, so entstehen Enttäuschungen und die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen gegenüber der Leitung wird in Frage gestellt.

Gerne erarbeiten wir mit Ihnen Maßnahmen um auf die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und deren Interpretation zu reagieren.





*Dr. E. Mehrmann  
Wirtschaftswissensch.*



*Björn Schubert  
M.A. Politikwiss.*



*Sarah Kudermann  
Master of Economics*



*Reinhard Rudat  
M.A. Soziologie*

|                     |   |
|---------------------|---|
| CATI-Studio:        | 10 Plätze mit Headset   |
| Ausstattung:        | Automatische Quotensteuerung, Ausschöpfungsprotokoll, zufälliges Abarbeiten der Stichprobe, automatische Terminverwaltung, Wiedervorlage, Wiederaufnahme unterbrochener Interviews, Lieferung von Zwischenreports |
| Tabellierungen      | Kreuztabellierung, einfache statistische Kennzahlen (z.B. t-Test, Chiquadrat-Test, Standardabweichung, Varianz, Mittelwerte, Konfidenzintervalle usw.). Gewichtete Tabellenbände.                                 |
| Datenanalyse        | Faktorenanalysen, Clusteranalysen, Regressionsanalyse MDS, Diskriminanzanalysen, Conjoint Analyse, Semantisches Differential  |
| Software            | MS-Access, Cobra, Polliscope, Askallo, Zask, u. a.  |
| Qualitätsmanagement | Pre-Test, Kontrollanrufe, Stichprobenprüfung  |
| Mitarbeiter         | 10 Interviewer, 4 Analytiker, 1 Informatiker  |

Management consult sorgt für schnelle, pragmatische Reformen und innovative Lösungen.

Auf der Basis des Know-hows unserer Berater werden Innovationsprozesse und gezielte Kommunikationsprozesse nach innen und außen initiiert und entwickelt.

Der Beratungsfokus liegt auf:

- ▶ **Strategien**  
weil nur mit einer Strategie Ziele erreichbar werden.
- ▶ **Menschen**  
weil sie die wichtigste Ressource sind.
- ▶ **Prozesse**  
weil sie wirtschaftlich und effizient auszurichten sind.
- ▶ **Strukturen**  
weil Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten eine transparente Organisation schätzen - eine Organisation, in der man gerne arbeitet und mit der man gerne zu tun hat.

Ganz gleich, in welchen Bereichen eine Veränderung notwendig ist – wir entwickeln innovative Lösungen „step by step“.

Management consult arbeitet seit 1997 für:

- **Kleine und mittelständische Unternehmen,**  
zum Beispiel aus der Handels- und Dienstleistungsbranche,
- **Non-Profit Unternehmen**  
wie Vereine und Verbände,
- **Public Management**  
Unternehmen wie Kommunen, Landkreise, Landesbehörden und andere.

• • • Wenn wir wollen, dass alles so bleibt, wie es ist,  
dann ist es nötig, dass sich alles verändert.



Giuseppe Tomasi di Lampedusa

**Management**  
**consult**  
Unternehmensberatung GmbH

Königswinterer Straße 154 • D-53227 Bonn

Telefon +49-(0)228 / 433 81-0 • Telefax +49-(0)228 / 433 81-11

<http://www.Managementconsult.de>

E-Mail: [info@Managementconsult.de](mailto:info@Managementconsult.de)