

Mitarbeiterbefragungen

Tobias Korff
Kai Schürholz
Verena Kösters

Stephan Seibert
Tobias Elsner
Jutta Benteler



Mitarbeiterbefragungen - Agenda

1. Merkmale und Typen von Mitarbeiterbefragungen
2. Positionierung und Ziele
3. Itemtypen, Itemformulierung, Fragebogen
4. Vorbereitung und Durchführung
5. Datenanalyse und Präsentation
6. Rückspiegelung, Diskussion, Aktionsplanung



Mitarbeiterbefragungen - Arbeitsauftrag

Aufgabenstellung:

Durch eine Fusion vor einem halben Jahr sieht sich die Firma XY mit gewissen Problemen konfrontiert. Das brachte erhebliche Veränderungen für die Mitarbeiter mit sich. Mit einer MAB erhofft sich die Firma innerhalb kurzer Zeit Aufschlüsse und Lösungsansätze zu gewinnen.

Stellt euch vor, als externer Berater eine MAB durchzuführen, um die Probleme des Unternehmens offen zu legen und Lösungsansätze zu finden.

Gruppenarbeit „Mitarbeiterbefragung“

Durch eine Fusion vor einem halben Jahr sieht sich die Firma XY mit gewissen Problemen konfrontiert. Das brachte erhebliche Veränderungen für die Mitarbeiter mit sich. Mit einer MAB erhofft sich die Firma innerhalb kurzer Zeit Aufschlüsse und Lösungsansätze zu gewinnen.

Stellt euch vor, als externer Berater eine MAB durchzuführen, um die Probleme des Unternehmens offen zu legen und Lösungsansätze zu finden.

1) Welche der 4 MAB Typen würde Ihr für den obigen Fall wählen?
Nenne 1 oder 2 Typen.

Typen:	Warum gewählt?
<input type="checkbox"/> Beschreibungsfrage	_____
<input type="checkbox"/> Beschreibungsfrage	_____
<input type="checkbox"/> Erkenntnisgewinn durch Vergleich	_____
<input type="checkbox"/> Aufbau und Entwicklungsmöglichkeiten	_____

2) Welche Probleme hat die Firma XY?
Nenne 1 oder 2 Probleme.

3) Welche Lösungsansätze würdet ihr vorschlagen?
Nenne 1 oder 2 Lösungsansätze.

4) Was sind die Vorteile einer MAB durchzuführen?

Typen:	Warum gewählt?
<input type="checkbox"/> Beschreibungsfrage	_____
<input type="checkbox"/> Erkenntnisgewinn durch Vergleich	_____
<input type="checkbox"/> Aufbau und Entwicklungsmöglichkeiten	_____

Ergebnis:
Das Unternehmen ist sich bewusst, dass die Mitarbeiter die neue Unternehmensstruktur nicht akzeptieren. Es wird die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern verbessert werden.

5) Welche Maßnahmen könnt ihr vorschlagen?
Nenne 1 oder 2 Maßnahmen.

1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____



Mitarbeiterbefragungen – Treffende Zitate

„Wenn Du eine weise Antwort verlangst, musst Du vernünftig fragen.“

J. W. von Goethe (1749 - 1832)

„Wer glaubt etwas zu sein, hat aufgehört etwas zu werden.“

Rudolf Herzog (1869-1943)

„Wo Informationen fehlen, wachsen die Gerüchte.“

Alberto Moravia (1907-1990)



Mitarbeiterbefragungen – Allgemeine Merkmale

Eine MAB fragt:

- Mitarbeiter
- unter Verwendung einer bestimmten sozialwissenschaftlichen Datenerhebungsmethodik
- systematisch
- nach ihren Meinungen und Einstellungen
- zu Themen verschiedener Art, die bedeutsam für das Erreichen der Ziele der Organisation sind
- mit der Absicht, die Daten personenübergreifend zu Statistiken bzw. zu Trenderaussagen zu verdichten
- und damit das Erreichen dieser Ziele zu unterstützen

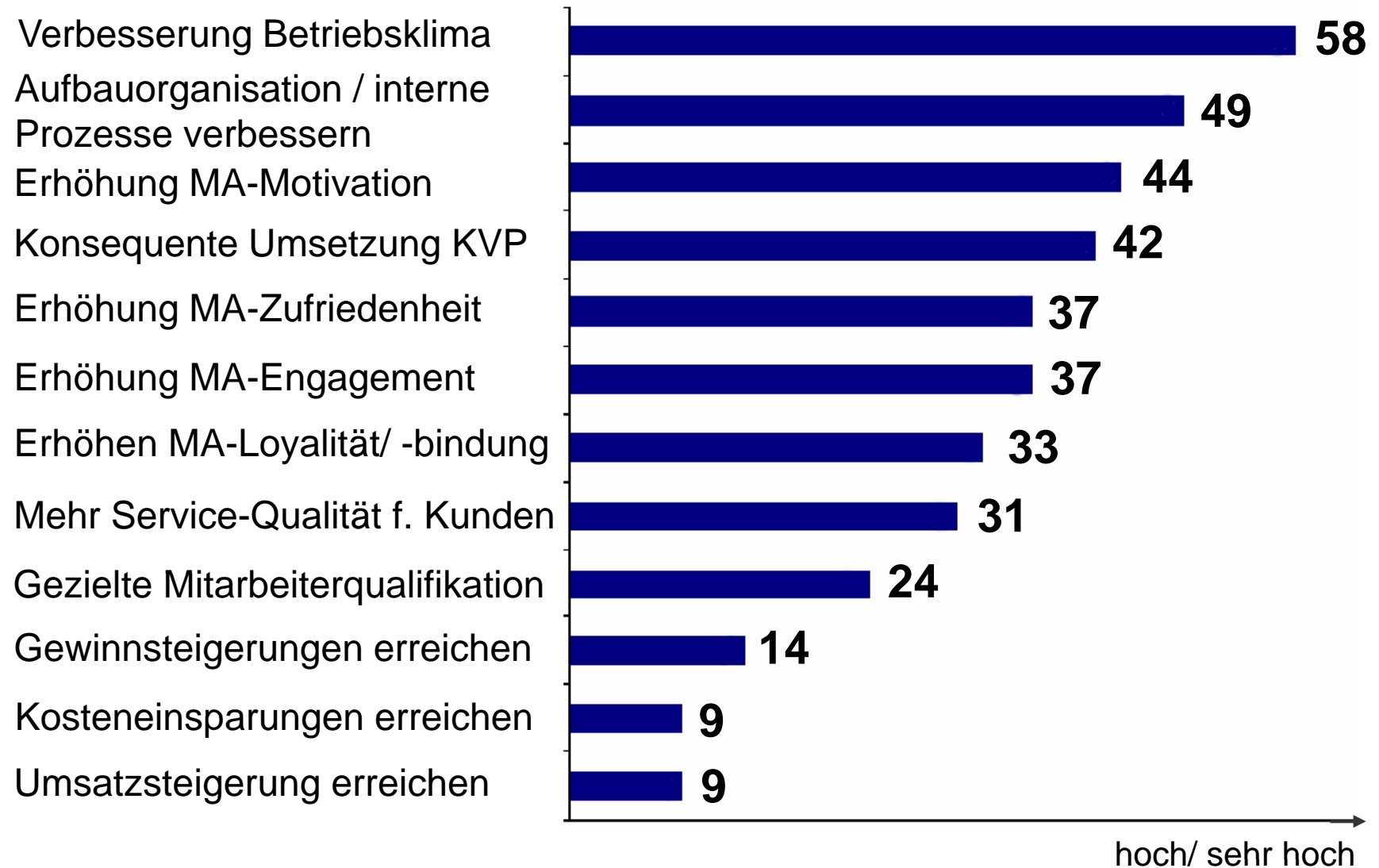


Mitarbeiterbefragungen – Allgemeine Ziele

- MABs gehören zu den meistverwendeten Instrumenten
 - der Organisationsführung und -entwicklung und
 - des Veränderungsmanagements
- Veränderungsmanagement
 - Bewegungsrichtung in Organisation einführen oder verstärken
 - Schaffen von Bedingungen, die diese Richtung begünstigen bzw.
 - die damit unverträgliche Bewegungsrichtung hemmen
- Aktivitäten des Veränderungsmanagements
 - Schaffung von Strukturen und Systemen
 - Vermitteln von Know-How, Wissen und Skills
 - Beeinflussung von Motivation, Einstellungen, Sichtweisen



Mitarbeiterbefragungen – Nutzen von MAB⁰¹



Mitarbeiterbefragungen – Andere systemat. Meinungsumfragen

Prozesse, in denen MA systematisch nach Meinungen befragt werden:

- Leistungsbeurteilungsgespräche
 - Vorgesetzter und MA sprechen über Leistung des MA, eine personenübergreifende Verwendung der Interviewergebnisse steht nicht im Vordergrund, ???

- Aufwärtsbeurteilungen
 - Befragung einer Gruppe über Vorgesetzten, Aussagen werden aggregativ verdichtet, ???

- Exit-Interviews
 - Mitarbeiter, die die Organisation verlassen, werden über Gründe befragt, dabei stehen Haupttrends dieser Gründe über Personen hinweg im Vordergrund, ???

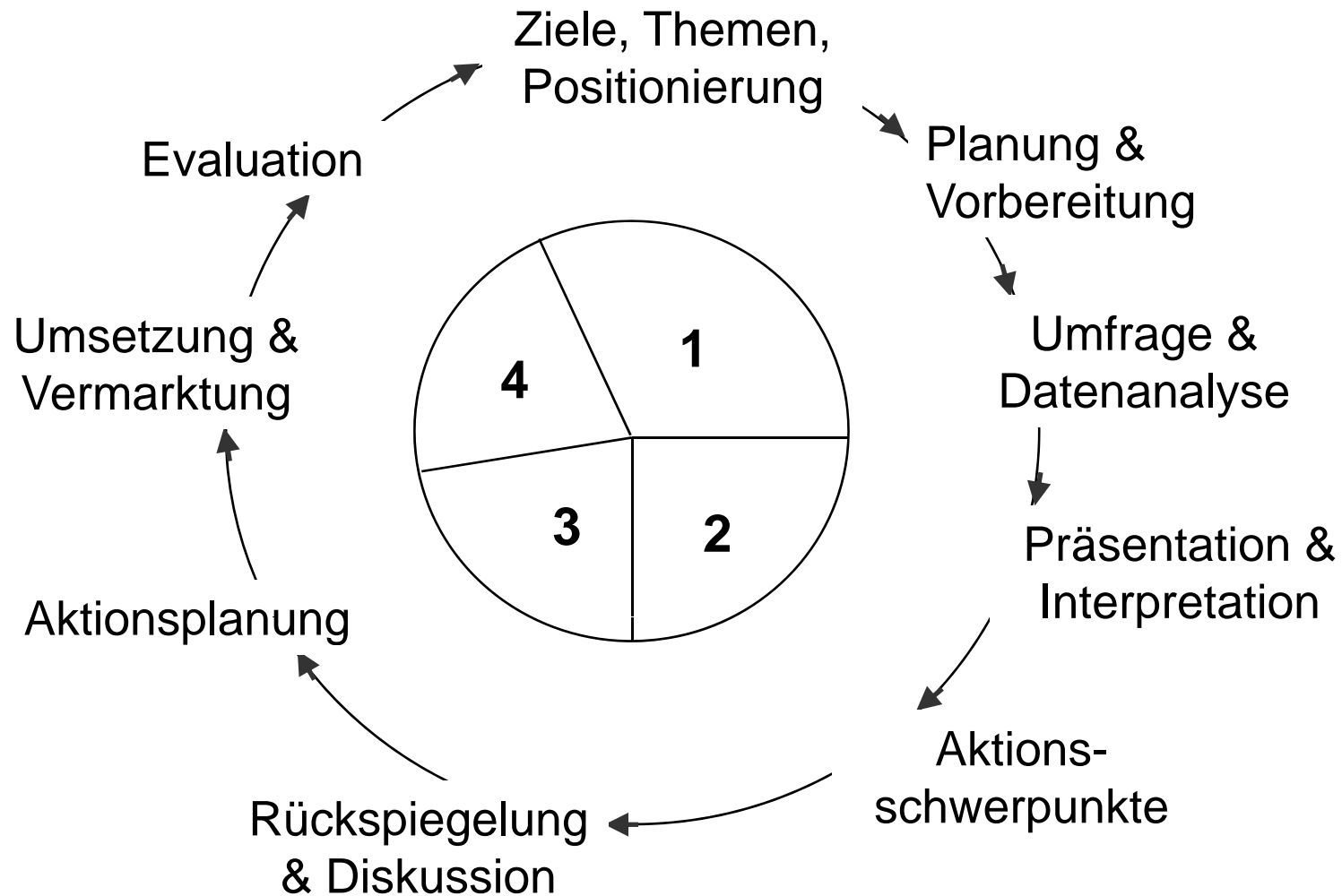


Mitarbeiterbefragungen – 5 Haupttypen mit Merkmalen

Typ	Zweck	Methode	Einbettung
Meinungs- umfrage	Verstehen, wie die Mitarbeiter die Dinge sehen	Interviews, Fokusgruppen, Stichprobenbefragungen	„Erst mal sehen“ (Einzelaktion)
Benchmarking- umfrage	Weiche Faktoren messen, um relative Position & Trends zu sehen	schriftliche Umfrage, repräsentative Stichprobe	Regelmäßige Wiederholung zu festen Terminen
Klimabefragung mit Rück- spiegelung	Klima & Zufriedenheit verbessern, Schwachstellen „vor Ort“ beseitigen	Vollbefragung der Basis mit nachfolgenden Workshops	Einzelaktion
Auftau- und Ein- bindungs- management- Programm (AEMP)	Leistung & Zufriedenheit erhöhen unter Einbindung aller Mitarbeiter	Vollbefragung aller Mitarbeiter aller Ebenen, integrierte Vorlauf- & Folgeaktionen	Zyklisches Verbesserungs- & Veränderungsprogramm
Systemische MAB	Führen mit Kennzahlen	Wie AEMP, aber inhaltlich und zeitlich verzahnt mit anderen Systemen	Integraler Bestandteil der Führungssysteme



Mitarbeiterbefragungen – Phasen und Schritte eines AEMP



Mitarbeiterbefragungen – 5 naive Mitarbeitermodelle

Mitarbeitermodell	MAB-Inhalte	Zweck der MAB	Rolle des Mitarbeiters	Rolle des Managements
Maschine	Arbeitsbedingungen, Tätigkeit	Arbeit und Abläufe optimieren	Messwerte liefern	Messen, um zu organisieren, adjustieren, reparieren
Kind	Klima, Zufriedenheit	Zufriedenheit erhöhen	Sich anvertrauen	Interesse zeigen, zufrieden stellen
Roboter	Hemnisse und Hindernisse	Leistungserbringung verbessern	Diagnostizieren	Ziele klären, Bedingungen & Systeme verbessern
Individuum	Werte und Wünsche	Einbinden, mitbestimmen, abgleichen	Sich artikulieren	Abstimmen, überzeugen, motivieren, Vorschläge aufgreifen, beteiligen
Geschäftspartner	Chancen, Risiken, Leistung, Strategie	Unternehmerisches Handeln stärken	Mitdenken, mitarbeiten	Einbinden in Strategie, zur Selbständigkeit ermuntern & ermächtigen




Mitarbeiterbefragungen - Arbeitsauftrag

Bearbeitung der Aufgabenstellung (1. Teil):

Gruppenarbeit „Mitarbeiterbefragung“

Durch eine Fusion vor einem halben Jahr sieht sich die Firma XY mit gewissen Problemen konfrontiert. Das brachte erhebliche Veränderungen für die Mitarbeiter mit sich. Mit einer MAB erhofft sich die Firma innerhalb kurzer Zeit Aufschlüsse und Lösungsansätze zu gewinnen.



Stellt euch vor, als externer Berater eine MAB durchzuführen, um die Probleme des Unternehmens offen zu legen und Lösungsansätze zu finden.

1) Welche dieser 4 MAB-Typen würde ihr für den obigen Fall auswählen? Macht euch ggf. Stichpunkte zu den verschiedenen Typen.

Typen:	Worum geht es?
<input type="checkbox"/> Meinungsfrage	_____
<input type="checkbox"/> Beiratsrat-Umfrage	_____
<input type="checkbox"/> Klima- bzw. Stimmungserhebung	_____
<input type="checkbox"/> Anfertigung von Einzelangaben zum Problem	_____

2) Im Rahmen der Positionierung der MAB müsst ihr eine Bedarfslage durchdenken. In Beispielen die untenstehenden Punkte offen gelassen. Welche Probleme könnt ihr euch im genannten Fall vorstellen? Was können Auslöser für die MAB sein?

-
-
-
-
-

3) Findet personale Items für den obigen Fall.

Items für Arbeitszufriedenheit:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Diese gleiche Items

- _____
- _____
- _____
- _____

4) Wie würde die obige MAB durchgeführt werden?

Typen:

- Gruppeninterview
- persönliche Durchführung
- elektronische Durchführung
- Interviews

Worum geht es?

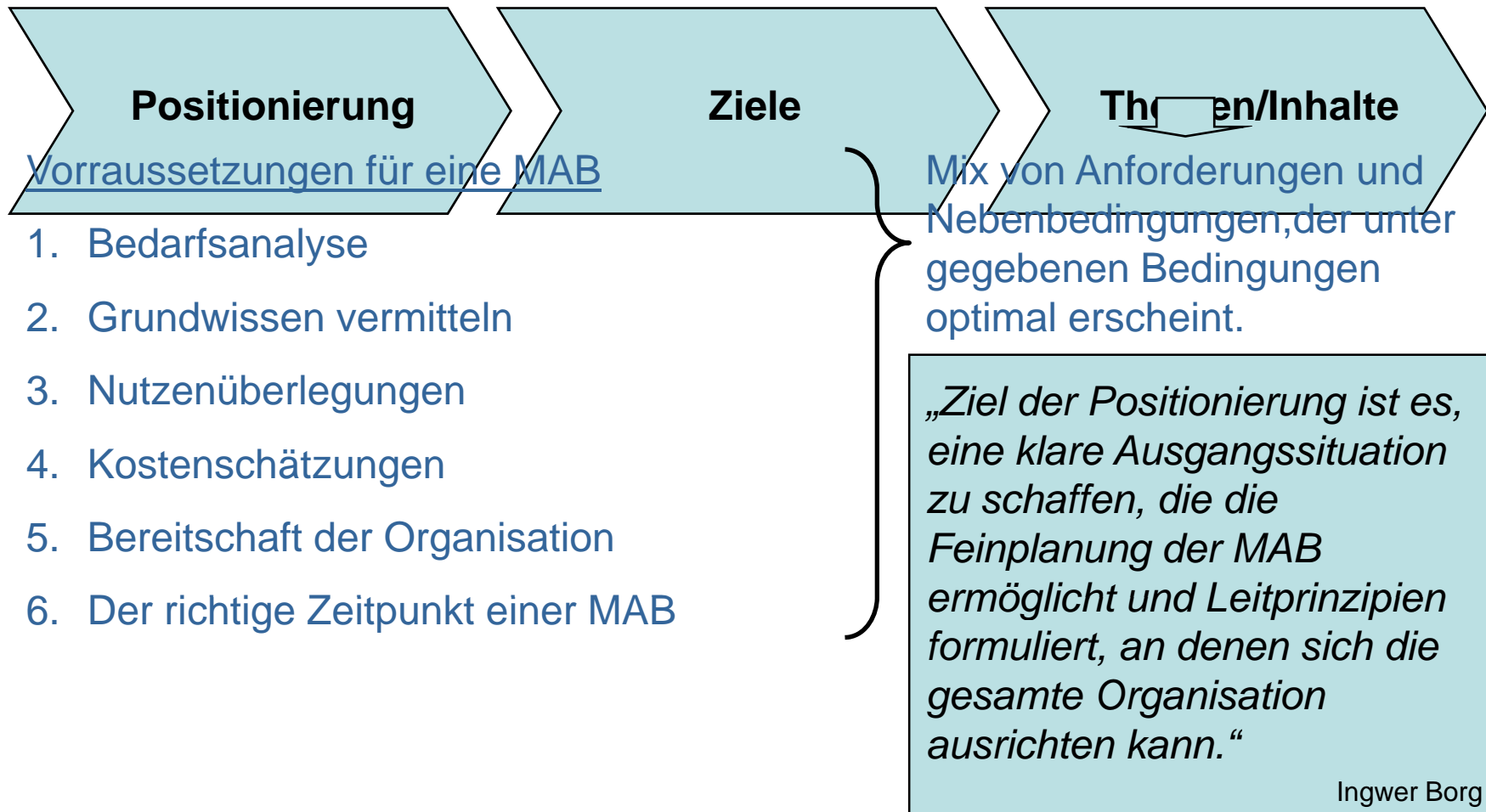
Ergebnis:
Der Vorstand legt in regelmäßigen Abständen in erhabener Form vor. Durch die veränderte Situation im Unternehmen ließ sich feststellen, dass den Mitarbeitern die neue Unternehmensstrategie nicht bekannt ist, sowie die Zukunftsaussichten bzgl. ihrer Arbeitsplätze oft schlecht eingeschätzt werden.

5) Wie können die Ergebnisse der MAB in unserem Fall genutzt werden? Welche Maßnahmen können aus den Ergebnissen abgeleitet werden?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____



2. Positionierung, Ziele und Themen einer MAB



2. Positionierung, Ziele und Themen einer MAB

Positionierung

Vorraussetzungen für eine MAB

1. Bedarfsanalyse
 2. Grundwissen vermitteln
 3. Nutzenüberlegungen
 4. Kostenschätzungen
 5. Bereitschaft der Organisation
 6. Der richtige Zeitpunkt einer MAB
- spezifische Probleme (Fluktuation)
 - Kommunikationskultur verbessern
 - Unternehmensstrategie effektiver umsetzen
 - Trittbrett fahren
 - ...



2. Positionierung, Ziele und Themen einer MAB



Positionierung

Vorraussetzungen für eine MAB

1. Bedarfsanalyse
 2. Grundwissen vermitteln
 3. Nutzenüberlegungen
 4. Kostenschätzungen
 5. Bereitschaft der Organisation
 6. Der richtige Zeitpunkt einer MAB
- allgemeine Information über MAB
 - Potentiale und Vorraussetzungen klären
 - Phasen und Schritte erläutern
 - MAB-Typen charakterisieren
 - ...



2. Positionierung, Ziele und Themen einer MAB

Positionierung

Vorraussetzungen für eine MAB

1. Bedarfsanalyse
 2. Grundwissen vermitteln
 3. Nutzenüberlegungen
 4. Kostenschätzungen
 5. Bereitschaft der Organisation
 6. Der richtige Zeitpunkt einer MAB
- Was ist der Nutzen der MAB?
 - Was kostet die MAB?
 - Nutzen kann nur schwer an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen gemessen werden
 - MAB eher strategisch bewerten



2. Positionierung, Ziele und Themen einer MAB



Positionierung

Vorraussetzungen für eine MAB

1. Bedarfsanalyse
2. Grundwissen vermitteln
3. Nutzenüberlegungen
4. Kostenschätzungen
5. Bereitschaft der Organisation
6. Der richtige Zeitpunkt einer MAB

- Externe Kosten:
 - Beratung, Datenerhebung- analyse
 - Präsentationen, Trainings
- Interne Kosten:
 - Personalkosten
 - Opportunitätskosten
- Der GL muss klar gemacht werden, dass langfristig Einsparungen entstehen



2. Positionierung, Ziele und Themen einer MAB



Positionierung

Vorraussetzungen für eine MAB

1. Bedarfsanalyse
 2. Grundwissen vermitteln
 3. Nutzenüberlegungen
 4. Kostenschätzungen
 5. Bereitschaft der Organisation
 6. Der richtige Zeitpunkt einer MAB
- Ressourcen
 - Zeitpunkt
 - Umstände
 - Kulturverträglichkeit
 - Angst
 - Offenheit
 - ...



2. Positionierung, Ziele und Themen einer MAB

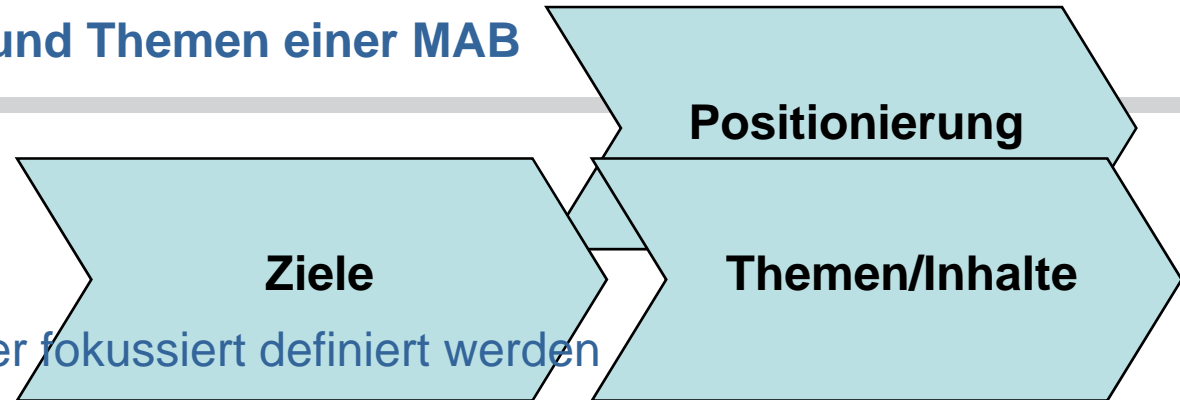
Positionierung

Vorraussetzungen für eine MAB

1. Bedarfsanalyse
 2. Grundwissen vermitteln
 3. Nutzenüberlegungen
 4. Kostenschätzungen
 5. Bereitschaft der Organisation
 6. Der richtige Zeitpunkt einer MAB
- möglichst viele Mitarbeiter sollten anwesend sein
 - zyklische MAB's sollten immer im gleichen Monat stattfinden



2. Positionierung, Ziele und Themen einer MAB



- können grob oder stärker fokussiert definiert werden
- **Müssen** keine allumfassende „Wunschliste“ werden
- Oberziel kann als Motto der MAB eingesetzt werden
- **Einbinden/Partizipation:**
 - Ziel: transparentes Zielsystem (z.B. Baumdiagramm)

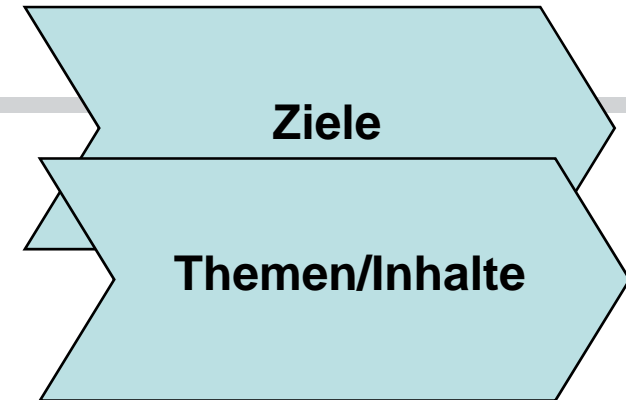
Zufriedenheit erhöhen

Leistung verbessern

Strategisch
weiterkommen



2. Positionierung, Ziele und Themen einer MAB



Messen

Wie sehen die Mitarbeiter die Dinge? Wo sehen sie die Schwachstellen, wo Stärken?

Einbinden/Partizipation

Systematische Kommunikation über alle Ebenen hinweg, Beteiligung an Veränderungen, mehr Verantwortung nach unten, Zusammenarbeit...

Zufriedenheit erhöhen

Mitarbeiterzufriedenheit, Beseitigung von Quellen der Unzufriedenheit, Commitment und Vertrauen...

Leistung verbessern

Verbesserung der Feedbackkultur, klarere Ziele, Leistungsbelohnung, Motivierung, Schwächen beseitigen...

Strategisch weiterkommen

Vermitteln der Strategie, Umsetzen der Strategie im täglichen Handeln, Ausformulierung der Strategie



Mitarbeiterbefragungen - Arbeitsauftrag

Bearbeitung der Aufgabenstellung (2. Teil):

Im Rahmen der **Positionierung der MAB** müsst Ihr eine **Bedarfsanalyse** durchführen. Im Beispiel sind die entstandenen Probleme offen gelassen. Welche **Probleme** könnt Ihr euch im genannten Fall vorstellen? Was können **Auslöser** für die MAB sein?

Gruppenarbeit „Mitarbeiterbefragung“

Durch eine Krise vor einem halben Jahr sieht sich die Firma XY mit gewissen Problemen konfrontiert. Das brachte erhebliche Veränderungen für die Mitarbeiter mit sich. Mit einer MAB erhofft sich die Firma innerhalb kurzer Zeit Aufklärung und Lösungsideen zu gewinnen.

Stellt euch vor, als externer Berater eine MAB durchzuführen, um die Probleme der Unternehmung offenzulegen und Lösungsideen zu finden.

1) Welche der 4 MAB Typen werden für den obigen Fall verwendet? Nenne die ggf. Aufgabenschritte der einzelnen Typen.

Typen:	Warum gewählt?
<input type="checkbox"/> Meinungsumfrage	_____
<input type="checkbox"/> Beschreibend-Übersicht	_____
<input type="checkbox"/> Erkenntnis-gewinnend	_____
<input type="checkbox"/> Aktivierend-Einbindungsgewinnend	_____

2) Im Rahmen der Positionierung der MAB muss die Bedarfsanalyse durchgeführt werden. Im Beispiel sind die entstandenen Probleme offen gelassen. Welche Probleme könnt Ihr euch im genannten Fall vorstellen? Was können Auslöser für die MAB sein?

3) Führt personale Items für den obigen Fall.

Items für die Bedarfsanalyse:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Diese personale Items:

- _____
- _____
- _____
- _____

4) Was werden die eine MAB durchgeführt?

Typen:	Warum gewählt?
<input type="checkbox"/> Gruppenumfrage	_____
<input type="checkbox"/> persönliche Durchfröderung	_____
<input type="checkbox"/> objektive Durchfröderung	_____
<input type="checkbox"/> Interview	_____

Fazit:
Der Vorstand legen in regelmäßigen Abständen in erheblicher Form vor. Durch die veränderte Situation in Unternehmen ließ sich feststellen, dass den Mitarbeitern die neuen Unternehmensstrukturen nicht bekannt ist, so wie die Zusammenarbeit bei ihrer Arbeitplätze oft schlecht eingeschätzt werden.

5) Was können die Ergebnisse der MAB zu messbaren KIL umgesetzt werden?

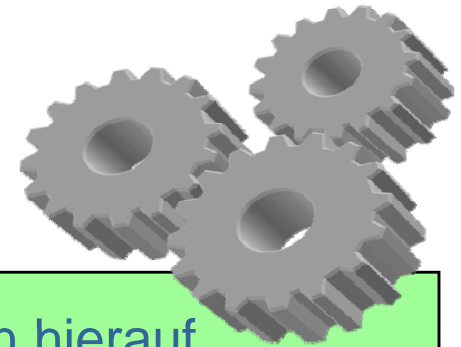
Welche Maßnahmen können ergriffen werden?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____



Itemtypen, Itemformulierungen, Fragebogen

➤ Fragebogen und seine Items sind Dreh- und Angelpunkt einer MAB



- **Items** = stellen Fragen und erwarten Reaktionen hierauf
- **offene Items** = der Befragte wird motiviert seine Antwort „frei und mit eigenen Worten“ zu formulieren
- **geschlossene Items** = begrenztes Kontingent an Antwortmöglichkeiten



Itemtypen

Likert-Items vs. unipolare Items

Likert-Items:



Ich stimme nicht zu Ich stimme eher nicht zu Ich stimme teilweise zu Ich stimme eher zu Ich stimme zu

Unipolare Items:

zuverlässig



nicht zuverlässig

sehr zuverlässig



Itemtypen

- Offene Items:

- Antwort auf die gestellte Frage kann selbst gegeben werden

- seltene Verwendung
- Sinn kann bei der Überarbeitung verloren gehen
- Anonymitätswahrung ist gefährdet



Items zur innerbetrieblichen Informationen und Zusammenarbeit

stimmt
vollkommen

stimmt
weitgehend

stimmt
eher

stimmt
eher nicht

stimmt
kaum

stimmt
gar nicht

52. Unser Arbeitsbereich arbeitet auf klare und gemeinsame Ziele hin	0	0	0	0	0	0
53. Meine Kollegen/Kolleginnen geben wichtige Informationen an mich weiter	0	0	0	0	0	0
54. Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinen Kollegen/Kolleginnen	0	0	0	0	0	0
55. Es gibt Vorbehalte unter meinen Kollegen/Kolleginnen gegenüber neuen Ideen	0	0	0	0	0	0



Itemtypen und Funktionen



Messitems

Hier werden Meinungen und Einstellungen „wissenschaftlich“ gemessen



Transportitems

Diese Items dienen der Platzierung bestimmter Themen im Unternehmen



Aktionsitems

Dienen dazu, Befragte in Folgeprozesse einzubinden



Spezielle Items

Demographische Items (Dis):

sind häufig sehr heikle

Daten werden nach wichtigen Merkmalen geschichtet

Möglichkeit der differenzierten Interpretation der Ergebnisse

Entgegenwirken einer Fehlerbehaftung durch Etikettenmethode

Internationale Items:

Kontrolle durch Rückübersetzung

Sprache des Fragebogens kann zu Problemen führen

Problem der unterschiedlichen Schriftsetzung und Software



Die 10 Gebote der Itemformulierung

1. Du sollst einfache, unzweideutige Begriffe verwenden; die von allen Befragten in gleicher Weise verstanden werden.
2. Du sollst lange und komplexe Fragen vermeiden.
3. Du sollst hypothetische Fragen vermeiden.
4. Du sollst doppelte Stimuli und Verneinungen vermeiden.
5. Du sollst Unterstellungen und suggestive Fragen vermeiden.



Die 10 Gebote der Itemformulierung

6. Du sollst Fragen vermeiden, die auf Informationen abzielen, über die viele Befragte mutmaßlich nicht verfügen.
7. Du sollst Fragen mit eindeutigem zeitlichen Bezug verwenden.
8. Du sollst Antwortkategorien verwenden, die erschöpfend und disjunkt (überschneidungsfrei) sind.
9. Du sollst sicherstellen, dass der Kontext einer Frage sich nicht auf deren Beantwortung auswirkt.
10. Du sollst unklare Begriffe definieren.



Fragebogaufbau

Typische Zusammensetzung eines Fragebogens:

- **50 Items** für die Messung der wichtigen Leistung- und Zufriedenheitsthemen
- **10 Items** für aktuelle Themen
- **10 Items** für regionale/lokale Themen
- **10 Items** für evaluative Themen




Mitarbeiterbefragungen - Arbeitsauftrag

Bearbeitung der Aufgabenstellung (3. Teil):

Gruppenarbeit „Mitarbeiterbefragung“

Durch eine Fusion vor einem halben Jahr sieht sich die Firma XY mit gewissen Problemen konfrontiert. Das brachte erhebliche Veränderungen für die Mitarbeiter mit sich. Mit einer MAB erhofft sich die Firma innerhalb kurzer Zeit Aufschlüsse und Lösungsmöglichkeiten zu gewinnen.



Stell euch vor, als externer Berater eine MAB durchzuführen, um die Probleme des Unternehmens offen zulegen und Lösungsmöglichkeiten zu finden.

1) Welche der 4 MAB Typen wählt ihr für den obigen Fall aus? Macht evtl. ggf. Stellungnahmen dazu nach dem Typen.

Typen:	Worum geht es?
<input type="checkbox"/> Meinungsumfrage	_____
<input type="checkbox"/> Benchmark-Umfrage	_____
<input type="checkbox"/> Klimabefragung mit Zielvorgabe	_____
<input type="checkbox"/> Arbeits- und Einbindungsmessung	_____

2) Im Rahmen der Positionierung der MAB müsst ihr eine Bedarfsliste durchführen. Im Beispielfall die oben genannten Probleme offen legen. Welche Probleme könnt ihr euch im genannten Fall vorstellen? Was können Auslöser für die MAB sein?

-
-
-
-

3) **Final (personale Items für den obigen Fall**

Items für Arbeitszufriedenheit:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

Diese psychische Items

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

4) **Wie würde die neue MAB durchgeführt?**

Typen:	Worum geht es?
<input type="checkbox"/> Gruppeninterviews	_____
<input type="checkbox"/> persönliche Durchführung	_____
<input type="checkbox"/> elektronische Durchführung	_____
<input type="checkbox"/> Interview	_____

Ergebnis:
Der Vorstand legen mit Hilfe der Daten in erhaltener Form vor. Durch die veränderte Situation im Unternehmen ließ sich feststellen, dass den Mitarbeitern die neue Unternehmensstrategie meist nicht bekannt ist, so wie die Zukunftsaussichten bzgl. ihrer Arbeitsplätze oft schlecht eingeschätzt werden.

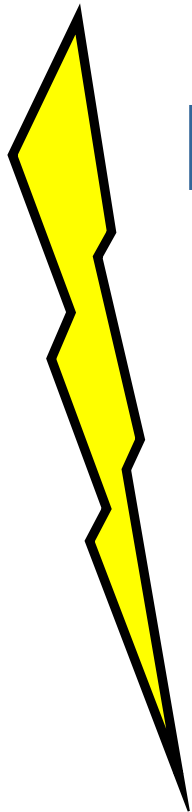
5) **Wie können die Ergebnisse der MAB in unserem Fall umgesetzt werden?**
Welche Maßnahmen können nun ergriffen werden?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____



Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (MAB)

Die Vorbereitung und Durchführung ist der wohl am meisten unterschätzte Teilabschnitt einer Mitarbeiterbefragung.



irgendwie ... einen Fragebogen finden...

irgendwie ... an die Mitarbeiter verteilen ...

irgendwie ... auswerten hinterher ...



Die MAB muss frühzeitig und sorgfältig geplant werden!



Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (MAB)

Eine Mitarbeiterbefragung ist ein sehr komplexes Projekt, bei dem kleinste Fehler das Ansehen und das Ergebnis der gesamten MAB negativ beeinflussen können. – Von entstehenden Kosten durch Planungsfehler ganz abgesehen. (MAB im laufenden Produktionsbetrieb)

zu wenig Fragebögen

keine Kugelschreiber

Unklarheit bzgl. Termin

Fragebögen in wenig
Sprachvariationen

zu wenig
Sitzgelegenheiten

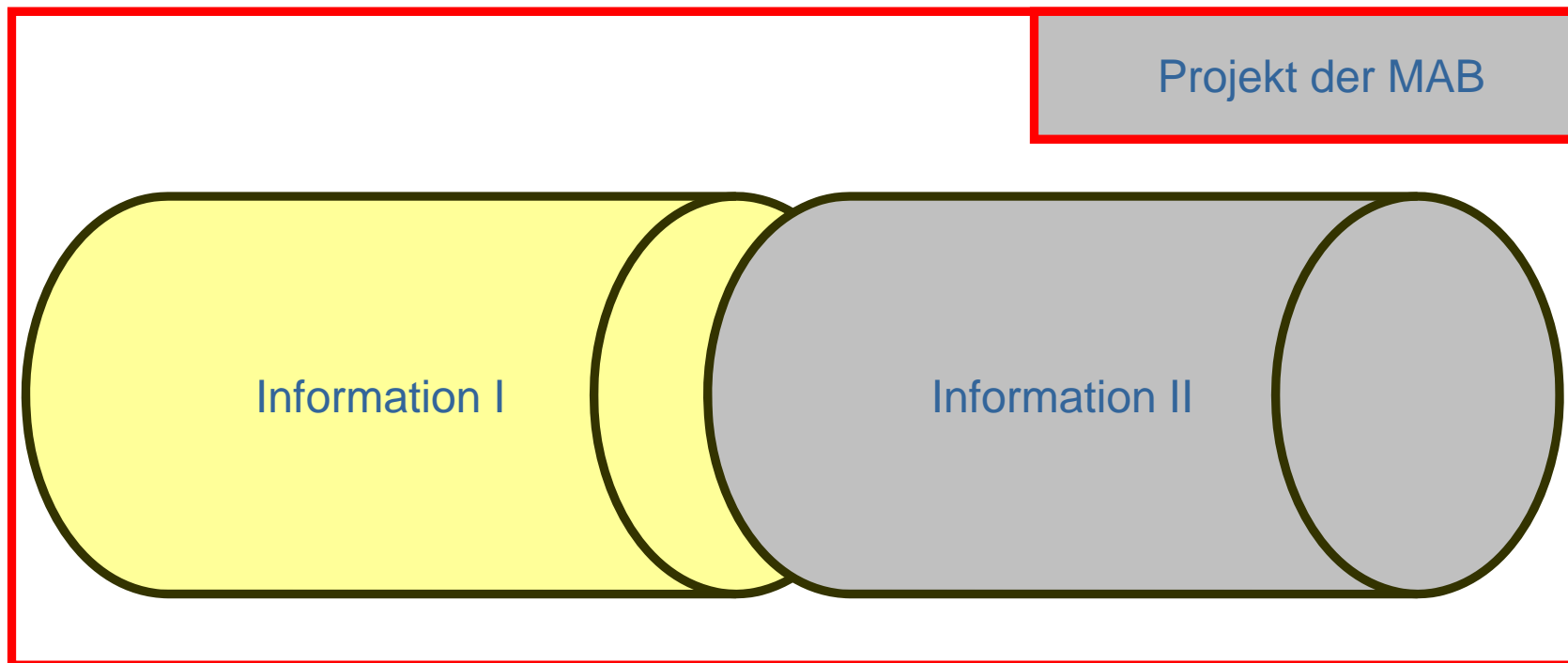
uvm. ...

Diese Fehler müssen vermieden werden. Die Planungsaufgaben sind zwar nicht übermäßig komplex – verleiten aber gerade deswegen zu unnötigen Planungsfehlern, die dem Projekt der MAB stark schaden können.



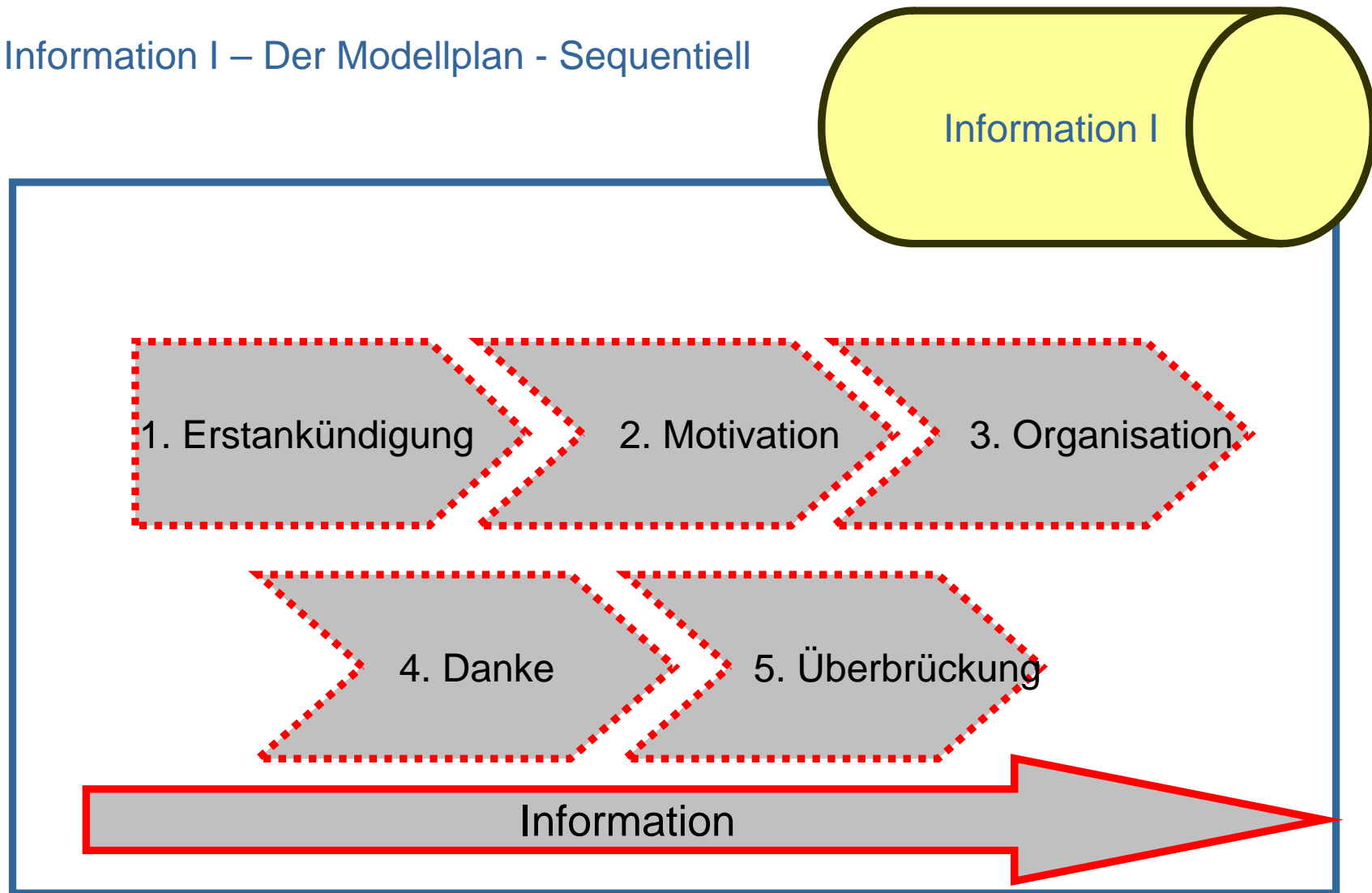
Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (MAB)

Die Information der Mitarbeiter zur und über die MAB und ihre Prozesse ist einer der Zentralen Vorgänge. Dieser Vorgang überspannt die gesamte MAB – und ist ein zentraler Schlüssel zum Erfolg der MAB.



Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (MAB)

Information I – Der Modellplan - Sequentiell



Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (MAB)

Information

1. Erstkündigung

Sobald feststeht, dass **definitiv** eine MAB durchgeführt wird, erfolgt eine erste allgemeine Ankündigung durch die Geschäftsleitung. (bis zu 6 Monate im Vorfeld)

2. Motivation

Erste Detailinformationen werden durch Betriebsinterne Medien kommuniziert. Plakate, Firmenzeitungen, Intranet, uvm...

Ggf. Sonderzeitung zum Thema MAB mit gezielten Artikeln zu Schlüsselthemen wie Anonymität und Datenschutz.

Der Leser soll sich mit dem Ziel (Firmenziel) identifizieren!

Vorstellung des Koordinationsteams mit persönlichem Anteil...



Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (MAB)

Information

3. Organisation

Unmittelbar (1-2 Wochen vor MAB) wird eine Art Marketingoffensive durchgeführt: Erneuter Aufruf zur Beteiligung durch intensive Werbemaßnahmen. Die Vorbereitung der tatsächlichen Durchführung läuft parallel.

4. Danke

Ein offizielles „Dankeschön“ für die rege Teilnahme an der MAB durch Geschäftsleitung !



Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (MAB)

Information

5. Überbrückung

Die Basis (Mitarbeiter) haben nun keine aktive Rolle mehr – der Spannungsbogen soll aber aufrecht erhalten werden und die Sinnigkeit einer MAB manifestiert werden.

Erste Daten der MAB können veröffentlicht werden, um die Latenz der Datenauswertung zu überbrücken. – Jedoch lediglich nicht analysebedürftige Daten! – bzw. keine unkommentierten Expresspublikationen.



Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (MAB)

Die Einbindung der verschiedenen Interessensgruppen der Unternehmung durch gezielte Information und Kooperation.



I. Das obere Management

- Information darüber, was mit einer MAB erreicht werden kann.
- Entscheidende Beteiligung hinsichtlich der Ziele, Themen und Positionierung der MAB

II. Der Betriebsrat

- Der Betriebsrat muss davon überzeugt werden, dass die MAB kein Werkzeug von „denen da oben – gegen die da unten“ ist!
- Frühzeitige Informationen, um Skepsis zu begegnen und sich den Betriebsrat „mit ins Boot“ zu holen.



III. Das mittlere Management

- Dem mittleren Management muss die Angst genommen werden, dass man zwischen die Fronten geraten könnte.
- Frühzeitige und offene Kommunikation.

IV. Mitarbeiter

- ebenfalls frühzeitige Information und Kommunikation
- Motivation zur Teilnahme
- Mitarbeiter sollen sich mit der Idee der MAB identifizieren – also muss diese auch explizit kommuniziert werden.
- „gewisser sozialer Druck zu gutem Mitbürgerverhalten“
- Eventcharakter muss kommuniziert werden.



Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (MAB)

Schlüsselbegriffe im MAB Prozess:

Information

Verständnis

Freiwilligkeit (keine materiellen Anreize)

Transparenz

Motivation (insb. Mitarbeiter der Basis)

Thematisierung von Datenschutz und Anonymität



Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (MAB)

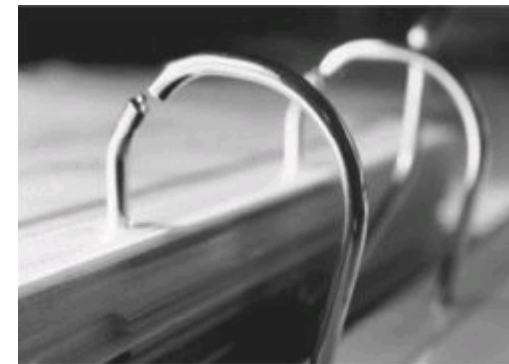
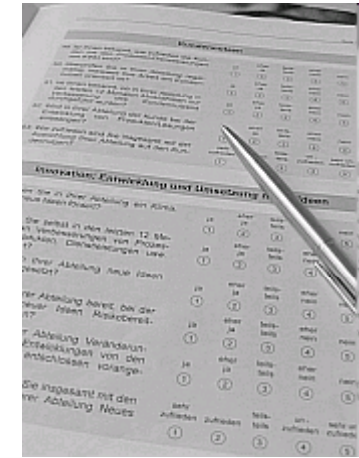
Die Datenerhebungsverfahren

Wahllokalmethode (u.a. Gruppensitzungen)
(z.zt. am besten)

postalische Datenerhebung (geringe Rücklaufquote)

elektronische Methoden (stark im Kommen)

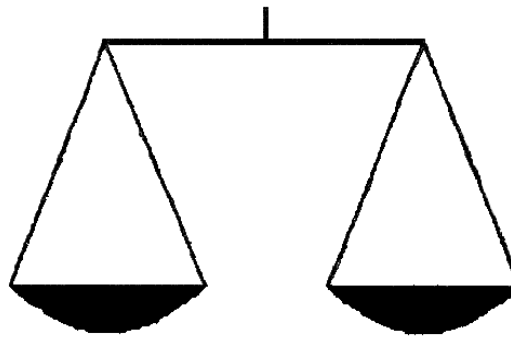
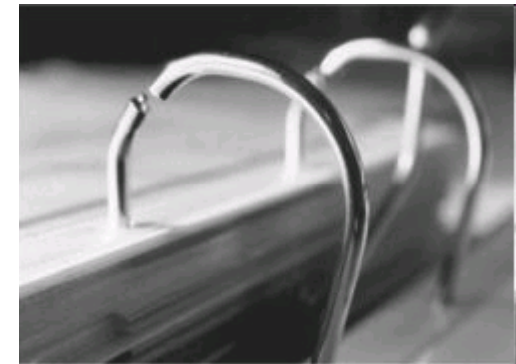
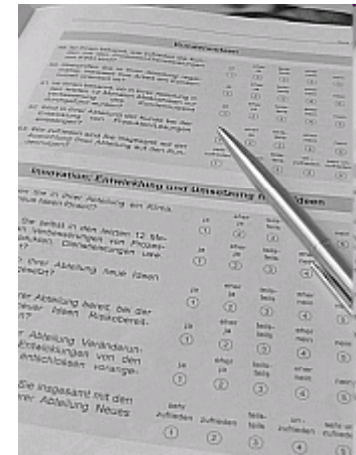
Methoden-MIX (Problematisch aufgrund fehlender Soft-Skills)



Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (MAB)

Bewertungskriterien

- Anonymitätsempfinden & Datenschutz
- Rücklaufcontrolling
- Wahlbeteiligung
- Echtzeitcharakter / Auswertbarkeit
- Kostenintensität in Vor- und Nachbereitung (auch während der Durchführung)
- ...




Mitarbeiterbefragungen - Arbeitsauftrag

Bearbeitung der Aufgabenstellung (4. Teil):

Gruppenarbeit „Mitarbeiterbefragung“

Durch eine Fusion vor einem halben Jahr sieht sich die Firma XY mit gewissen Problemen konfrontiert. Das brachte erhebliche Veränderungen für die Mitarbeiter mit sich. Mit einer MAB erhofft sich die Firma innerhalb kurzer Zeit Aufschlüsse und Lösungsansätze zu gewinnen.



Stellt euch vor, als externer Berater eine MAB durchzuführen, um die Probleme des Unternehmens offen zulegen und Lösungsansätze zu finden.

1) Welche dieser 4 MAB-Typen würde (für den obigen Fall) auswählen? Macht euch ggf. Stichpunkte zu den verschiedenen Typen.

Typen:	Worum geht es?
<input type="checkbox"/> Meinungsumfrage	_____
<input type="checkbox"/> Benchmark-Umfrage	_____
<input type="checkbox"/> Klima- bzw. Stimmungserhebung	_____
<input type="checkbox"/> Anwesenheit- und Einbindungsmessung	_____

2) Im Rahmen der Positionierung der MAB müsst ihr eine Bedarfsliste durchdenken. Im Beispiel sind die entsprechenden Punkte offen gelassen. Welche Probleme könnt ihr euch im Zusammenhang mit dem Fall vorstellen? Was können Auslöser für die MAB sein?

- _____
- _____
- _____
- _____

3) Findet personale Items für den obigen Fall.

Items für Arbeitszufriedenheit:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Diese gleiche Items

- _____
- _____
- _____
- _____

4) Wie würde (für eine MAB) durchgeführt?

Typen:	Worum geht es?
<input type="checkbox"/> Gruppeninterviews	_____
<input type="checkbox"/> persönliche Durchführung	_____
<input type="checkbox"/> elektronische Durchführung	_____
<input type="checkbox"/> Interviews	_____

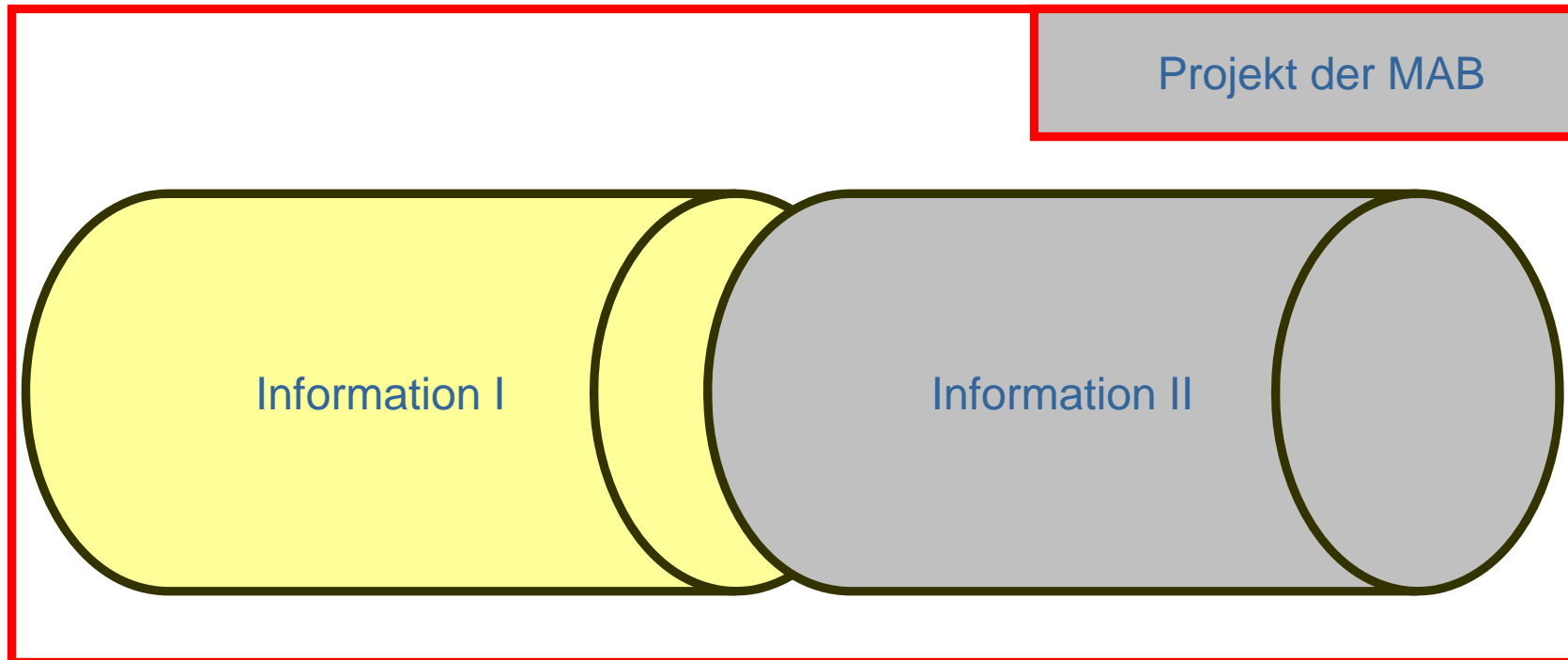
Ergebnis:
Der Vorstand legt in regelmäßigen Abständen in erhabener Form vor. Durch die veränderte Situation im Unternehmen ließ sich feststellen, dass den Mitarbeitern die neue Unternehmensstrategie nicht bekannt ist, sowie die Zukunftsaussichten bzgl. ihrer Arbeitsplätze oft schlecht eingeschätzt werden.

5) Wie können die Ergebnisse der MAB in unserem Fall genutzt werden? Welche Maßnahmen können aus den Ergebnissen abgeleitet werden?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____



Datenanalyse und Präsentation



In der Phase „Information 2“ der Informationsvorgänge wird im wesentlichen über die Ergebnisse der Befragung und deren Aktionen berichtet.



Datenanalyse und Präsentation

Datenerfassung und Datenbereinigung:

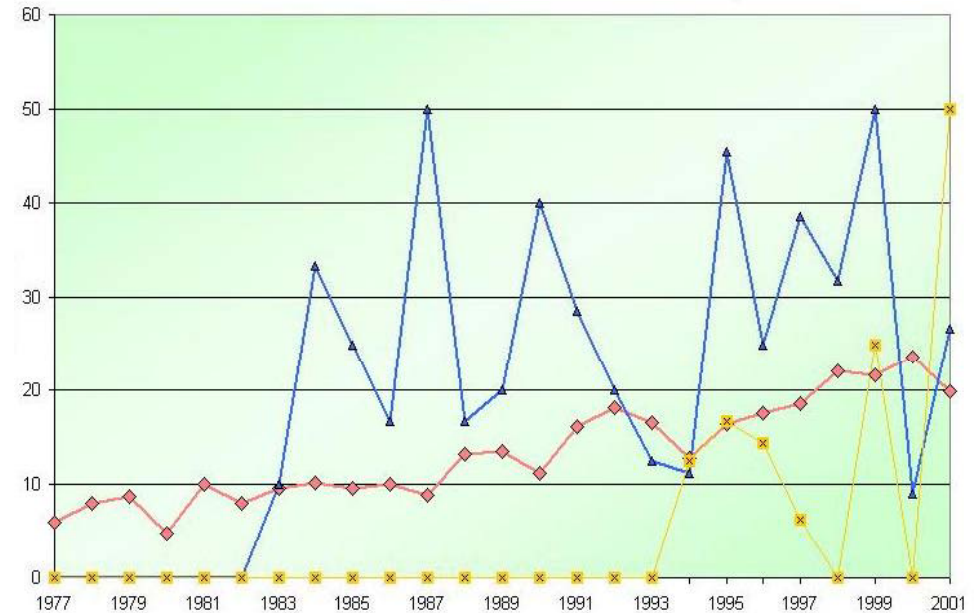
- Daten müssen vor der Analyse auf elektronische Datenträger gebracht werden (manuell oder einscannen)
- Bei kleineren MAB ist manuelle Datenerfassung einfacher, billiger und organisatorisch flexibler
- Bei großen MAB kann das Scanning täglich erfolgen
- Scannermethode ist bei offen verwendeten Fragen nicht geeignet



Datenanalyse und Präsentation

Statistische Analysen der MAB-Daten:

- Einfache statistische Datenaufbereitung
- Grafische Datenauswertung
- Multivariate Datenanalysen
- Items und Indices



Datenanalyse und Präsentation

Einfache statistische Datenaufbereitung:

Wie können die MAB-Daten ausgewertet werden?

1. Möglichkeit: Darstellung der Verteilung der Antworten über die Kategorien der Antwortskala

2. Möglichkeit: In der Praxis werden oft Mittelwerte dargestellt (meist grafisch)

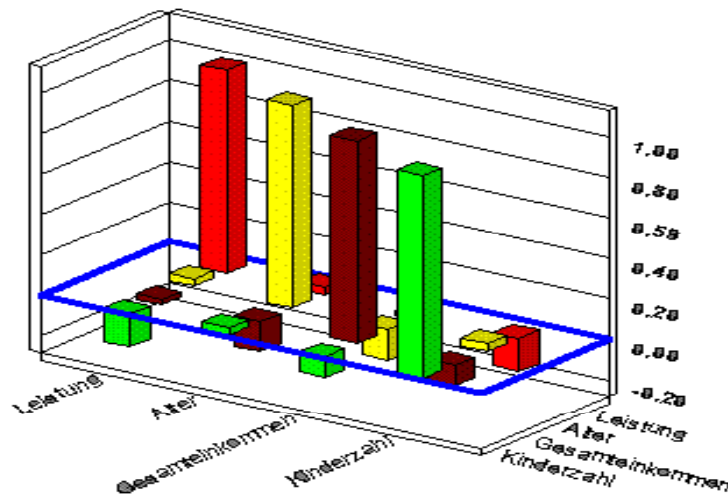
3. Möglichkeit: Prozentsatz der Personen, die einem Item zugestimmt haben



Datenanalyse und Präsentation

Grafische Datenauswertung:

- In der Praxis oft grafische Darstellungen gewünscht
 - Grafische Datenauswertungen können zu sehr umfangreichen Berichten führen
 - Gefahr des ungenauen und verwirrenden Informationstransportes
- Beispiel:



Datenanalyse und Präsentation

Multivariate Datenanalysen:

- Viele Items können so untersucht werden
- Begrenzte Nachvollziehbarkeit und aufwendig
- Nichtexperten sollen aktiv mitreden
- hilfreich für Sortierung einer Präsentation

5	1	3	4	5	6	0	0	0	1	+																				
0	2	0	3	6	8	6	3	0	0	2	+																			
2	3	2	0	0	2	3	8	2	6	2	8	=																		
2	7	8	4	6	6	2	2	0	4	0	1																			
3	3	0	5	0	7	8	3	5	1	4	8																			
6	2	5	1	4	4	5	3	2	7	4	8	5	11																	
7	0	5	0	6	7	7	4	8	0	1	0	9	3																	
7	0	3	6	1	5	1	8	6	3	5	1	14	14																	
3	5	0	5	5	2	2	1	4	8	4	6	9	8																	
1	1	3	2	6	6	3	1	6	0	6	1	8	6																	
	1	8	7	8	4	4	4	6	4	1	2	8	14																	
		4	0	0	5	7	3	7	2	2	7	12	6																	
												16	9																	
													13	15	13	12	7	9	9	6	16	14								
																					6	9	10	15	17	13	14	9	12	8



Datenanalyse und Präsentation

Items und Indices:

- Sind i.d.R. Mittelwerte von Itemmittelwerten, abgebildet z.B. auf einer „Prozent“-Skala von 0-100.
- Verdichten Informationen mehrerer Items zu einer einzigen Kennzahl
- Robust gegen Zufallsschwankungen und Stichprobeneffekte als einzelne Items
- Nützlich für Vergleiche und für die Analyse von Trends



Datenanalyse und Präsentation

Präsentation der Ergebnisse:

- Normen (extern und intern)
- Handlungsempfehlungen
- Anschaulichkeit
- Übersetzung



Datenanalyse und Präsentation

Normen:

Normen sind relevante Vergleichswerte. Für die Interpretation von Befragungsbefunden ist es nützlich, sie mit Normen zu vergleichen.

- Externe Normen: MAB in anderen Organisationen werden betrachtet (z.B. Branchennormen: „Welche Organisationen wurden wann befragt?)

- Interne Normen: MAB beziehen sich auf das eigene Unternehmen (z.B. Vergleichswerte aus vorherigen MAB oder aus anderen Organisationseinheiten)



Datenanalyse und Präsentation

Handlungsempfehlungen:

- Werden i.d.R. von einer Präsentation der MAB-Befunde erwartet
- MAB müssen dafür in eine Theorie eingebettet sein
- Hinweise auf Schwachstellen/Stärken werden aufgezeigt
- Diese Hinweise können dann auf Handlungsfelder führen
- Handlungsfelder zeigen das Commitment der oberen Führungsebene zu handeln und bewirken eine Ausrichtung der Aktionsplanung aller Ebenen und Abteilungen



Datenanalyse und Präsentation

Anschaulichkeit:

- komplexe Datenanalysen müssen anschaulich präsentiert werden
- Zuhörer interessieren sich für ein Fazit in „Worten“
- Keine Präsentation, die nur aus Statistiken besteht
- Bilder sind bei richtiger Anwendung ein sehr wirksames Kommunikationsmittel



Datenanalyse und Präsentation

Übersetzung:

- Befragungsbefunde müssen in die Sprache der Zuhörer übersetzt werden
- Ziel: Befunde so vermitteln, dass sie richtig verstanden und als Fakten akzeptiert werden
 - ➔ Auf der Ebene der Führungskräfte ergeben sich für dieses Ziel größere Schwierigkeiten in Form von Gegenargumenten:
 - Die geäußerten Meinungen und Einstellungen sind objektiv falsch
 - Die Antworten der Befragten sind nur Verlegenheitsantworten oder aus Bequemlichkeit zufällig beantwortet worden
 - Die Befunde sind trivial („Das habe ich sowieso schon gewusst“)



Datenanalyse und Präsentation

Zusammenfassung:

- Analysen sollten möglichst schnell durchgeführt werden
- MAB-Analysen richten sich an den „Endverbraucher“
 - ➔ Methodiker muss entsprechende Ergebnisaufbereitung wählen
- Datenanalyse sollte „einfach“ und nachvollziehbar sein
- Ergebnisse sollen keine Fehldeutungen aufweisen



Wozu dienen Workshops bei Mitarbeiterbefragungen ?



Mitarbeiterbefragungs-Workshops

- Die Ergebnisse werden durch qualifizierte Zusatzinformationen weiter interpretiert
- MAB-Workshops haben zudem die Funktion, die Mitarbeiter zum Abgleich ihrer Sichtweisen zu bringen
- MAB-Workshops sind die wirksamste Form der Rückmeldung der Befragungsergebnisse
- MAB-Workshops sind weniger dazu geeignet, Lösungsvorschläge zu besprechen



Ziele von MAB-Workshops

- Die Mitarbeiter sollen über die Ergebnisse der Befragung informiert werden, insbesondere über die Ergebnisse ihres Teams
- Die Ergebnisse sollen als ernstgemeinte Meinungsäußerung angesehen werden
- Es sollen keine Zufriedenheitsdiskussionen geführt werden, vielmehr soll der Wille zum Handeln geweckt werden
- Die Hintergründe der Befragungsergebnisse sollen konkret erläutert werden
- Es soll eine Gewichtung der Themenblöcke erfolgen
- Die Teilnehmer sollen den Sinn und Inhalt der vorgegebenen allgemeinen Handlungsfelder verstehen und motiviert werden, selbst konkrete Beiträge zu leisten



Typischer Verlauf eines MAB-Workshops



Dauer ca. 3 Stunden + 30 Minuten Feedback

- **Startphase:**

- Moderator stellt sich vor und erklärt seine Rolle
- Moderator erläutert Ziele, Vorgehen und Spielregeln
- Moderator informiert über allgemeine Ergebnisse der MAB

- **Diskussionsphase:**

- Items werden zunächst von den Gruppenmitgliedern genauer erläutert und anschließend zusammen gefasst

- **Konsolidierungsphase:**

- Die Gruppenmitglieder entwickeln zu den verschiedenen Handlungsfeldern per Brainstorming Idealszenarien



Typischer Verlauf eines MAB-Workshops

- **Abschlussphase:**

- Moderator beendet den Workshop damit, dass er skizziert, welche Schritte nun folgen (Aktionsplanung, Umsetzung, Termine usw.)

- **Nacharbeitsphase:**

- Erarbeitetes Material muss gesichtet werden und Dokumentationen müssen zusammen gestellt werden
- Im Anschluss wird dem Vorgesetzten der Gruppe vom Moderator vermittelt, welche Beiträge die Teilnehmer während seiner Abwesenheit zum Thema „Vorgesetzter“ geleistet haben



Teilnehmer eines MAB-Workshops

- In der Regel Mitglieder natürlicher Teams
 - Also Personen, die alle an dieselbe Führungskraft berichten bzw. die alle denselben Vorgesetzten haben
- Es ist auch möglich Fokusgruppen zu bilden
 - Bietet sich bei großen Firmen an
- Gruppen können auch nach der Stellung der Mitarbeiter im Unternehmen gegliedert werden
 - Führungskräfte



Aktionsplanung und -umsetzung

- Die Qualität einer MAB misst sich letztlich daran, welchen Beitrag sie zu den Zielen der Organisation leistet
- Die Planung von Aktionen ist der anspruchsvollste Teil der Nachfolgeprozesse einer MAB
- Aktionen sollten auf mindestens 3 Ebenen konzipiert werden:
 1. Globale Aktionen, die für die gesamte Organisation formuliert werden
 2. Bereichsaktionen auf der Ebene der Geschäftsbereiche, der Funktionen, der mittleren Führungskräfte usw.
 3. Lokale Aktionen auf der Ebene der Arbeitsgruppen, Teams usw.




Mitarbeiterbefragungen - Arbeitsauftrag

Bearbeitung der Aufgabenstellung (5. Teil):

Gruppenarbeit „Mitarbeiterbefragung“

Durch eine Fusion vor einem halben Jahr sieht sich die Firma XY mit gewissen Problemen konfrontiert. Das brachte erhebliche Veränderungen für die Mitarbeiter mit sich. Mit einer MAB erhofft sich die Firma innerhalb kurzer Zeit Aufschlüsse und Lösungsansätze zu gewinnen.



Stellt euch vor, als externer Berater eine MAB durchzuführen, um die Probleme des Unternehmens offen zulegen und Lösungsansätze zu finden.

1) Welche dieser 4 MAB-Typen würde/ihr für den obigen Fall auswählen? Macht euch ggf. Stichpunkte zu den einzelnen Typen.

Typen:	Warum gewählt?
<input type="checkbox"/> Meinungsfrage	_____
<input type="checkbox"/> Beiratsrat-Umfeld	_____
<input type="checkbox"/> Klima befragung	_____
<input type="checkbox"/> Anfertigung und Einblendung von Fragebogen	_____

2) Im Rahmen der Positionierung der MAB müsst ihr eine Bedarfslage durchdenken. Im Beispiel sind die entsprechenden Punkte offen gelassen. Welche Probleme könnt ihr euch im genannten Fall vorstellen? Was können Auslöser für die MAB sein?

- _____

- _____

- _____

- _____

3) Findet personale Items für den obigen Fall.

Items für Arbeitszufriedenheit:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Diese gleiche Items

- _____
- _____
- _____
- _____

4) Wie würde/ihr eine MAB durchdenken?

Typen:	Warum gewählt?
<input type="checkbox"/> Gruppeninterview	_____
<input type="checkbox"/> persönliche Durchföhrung	_____
<input type="checkbox"/> elektronische Durchföhrung	_____
<input type="checkbox"/> Interviews	_____

Ergebnis:
Der Vorstand legen in kurzweilige Daten in erhobener Form vor. Durch die veränderte Situation im Unternehmen ließ sich feststellen, dass den Mitarbeitern die neue Unternehmensstrategie nicht bekannt ist, sowie die Zukunftsaussichten bzgl. ihrer Arbeitsplätze oft schlecht eingeschätzt werden.

5) Wie können die Ergebnisse der MAB in unserem Fall genutzt werden? Welche Maßnahmen können zur Ergriffen werden?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____




Mitarbeiterbefragungen - Arbeitsauftrag

Abschließende Besprechung des Arbeitsauftrages:

Gruppenarbeit „Mitarbeiterbefragung“

Durch eine Fusion vor einem halben Jahr sieht sich die Firma XY mit gewissen Problemen konfrontiert. Das brachte erhebliche Veränderungen für die Mitarbeiter mit sich. Mit einer MAB erhofft sich die Firma innerhalb kurzer Zeit Aufschlüsse und Lösungsansätze zu gewinnen.



Stellt euch vor, als externer Berater eine MAB durchzuführen, um die Probleme des Unternehmens offen zulegen und Lösungsansätze zu finden.

1) Welcher der 4 MAB-Typen wendet Ihr für den folgenden Fall an? Macht evtl. ggf. Stützpunkt zu den einzelnen Typen.

Typen:	Warum gewählt?
<input checked="" type="checkbox"/> Informationsauftrag	_____
<input type="checkbox"/> Benchmark-Umfrage	_____
<input checked="" type="checkbox"/> Einzelbefragung mit Einzelgespräch	_____
<input type="checkbox"/> Aufw- und Einzelumfrage zum Projekt	_____

2) Im Rahmen der Positionierung der MAB nutzt Ihr eine Bedarfsanalyse durchzuführen. Im Bereich, in dem die bestehenden Probleme offen gelassen. Welche Probleme löst die euch im genannten Fall vorstellend? Was können Auswirkungen der MAB sein?

- Erhöhte Produktivität
- Kostensenkung
- Unternehmenswert steigt transparent
- Angst (Zukunftssicht)
- umkehrbar Arbeitszufriedenheit führt zu schnelleren Arbeitsergebnissen

3) **Finalisierte Items für den folgenden Fall**

Items für Arbeitszufriedenheit:

1. Mir gefällt meine Arbeit _____
2. Meine Arbeit ist sinnvoll _____
3. Ich bin stolz auf meine Arbeit _____
4. Ich habe eine Arbeitsmit großer Verantwortung _____
5. Ich kann meine Arbeit nach meinen Vorstellungen durchführen _____
6. Ich arbeite in einem Arbeitsprozess _____
7. Ich kann bei der Arbeit nach meinem Gang vorgehen _____

Demographische Items:

1. Geschlecht _____
2. Alter _____
3. Mitarbeiterkategorie _____
4. Schulabschluss _____

4) **Wie wendet Ihr eine MAB durchzuführen?**

Typen:	Warum gewählt?
<input type="checkbox"/> Gruppensitzungen	_____
<input type="checkbox"/> persönliche Durchführung	_____
<input checked="" type="checkbox"/> elektronische Durchführung	_____
<input type="checkbox"/> Interviews	_____

Ergebnis:
Dem Vorstand liegen mittlerweile die Daten in erhaltener Form vor. Durch die veränderte Situation im Unternehmen ließ sich feststellen, dass den Mitarbeitern die neue Unternehmensstrategie meist nicht bekannt ist, sowie die Zukunftsaussichten bzgl. ihrer Arbeitsplätze oft schlecht eingeschätzt werden.

5) **Wie können die Ergebnisse der MAB im genannten Fall umgesetzt werden? Welche Maßnahmen können ergriffen werden?**

1. Kommunikation im Unternehmen verbessern _____
2. Unternehmenswert steigern transparent machen _____
3. Mitarbeitergespräche durchführen _____
4. Klare Aufgabenziele mit transparenten Zielen setzen _____
5. _____



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit !

Es bedanken sich:

Verena Kösters

Jutta Benteler

Tobias Elsner

Tobias Korff

Stephan Seibert

Kai Schürholz

