

# Leitfaden Mitarbeiterbefragung

**- Methode – Prozesse -  
Hilfsmittel**



Sehr geehrte Damen und Herren,

mit diesem **Betriebswirtschaftlichen Erfahrungsbericht** wollen wir all jene Mitgliedsfirmen unterstützen, die eine Mitarbeiterbefragung durchführen wollen.

Die Inhalte dieses Erfahrungsberichtes spiegeln die Ergebnisse des Zentralen Arbeitskreises Personal des VDMA sowie die Erfahrungen aus zwei Pilotfirmen und Literatur zum Thema wider. Wir haben einen an der Praxis orientierten Leitfaden entwickelt, der vor dem Hintergrund der Anwendung des VDMA-Standardinstruments Mitarbeiterbefragung geschrieben ist.

Freilich können auch Mitgliedsfirmen, die eine andere Form der Befragung wählen, diesen nutzen, nur haben wir eben die Entwicklung eines Fragebogens weitgehend ausgespart.

Sie finden in diesem Erfahrungsbericht viele praktische Arbeitshilfen, die wir Ihnen bei Bedarf auch gerne digital zur Verfügung stellen.

Dieser Erfahrungsbericht wird nur Mitgliedsfirmen des VDMA zur Verfügung gestellt.

Ihre  
Betriebswirtschaft

**VDMA**

Ansprechpartner:  
Für den Prozess: Andrea Veerkamp-Walz  
Für die Methode: Dr. Frank Bunting  
Abt. Betriebswirtschaft  
Tel 069/6603-1488 oder -1350  
email: andrea.veerkamp-walz@vdma.org

© VDMA  
Betriebswirtschaft  
Stand 07/2006

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Leitfaden für die Mitarbeiterbefragung</b>	
<b>Vorwort</b>	4
<b>A. Ziele der Mitarbeiterbefragung</b>	4
<b>B. Methodisches Vorgehen bei der Mitarbeiterbefragung</b>	
<b>I. Was wollen wir messen</b>	6
<b>II. Wie wollen wir messen</b>	7
<b>C. Prozess der Mitarbeiterbefragung</b>	
<b>I. Die Rolle der Führungskräfte und Mitarbeiter</b>	7
<b>II. Den Prozess Mitarbeiterbefragung vorbereiten und Ergebnisse bearbeiten</b>	8
1) Konzeption der Mitarbeiterbefragung	8
2) Anpassung des Standardfragebogens an das Unternehmen	11
3) Pretest	12
4) Kommunikation im Führungskreis	12
5) Kommunikation mit den Mitarbeitern	13
6) Prozess Versand bis Eingabe	13
7) Auswertung	13
8) Präsentation der Ergebnisse	14
9) Rückmeldeprozess	16
10) Ergebnissicherung und Controlling	17
11) Mitarbeiter-Check	17
12) Planung der nächsten Mitarbeiterbefragung	18
<b>III. Chronologischer Ablauf der Tätigkeiten – Vorschlag</b>	18
<b>IV. Alternativen der Ergebnisbearbeitung</b>	20
<b>D) Anlagen</b>	
1. Projektplan	22
2. Anschreiben zur Mitarbeiterbefragung: Beispiel	24
3. Formular für den Pretest	25
4. Vorbereitung der Führungskräfte auf die Feedbackgespräche	26
5. Beispiel einer zusammenfassenden Publikation der Gesamtergebnisse	27

# Leitfaden für die Mitarbeiterbefragung

## Vorwort

Diesen Leitfaden für eine Mitarbeiterbefragung und den zugehörigen VDMA-Fragebogen hat der Zentrale Arbeitskreis Personal des VDMA entwickelt. Ausgangspunkt für diese Idee waren die Themen **Personalcontrolling** – hier wäre die Mitarbeiterzufriedenheit eine zu steuernde Größe - und **Führung** – diese spielt bei der Mitarbeiterzufriedenheit empirischen Untersuchungen zu Folge eine große Rolle. Neben der Aktualität des Themas war der Bedarf an Vergleichsgrößen für die Zufriedenheit ein gewichtiges Argument für den Arbeitskreis. Die Vergleichbarkeit der Daten setzt die Vergleichbarkeit der zugrundeliegenden Befragung voraus. Der VDMA bietet daher den Mitgliedsunternehmen ein solches Standardinstrument an. - Ziel dieses Leitfadens ist es, Ihnen die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung generell zu erleichtern.

Folgenden Personen, die in der entsprechenden Arbeitsgruppe mitgearbeitet haben, danken wir besonders:

Gregor Burchard, Polysius AG, Beckum  
Dirk Fischer, Baumüller, Nürnberg  
Michael Fischer, HOSOKAWA ALPINE & Co OHG, Augsburg  
Dr. Michael Geier, WITTENSTEIN AG, Igersheim  
Bernd Goedecke, G.A.S., St. Georgen  
Hans-Michael Kapler, Gebr. Becker GmbH, Wuppertal  
Peter Lasser, MAGNET-SCHULZ GMBH & CO., Memmingen  
Klaus Wolf, Voith AG, Heidenheim  
Ferner danken wir Professor Walter Bungard von der Universität Mannheim für wertvollen Input.

Vom VDMA haben mitgearbeitet:

Andrea Veerkamp-Walz  
Dr. Frank Bünting  
Carola Feller  
Gudrun Fichna  
Sven Laux

## A. Ziele der Mitarbeiterbefragung (MAB)

Als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung passen Mitarbeiterbefragungen gut in die Unternehmenslandschaft. Während früher oftmals die Sorge vor zu hohen Erwartungen und vielleicht auch die Angst vor schlechten Ergebnissen solche Vorhaben verhinderte, sieht man heute die Mitarbeiterbefragung als einen möglichen Einstieg in die Verbesserung der Prozesse und Einstieg in Organisationsentwicklung. Die Unternehmen wollen die Chancen, die in der Verwirklichung von Potentialen durch Mitarbeiterführung liegen, nutzen.

Das Geben und Nehmen von Feedback ist Voraussetzung einer lernenden Organisation. Eine sogenannte Feedbackkultur ist allerdings im Durchschnitt aller Unternehmen noch recht schwach ausgeprägt. Eine Mitarbeiterbefragung kann somit der erste Schritt in diese Richtung sein.

Der Nutzen einer Befragung ist am größten, wenn sie eingebettet ist in ein größeres Konzept, zum Beispiel eine zeitnahe Kundenzufriedenheitsanalyse oder die Einführung einer

Balanced Scorecard (BSC). Bei der BSC könnten daraus sowohl Informationen zur Mitarbeiterperspektive (eine der vier klassischen Perspektiven) gewonnen, als auch eventuell Ursachen für Fehlsteuerungen in den anderen Bereichen (Kunden, Prozesse, Finanzen) gefunden werden. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung können auch für die Ursachenanalyse im Rahmen einer Kundenzufriedenheitsanalyse nützlich sein.

Deshalb wirkt es sich auch günstig aus, wenn die Mitarbeiterbefragung von vornherein als Organisationsentwicklungsprozess konzipiert wird, weil dann die Bereitschaft und der Wille zu Veränderungen am besten gegeben sind. In dieser Broschüre gehen wir im Schwerpunkt von diesem Leitbild eines Organisationsentwicklungsprozesses aus.

Folgende Ziele einer Mitarbeiterbefragung wurden in dem VDMA-Arbeitskreis definiert:

### **Prozesse verbessern** (z.B. Information, Material, Zusammenarbeit)

- Ursachen für nichteffiziente Prozesse finden
- Verbesserungspotentiale aufzeigen
- Mitarbeiter einbinden in Verbesserungsprozesse

### **Kommunikation verbessern**

- Kommunikation Unternehmen - Mitarbeiter steigern
- Mitarbeiter ernst nehmen

### **Führung verbessern**

- Mitarbeitermotivation durch bessere Führung erhöhen
- Spiegel für die Führungsmannschaft schaffen
- Fremdbild/Selbstbild abgleichen

### **Mitarbeiterpotentiale heben/ Mitarbeiter halten**

#### **Strategie kommuniziert?**

- Unternehmensausrichtung bewerten lassen
- Unternehmen steuern
- Ist die Unternehmensphilosophie bekannt und gelebt?

#### **Standortbestimmung**

- Grundgestimmtheit der Mitarbeiter erfahren
- Vorurteile verhindern und mit Fakten argumentieren

Schon aus diesen Zielen ergibt sich, dass nach einer Befragung auch produktiv mit den Ergebnissen umgegangen und Handlungen abgeleitet werden sollten. Einerseits, um das Kosten/Nutzen-Verhältnis für das Unternehmen zu gewährleisten. Andererseits, um Frustration oder Resignation der Mitarbeiter zu vermeiden, wenn die Beantwortung des Fragebogens keine Veränderungen gebracht haben sollte.

#### **Wann ist eine Mitarbeiterbefragung nicht das richtige Instrument?**

Wenn ein konkretes Problem bearbeitet werden soll, z.B. ein Fluktuationsproblem, können qualitative Verfahren wie zum Beispiel das direkte Gespräch mit Mitarbeitern, bessere Ergebnisse bringen. Auch wenn das Führungsthema im Vordergrund steht, ist prinzipiell,

vorausgesetzt es ist mit der Unternehmenskultur vereinbar, eine Führungsbeurteilung das geeignetere Instrument.

## **B. Methodisches Vorgehen bei der Mitarbeiterbefragung**

### **I. Was wollen wir messen:**

Die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter zu kennen und zu verbessern ist ein wichtiges Ziel von Mitarbeiterbefragungen. Aber die Zufriedenheit allein kann unter einem bestimmten Blickwinkel den Beigeschmack der Satttheit (und daraus folgendem mangelnden Arbeitseinsatz) haben, deshalb haben wir in unserem Arbeitskreis zwei Bereiche definiert, die wir „messen“ bzw. denen wir uns nähern wollen.

- Zufriedenheit
- Engagement und Motivation

Diese Gestimmtheiten „messen“ wir mit Indexfragen, die zu Beginn des Fragebogens gestellt werden. Der Fragebogen besteht also aus zwei Teilen: einem Teil mit fest stehenden Indexfragen, und dem zweiten, in bestimmten Grenzen anpassbaren Teil mit den verschiedenen Aspekten der Mitarbeiter- und Unternehmensführung, die mutmaßlich die Arbeitszufriedenheit und das Engagement beeinflussen (= sog. Leistungsbausteine).

Um aus der Beantwortung der Fragen aber Prioritäten für Verbesserungsmaßnahmen identifizieren zu können, ist es notwendig herauszuarbeiten, welche Leistungsbausteine für die Gestimmtheiten der Mitarbeiter wirklich ausschlaggebend sind. Zu diesem Zweck werden die verbale - im Fragebogen unmittelbar geäußerte - und die effektive - die durch statistische Verfahren errechnete tatsächliche - Bedeutung eines Faktors in einem Portfolio gegenübergestellt. Diese Methode erlaubt es, die Leistungsfaktoren in vier Gruppen aufzuteilen:

- Infrastruktur:

Faktoren, die aus Sicht der Mitarbeiter nicht direkt zur Gesamtzufriedenheit beitragen

- Hygienefaktoren:

Dies sind Leistungsbausteine, die vom Unternehmen erwartet werden, deren Erfüllung aber lediglich Unzufriedenheit verhindert. Dies sind typischerweise Faktoren, denen verbal eine hohe Wichtigkeit zugeschrieben wird, die aber die Gesamtzufriedenheit wenig beeinflussen, außer, wenn ein bestimmtes Minimum der Erwartungen unterschritten wird.

- Motivatoren:

Dies sind Leistungsbausteine, die sowohl eine sehr hohe verbale als auch eine sehr hohe reale Bedeutung für den Mitarbeiter besitzen. Die Motivatoren beeinflussen die Gesamtzufriedenheit stark. Diese Faktoren sind die Gründe, warum die Mitarbeiter im Unternehmen sind.

- Versteckte Chancen:

Leistungsbausteine, die für die Gestimmtheiten der Mitarbeiter tatsächlich sehr wichtig sind, die sie aber (noch) nicht artikuliert haben. Hier liegen die zukünftigen Personalentwicklungschancen des Unternehmens.

Mit dieser Methode können die Beurteilungen der einzelnen Leistungsbausteine je nach Mitarbeiterschaft unterschiedlich sein und sie werden im Zeitablauf schwanken.



Abbildung: Portfolio zum Zusammenhang verbaler Wichtigkeit und Gesamtzufriedenheit

## II. Wie wollen wir messen:

Üblicherweise werden Mitarbeiterbefragungen anonym und schriftlich mit einem Fragebogen durchgeführt. Die Bedingung der Vergleichbarkeit der Ergebnisse zwischen verschiedenen Unternehmen verlangt dabei einen Standardfragebogen. Um dennoch auf unterschiedliche Gegebenheiten und Zielsetzungen in einzelnen Unternehmen Rücksicht nehmen zu können, wurden eine Reihe von Auswahlfragen entwickelt. In einem konkreten Anwendungsfall wird der Fragebogen also aus den 82 Basisfragen und einer gezielten Auswahl aus dem Pool von 43 Auswahlfragen bestehen. Dazu kommt noch eine Individualisierung in der Frage nach Aspekten der Corporate Identity.

## C. Prozess der Mitarbeiterbefragung

### I. Die Rolle der Führungskräfte und Mitarbeiter

Auf sehr vielen Gebieten des gelebten Unternehmensverhaltens spielen die Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Deshalb ist es notwendig, die Führungskräfte von dem Projekt Mitarbeiterbefragung zu überzeugen, für die Chancen von Veränderungen zu werben, und sie im anschließenden Verbesserungsprozess zu verantwortlichen Akteuren zu machen.

Idealerweise werden Führungskräfte und Mitarbeiter als Hauptpersonen der Veränderung vor allem in den Prozess der Ergebnisbearbeitung einbezogen. Möglich ist aber auch, den Veränderungsbedarf zunächst nur mit den Führungskräften zu definieren und die Mitarbeiter später in den Projekten in die Umsetzung einzubeziehen.

Die Führungskräfte sind bei dem vorgeschlagenen Vorgehen bereit und fähig, die Rolle des Promotors zu übernehmen. Um das zu erreichen, sollte ein Unternehmen sich Zeit nehmen, Akzeptanz für das Projekt zu schaffen und sie auf diese Aufgabe vorzubereiten. (Dazu geben wir im folgenden Abschnitt einige Hinweise.)

## **II. Den Prozess Mitarbeiterbefragung vorbereiten und Ergebnisse bearbeiten**

Der Prozess der Vorbereitung der Befragung und die Umsetzung daraus resultierender Veränderungen ist für den Erfolg einer Mitarbeiterbefragung von höchster Bedeutung.

Die Erfahrung eines Spezialisten für Mitarbeiterbefragung dazu: „Die Professionalität der Erhebung steht der Provinzialität der Feedbackphase gegenüber“. Damit man nicht in die Falle des Versandens der Ergebnisse läuft, ist auf den Feedback- und Umsetzungsprozess höchstes Gewicht zu legen.

Im Folgenden stellen wir eine Checkliste der Tätigkeiten einer Mitarbeiterbefragung analog der Projektfeinplanung (Anlage 1) dar. Außerdem geben wir für die einzelnen Aufgaben einen geschätzten Zeitbedarf in Form von Gesamtzeiten an. Wenn wir also für den Pretest zwei Wochen ansetzen, bedeutet das, dass insgesamt bis zum Abschluss dieses Punktes zwei Wochen veranschlagt werden, nicht, dass daran zwei Wochen gearbeitet werden muss. Zu den jeweiligen Themen stellen wir in einzelnen Verfahrensschritten Beispiele vor.

### **1) Schritt 1: Konzeption der Mitarbeiterbefragung**

#### **a) Gesamtplanung der Umfrage (Zeitschätzung für a) bis c): 1 Woche**

→ Abbildung Projektstruktur und Feinplanung:

Der in der Anlage 1 enthaltene Projektplan zeigt, welche Aufgaben bei einer Mitarbeiterbefragung anfallen, welche Meilensteine sich aus dem Thema ergeben, und wie eine recht straffe Zeitplanung aussehen kann.

Bei manchen Aufgaben wie z.B. Präsentationen vor der Geschäftsleitung oder Workshops im Führungskreis sollte man wegen des vollen Terminkalenders der Betroffenen gleich zu Beginn, spätestens wenn die Gesamtplanung steht, Termine vereinbaren.

Da die Führungskräfte unmittelbar davon betroffen sind, sollte geklärt sein, ob die Geschäftsleitung eine abteilungsspezifische Auswertung wünscht. Die Führungskräfte sollten möglichst bald in diese Frage einbezogen werden. (Siehe auch unten unter Auswertungsdesign)

Messen bzw. andere Zeiten mit besonderen Belastungsspitzen sowie Urlaubszeiten sollten nicht in den Zeitraum der Befragung fallen.

#### **b) Zeitplanung/Kosten**

Die Zeit- und Kostenplanung gehört systematisch zur Gesamtplanung. Insbesondere der Zeitbedarf für die Kommunikationsaufgaben wird häufig unterschätzt. Als Orientierung zum Zeitbedarf sehen Sie bitte in unseren Projektfeinplan im Anhang (Nr.1). Die konkrete Feinplanung sollte aber von den beteiligten Projektmitarbeitern erstellt werden.

Zu den Kosten des VDMA-Standardinstruments siehe unser gesondertes Beiblatt.



### **c) Verantwortlichkeiten**

Das Projekt Mitarbeiterbefragung braucht wie alle anderen Projekte eindeutige Verantwortlichkeiten, also einen Auftraggeber, einen Projektleiter und Projektmitarbeiter. Je nach Projektorganisation sollte man für die Arbeitspakete ebenfalls Verantwortliche definieren.

### **d) Akzeptanz bei den Mitarbeitern schaffen (1 Woche)**

Die Akzeptanz der Mitarbeiter kann erwartet werden, wenn die Befragung auch als im Interesse der Mitarbeiter wahrgenommen wird. Ein Problem kann sein, dass die Mitarbeiter erwarten „es passiert ja sowieso nichts“. Deshalb erhöht eine klare Darstellung der Ziele der Befragung und eine offene Kommunikation der Veränderungsbereitschaft seitens der Geschäftsleitung (= Nutzen der Befragung für die Mitarbeiter) die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich zu beteiligen. Wenn die Umsetzungsbereitschaft schon zu Beginn der Befragung geklärt wird, kann man dem Argument „es passiert ja doch nichts“ von vornherein begegnen. Die Garantie der Anonymität der Befragung schließlich ist eine grundlegende Voraussetzung für ein solches Projekt. Sie muss gewährleistet und entsprechend kommuniziert sein. In der Anlage 2 finden Sie ein Beispiel eines Anschreibens an die Mitarbeiter.

### **e) Abstimmung mit dem Betriebsrat**

Der Betriebsrat hat grundsätzlich ein Informations- und Unterrichtsrecht. Wie tiefgehend die Unterrichtung sein muss, hängt davon ab, wie konkret der Betriebsrat sein Anliegen vorträgt. Der Betriebsrat steht in der Regel positiv zu diesem mitarbeiterorientierten Instrument. Die Chance, die vertrauensvolle Zusammenarbeit zu stärken, sollte man also nutzen und so tun, als ob die Befragung mitbestimmungspflichtig wäre. Im engeren Sinne mitbestimmungspflichtig ist das Instrument nur, wenn personenbezogene Daten erhoben werden, also wenn Rückschlüsse auf einzelne Personen, meist die Führungskräfte möglich sind. (Allerdings gilt das Betriebsverfassungsgesetz nicht für die leitenden Angestellten.)

### **f) Auswertungsdesign (2-3 Wochen)**

Im Auswertungsdesign werden folgende Strukturdaten festgelegt:

- Welche Organisationseinheiten sollen ausgewertet werden? Soll eine abteilungsbezogene Auswertung und damit eine indirekte Beurteilung der Führungskräfte stattfinden? Oder sollen in einer ersten Befragung Bereiche zusammengefasst werden, um die Führungskräfte an das Feedback zu gewöhnen?
- Ab wie vielen Rückmeldungen pro Einheit soll ausgewertet werden?  
Wir empfehlen eine Bandbreite von 4-8 Meldungen pro Bereich als Minimum. Auch sollten sich 25% der Mitarbeiter einer Bürostelle beteiligen.  
Die Entscheidung, welche Mindestanzahl man voraussetzt, hängt auch davon ab, ob das Unternehmen Wert auf genauere Angaben zur Mitarbeiterstruktur haben möchte – die sogenannten demografischen Angaben (= je mehr demografische Angaben, desto höher die Mindestanzahl). Außerdem dürfte dies auch von dem vorherrschenden Vertrauensverhältnis zwischen Betriebsrat/Mitarbeitern und Unternehmensleitung beeinflusst sein.
- Sollen demografische Angaben abgefragt werden, wenn ja, welche? Bei einer kleinen Mindestanzahl von Meldungen ist allerdings die Anonymität gefährdet. Wir raten deshalb dazu, lediglich die Führungsverantwortung und die Bürostelle abzufragen.

An demografischen Angaben stehen zur Auswahl:

- Alter: Einerseits wird diese Frage im Hinblick auf den demografischen Wandel wichtiger, zum Beispiel könnte es sein, dass Ältere einen anderen Bedarf an Weiterbildung haben.
  - Betriebszugehörigkeit z.B. in 5-Jahresschritten. Damit können gezielt bestimmte Ausprägungen herausgearbeitet werden (z.B. ab 10 Jahren Betriebszugehörigkeit werden die Mitarbeiter nicht mehr ausreichend gefördert. – Im Hinblick auf den demografischen Wandel sicherlich mit negativen Konsequenzen für Mitarbeiter und Unternehmen.)
  - Geschlecht
  - Stellung im Unternehmen
  - Führungsverantwortung
- Wer macht die Auswertung? - Sie sollte möglichst extern durchgeführt werden (beim VDMA-Produkt der VDMA), um die Anonymität zu gewährleisten.
  - Soll parallel eine Online-Befragung möglich sein? - Dies wird erfahrungsgemäß nur bei externer Auswertung akzeptiert. Zur Steigerung der Akzeptanz bietet es sich an, sowohl die online-Befragung als auch die Papierform anzubieten.
  - Im Auswertungsdesign sollte auch bereits geklärt werden, wer welche Ergebnisse bekommt. Insbesondere bei abteilungsspezifischer Auswertung muss man entscheiden, wer die abteilungsspezifischen Daten bekommt. - Z.B. die Ergebnisse zur Führung: Nur die Führungskraft, die Geschäftsleitung oder auch die jeweiligen Mitarbeiter?  
Auch diese Fragen sollten mit den Führungskräften besprochen werden. Im folgenden finden Sie eine Gegenüberstellung des Pro und Contra.

**Exkurs: Pro und Contra abteilungsspezifische Auswertung**

Pro	Contra
Insgesamt mehr Informationsgehalt der Ergebnisse	Gefahr der Überforderung der Führungskräfte bei zu geringer Vorbereitung
Konkrete Ansatzpunkte der Verbesserung bei den Ergebnissen	Ärger der Führungskräfte bei zu geringer Einbeziehung
Verbesserungsziele leichter/exakter zu definieren	Aufwendige Vorbereitung der Führungskräfte in den meisten Fällen notwendig
Größerer Veränderungsdruck	Soll der Aufwand einer Führungskräfteentwicklung danach getrieben werden? Nicht unbedingt notwendig, wäre aber sinnvoll.
Vorbereitung und Einbeziehung der Führungskräfte erhöht Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter (und ist gleichzeitig eine PE/OE-Maßnahme)	Sorgen der Mitarbeiter um Verlust der Anonymität größer

Das Auswertungsdesign erfordert einiges an Abstimmungsarbeit im Unternehmen. – Also sollte man genug Zeit einplanen.

**g) Offene Fragen**

Offene Fragen lauten in der Regel so: Haben Sie sonstige Bemerkungen; Haben wir etwas vergessen?

Der Umgang mit den offenen Fragen stößt oft auf Schwierigkeiten: Wenn man die Antworten veröffentlichen will, muss man sie meist neutralisieren, zum Beispiel in Bezug auf die Nennung von konkreten Personen und Bereichen oder auf einen bestimmten Sprachduktus. Damit geht ein Teil ihrer Authentizität verloren. Wenn man sie nicht veröffentlicht, ist dies ein Beitrag zum (oft mehr oder weniger vorhandenem) Misstrauen der Mitarbeiter, dass das Unternehmen mit den Ergebnissen nicht transparent umgeht. Deshalb befürworten wir eine Veröffentlichung, zum Beispiel könnten sie bei der Gelegenheit der Vorstellung der Ergebnisse an den Wänden hängen. Zumindest die angesprochenen Themenbereiche sollte man bei der Veröffentlichung der Ergebnisse nennen.

Einige Unternehmen haben aus den offenen Fragen einen Verbesserungsprozess aufgesetzt. Andere Unternehmen lassen sie wegen der angesprochenen Probleme ganz weg, führen dafür aber noch qualitative Interviews durch, um eine Absicherung zur Auswertung der Fragen zu erzielen. Wir meinen, systematisch gehört die Möglichkeit, Bemerkungen abzugeben, zu einer Mitarbeiterbefragung dazu, und würden die offene Frage deshalb nicht weglassen.

Hier eine Gegenüberstellung der Argumente:

<b>Pro</b>	<b>Contra</b>
Ergänzungsmöglichkeit, falls Fragen fehlen	Wie sollen die offenen Fragen im Verhältnis zu den statistischen Ergebnissen gewichtet werden?
Man kann ein Stimmungsbild im Unternehmen auffangen	Die Notwendigkeit der Veränderung schränkt die Transparenz ein
Schwerpunkte werden sichtbar	Zusätzlicher Aufwand für die Bearbeitung der offenen Fragen
Ansatz für Verbesserungsprozesse	

## **2) Schritt 2: Anpassung des Standardfragebogens an das Unternehmen (1 Woche)**

Im zweiten Schritt sollte geprüft werden, ob eine Anpassung des Standardfragebogens an das Unternehmen notwendig ist. (Siehe vorne unter Methode)

### **a) Auswahlfragen festlegen**

Der Standardfragebogen sieht „feste“ Standardfragen und zusätzliche Auswahlfragen zur firmenspezifischen Anpassung vor, siehe vorne unter Methode.

### **b) Abstimmung mit der Geschäftsleitung**

### **c) Anpassung des Textes und Layouts an das Unternehmen**

Es empfiehlt sich, den Fragebogen bereits für den Pretest in einigen Exemplaren im firmeneigenen Layout zu drucken, was die Akzeptanz bei den „Pretestern“ erhöht. (Zum Pretest nächster Schritt).

### **d) Verarbeitung der Ergebnisse des Pretests**

### **e) Eventuell erneute Abstimmung mit der Geschäftsleitung**

### 3) Schritt 3: Pretest (2 Wochen)

Der Pretest ist eine Art Interview, das dazu dient, das Befragungsinstrument zu testen. Verständnisschwierigkeiten der Mitarbeiter oder die Ablehnung von Fragen und andere Probleme, die sich während der Befragung ergeben können, werden im Vorfeld eruiert. Der Fragebogen wird im Pretest nicht beantwortet. Ein Projektmitarbeiter sitzt mit dem Probanden zusammen und notiert sich aufkommende Fragen, kritische Bemerkungen, Verbesserungsvorschläge.

Für den Pretest wählt man circa 5-10 kritische (eventuell gemischt nach kritisch im positiven und im eher negativen Sinne) Personen aus, aus verschiedenen Bereichen, mit unterschiedlichem Bildungsstand.

Wie bei allen Arbeitsschritten gilt es auch hier, die Arbeit auf möglichst mehrere Schultern zu verteilen. → Anlage 3: Formular für den Pretest

### 4) Schritt 4: Kommunikation im Führungskreis

#### a) Vorstellung des Fragebogens vor der Geschäftsleitung (1 Woche)

Hier gilt es eventuell, die Geschäftsleitung auch von „kritischen“ Fragen zu überzeugen. Umstritten ist, inwieweit man Fragen aufnehmen sollte, bei denen in jedem Falle keine Veränderung erwünscht oder möglich ist. Wir meinen, die wesentlichen Eckpunkte wie z.B. das Gehalt, das in den meisten Fällen nicht verändert werden kann, sollten abgefragt werden, um das Gesamtbild nicht zu verzerren. Es besteht ja die Chance, zum Beispiel Unzufriedenheiten bei dem Gehalt gezielt mit Pluspunkten, die man ausbauen kann, abzumildern. – Oder das Gehalt ist eher ein Hygienefaktor, der auf die Gesamtzufriedenheit keinen großen Einfluss hat.

#### b) Erster Workshop mit Führungskräften (1 Woche)

Wie oben schon dargelegt, sollten die Führungskräfte auf eine Mitarbeiterbefragung vorbereitet werden, um den Nutzen für das Unternehmen zu steigern. Eine Vorbereitung ist dann besonders wichtig, wenn die Umfrage abteilungsspezifisch, also für die Führungskräfte personenbezogen ausgewertet werden soll.

Ziel des ersten Workshops sollte es sein, Sorgen und Ängste abzubauen. Am besten geschieht dies dadurch, dass die Führungskräfte sich in kleinen Workshops austauschen und gemeinsam diskutieren.

Idealerweise moderiert diesen Workshop ein neutraler Externer, aber auch eine akzeptierte Führungskraft mit entsprechendem Moderations-Know-How (z.B. ein Personalleiter) könnte dies übernehmen. Folgende Inhalte könnte dieser Workshop haben:

- Wie ist die Mitarbeiterbefragung eingebettet in die Unternehmensstrategie und die Führungskultur?
- Was bedeuten die allgemeinen Ziele der MAB für uns als Führungskräfte insgesamt, und für mich und meine Mitarbeiter in meinem Arbeitsbereich?
- Welche Erwartungen haben die Mitarbeiter im Zusammenhang mit der MAB allgemein und insbesondere an uns Führungskräfte?
- Wie können wir eine hohe Beteiligung an der MAB fördern oder das Vertrauen in die beabsichtigten Veränderungen bei den Mitarbeitern erhöhen?

- Wie gehen wir als Führungskräfte mit „schlechten“ Ergebnissen um - oder was kann da auf uns zukommen?
- Wer erfährt außer mir von „meinen“ Ergebnissen - und will man vielleicht doch uns Führungskräfte kontrollieren?
- Und ganz konkrete Fragen zur Organisation des Ablaufs der MAB, der Feedbackgespräche usw. bezogen auf die einzelnen Arbeitsbereiche

## 5) Schritt 5: Kommunikation mit Mitarbeitern (2 Wochen)

### a) Im Vorfeld

Wie oben schon angeklungen, ist die Kommunikation mit den Mitarbeitern weniger kritisch im Sinne eines möglichen Engpasses. Wichtig ist, dass alle Mitarbeiter – unabhängig von ihrem Arbeitsplatz – erreicht werden können. Mehrere Wege stehen dafür bekanntermaßen zur Verfügung, **einige dieser Wege sollten kombiniert werden**. Als **Minimum** könnte es je nach Situation im Unternehmen auch ausreichen, die Mitarbeiter als Gesamtheit nur schriftlich zu informieren. Die Ankündigung auf einer Mitarbeiterversammlung ist hierzu die Alternative. Die Unterstützung durch die Führungskräfte steigert in jedem Fall die Beteiligung.

- Die Ankündigung auf einer Mitarbeiterversammlung, mit der Möglichkeit der Diskussion
- Die Ankündigung durch die Führungskräfte auf Abteilungsbesprechungen
- Ein Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift
- Rundschreiben mit der Ankündigung einer Befragung
- Ankündigung und Informationen im Intranet
- Plakat mit Werbung für die Teilnahme

### b) Während der Befragung

Hier muss vor allem geklärt werden, wer der Ansprechpartner ist. Es können auch zwei Personen genannt werden. Ein Plakat erinnert die Mitarbeiter während der Laufzeit immer wieder an den eventuell noch nicht ausgefüllten Fragebogen. Hilfreich ist auch die Bekanntgabe eines Zwischenstandes der Rückläufer.

## 6) Schritt 6: Prozess Versand bis Eingabe (5 Wochen)

Die Eingabe der Daten und deren Auswertung erfolgt in der Regel extern was das Vertrauen der Mitarbeiter in die Anonymität erheblich erhöht. Die Organisation eines entsprechenden Ablaufs gehört dazu (“Wahlurnen“ bereitstellen und/oder externe Adresse angeben).

## 7) Schritt 7: Auswertung (4 Wochen)

Die Auswertung erfolgt beim VDMA-Instrument bei der Seminargesellschaft des VDMA, dem Maschinenbau-Institut (MBI). Sie ist 4 Wochen nach Abgabeschluss abgeschlossen, damit die Ergebnismeldung zügig folgen kann.

## 8) Schritt 8: Präsentation der Ergebnisse

Die Ergebnisse werden dann auch zeitnah - möglichst kurz hintereinander für die verschiedenen Ebenen - publiziert.

### a) vor der obersten Managementebene (1 Woche)

Die Geschäftsleitung sollte die Ergebnisse als erste vorgelegt und präsentiert bekommen. Im Führungsgremium findet dann die zweite ausführliche Präsentation der Ergebnisse statt. Diesen Part kann auch der externe Dienstleister, in unserem Fall das MBI übernehmen.

Alternative: Je nach Unternehmenskultur und auch –größe zieht es die Geschäftsleitung vor, selbst in einem Geschäftsleitungs-Workshop die Maßnahmen zu entwickeln. Wenn dieses Vorgehen gewählt wird, sollte man die Führungskräfte aber ausführlich informieren und ihnen das Rüstzeug für Abteilungsgespräche an die Hand geben.

### b) Publikation der Gesamtergebnisse (2 Wochen)

→ siehe Anlage 4: Beispiel einer zusammenfassenden Veröffentlichung

Die Ergebnisse müssen einerseits schriftlich versandt werden. Andererseits sollte die Möglichkeit zur mündlichen Kommunikation in jedem Fall gegeben sein. Unser Vorschlag sieht vor, dass die Führungskräfte in Gesprächen oder Workshops mit ihren Mitarbeitern die Ergebnisse kommunizieren, siehe auch weiter unten. (Alternative: Gesprächsrunden von Projektleitung/Personalleitung mit kleineren Mitarbeitergruppen).

Zusätzlich sind Mitarbeiterzeitschrift und Intranet geeignete Orte für die Veröffentlichung und erste Kommentierung der Ergebnisse.

### c) Ableitung und Planung von Maßnahmen

Die gemeinsame Erarbeitung von Ideen zur Problemlösung geschieht in einem **dezentralen Ansatz** in den Feedbackgesprächen von Führungskräften und Mitarbeitern, die dann nach oben gemeldet und dort gewichtet werden (siehe unten). Man könnte sich auch ein **Gegenstromverfahren** vorstellen: Das Projektteam (oder die Geschäftsleitung) leitet die Maßnahmen aus den Ergebnissen ab und nimmt die Ideen aus den Gesprächen oder Workshops mit den Mitarbeitern mit auf. Ein **zentraler Ansatz** wäre es, wenn die Projektgruppe (oder die GL) die Maßnahmen ohne Einbeziehung der Mitarbeiter (bzw. der Führungskräfte) festlegt.

### d) Zweiter Workshop für die Führungskräfte (4 Wochen)

Wenn die Ergebnisse vorliegen, sollte man einen zweiten Workshop für die Führungskräfte organisieren. Sie können sich dort über erste Ziele aus ihrer Sicht und über ihre weitere Arbeit an den Ergebnissen, besonders zum Thema Führung, klar werden. Beispiel:

- Wo besteht nach den MAB-Ergebnissen ein übergreifender Verbesserungsbedarf?
- Worin liegen die Hintergründe und Ursachen für die Stärken und Schwächen aus unserer Sicht als Führungskräfte?
- Bei welchen Themen und Problemfeldern würden wir als Führungskräfte uns Veränderungen und/oder Unterstützung von höheren Ebenen wünschen?

- Wo bestehen Unterschiede zwischen unserer Einschätzung und der Meinung der Mitarbeiter? Worin liegen mögliche Ursachen?
- Wie wollen wir an übergreifenden Themen weiterarbeiten?
- Und wie wollen wir die Feedbackgespräche und Weiterarbeit mit unseren Mitarbeitern in den einzelnen Arbeitsbereichen durchführen?

**e) Unterstützung der Führungskräfte zur Vorbereitung auf Feedbackgespräche**  
(4 Wochen)

Die Führungskräfte sollten idealerweise verpflichtet werden, Gespräche oder Workshops mit ihren Mitarbeitern durchzuführen. Wählt ein Unternehmen den dezentralen Ansatz, so müssen die Führungskräfte auf die Workshops vorbereitet werden. Eine Mitgliedsfirma hat dafür erfolgreich nur drei Stunden eingesetzt. Im folgenden einige mögliche Inhalte der Vorbereitung:

- Hinweise zur Analyse und Interpretation der Ergebnisse
- Hinweise zur Auswahl von Ergebnissen für die Präsentation
- Foliensatz zur Vorstellung des Mitarbeiterbefragung-Gesamtprojektes sowie Foliensatz oder Folienvorlagen für die Ergebnispräsentation
- Beispielhaftes Einladungsschreiben mit Tagesordnung für die Mitarbeiter
- Leitfaden zur Durchführung von Feedbackgesprächen
- Beispielhafter Ablauf und Hinweise zur Moderation (z.B. Metaplan: Ursachenanalyse, Gewichtung) und erforderliche Materialien. Ggf. interne oder externe Unterstützung anbieten. Bei festgefahrenen Konfliktsituationen sollte man sich einen externen Moderator leisten.
- Empfehlungen zum Verhalten bei der Präsentation und als Moderator (Was man tun sollte und was man vermeiden sollte? Wie kann eine Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit hergestellt werden?) sowie Hinweise zu möglichen Reaktionen der Mitarbeiter. Ideen dazu siehe Anlage 4
- Empfehlungen und Hinweise zur Weiterarbeit: Wie viele Themen sollte man sich vornehmen? Bei welchen Themen und ab wie vielen Mitarbeitern sollte man Untergruppen bilden? (Vorschlag: eine Gruppe sollte am besten 9 Mitarbeiter, nicht mehr als 15 Mitarbeiter haben) In welchem Zeitabstand sollte ein evtl. Folge-Workshop stattfinden? (Vorschlag: ca. 4-6 Wochen)
- Vorlagen für die Erstellung von Aktionsplänen und übergreifenden Themenlisten (→ siehe Anlagen 4)
- Hinweise/Vorlagen für die Erstellung von Workshop-(Foto-)Protokollen

Auch bei den Gesprächen oder Workshops sind je nach Unternehmenskultur Abweichungen möglich. Es gibt verschiedene Möglichkeiten: entweder hat dieses Gespräch eher einen Workshopcharakter (mit Flipchart oder Metaplantchnik). Vorteil ist hier, dass man zusammen mit dem Team handlungsleitende Ergebnisse erzielen kann. Oder es wird als Vortrag der Ergebnisse und freies Gespräch geplant. Hier ist die Vorbereitung weniger aufwendig, man bekommt aber keine tiefer gehenden Anhaltspunkte für konkrete Verbesserungsvorschläge. Ziel ist hier eher, die Mitarbeiter intensiver zu informieren und Diskussion und Austausch zu ermöglichen. Wenn dann noch Ideen an die Projektgruppe gemeldet werden können, oder innerhalb der Abteilung Maßnahmen der Verbesserung eingeleitet werden können, ist dies ein erfreulicher Zusatznutzen. - Und eine Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihre Ideen auch mit in die Entscheidungsfindung einfließen.

## 9) Schritt 9: Rückmeldeprozess

### a) Durchführung der Gespräche/Workshops der Führungskräfte mit Mitarbeitern (4-6 Wochen)

Nachdem die Führungskräfte ausreichend vorbereitet wurden, starten die Gespräche oder Workshops mit den Mitarbeitern. Wenn ein Unternehmen sich für die Workshopvariante entscheidet, reicht manchmal ein Workshop nicht aus. Eventuell sollte man gleich zwei Termine einplanen lassen.

Für die Workshops sollte man den Führungskräften einen Leitfaden zum Ablauf an die Hand geben. Wenn die Führungskräfte in der Moderation geübt sind, dürften folgende Vorschläge kein Problem für sie sein.

- Einführung
- Ziele und Durchführung der Mitarbeiterbefragung als Gesamtprojekt
- Ablauf und Planungen im Workshop für Führungskräfte
- Ziel und Ablauf des Gesprächs
- Hinweise und Vereinbarungen zu Beginn des Gesprächs
- Eigene Bereitschaft und Offenheit für Veränderungen
- Gegenseitige Vertraulichkeit und Ermunterung zu Offenheit
- Nicht Suche nach Schuldigen, sondern nach Ursachen und Lösungen
- Darstellung der Ergebnisse im Überblick
- Erläuterung der Auswahl und der Zugänglichkeit der Berichte
- Präsentation der Ergebnisse (ohne eigene Interpretation)
- Diskussion der ersten Eindrücke
- Erarbeitung und Diskussion von Themenschwerpunkten
- Präsentation von Ergebnissen zu einzelnen Themen
- Sammlung von Gründen, Problemen etc.
- Strukturierung und Gewichtung von Themen für den Arbeitsbereich / für übergreifende Verbesserungen
- Erarbeitung von Vorgehensweisen zur Ableitung von Maßnahmen
- Auswahl von ersten Problemfeldern für die Bearbeitung (Gewichtung)
- Sammlung von Vorschlägen und Diskussion der nächsten Schritte zur Weiterarbeit an den Themen
- Bildung von Untergruppen bzw. Festlegung von Verantwortlichen
- Vereinbarung von Zielen und Aktionsplänen für den Arbeitsbereich sowie Festlegung eines Termins für den nächsten Workshop

### b) Erfahrungsaustausch der Führungskräfte zu den Workshops mit Mitarbeitern (1 Woche)

Ein Erfahrungsaustausch der Führungskräfte ist insbesondere dann notwendig, wenn Workshops (und nicht nur Informationsgespräche) durchgeführt werden sollen und besonders dann, wenn die Führungskräfte sich einem Führungsfeedback unterzogen haben. Die Inhalte dieses Erfahrungsaustausches:

- Erfahrungsaustausch über die Feedbackgespräche (mit Problemen und Lösungsansätzen)
- Was kann man aus den Erfahrungen für weitere oder ähnliche Problemstellungen lernen?
- Ableitung und Planung von übergreifenden Maßnahmen



### **c) Start der Ergebnisumsetzung**

Aus der Fülle der Vorschläge müssen Ziele mit Priorität ausgewählt werden und Maßnahmen geplant werden. Eine besonders große Akzeptanz entsteht dann, wenn die Maßnahmenplanung in einer Arbeitsgruppe erfolgt, die sich aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens zusammensetzt (Geschäftsleitung, Betriebsrat, verschiedene Abteilungen etc.). Nach circa 4 Wochen sollte die Maßnahmenplanung abgeschlossen sein.

Folgende Maßnahmenkategorien kann man unterscheiden:

- **Materiell-sachbezogene Maßnahmen** („die man kaufen kann“)  
Erfahrungsgemäß steigert es die Akzeptanz, wenn man solche materiellen Maßnahmen, die oft ohne großen Aufwand zu haben sind, gleich nach der Befragung ergreift.
- **Organisatorisch-strukturelle Maßnahmen** („was man regeln kann“)
- **Führungs- /Verhaltensmaßnahmen** („wo wir uns verändern müssen“)  
Verhaltensweisen in Unternehmen sind zwar änderungsresistenter als Strukturen, dafür dürften Verbesserungen auf diesem Feld aber auch einen besonders großen Nutzen stiften.

### **d) Kommunikation des weiteren Vorgehens im Unternehmen (1 Woche)**

Hierzu gehört vor allem die Information der Mitarbeiter über die Ergebnisse der Folgeworkshops und über die insgesamt erarbeiteten Maßnahmenpläne, über den Start von Projekten usw.. Dies ist die Aufgabe der Projektleitung.

### **e) Start interner Projekte – Ableitung übergreifender Maßnahmen**

Maßnahmen, die schwieriger bzw. langwieriger umzusetzen sind, bedürfen des Starts neuer Projekte. Deshalb sollten eine begrenzte Anzahl interner Projekte im Rahmen eines professionellen Projektmanagements aufgesetzt werden.

Entsprechende Entscheidungen trifft die Geschäftsleitung, am besten gemeinsam mit den Führungskräften.

## **10) Schritt 10: Ergebnissicherung und Controlling**

Damit der gesamte Prozess der Veränderung auch verbindlich gemacht wird, ist ein Controlling der vorgesehenen Schritte sinnvoll. Die Projekte sollten mit der notwendigen Konsequenz überwacht werden. Auch könnte man im Rahmen von Zielvereinbarungssystemen für Führungskräfte und Mitarbeiter die Umsetzung der geplanten Ziele unterstützen. Zu empfehlen ist auch eine erneute Kurzbefragung der Mitarbeiter über den Prozess der Ergebnisbearbeitung (siehe Schritt 11). Auf jeden Fall sollte man die Frage nach der Zufriedenheit mit der Umsetzung der Ergebnisse bei der zweiten Befragung stellen.

## **11) Schritt 11: Mitarbeiter-Check**

Wenn man nach 6-9 Monaten einen „Mitarbeiter-Check“ durchführt, erhöht dies die Verbindlichkeit des gesamten Prozesses. Zu denken ist hier an Fragen wie:

- Wurden die Workshops bei Ihnen durchgeführt?
- Fühlen Sie sich genügend über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung informiert?

- Wurden in Ihrer Abteilung Maßnahmen abgeleitet?
- Sind bereits erste Verbesserungen für Sie erkennbar?

## **12) Schritt 12: Planung der nächsten Mitarbeiterbefragung**

Damit man nicht eventuell (wieder?) in zeitliche Engpässe läuft, sollte die nächste Mitarbeiterbefragung rechtzeitig geplant werden. Wenn man von einem Turnus von 2-3 Jahren ausgeht (nach vielen durchgeführten Befragungen und der Entwicklung einer Feedbackkultur können die Abstände unserer Meinung nach auch länger werden), ist der Start der Planung für die nächste Erhebung eventuell schon nach circa 1 ½ Jahren anzusetzen.

## **III. Chronologischer Ablauf der Tätigkeiten – Vorschlag**

Da der Projektplan nach Themen geordnet ist, stellen wir hier den idealtypischen zeitlichen Ablauf vor, wie er aus unserer Sicht zu empfehlen ist. Besonderheiten der unternehmensspezifischen Situation sind dabei natürlich zu berücksichtigen.

### **Vorbereitung**

1. Gesamtplanung der Mitarbeiterbefragung (Vorlage) Messen und Urlaubsplanung berücksichtigen; Projektstruktur und Feinplanung
2. Zeitplanung/Kosten
3. Verantwortlichkeiten
4. Akzeptanz für das Projekt schaffen (Führung)
5. Abstimmung mit Betriebsrat
6. Mitarbeiterversammlung oder Rundschreiben (Ankündigung und Information)
7. Auswertungsdesign
8. Erstes Einbeziehen Führungskreis zum Auswertungsdesign
9. (evtl. hier schon 1. Workshop mit Führungskräften zur Vorbereitung)
10. Festlegung Auswahlfragen Unternehmen
11. Anschreiben für Fragebogen formulieren und abstimmen
12. Vorstellung Fragebogen vor GL
13. Layout (Unternehmen)
14. Pretest Personenkreis festlegen
15. Pretest durchführen
16. Abstimmung mit dem VDMA
17. Bewertung + Anpassung
18. Druck (Unternehmen)
19. 1. Workshop für Führungskräfte zur Vorbereitung

20. Plakat in Auftrag geben
21. Mitarbeiterzeitschrift (Ankündigung)
22. Plakat drucken lassen
23. Intranet

### **Durchführung**

24. Versand des Fragebogens an Mitarbeiter
25. Mitarbeiterfragen beantworten
26. Rücklauf
27. Eingabe (extern)

### **Ergebnisbearbeitung**

28. Rundschreiben (Ergebnisse)
29. Mitarbeiterzeitschrift (Ergebnisse)
30. Mitarbeiterversammlung (Ergebnisse)
31. Auswertung (extern)
32. Präsentation der Ergebnisse vor oberster Managementebene
33. Zweiter Workshop mit Führungskräften, Ergebnisse der Befragung
34. Publikation der Gesamtergebnisse
35. Dritter Workshop für Führungskräfte: Vorbereitung der Führungskräfte auf Feedbackgespräche
36. Durchführung der Gespräche/Workshops mit Mitarbeitern
37. Erfa der Führungskräfte zu Workshop mit Mitarbeitern
38. Maßnahmenfestlegung durch Geschäftsleitung und Führungskräfte
39. Kommunikation des weiteren Vorgehens
40. Start interner Projekte
41. Ergebnissicherung und Controlling
42. Evtl. Check-up zur Umsetzung von Gesprächen und Maßnahmen
43. Planung der nächsten Mitarbeiterbefragung

## IV) Alternativen der Ergebnisbearbeitung

Nicht jedes Unternehmen will mit einer Mitarbeiterbefragung in einen Organisationsentwicklungsprozess einsteigen, auch wenn dieses Vorgehen für das Unternehmen den größten Nutzen bringen dürfte. – Je mehr Mitarbeiter eingebunden werden, desto größer der Erfolg der Maßnahmen.

Dennoch, zumal wenn keine abteilungsspezifischen Ergebnisse gewünscht waren, wählen einige Unternehmen eine stärkere Betonung auf dem bottom-down-Ansatz. Die folgende Abbildung macht die Bandbreite der Möglichkeiten – von einem zentralen bis zu einem dezentralen Ansatz - deutlich. Der Arbeitskreis Personal empfiehlt für kleinere Unternehmen die mittlere Variante mit einer Mischung aus zentralen und dezentralen Elementen. Allerdings wurde zusätzlich die Vorbereitung der Führungskräfte als sehr wichtig erachtet. Letztlich muss jedes Unternehmen einen individuell etwas abweichenden Weg gehen.

Zentraler Ansatz	Zentral mit dezentraler Information	Dezentraler Ansatz
		1. Vorbereitungsworkshop für Führungskräfte (Fke)
<b>Ergebnisse</b>	<b>Ergebnisse</b>	<b>Ergebnisse</b>
Workshop (WS) Geschäftsleitung (GL)	Information Geschäftsleitung	Information GL
Maßnahmenplanung durch GL	WS mit Führungskräften u. GL (Ergebnisse und Maßnahmen)	2. WS Fke über Ergebnisse
Publikation Gesamtergebnisse (incl. Maßnahmen)	Publikation Gesamtergebnisse	Publikation Gesamtergebnisse
Sporadisch: Abteilungsgespräche	Verbindlich: Gespräche mit Abteilungen (evtl. mit GL)	3. WS Fke: Vorbereitung auf Abteilungsgespräche/ Workshops
Projekte zu Themen	Rückspiegelung von Ideen zu Maßnahmen	1. Mitarbeiter-WS /-gespräch auf Abt.ebene
	Projekte	4. WS Fke: Erfahrungsaustausch der Fke zu Abteilungsgesprächen
		Evtl. 2. WS mit Mitarbeitern
		Maßnahmen GL und Führungskräfte festgelegt
		Projekte

Schließlich muss man wie oben schon erwähnt die Voraussetzungen wie die Fähigkeiten der Führungskräfte und die Unternehmenskultur einbeziehen. Wenn die Führungskräfte durch einen dezentralen Prozess mit Workshops auch mit Vorbereitung „hoffnungslos überfordert wären“ und diesen bestenfalls mit externer Hilfe bewältigen könnten, ist entweder die mittlere Variante empfehlen oder neutrale Moderatoren sind notwendig. Auch ist die Geschäftsleitung mit einem weniger aufwendigen Ansatz oftmals leichter zu überzeugen.

Der chronologische Ablauf der Alternative der Ergebnisbearbeitung sieht dann so aus.

Bis Punkt 30) besteht kein Unterschied zu dem oben beschriebenen Prozess.

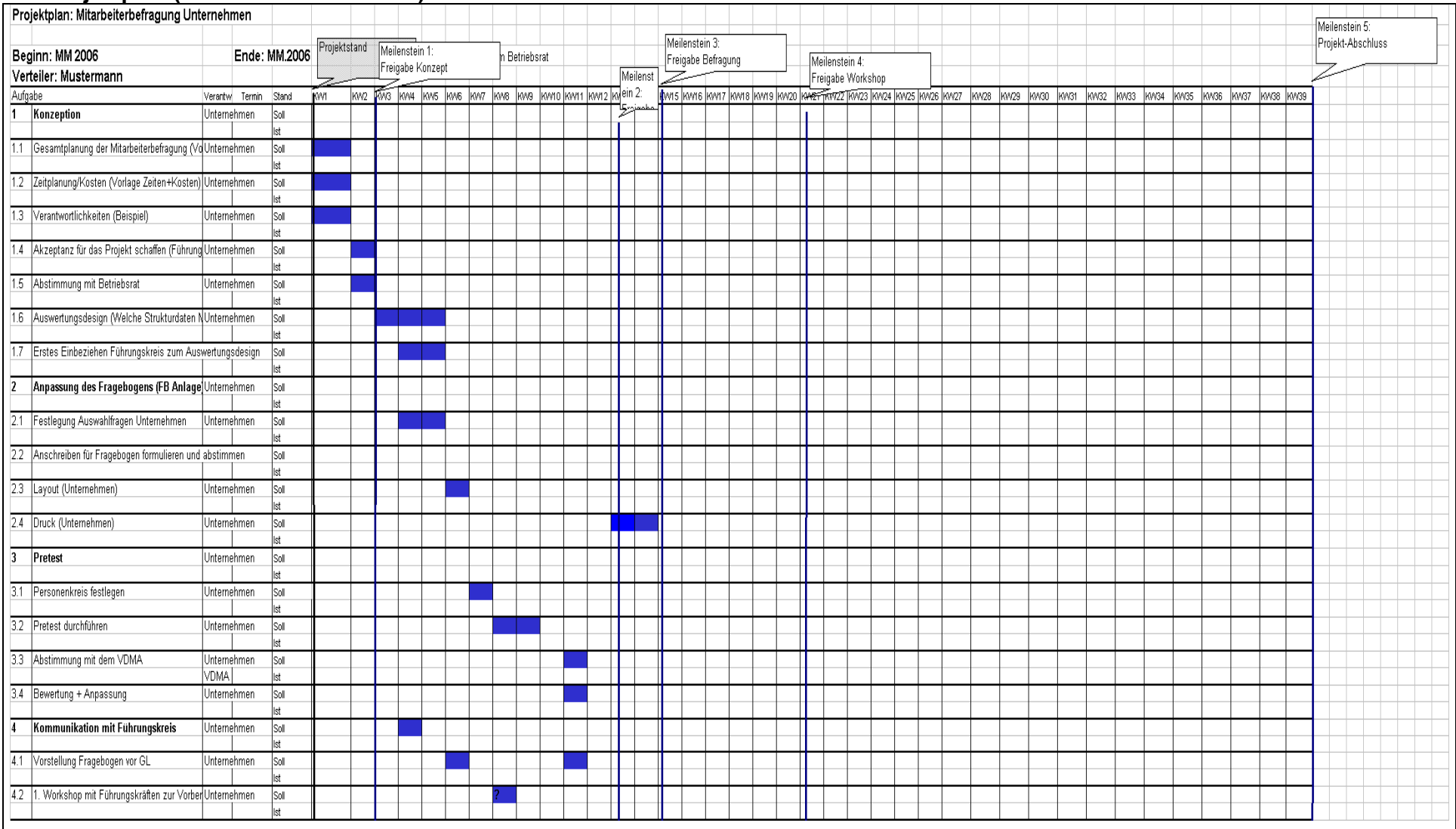
- 31) Auswertung - Ergebnisse liegen vor
- 32) Geschäftsleitung wird über die Ergebnisse informiert
- 33) Publikation der Gesamtergebnisse zuerst vor dem Führungsgremium und dann vor der Allgemeinheit
- 34) Workshop mit Geschäftsleitung und Führungskräften zu den Ergebnissen und erste Maßnahmen
- 35) Abteilungsgespräche (mit Ergebnispräsentation) der Führungskräfte mit den Mitarbeitern sind verbindlich. Ein Mitglied der Geschäftsleitung bietet an, bei den Gesprächen dabei zu sein.
- 36) Ideen aus den Abteilungsgesprächen werden zurückgespiegelt
- 37) Kommunikation des weiteren Vorgehens

.....

Hier geht es weiter mit dem unter II und III) beschriebenen Prozess.

# D) Anlagen

## 1. Projektplan (auf zwei Seiten verteilt)





## 2. Anschreiben zur Mitarbeiterbefragung: Beispiel

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wir möchten, dass Sie von Ihrer Arbeit bei XXX überzeugt sind und dass Sie gern und mit größtmöglichem persönlichem Erfolg dabei sind.

Wir bitten Sie deshalb, sich 25 Minuten Ihrer Zeit dafür zu nehmen, uns ein Bild darüber zu geben, wie zufrieden Sie mit Ihrer Arbeit sind und wie wichtig die verschiedenen Fragestellungen für Ihre Zufriedenheit sind. Sie geben uns damit Ansatzpunkte dafür, wo wir Änderungen vornehmen sollten, um Ihre Arbeit für die Mitglieder (noch) erfolgreicher zu machen. Ihre Antworten werden damit die Basis für die langfristige Personalentwicklung/Organisationsentwicklung bei XXX sein.

Selbstverständlich werden wir im ersten Anlauf nicht allen sich aus der Befragung ergebenden Anregungen entsprechen können. Wir werden jedoch an den Stellen, an denen sich der größte Veränderungsbedarf ergibt, unter Berücksichtigung unserer personellen und finanziellen Möglichkeiten Prioritäten setzen und Veränderungen einleiten.

Die Befragung wird absolut anonym verlaufen: Sie füllen den Fragebogen ohne Angabe Ihres Namens aus, stecken ihn in einen anonymen Umschlag und werfen ihn verschlossen in die im Foyer bereit gestellte „Urne“, in der die ausgefüllten Fragebögen gesammelt werden. Handschriftliche Anmerkungen werden von einer neutralen Stelle (siehe unten) im Sprachduktus neutralisiert und abgeschrieben, so dass auch hier keine Rückschlüsse auf den Autor/die Autorin möglich sind.

Die gesammelten ausgefüllten Fragebögen werden an den VDMA/das Maschinenbau-Institut weitergegeben, wo sie - ohne dass XXX Einblick in die einzelnen ausgefüllten Fragebögen hat - in eine Datenbank eingegeben werden. Das Maschinenbau-Institut wertet die Daten aus.

Unsere Fragen sind bewusst aus Ihrer Perspektive gewählt. Dass viele der erfragten Sachverhalte von Ihnen selbst als Mitarbeiter zu beeinflussen sind, wird hierbei außer acht gelassen. Um ein möglichst realistisches Stimmungsbild zu erzielen, sind die Fragestellungen umfassend. Es kommen deshalb auch einige (wenige) Fragen vor, bei denen XXX nur einen kleinen Veränderungsspielraum haben wird.

Nutzen Sie diese Chance, uns Ihre Einschätzung zum Status Quo und ihre persönlichen Gewichtungen der Themen zu sagen! Ihre Antworten werden Basis einer sorgfältigen Analyse sein, um unsere Zusammenarbeit bei XXX gemeinsam mit Ihnen weiter zu entwickeln.

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bis spätestens

**XXX**

an: Maschinenbau-Institut GmbH  
Herrn Dr. Frank Bünting  
Lyoner Str. 18  
60528 Frankfurt

Falls Sie zur Beantwortung Fragen haben, stehen Ihnen Frau Andrea Veerkamp-Walz (Tel. 069/6603-1488) und Herr Dr. Frank Bünting (Tel.: 069/66 03-13 44) und Herr XXX (Tel.:) gerne zur Verfügung.



### 3. Formular für den Pretest

Firmenlogo

# Pretest Mitarbeiterbefragung

Gesprächspartner:

Telefon

Termin:

## Zum Fragebogen

Übersichtlichkeit der Gliederung?

Verständlichkeit der Fragen?

Fehlende Fragen?

Suggestivfragen?

Wird die Aktion begrüßt?

Allgemeine Aussagen zum Interviewleitfaden!

#### 4. Vorbereitung der Führungskräfte auf die Feedbackgespräche

- **Beispielhafte Einladung zu dem Gespräch:**

Liebe Kollegen,

die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung liegen vor und wir freuen uns über recht ordentliche Ergebnisse. Wir möchten Sie nun über die Ergebnisse der Befragung informieren und gemeinsam mit Ihnen über mögliche Verbesserungspotentiale sprechen.

Ich lade Sie deshalb zu einem Gespräch über die Ergebnisse ein, und zwar, am ..., von bis Uhr. Ort:

Einige Themen, die abgefragt wurden, lassen sich auch auf Abteilungsebene beeinflussen. Andere Ideen sollen nach dem Gespräch an die zentrale Projektgruppe, die wir einsetzen wollen, weitergegeben werden.

Ich freue mich auf ein offenes und produktives Gespräch!

Ihr  
Abteilungsleiter

- **Hinweise zum Aufbau einer Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens, z.B.**

- Ich-Botschaft über die eigene Gefühlslage
- Wir stehen am Anfang der Entwicklung einer Feedbackkultur, wir werden im Lauf der Jahre sicher dazulernen
- Offenheit ist Voraussetzung, um besser werden zu können
- Feststellen: Kritik / Probleme sind Chancen zur Verbesserung
- Spielregeln absegnen lassen:
  - Alle Ideen sind erwünscht / in der Brainstormingphase keine Einwände gegen Äußerungen/Ideen
    - später durch Gewichtung fällt unbrauchbares weg
  - Bei Feedback und Äußerung eines negativen Kritikpunktes (an Personen) vorher etwas Positives erwähnen
  - keine K.O-Argumente (das geht nicht, wurde schon immer so gemacht etc.) verwenden
  - eigene Erfahrungen einbringen, keine „allgemeingültigen“
  - Wir wollen nicht nach Schuldigen suchen, sondern gemeinsam an Lösungen arbeiten
  - Was hier gesagt wird, bleibt in dieser Gruppe. Gegenseitiges Vertrauen ist Voraussetzung einer produktiven Arbeit.

- **Hinweise zur Weiterarbeit** (Themenanzahl, Zeitabstand Folgeworkshop)

- Wir können nicht alle Lösungsansätze verfolgen. Deshalb müssen wir uns zunächst auf die wichtigsten (drei bis fünf) Themen beschränken
- Der nächste Workshop sollte circa in zwei Monaten sein, in dem wir über die Zwischenergebnisse und die nächsten Schritte beraten werden.

- **Themenliste** → Vorlage auf Pinwandpapier übertragen,

Eine Themenliste kann vielfältig genutzt werden. Folgende Funktionen kommen in Frage:

- Als Grundlage für die Kleingruppenzuwahl (als Frage formuliert).
- Als Themenspeicher: noch zu bearbeitende, offene Themen; weiterführende Fragen. Es ist Bedarf nach Lösung und Konsens da (als Frage formuliert).
- Als Empfehlungsliste: Vorschläge für Maßnahmen, sie richten sich nach oben oder an Kollegen.

Themenspeicher – welche Themen wollen wir noch bearbeiten?		Evtl. noch Kleingruppenzuwahl	Gewichtung (Was ist am wichtigsten?)
1.	Wie können wir unsere gegenseitige Unterstützung verbessern?		hier werden Punkte vergeben
2.	Wie können wir vermeiden, immer wieder über die Frage X in Streit zu kommen?		
3.	Wie können wir folgendes Qualitätsproblem lösen?		
4.			

- **Tätigkeitskatalog**

Tätigkeit	Wer? = Kümmerer	Mit wem?	Bis wann?	Art des Ergebnisses (Kontrollkriterium)
1. Alle besuchen Weiterbildung X	Alle		X.X.X	Besuchtes Seminar
2. Vorgesetzter besucht Weiterbildung X	Vorg.		X.X.X.	Besuchtes Seminar
3. Gemeinsame Definition klarer Qualitätskriterien bei X	XY	Alle	X.X.X.	Workshop mit Definition der Kriterien

- **Erstellung von Workshop-(Foto)Protokollen**

Die Gruppenergebnisse, die mit Metaplantchnik und Flipcharts erarbeitet wurden, kann man entweder abschreiben oder mit einer Digitalkamera fotografieren. Voraussetzung für erfolgreiches Fotografieren ist eine leserliche Schrift auf hellen Karten. - Keine Schlagworte, sondern Kurzsätze mit Verb – erfahrungsgemäß weiß man sonst hinterher nicht mehr, was genau gemeint war.

## 5. Beispiel einer zusammenfassenden Publikation der Gesamtergebnisse

Siehe folgende Seiten

# Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

## Liebe Kolleginnen und Kollegen,

motivierter, engagierter und zufriedener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Um Ihre persönliche Meinung über Ihren Arbeitgeber kennen zu lernen, haben wir im September 2005 alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebeten, einen Fragebogen über ihr Arbeitsumfeld auszufüllen. Die einzelnen Antworten wurden anonymisiert ausgewertet und zusammengefasst.

Nachfolgend informieren wir Sie über die Erhebungsmethodik, die Ergebnisse der Befragung und geplante Maßnahmen.

## Erhebungsmethodik

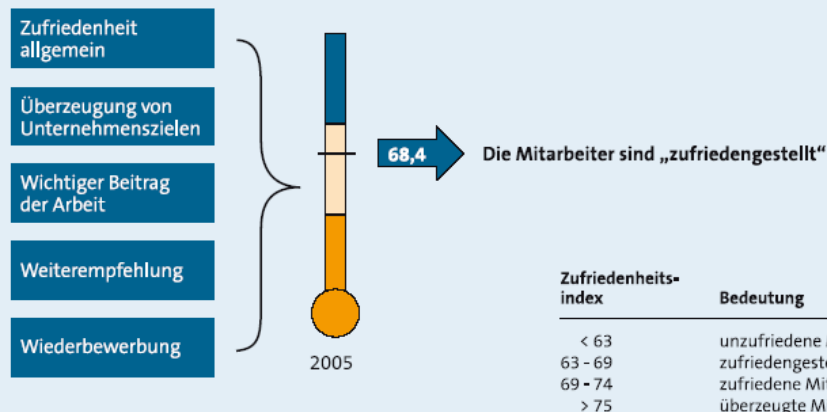
Der Fragebogen wurde vom Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer, VDMA, erstellt und um firmenspezifische Fragen ergänzt.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Unternehmen wurden angeschrieben. Von 499 Fragebögen wurden 363 zurückgesandt. Das entspricht einer sehr guten Rücklaufquote von 72,7 Prozent. Die Anonymität wurde u.a. dadurch gewährleistet, dass die Eingabe der Ergebnisse durch einen externen Dienstleister durchgeführt wurde.

Der Fragebogen besteht aus drei Themenblöcken, und zwar:

1. Allgemeine Beurteilungen
  2. Konkrete Fragen zum Arbeitsumfeld und
  3. Fragen zum Verbesserungsbedarf.
- Offene Kommentare liefern weitere Informationen.

## Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen



# Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

**Anmerkung:**  
Eventuell können Sie hier – je nach Vorgehensweise im Unternehmen – die Auswertung einzelner Abteilungen darstellen.

## Gesamtergebnisse der Mitarbeiterbefragung

### Gesamtindizes

Die Mitarbeiterbefragung erlaubt die Berechnung von zwei Gesamtindizes.

Der **Gesamtzufriedenheitsindex** reicht von 0 bis 100 und liegt in der unserer Befragung bei 68,4. Die Erfahrung mit anderen Befragungen lassen den Schluss zu, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insgesamt zufrieden sind. Allerdings sind auch Verbesserungspotenziale erkennbar.

Der Mitarbeiterzufriedenheitsindex schwankt nur geringfügig in einzelnen Abteilungen. Auffallend ist, dass die Zufriedenheit offensichtlich mit dem Alter der Befragten zunimmt. Des weiteren äußern sich die Führungskräfte zufriedener als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Gefragt nach der Einschätzung des persönlichen Engagements ergibt sich ein **Gesamtengagementindex** von 69,3. Die oben bei der Zufriedenheit dargestellte Verteilung lässt sich auch auf das Engagement übertragen.

### Typische Eigenschaften

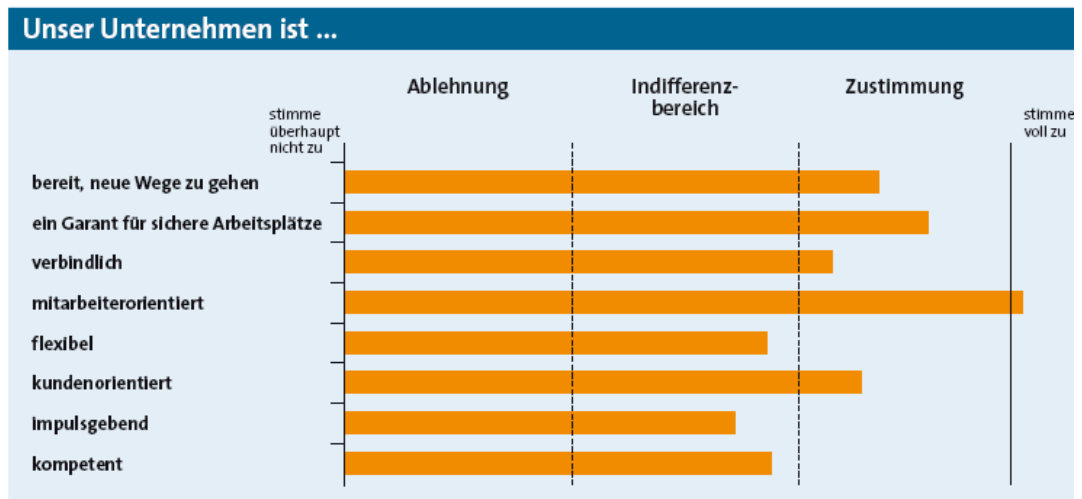
Bei den Antworten auf die Fragen nach typischen Eigenschaften lässt sich festhalten, dass die größte Übereinstimmung mit der Eigenschaft „Bereitschaft neue Wege zu gehen“ besteht. ...

## Aus den Detailergebnissen abzuleitende Maßnahmen

In der Summe bezieht sich die Mitarbeiterbefragung auf 80 Einzelfragen (sog. Leistungsbausteine). Auf alle Fragen einzugehen, würde diese Zusammenfassung sprengen. Alle Detailergebnisse können Sie jedoch im Intranet einsehen. Im Folgenden konzentrieren wir uns zunächst auf die wesentlichen Aussagen und die personalpolitischen Maßnahmen, die bereichsübergreifend daraus abgeleitet werden können.

Hierfür wird folgende Methode angewandt: Im ersten Schritt wird die durchschnittliche Zufriedenheit mit einem Thema bzw. Leistungsbaustein (z.B. Betriebsklima) berechnet. In einem zweiten Schritt wird die von Ihnen geäußerte persönliche Bedeutung (Wichtigkeit) dieses Themas seiner effektiven Bedeutung gegenübergestellt. Die effektive Bedeutung wird mittels eines statistischen Verfahrens errechnet.

# Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung



Diese Methodik hat den Vorteil, dass nicht nur die subjektive Zufriedenheit und Wichtigkeit mit einzelnen Leistungsbausteinen festgestellt werden, sondern auch deren effektive Bedeutung. Das macht es möglich, die für Sie wirklich wichtigen Themen herauszufiltern; nämlich die Leistungsbausteine, bei denen Ihre Zufriedenheit im Vergleich zur geäußerten Wichtigkeit und zur Bedeutung für die Gesamtzufriedenheit gering ist.

## Stärken

Hervorzuheben ist die Tatsache, dass viele Leistungsbausteine, die den Arbeitsplatz betreffen, sehr positiv gesehen werden. Auch die Möglichkeiten, der Mitgestaltung und die Freiheit, die Aufgaben selbst zu planen und frei von Anweisungen zu erledigen, werden sehr geschätzt. Weit überdurchschnittliche Zufriedenheit herrscht mit der fachlichen Kompetenz der Vorgesetzten und mit dem Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter.

## Handlungsfelder

Die aus den Ergebnissen abzuleitenden Maßnahmen, die aus Sicht der Geschäftsleitung und der Personalleitung als erste in Angriff genommen werden sollen, lassen sich in vier Schwerpunkten zusammenfassen. Dabei wird den mit \* gekennzeichneten Leistungsbausteinen ein besonders hohes Gewicht beigemessen. Es handelt sich dabei in der Regel um sog. Motivationsfaktoren (Motivationsfaktoren sind Leistungsbausteine, bei denen sowohl die geäußerte Wichtigkeit als auch die errechnete Bedeutung für die Zufriedenheit hoch sind).

**Anmerkung:** Angesichts der vielen Themen bietet es sich an, thematische Cluster zu bilden. Dies erleichtert auch die Definition von Maßnahmen.

**Anmerkung:**  
Es bietet sich an, an dieser Stelle auch die weitere Vorgehensweise und, falls schon geplant, die ersten Maßnahmen genau zu beschreiben.

- A. Themenduster 1
  - Umfrageergebnisse
  - Weiteres Vorgehen
  - evtl. geplante Maßnahmen
  
- B. Themenduster 2
  - Umfrageergebnisse
  - Weiteres Vorgehen
  - evtl. geplante Maßnahmen
  
- C. Themenduster 3
  - Umfrageergebnisse
  - Weiteres Vorgehen
  - evtl. geplante Maßnahmen
  
- D. Themenduster 4
  - Umfrageergebnisse
  - Weiteres Vorgehen
  - evtl. geplante Maßnahmen
  
- E. Sonstige Umfrageergebnisse und Maßnahmen

Thema 1

Thema 2

Thema 3

Thema 4

### Die nächsten Schritte

Die angesprochenen Maßnahmen stellen ein anspruchsvolles Arbeitsprogramm dar. Die einzelnen Maßnahmen bedürfen zum Teil noch weiterer Detailplanungen, sollen jedoch zeitnah umgesetzt werden. Sie werden laufend informiert und eingebunden.

Die Mitarbeiterbefragung wird in zwei bis drei Jahren wiederholt, um den Erfolg der Maßnahmen messen zu können und weitere Verbesserungspotenziale zu erkennen.

### Herzlichen Dank

Zum Schluss möchten sich die Geschäftsleitung und Personalleitung herzlich bei Ihnen für Ihr Feedback bedanken. Ihre Meinung ist sehr wichtig und hilfreich. Sie soll sich jedoch auch zukünftig nicht auf regelmäßige Befragungen beschränken. Ihre Anregungen sind immer willkommen!

### Noch Fragen?

Selbstverständlich kann diese Zusammenfassung nicht alle Fragen beantworten. Alle Ergebnisse sind daher im Intranet veröffentlicht. Sie können sich auch gerne direkt an Herrn/Frau XY wenden.

#### Kontakt:

XY

Tel.:

E-Mail:

**Alle Ergebnisse finden Sie im Intranet.**