



Mitarbeiterbefragungen effektiv und effizient durchführen

***Nutzen Sie Ihre Mitarbeiterpotenziale erfolgswirksam!
Investieren Sie in Ihren stärksten Wert:
Ihre Mitarbeiter!***

**M+M Management + Marketing Consulting GmbH
Kassel**

**Menschen
befähigen
und begeistern**



**Prozesse optimal gestalten
und ständig verbessern**



**Ressourcen optimal
planen und nutzen**



**Exzellente Ergebnisse
erreichen:**

- **Unternehmenswert
und Profitabilität**

- **Markterfolg /
Kundenzufriedenheit**

- **Prozessperformance**

- **Mitarbeiter-
motivation**

M+M Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse – Was bringt das?

- **Bewertung der Arbeits- und Führungssituation aus Mitarbeitersicht**
- **Aussagefähiges Feedback über Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung**
- **Differenzierte Analyse von Motivatoren und Problemen einzelner Mitarbeitergruppen**

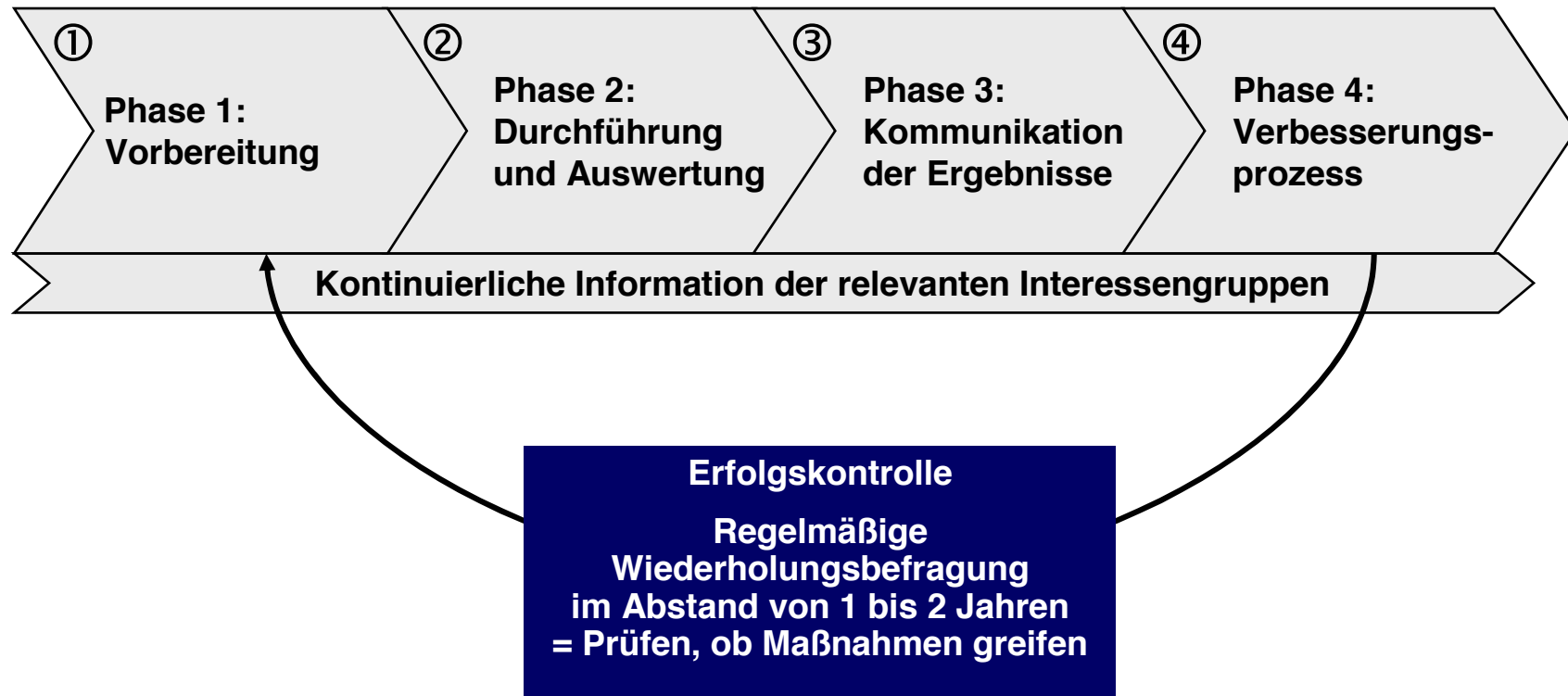
- **Klarer Fokus auf Maßnahmen zur gezielten Verbesserung von Motivation und Engagement**
- **Plattform zur systematischen Personalentwicklung**
- **Systematische positive Entwicklung des Betriebsklimas und der Leistungsbereitschaft**
- **Gesteigerte Produktivität durch eine bessere interne Zusammenarbeit und die gemeinsame Konzentration auf die Unternehmensziele**

Kosteneinsparungen und Leistungssteigerung am Markt durch zufriedene und engagierte Mitarbeiter

- **Keine Befragung von der Stange, sondern ein individueller Zuschnitt auf Ihre konkreten Anforderungen und Bedürfnisse**
- **Analysieren der gesamten Arbeitsbeziehung und der zukünftigen Anforderungen**
- **Bewerten der Mitarbeiterzufriedenheit auf der Basis wesentlicher Mitarbeiteranforderungen**
- **M+M MZI® (Mitarbeiter-Zufriedenheits-Index) als aussagefähige Mess- und Steuerungsgröße**
- **MZI® als interner und externer Benchmark**

Messen von Mitarbeiterzufriedenheit erfüllt nur dann seinen Zweck, wenn es die unmittelbare Grundlage für Besserwerden ist

Ablauf der Mitarbeiterbefragung: Die 4 Phasen



4 Fragen vor der Mitarbeiterbefragung

1. Warum wollen wir unsere Mitarbeiter befragen?/
Welche Informationen soll die Befragung liefern?

↪ **Unser Informationsbedarf**

2. Welche Mitarbeitergruppen müssen wir differenzieren?

↪ **Wichtige Zielgruppen für Detailanalysen**

3. Wie wollen wir die Mitarbeiter befragen?/
Was wollen wir im Detail wissen?

↪ **Befragungskonzept, Befragungsmethodik, konkrete Inhaltsbereiche**

4. Welche Rahmenbedingungen müssen wir beachten?

↪ **Unternehmenskultureller Rahmen**

Klarheit über die Ziele sichert das richtige Befragungskonzept

FourByOne®

Auf einer einmal erhobenen Datenbasis werden 4 verschiedene Analysen durchgeführt:

- **MZI®-Analyse**

Der Mitarbeiter-Zufriedenheits-Index (M+M MZI®) macht vergangenheitsbezogen eine Aussage über den relativen Erfüllungsgrad der Mitarbeiteranforderungen

- **Delta-Analyse**

Die Delta-Berechnung geht ins Detail und zeigt, wie weit Anforderung / Anspruch (=angegebene / verbale Wichtigkeit) und Wirklichkeit (=angegebene / verbale Zufriedenheit) auseinander liegen

- **MBI®-Analyse**

Der Mitarbeiter-Bindungs-Index (M+M MBI®) trifft auf der Grundlage des gegenwärtigen Niveaus eine zukunftsbezogene Aussage über die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen

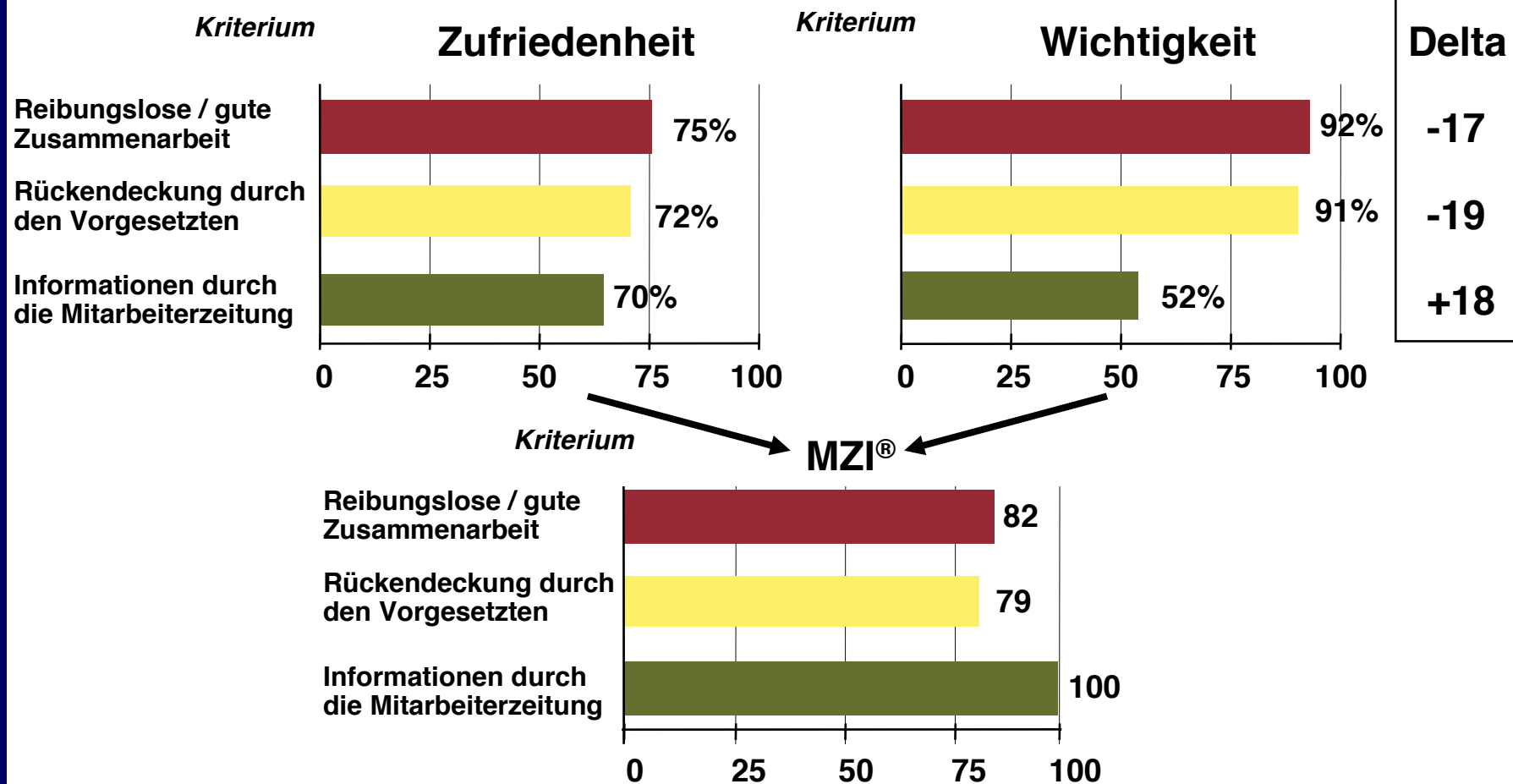
- **Portfolio-Analyse**

Gruppierung der Anforderungen nach dem Grad der verbalen Wichtigkeit und dem statistisch ermittelten Beitrag zur Gesamtzufriedenheit ergänzt durch das erreichte Zufriedenheitsniveau

Aus 1 Messung lassen sich durch diese 4fach-Analyse eindeutig abgesicherte Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen ableiten

MZI®: Beziehung zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit

Analyse der Mitarbeiteranforderungen und -zufriedenheit



Erst die gleichzeitige Analyse von Zufriedenheit und Wichtigkeit liefert die richtigen Stellhebel für Verbesserungsmaßnahmen

MZI®: Definition und Berechnung

Der Mitarbeiter-Zufriedenheits-Index (M+M MZI®) macht vergangenheitsbezogen eine Aussage über den relativen Erfüllungsgrad der Mitarbeiteranforderungen

- Der Mitarbeiter-Zufriedenheits-Index (MZI®) gibt an, in welchem Grad die Wichtigkeit (=Anforderungen) durch die Zufriedenheit erfüllt wird
- Der MZI® wird auf Basis von Einzelurteilen ermittelt
- Untererfüllung bei einem Kriterium wird nicht durch Übererfüllung bei einem anderen Kriterium ausgeglichen

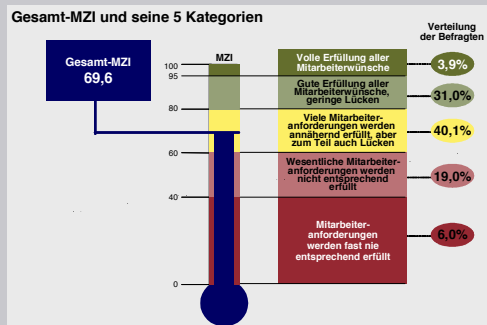
Der MZI® gibt als Kennzahl einen schnellen Überblick über den Erfüllungsgrad der Anforderungen der Mitarbeiter

MZI[®] als aussagefähige Kennziffer für Mitarbeiterzufriedenheit



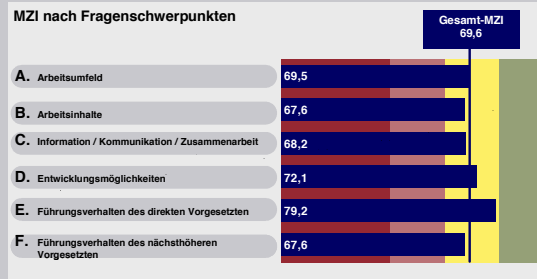
Beantwortet wird die Frage:
Wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit einzelnen Inhalten ihrer Arbeits- und Führungssituation, weil ihre spezifischen Anforderungen erfüllt werden?

Gesamt Betrachtung



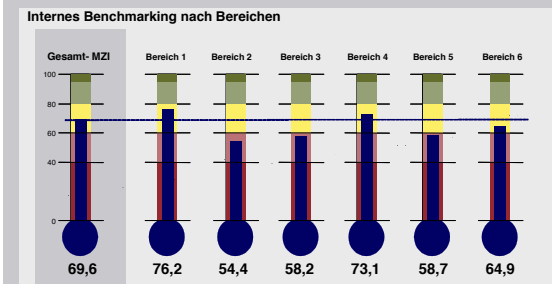
Niveau der Mitarbeiterzufriedenheit wird transparent

Detail Betrachtung



Wirksamkeit von Maßnahmen wird überprüfbar

Benchmarking (intern und extern)



Benchmarking, um Standards zu definieren

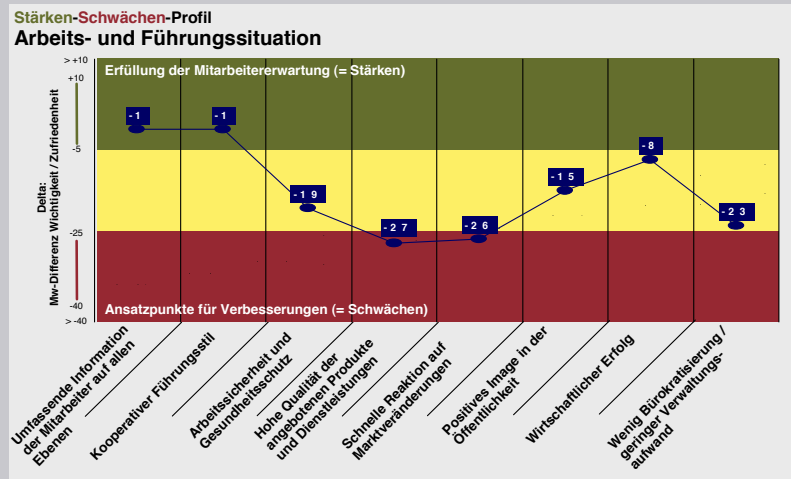
- Ist-Situation, Ziele und Verbesserungen werden durch den MZI[®] gut formulierbar und messbar
- Kurzfristige wesentliche Veränderungen werden eindeutig nachvollziehbar
- Deutliche Unterschiede zwischen Mitarbeitergruppen werden klar erkennbar

Differenzierte Stärken-Schwächen-Analyse



Beantwortet wird die Frage:
Wie stark weichen die Anforderungen und die Zufriedenheit im konkreten Einzelfall von einander ab, so dass hieraus klar erkennbarer Handlungsbedarf abgeleitet werden kann?

Gesamtbetrachtung



Ampel-Analyse, ob Werte im Zeitablauf im grünen, gelben oder roten Bereich liegen

Detailbetrachtung

Stärken und Schwächen im Detail

Arbeits- und Führungssituation

	Gesamtunternehmen	Bereich 1	Bereich 2	Bereich 3	Bereich 4
Umfassende Information der Mitarbeiter auf allen Ebenen	-1 65 / 64	+4 66 / 70	-2 60 / 58	-16 69 / 53	-20 82 / 62
Kooperativer Führungsstil	-1 67 / 66	+8 62 / 70	-6 68 / 62	-25 64 / 39	-6 76 / 70
Hohe Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen	-27 86 / 59	-21 89 / 68	-14 83 / 69	-31 86 / 55	-26 82 / 56

Höhe der Abweichung der Zufriedenheit von der Wichtigkeit aus Mitarbeitersicht

Praxisorientierte Darstellung zum Erkennen von Hauptproblem-bereichen und zum einfachen Ableiten von Verbesserungsmaßnahmen

M+M MBI® als aussagefähige Kennziffer für Mitarbeiterbindung

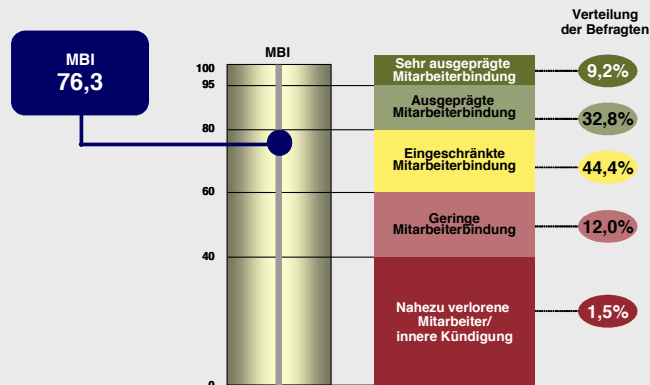


Beantwortet wird die Frage:

Inwieweit sind die Mitarbeiter mit Ihrer Arbeits- und Führungssituation sowie den für sie in der Zukunft wichtigen Faktoren zufrieden, so dass sie dem Unternehmen mit Engagement und Loyalität verbunden bleiben?

Gesamtbetrachtung

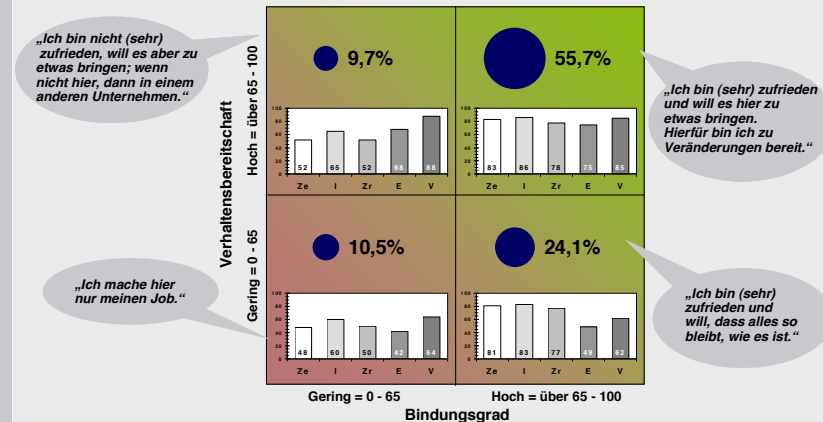
MBI-Gesamtergebnis und -Verteilung



Niveau der Mitarbeiterbindung wird transparent

Mitarbeitertypologien

Mitarbeitertypologie nach Bindungsgrad und Verhaltensbereitschaft



Struktur der Mitarbeitertypologie wird transparent

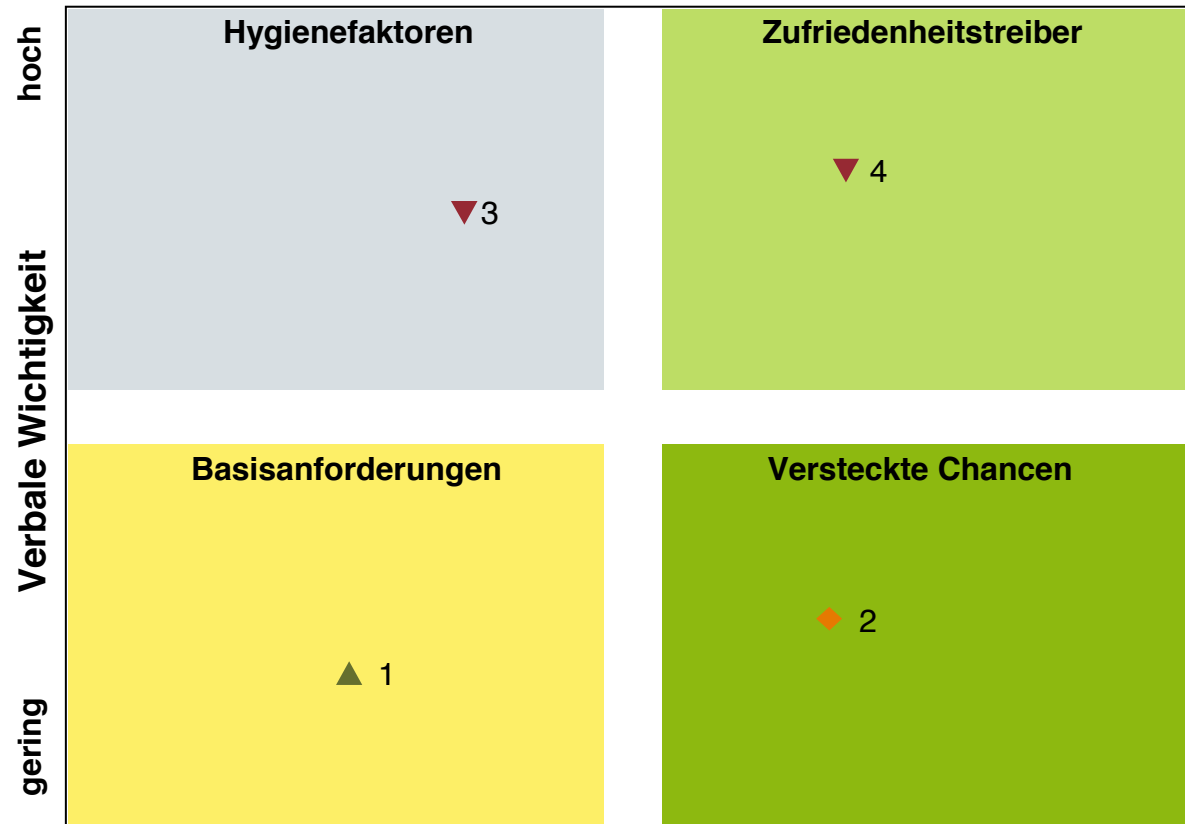
Mitarbeiter-Bindungs-Index (MBI®) und Mitarbeitertypologien ermöglichen die differenzierte Ausrichtung von Verbesserungsmaßnahmen auf unterschiedliche Mitarbeitergruppen

Wichtigkeits- / Beitragsmatrix



Beantwortet wird die Frage:

Welches sind wesentliche Zufriedenheitstreiber, weil sie von den Mitarbeitern benannt oder durch Analysen ermittelt wurden, und wie werden sie im Unternehmen bereits erfüllt?



Hygienefaktoren:

3 Unkomplizierte Wege der Kommunikation und Information

Zufriedenheitstreiber

4 Entscheidungsfreudige Vorgesetzte

Basisanforderungen:

1 Betriebliches Vorschlagswesen

Versteckte Chancen:

2 Informelles Zusammenkommen / Ad-hoc Besprechungen

gering Errechneter Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit hoch

Schnelles Erkennen von notwendigen Verbesserungsmaßnahmen

- ▲ Stärken: Mitarbeiteranforderungen werden im Wesentlichen erfüllt oder übertroffen
- ◆ Mitarbeiteranforderungen werden weitgehend erfüllt
- ▼ Schwächen: Mitarbeiteranforderungen werden nicht ausreichend erfüllt

Aufzeigen von Handlungsempfehlungen

Schriftliche Zusammenfassung der Ergebnisse in der Management Summary

Mitarbeiterbefragung 2008 Gesamtbericht

Management Summary

- Die größten Unterschiede zu einem Delta von mindestens einem Delta von mindestens
- Leistungsgerechte Be
- Ausreichende Informa
- Informationen, die ich verfügbar (B.5b) [-32]
- Karriere- und Entwickl
- Informationen, die ich
- Faire und gerechte Mö
- (Chancengleichheit) (I
- Die Frage nach der inh
- gut aus: 68% bzw. 61%
- eine inhaltliche Unterf
- Möglichkeiten zur bes

Mitarbeiterbefragung 2008 Ergebnisbericht

Management Summary (1/3)

- Die Beteiligungsquote von 76,3% ist (für eine Erstbefragung) sehr hoch und ermöglicht für die Analyse statistisch valide Ergebnisse. Ebenso erfreulich die nahezu vollständige Bereitschaft der Führungskräfte (91,3%), neben der Eigenbild- auch eine Fremdbildbewertung abzugeben.
- Der Mitarbeiter-Zufriedenheits-Index (MM-MZI) liegt mit 71,4 in einem Bereich, wo viele Mitarbeiteranforderungen annähernd erfüllt werden, zum Teil aber auch klare Lücken zwischen Mitarbeiteranforderung und -zufriedenheit bestehen. Auffallend ist, dass der Anteil der sehr zufriedenen Mitarbeiter (MZI>95) mit 2,2% sehr niedrig ausfällt, der Anteil der unzufriedenen oder sehr unzufriedenen Mitarbeiter (MZI<60) jedoch mit 20,0% ziemlich groß ausfällt.
- Zwischen den einzelnen Organisationseinheiten des Unternehmens ist eine deutliche Divergenz erkennbar: So bewegen sich die MZI-Werte zwischen 63,0 (Versicherung und Beiträge) und 75,7 (Finanzen).
- Wird der MZI nach Fragenbereichen betrachtet, so findet sich der niedrigste Wert mit 64,5 im Fragenbereich „E. Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“, der höchste mit 78,1 im Fragenbereich „F. Führung“.



© Prof. Dr. Armin Töpfer

Grafische Darstellung der Handlungsfelder mit Wirkungszusammenhängen

Mitarbeiterbefragung 2009 Gesamtbericht

Handlungsempfehlungen

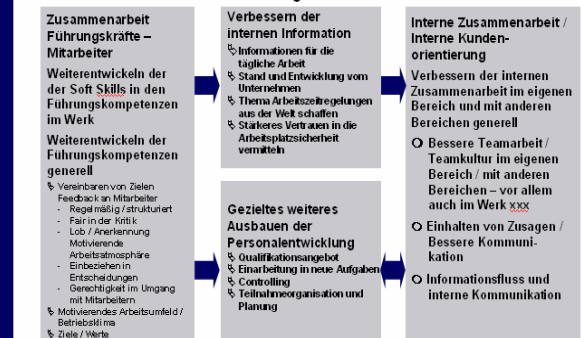
Ansatzpunkte für Verbesserungen werden insbesondere in folgenden Bereichen gesehen (Auswahl: Delta \geq -30) [2/3]

Handlungsfeld	Kriterien	Delta (Auswahl/ Zielwert)
Informationen innerhalb des Unternehmens	Informationen, die ich für meine tägliche Arbeit benötige, sind vollständig (D.1c)	(80 / 90) -10
	Informationen, die ich für meine tägliche Arbeit benötige, sind für mich rechtzeitig verfügbar (D.1b)	(88 / 94) -6
	Informationen, die ich für meine tägliche Arbeit benötige, sind für mich leicht zugänglich (D.1a)	(89 / 95) -6
Informationen innerhalb des Unternehmens (Abteilungsbeschreibungen, Teambeschreibungen)	Ausreichende Informationen über Veränderungen (D.2)	
	Informationen innerhalb des Unternehmens (Abteilungsbeschreibungen, Teambeschreibungen)	
	Informationen, die ich für meine tägliche Arbeit benötige, sind für mich leicht zugänglich (D.1a)	



Ergebnispäsentation M+M Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse 2008

Handlungsempfehlungen



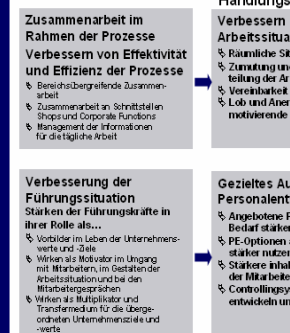
© Prof. Dr. Armin Töpfer

Alles in allem gesehen kann das Ergebnis der diesjährigen Mitarbeiterbefragung als gut bezeichnet werden. Dennoch sind in den Details der Ergebnisse einige Schwachstellen erkennbar, die Motivation und Leistungswillen der Mitarbeiter gefährden und mit verbessernden Maßnahmen zu beheben sind.

- requirements and satisfaction; 2,8 index points higher than in 2008
- ESI Question areas:
 - Highest ESI = 80,9 "Safety & the working environment"
 - Lowest ESI = 61,0 "Training and Development Opportunities"
 - only 2 ESI-values on a good level: "Management by the Direct-Line Manager" and "Safety & the working environment"
- ESI by units:
 - Highest ESI = 80,3 Country Management – other
 - Lowest ESI = 70,4 Country Management – Finance
 - range of 9,9 = differences, but on a quite good high level
- ECI = 72,6 = limited employee commitment; 4,4 index points higher than in 2008
- ECI by units:
 - Highest ECI = 77,7 Country Management – other
 - Lowest ECI = 57,1 Country Management – Finance (critical area ECI=60)
 - range of 20,6 = significant differences

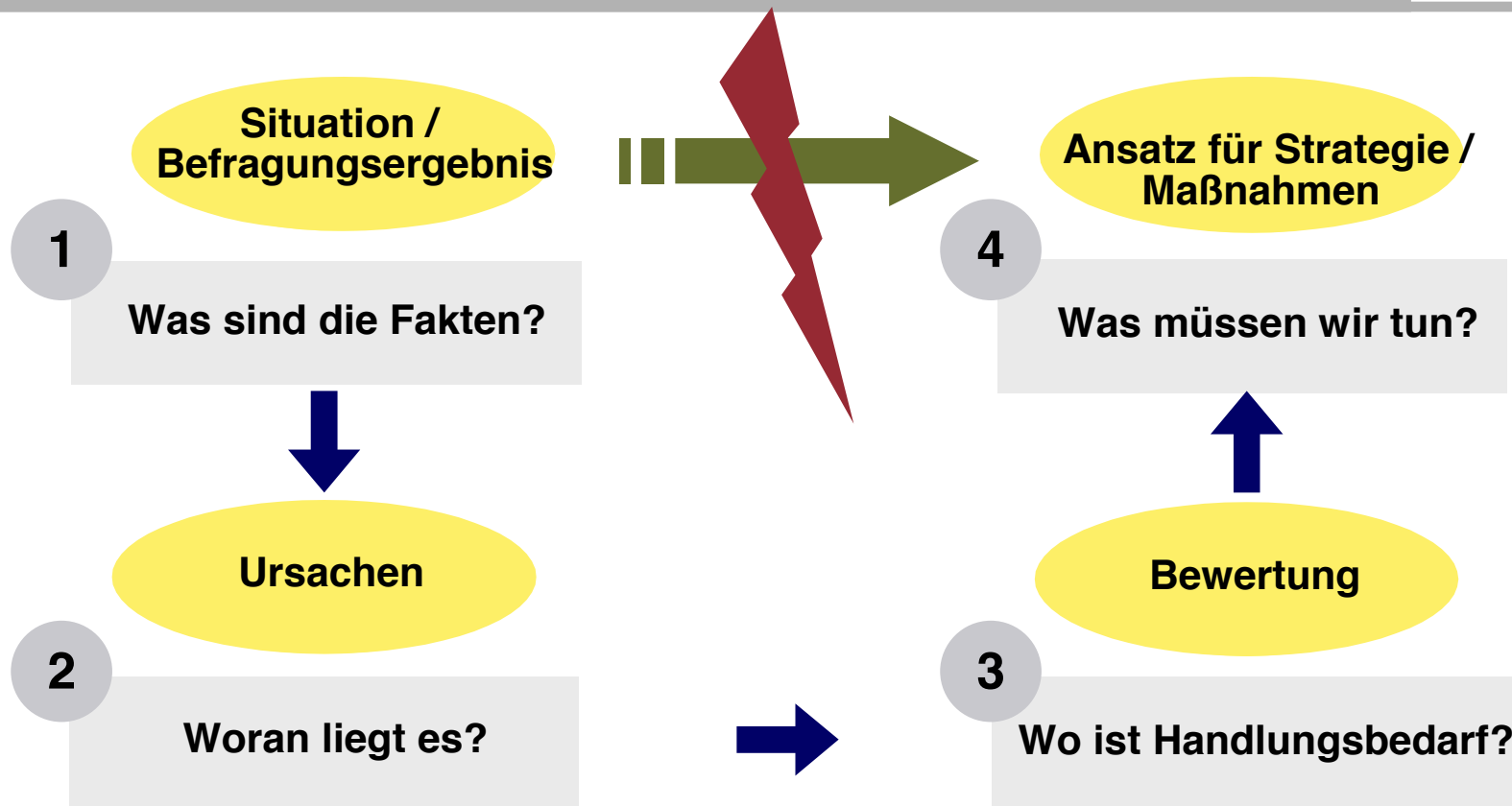
Ergebnispäsentation M+M Mitarbeiterbefragung 2007

Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse 2007 - H

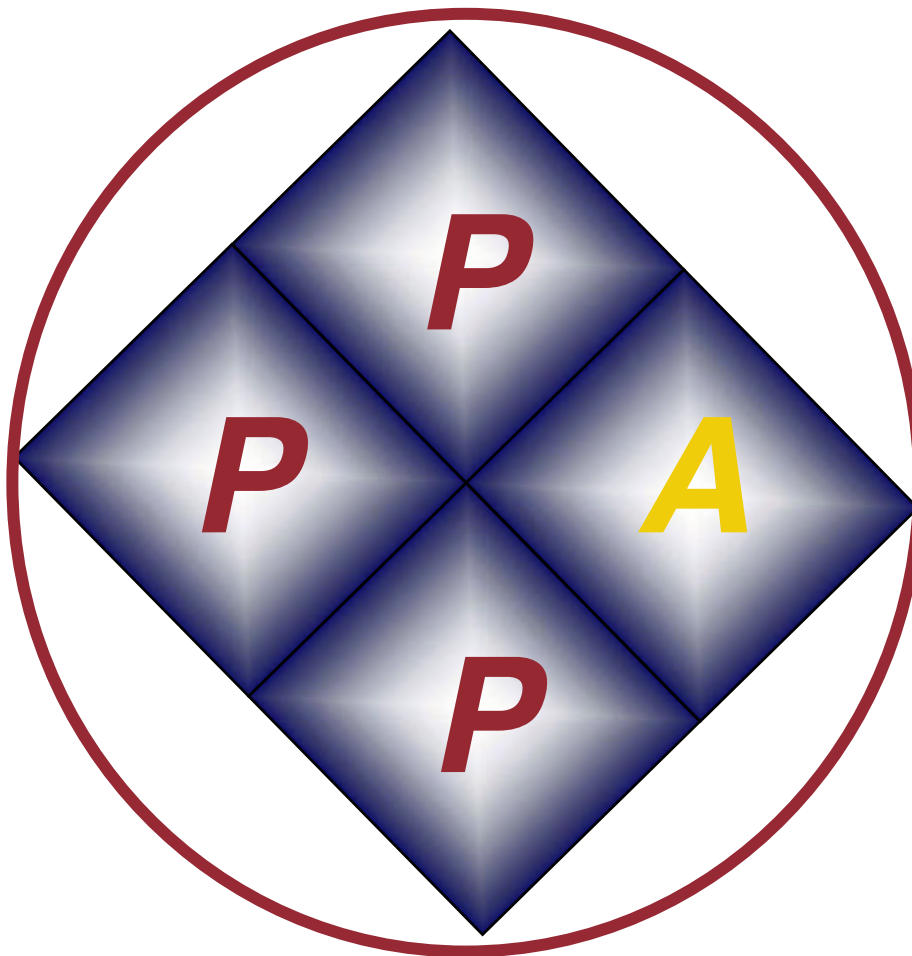


© Prof. Dr. Armin Töpfer

Kurze und prägnante Zusammenstellung der wesentlichen Ergebnisse und Aufzeigen der Handlungsfelder unter Berücksichtigung inhaltlicher Vernetzungen – immer angepasst an den beim Kunden notwendigen Detaillierungsgrad



Das Problem bei Verbesserungsansätzen in vielen Unternehmen ist, dass einem unbefriedigenden Ergebnis vordergründig Ursachen und ein Lösungsansatz zugeordnet werden. Vielfach bleiben die Verbesserungen durch diese Lösungsansätze unter den Erwartungen, weil die tiefer liegenden Ursachen nicht erkannt und im Verbesserungsansatz nicht mit einbezogen wurden.

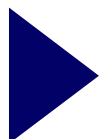


***P*rozesse**

***A*rbeitsbedingungen**

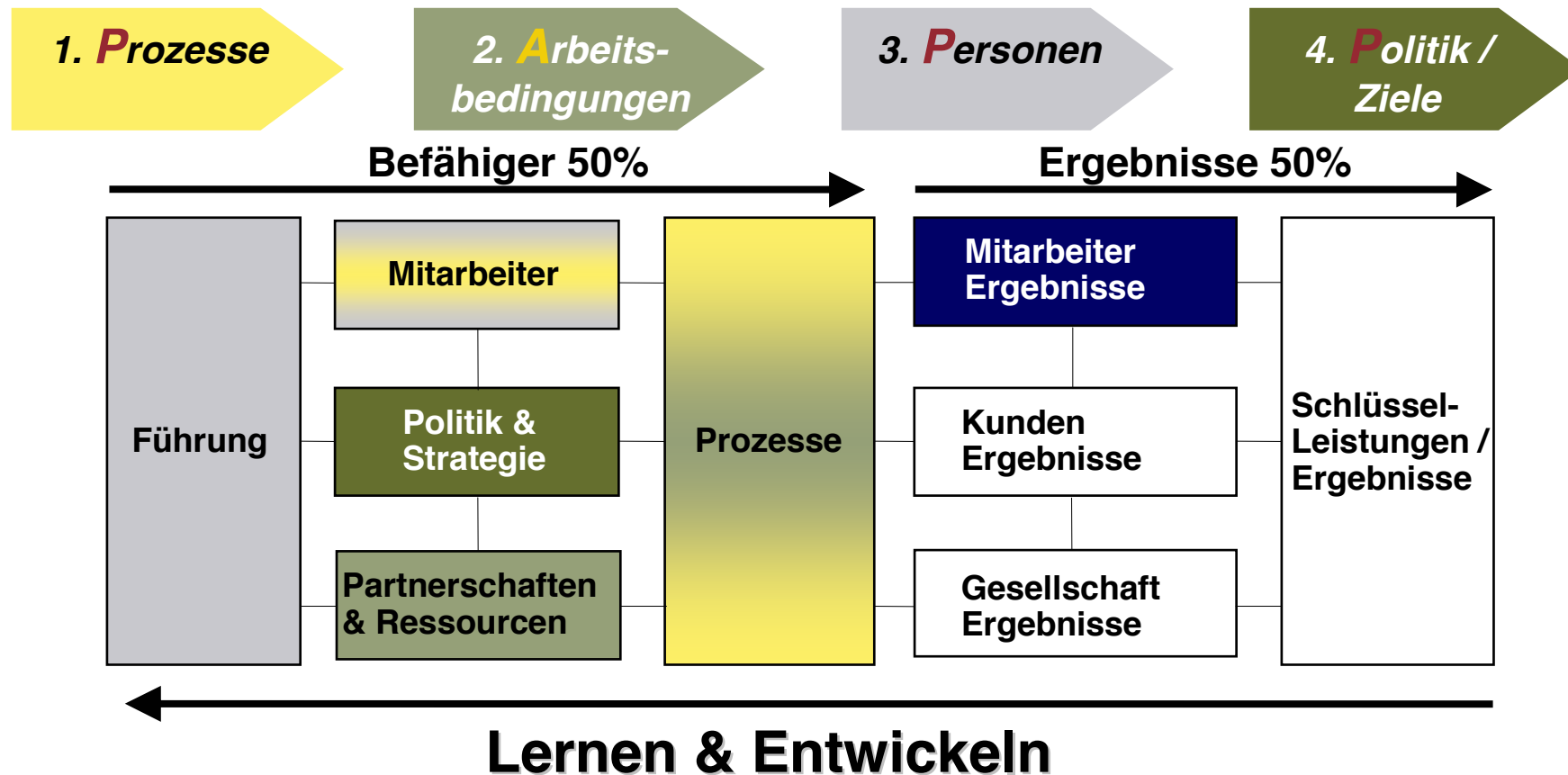
***P*ersonen**

***P*olitik / Ziele**



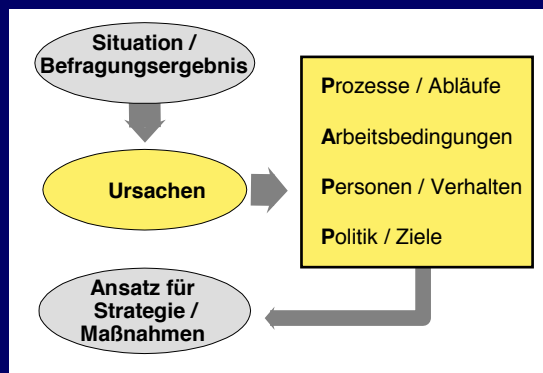
Systematische Analyse der Ursachen für Schwächen bei der Kundenzufriedenheit mit 4 klaren Betrachtungsperspektiven

Gedankliche Basis von PAPP – das EFQM Excellence Modell



Das Vorgehen nach PAPP basiert auf den Strukturen des EFQM Excellence Modells, ohne dabei den Anwendern das vertiefte Verständnis der damit verbundenen Komplexität abzufordern

- Bewerten der Ergebnisse
- Festlegen der Handlungsfelder
- Diskutieren möglicher Ursachen
- Erarbeiten konkreter Verbesserungen und Umsetzungsschritte



Strukturierter Verbesserungsworkshop:

- **Aufarbeiten der Ergebnisse** und Clustern der dabei identifizierten Stärken und Schwächen zu Themenfeldern
- **Identifizieren** der hinter den Ergebnissen liegenden möglichen **Ursachen** für die identifizierten Themenfelder (PAPP-Perspektiven)
- Herausarbeiten der Hauptursachen und prüfen auf ggf. bestehende **Wechselwirkungen**
- Setzen von **Prioritäten** und Festlegen, welche der Hauptursachen mit Blick auf die erwartete Ergebniswirkung und den erwarteten Aufwand vorrangig abgestellt werden sollen
- Formulieren **konkreter Verbesserungsmaßnahmen** und Grobplanung des weiteren Vorgehens

Abgleich der entwickelten Verbesserungsmaßnahmen mit bereits **geplanten oder laufenden Aktivitäten** in der Organisation und **synchronisieren** der einzelnen Maßnahmen zueinander

Saubere Analyse möglicher Ursachen statt Schnellschuss bei der Maßnahmenfindung

M+M PAPP: Strukturiertes Herangehen, einfach erlernbar und schnell umzusetzen

Konsequente Steuerung des Verbesserungsprozesses mit dem Employee Survey Infoportal

Das Infoportal unterstützt folgende Prozesse der Befragung einfach und sehr effektiv:



Kernaktivitäten

Abstimmen der strategischen Zielsetzung der Befragung



Warum wollen wir unsere Mitarbeiter befragen?

Festlegen der Befragungsmethodik und der Auswertungsanforderungen



**Wie wollen wir befragen?
Wonach wollen wir fragen?**

Erarbeiten eines unternehmensspezifischen Informations-Phasen-Konzeptes



**Wie wollen wir die Mitarbeiter informieren?
Welche Medien / Kanäle wollen wir nutzen?**

Analysieren und Interpretieren der wesentlichen Befragungsergebnisse



**Wo haben wir Stärken und Schwächen?
Was sind Zufriedenheits- und Bindungstreiber?**

Ableitung von Maßnahmen auf Basis von Ursachen-Wirkungs-Beziehungen



**In welche Richtung entwickeln wir die Zusammenarbeit im Unternehmen weiter?
Wie setzen wir es um?**

„Alles aus einer Hand“ – Umfassende Beratung von der Konzeption über die Analyse bis zur Umsetzung von Verbesserungen

Kunden- zufriedenheitsanalyse

- Wahrnehmung des Unternehmens im Markt
- Differenziertes Stärken / Schwächen-Profil
- Klare Handlungsansätze für Verbesserungen
- Kenngröße M+M CSI® zur Steuerung

Eigenbild / Fremdbild-Analyse

- Einschätzung der Kundenzufriedenheit aus Mitarbeitersicht
- Transparenz zu Übereinstimmung und Abweichung
- Handlungsansätze zur Vermeidung von Fehlhandlungen aufgrund von Fehleinschätzungen

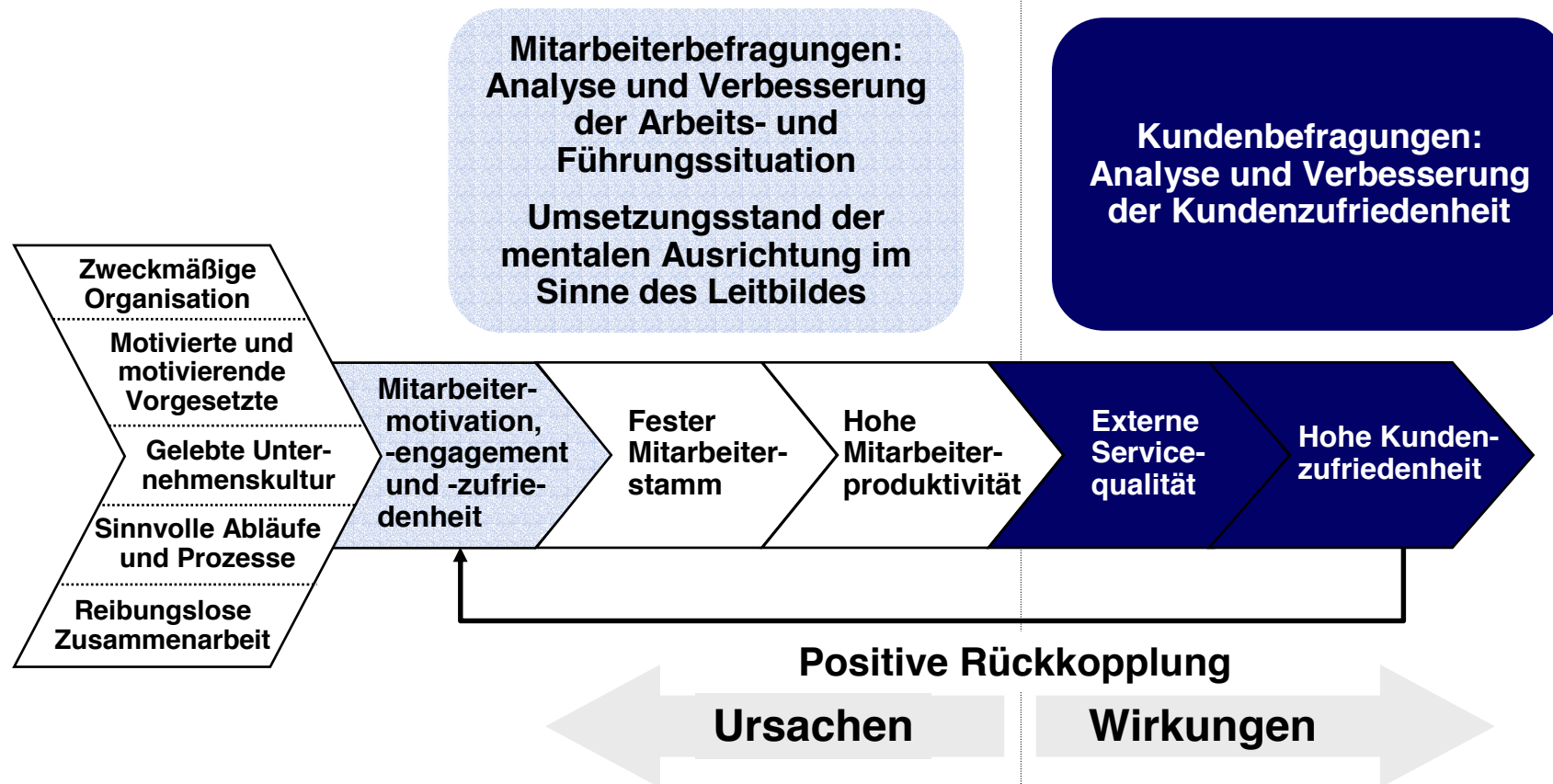
Mitarbeiter- zufriedenheitsanalyse

- Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber
- Differenziertes Stärken / Schwächen-Profil zur Arbeitssituation
- Identifizierte Motivations- und Handlungsbarrieren
- Klare Handlungsansätze für Verbesserungen
- M+M MZI® als Kennzahl

Das vernetzte Befragungskonzept erschließt Synergien und ermöglicht einen geschlossenen Verbesserungsansatz im Rahmen der gesamten Wertschöpfungskette

Beziehung zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter als Voraussetzung für Kundenorientierung und Servicequalität



Fortschrittliche Qualitätsmanagement- und Business Excellence-Konzepte beinhalten die Messung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

DB SCHENKER

Schenker Deutschland AG - Mitarbeiterbefragung 2008

Fortschritt: 6% powered by IRQuest®

A. Zunächst haben wir einige Fragen zur Ihrer persönlichen Arbeitssituation und zu Ihrem Arbeitsplatz.

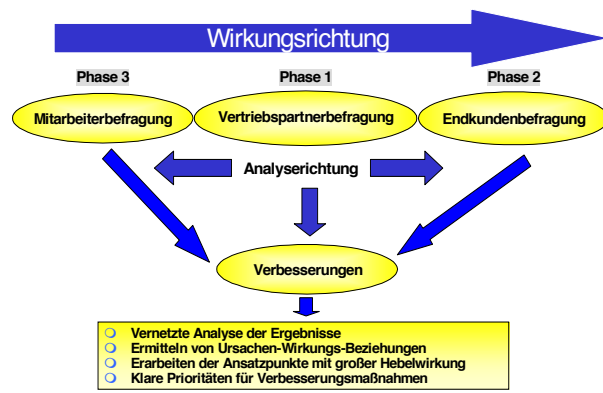
Bitte geben Sie zuerst an, wie wichtig oder unwichtig Ihnen die jeweiligen Kriterien sind, und dann, wie zufrieden oder unzufrieden Sie mit diesen Kriterien sind.

	Wichtigkeit Dies ist für mich ...					Zufriedenheit Damit bin ich zur Zeit ...				
	völlig unwichtig	unwichtig	teilweise wichtig	wichtig	sehr wichtig	sehr unzufrieden	unzufrieden	teilweise zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
1. Eine interessante, abwechslungsreiche Tätigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mein Aufgabengebiet entspricht meinen persönlichen Kenntnissen und Fähigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DB SCHENKER

- Konzeptionelle Entwicklung der langfristig angelegten, regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterbefragung im Rahmen von EFQM
- Durchführung der Mitarbeiterbefragung deutschlandweit (ca. 13.000 Mitarbeiter) als Hybridbefragung (Online wo möglich, schriftlich wo nötig)
- Erstellen von ca. 700 Einzelberichten für unterschiedliche Ebenen
- Personenbezogene Vorgesetztenbewertung mit ca. 1.000 Individualberichte für die Führungskräfte
- Konzeptionelle Entwicklung und operative Begleitung des nachfolgenden Verbesserungsprozesses inkl. Controlling

Befragungen im Programm Kundenorientierung



R+V VERSICHERUNG

Wir öffnen Horizonte

- Gestaltung und Begleitung des Programms „Kundenorientierung“
- 3stufige Befragung von ca. 1.000 Vertriebspartnern, ca. 17.000 Endkunden und ca. 3.500 Mitarbeitern im Rahmen des Programms „Kundenorientierung“
- Vernetzung der Befragungen mit den Projekten „Beschwerdemanagement“, „Interne Messindikatoren zur Qualitätssicherung“ und „Kunden erfolgreich binden“
- Ableiten und Vernetzen von Verbesserungsmaßnahmen auf zentraler und dezentraler Ebene

interseroh

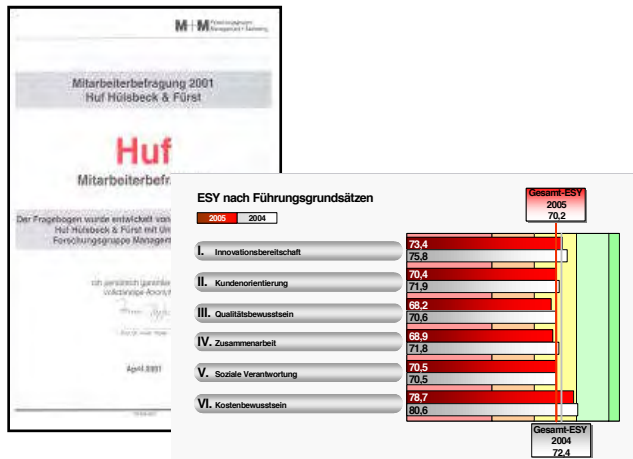
A. Zunächst haben wir einige Fragen zur Ihrer **persönlichen Arbeitssituation** und zu Ihrem **Arbeitsplatz**. [Fortsetzung]

	völlig unterfordert	unterfordert	genau richtig gefordert	überfordert	völlig überfordert
11. Bei meiner Arbeit bin ich inhaltlich ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Bei meiner Arbeit bin ich mengenmäßig ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück Antworten löschen Weiter



- Etablieren einer strukturierten, kontinuierlichen Messung von Mitarbeiterzufriedenheit
- Onlinebefragung von ca. 300 Mitarbeitern der INTERSEROH Dienstleistungs GmbH und der INTERSEROH Rohstoffe GmbH
- Internes und externes Benchmarking
- Systematischen Ableiten von Verbesserungsfeldern auf Basis der Befragungsergebnisse, unter Berücksichtigung von Ursachen-Wirkungs-Beziehungen



- Jährliche Befragung von ca. 1.600 Mitarbeitern am Standort Velbert seit 2001
- Ermittlung des Umsetzungsgrades der Führungsleitlinien
- Vernetzung der Erkenntnisse mit einer KVP-Statusanalyse
- Systematisches Ableiten von Verbesserungsmaßnahmen
- Erstellen eines Umsetzungsplanes im Führungskreis

Ansprechpartner



M+M Management + Marketing Consulting GmbH

Dipl. Oec. Britta Gabel

Dipl.-Oec. Frank Opitz

Holländische Str. 198A, 34127 Kassel

Telefon: +49 (0)561 / 70 97 9-13

Telefax: +49 (0)561 / 70 97 9-18

gabel@m-plus-m.de / www.m-plus-m.de

