



## Mitarbeiterbefragungen effektiv und effizient durchführen

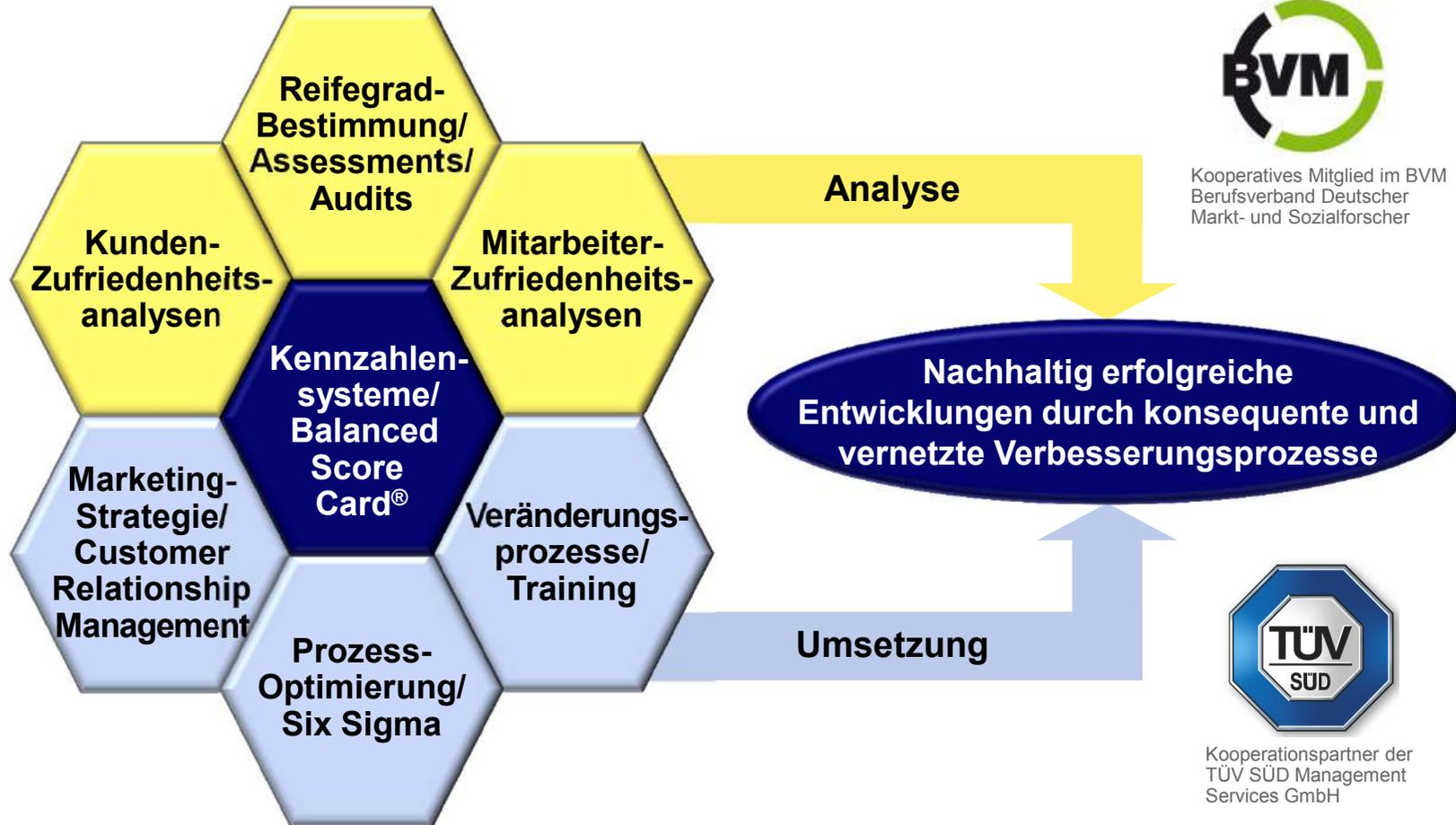
– Nutzen Sie Ihre Mitarbeiterpotenziale erfolgswirksam!  
Investieren Sie in Ihren stärksten Wert: Ihre Mitarbeiter! –

**M+M – Ihr Systemberater für Business Excellence**

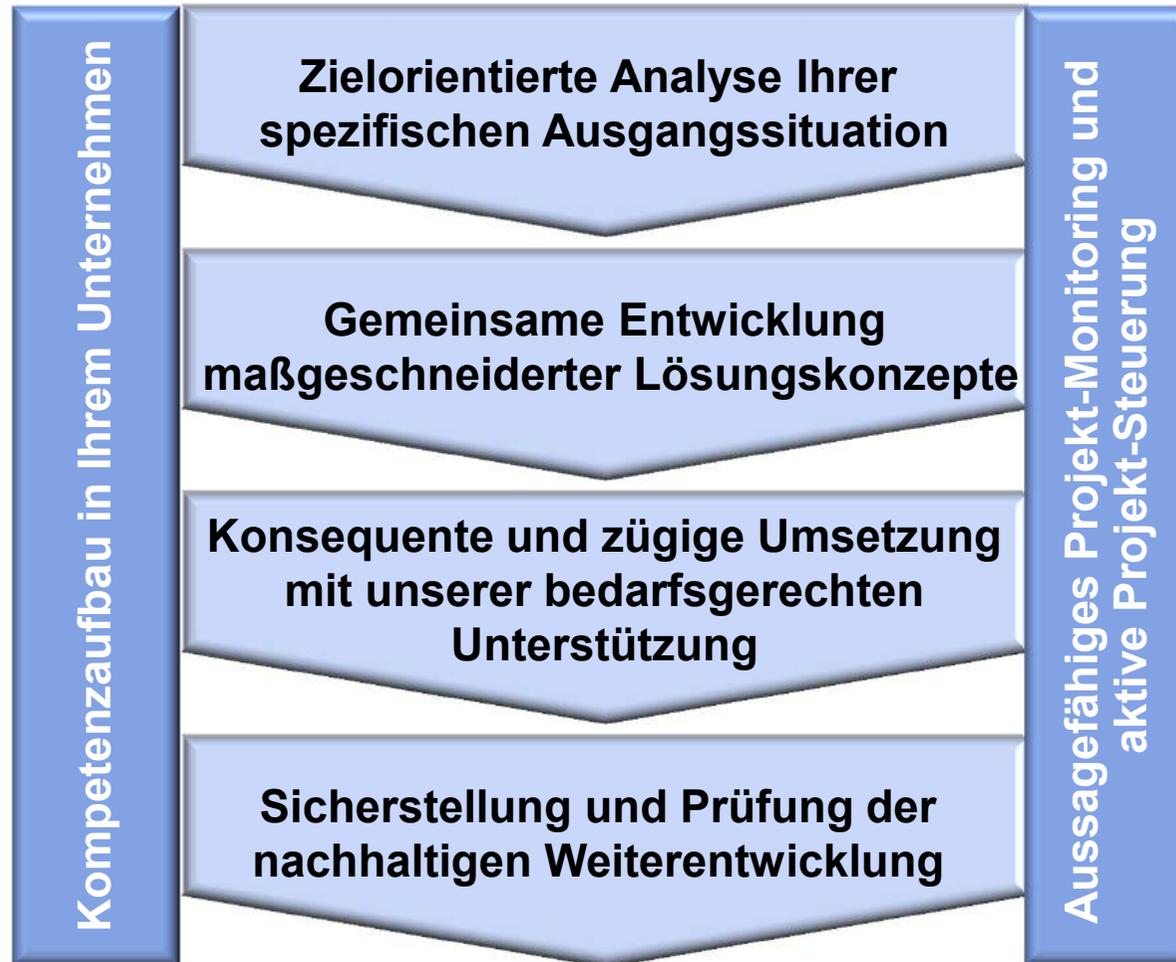
**M+M – Zielsetzung und Gestaltung der Mitarbeiterbefragung**

**M+M – Referenzen**

# Gute Beratung ist die Umsetzung ergebnisorientierter Konzepte

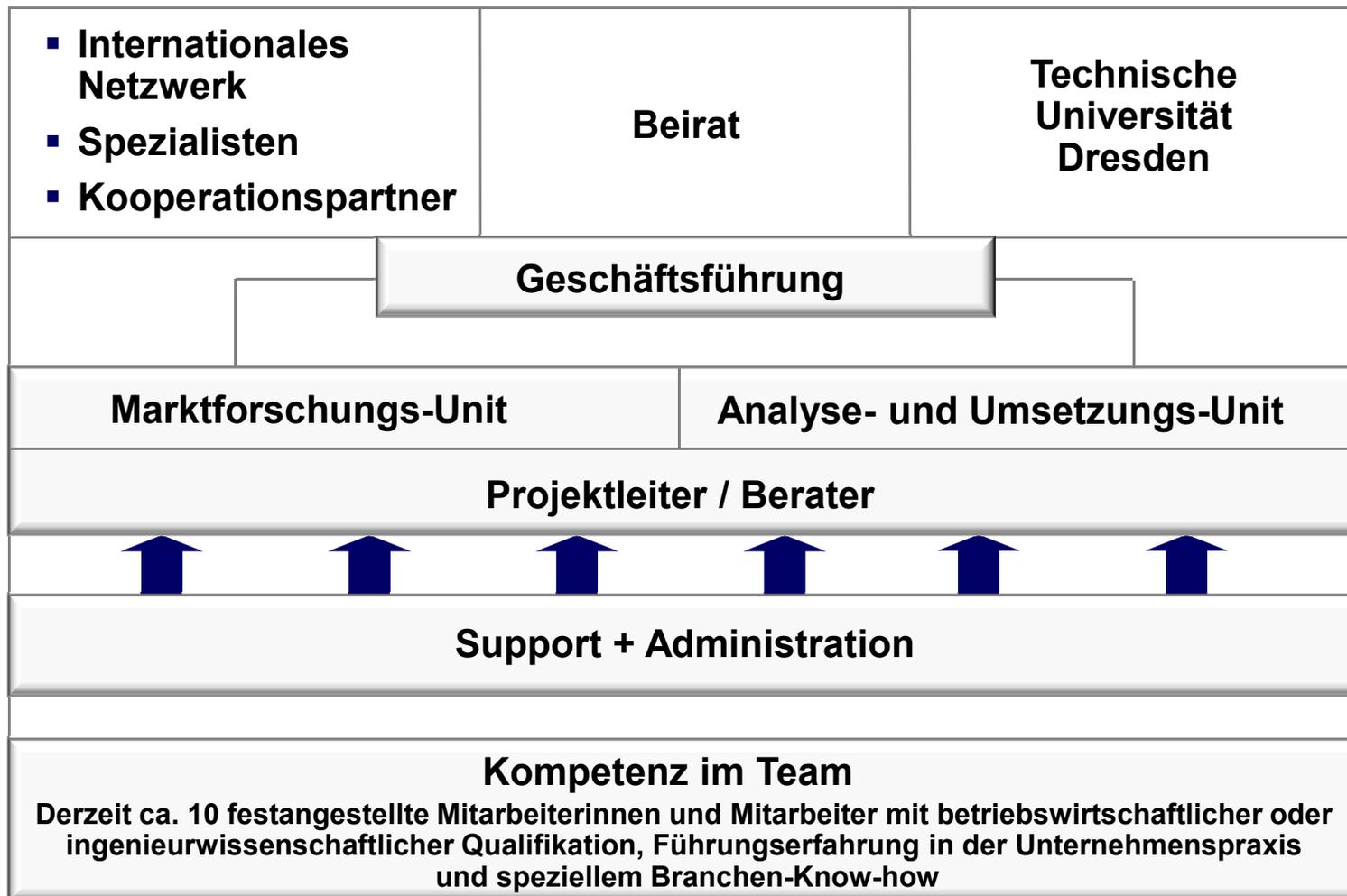


**Maßgeschneiderte Bündelung unserer Kompetenzen für Ihren nachhaltigen Erfolg**

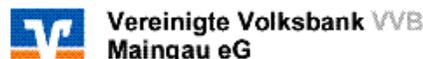
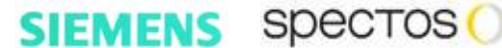
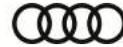


**Unser systematischer und transparenter Verbesserungsprozess sichert Ihre dauerhaften Umsetzungserfolge**

- 1. Wir setzen direkt an der Ausgangssituation unseres Kunden an**
- 2. Wir unterstützen unseren Kunden bei Konzeptionen, Prozessen, Instrumenten und Qualifizierung**
- 3. Wir begleiten unseren Kunden bei der zügigen Anwendung und Umsetzung**
- 4. Wir trainieren und coachen Führungskräfte und Mitarbeiter unseres Kunden in der Anwendung der Konzepte**
- 5. Wir befähigen unseren Kunden, erworbenes Wissen möglichst schnell selbständig anzuwenden**



# Unsere Referenz: Erfolgreiche und zufriedene Kunden (Auswahl)



# Ihr Ansprechpartner und Projektleiter bei M+M: Dipl.-Oec. Frank Opitz



Telefon: +49 (0)561 / 70 97 9-17  
Fax: +49 (0)561 / 70 97 9-18  
Mobil: +49 (0)177 / 70 97 7 17  
E-Mail: [opitz@m-plus-m.de](mailto:opitz@m-plus-m.de)

- Seniorberater der M+M Management + Marketing Consulting GmbH
- Assessor der European Foundation for Quality Management (EFQM)
- Six Sigma Green Belt
- Datenschutzbeauftragter der M+M Management + Marketing Consulting GmbH
- Marktforscher BVM
- Beratungsschwerpunkte:
  - Konzeption und Durchführung von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen aller Couleur
  - Ableiten von Verbesserungsmaßnahmen
- Er arbeitet mit großen und mittelständischen Organisationen verschiedener Branchen zusammen, wie z.B. T-Systems MMS, HUF, BITMARCK, FI-TS, DAK, hkk, MDS

# Ihr Projektteam bei M+M



**Dr. Steffen Silbermann**

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

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

**Mobil: + 49 (0)157/ 8 560 9830**

**E-Mail: silbermann@m-plus-m.de**

- **Geschäftsführer der M+M Management + Marketing Consulting GmbH**
- **Lean Six Sigma Black Belt und Leiter der M+M Six Sigma Akademie für Lean Six Sigma und Minitab**
- **Dozent an der Dresden International University (DIU)**
- **Projektleiter bei der Forschungsgruppe Marktorientierte Unternehmensführung der Technischen Universität Dresden**
- **Gutachter für ökonomische Wertschöpfungsanalyse für Universitätsmedizin in Deutschland**



**Britta Gabel**

**Telefon: +49 (0)561 / 70 97 9-14**

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

**Mobil: +49 (0)177 / 70 97 7 23**

**E-Mail: gabel@m-plus-m.de**

- **Freie Mitarbeiterin der M+M Management + Marketing Consulting GmbH**
- **Assessorin der European Foundation for Quality Management (EFQM)**
- **Außerordentliches Mitglied DGSV**
- **Marktforscherin BVM**
- **Lean Six Sigma Green Belt**



**Ivanka Ruzic**

**Telefon: +49 (0)561 / 70 97 9-21**

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

**Mobil: + 49 (0)172 / 4 50 54 31**

**E-Mail: ruzic@m-plus-m.de**

- **Projektassistentin bei der M+M Management + Marketing Consulting GmbH**
- **Lean Six Sigma Yellow Belt**

**M+M – Ihr Systemberater für Business Excellence**

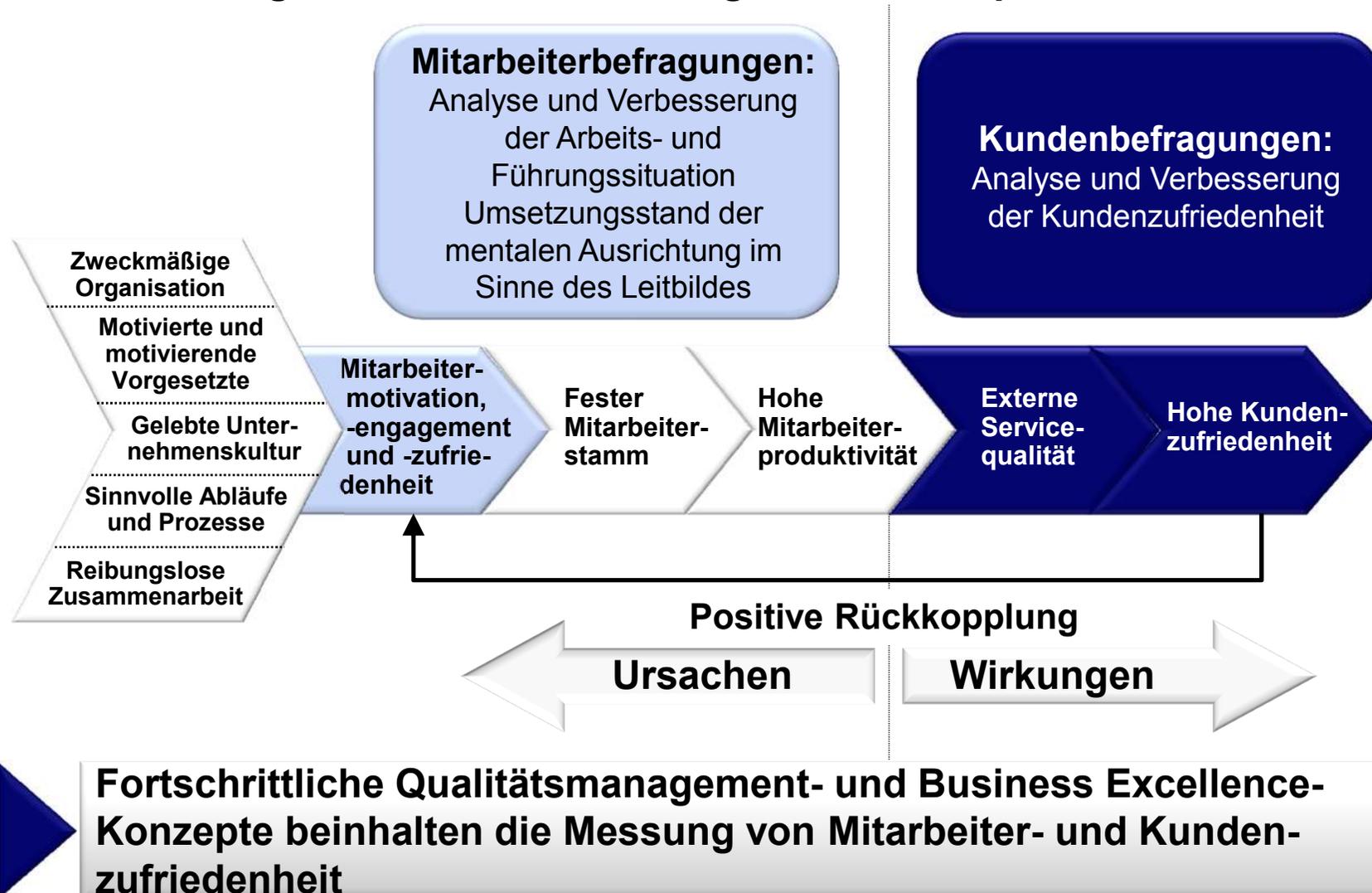
**M+M – Zielsetzung und Gestaltung der Mitarbeiterbefragung**

**M+M – Referenzen**

# Grundsätzliches zum Thema Mitarbeiterbefragung

# Wie hängen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit von einander ab?

## Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter als Voraussetzung für Kundenorientierung und Servicequalität



# Welche Einsatzgebiete / Zielrichtung verfolgen Mitarbeiterbefragungen?



**Mitarbeiterbefragungen liefern die Innensicht zu einer Vielzahl von Themenstellungen in Organisationen:  
Wer wenn nicht die Mitarbeiter wissen, was wie läuft?**

- 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 durch zufriedene und engagierte Mitarbeiter**

## Was sind Ihre Vorteile einer Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse mit M+M?

- 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**

## Vorgehen bei der Mitarbeiterbefragung

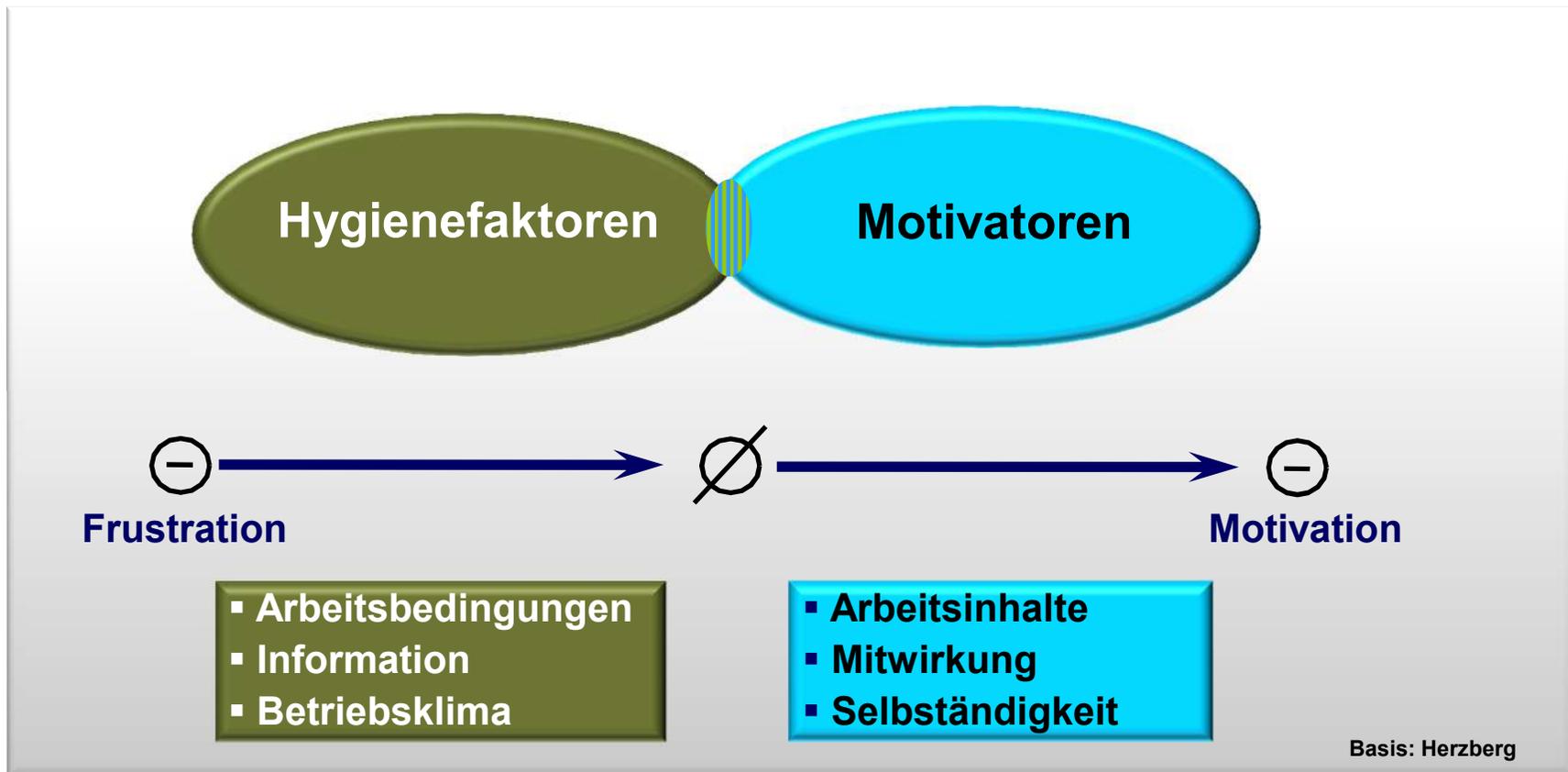
- Schaffung einer Plattform für die Mitarbeiter zum anonymisierten Artikulieren ihrer Bewertung zur Arbeits- und Führungssituation
- Erkenntnisse zur aktuellen Ausprägung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung und zu wahrgenommenen Problemen im Rahmen der täglichen Arbeit insgesamt und bezogen auf einzelne Mitarbeitergruppen
- Fundierte Erkenntnisse zum wahrgenommenen Betriebsklima in jeder Organisationseinheit und in der übergreifenden Zusammenarbeit, um über geeignete Maßnahmen interne Spannungen und Reibungsverluste zu minimieren und den Teamgedanken zu stärken
- Klarheit über die wahrgenommenen Chancen, Möglichkeiten und Defizite zur persönlichen Weiterentwicklung bezogen auf einzelne Mitarbeitergruppen und zur internen Wirksamkeit der Aktivitäten in der Personalentwicklung
- Erkennen von klaren, notwendigen Ansatzpunkten zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und deren emotionaler Bindung an das Unternehmen als Grundlage für mehr Motivation und Loyalität

## Welche 4 Fragen sind vor Beginn der Mitarbeiterbefragung zu klären?

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**

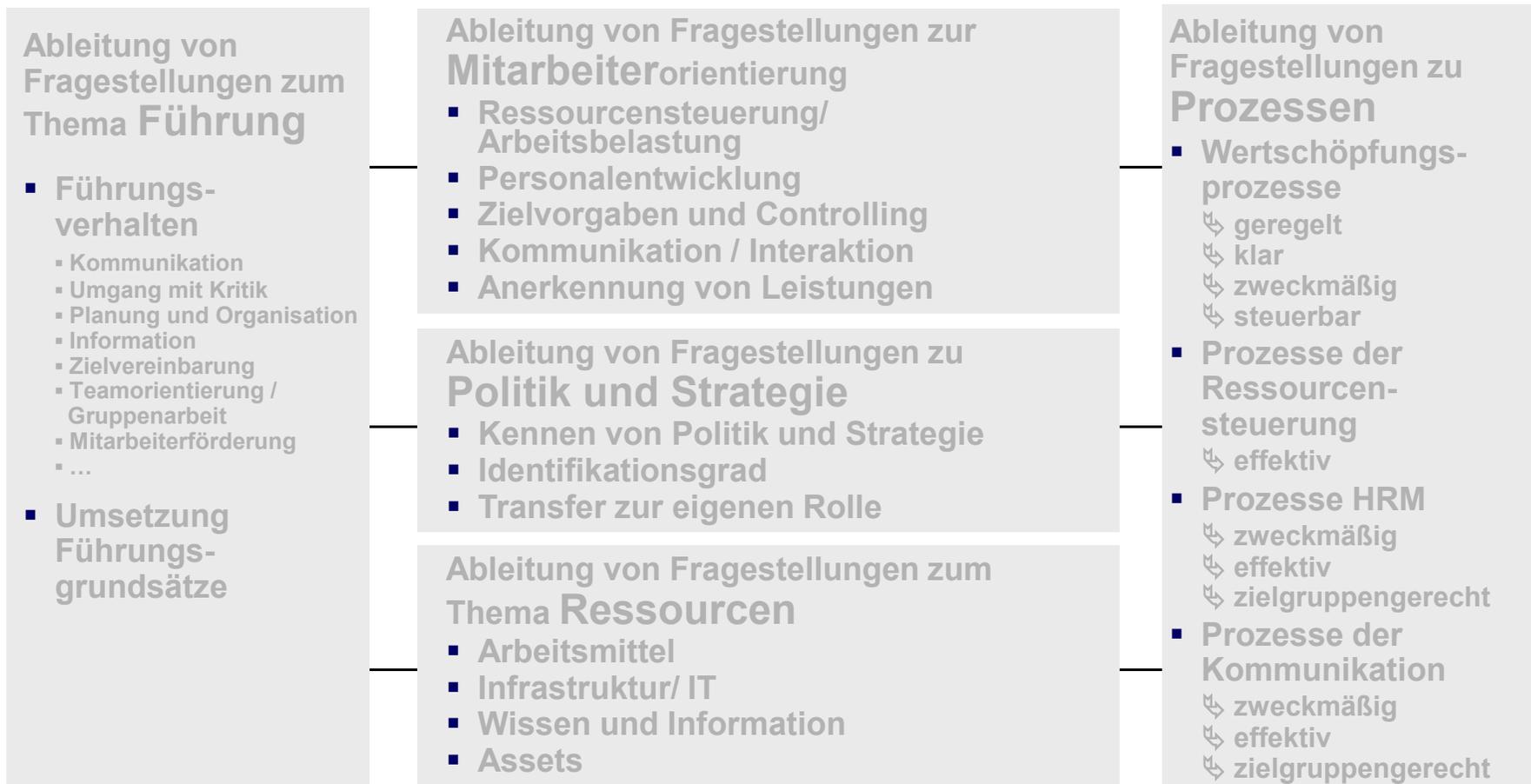
 **Klarheit über die Ziele sichert das richtige Befragungskonzept**

# Welche inhaltliche Ansatzpunkte einer Mitarbeiterbefragung sind zu berücksichtigen?



**Immer beide Aspekte ausgewogen berücksichtigen**

# Welche Rolle spielt das EFQM Model für Business Excellence bei der Entwicklung der Fragestellungen?



**Das systematische Validieren der Fragestellungen im Kontext des EFQM Excellence Modells liefert über die Ergebnisse gezielte Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeits- und Führungskultur**

# Wie werden konkrete Fragestellungen abgeleitet?

## Fragenbereiche

- Beispiel  
Arbeitsituation / Arbeitsplatz
- Organisation / Arbeitsabläufe
- Zusammenarbeit
- Information und Kommunikation
- Fort- und Weiterbildung
- Führungsverhalten
- BGM / psychische Belastung\*
- Generelles Urteil

Umsetzung in strukturierte Fragen zur Mitarbeitersicht

## Mitarbeiterbefragung

### Verwendete Skala und Aufbau des Fragebogens

- 5er Skala
- Mitte (=nicht schief)
- Semantisch besetzt
- Gleiche Abstände
- ↳ Likert-Skala

Grundsätzlich:  
Abfrage von ...

Wichtigkeit

Zufriedenheit

Beispiel

Bitte bewerten Sie bei den folgenden Kriterien jeweils aus Ihrer ganz persönlichen Sicht

Mein direkter Vorgesetzter ...	Wichtigkeit Dies ist für mich ...					Zufriedenheit Damit bin ich ...					kann ich nicht beurteilen
	völlig unwichtig	unwichtig	teilweise wichtig	wichtig	sehr wichtig	sehr unzufrieden	unzufrieden	teilweise zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden	
1. ... ist für mich gut erreichbar und ansprechbar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... vereinbart mit mir klare Ziele und Aufgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... unterstützt mich bei der Erreichung der vereinbarten Ziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

Mitarbeitererwartung

Mitarbeiterwahrnehmung

\* Ziel der Gefährdungsbeurteilung ist es nicht, einzelne überlastete Mitarbeiter aufzuspüren und ihnen Einzelfallhilfe zukommen zu lassen, sondern die Gestaltung der Arbeit anhand gesicherter Erkenntnisse zu überprüfen.

- Klare Aussage über extrem ausgeprägte Wahrnehmungen
- Mittelwerte leicht interpretierbar (50 = Mitte) und einfache Orientierung
- Gleiche Abstände können als intervallskaliert interpretiert werden und ermöglichen somit multivariate Analyseverfahren

# Wie ist der typische Ablauf einer Online-Befragung zur Mitarbeiterbefragung?

**1. Versand der Einladungsemail mit Link auf den Fragebogen an die Mitarbeiter**

**Verhindern von Doppelantworten durch Vergabe individueller Links**

**2. Ausfüllen des Fragebogens durch die Befragten auf dem externen Befragungsserver**

**Datenschutz durch Firewalls nach extern, SSL-Verschlüsselung und strikte Trennung der Adressen und Antworten auf dem Befragungsserver**

**3. Automatische Rücklauf- und Plausibilitätskontrolle und ggf. Versenden von Remindern (Nachfassaktion)**

**Datenschutz durch physikalische Trennung der externen Datenbank vom Internet**

- **Anonymität wird glaubhaft sichergestellt**
- **Offenes, ehrliches Antworten wird ermöglicht**

# Welche technischen Voraussetzungen / Anforderungen sind zu beachten?

## ■ Firewall / Spamfilter

- Firewall / Spamfilter müssen so eingestellt sein, dass die verschickten E-Mail-Einladungen an die Mitarbeiter zugelassen werden

## ■ Internetzugang

- Für den Zugriff auf den Online-Fragebogen ist eine Freischaltung des Befragungsservers für die Mitarbeiter mit beschränktem Internetzugang notwendig

## ■ PC Standardkonfiguration / Browser-Version

- Interne Testung vor Feldstart, um zu gewährleisten, dass der Fragebogen in vollem Funktionsumfang genutzt werden kann

## ■ E-Mail-Zugang

- Für die Versendung individueller Links ist das Bestehen individueller E-Mail-Adressen erforderlich
- Sollte das nicht der Fall sein, so kann ein allgemeiner Link mit Zugriff auf eine externe Website zur Registrierung an der Befragung gemailt werden, alternativ ist auch eine postalische Verteilung der individuellen Links oder das Aufstellen von Befragungsterminals möglich

**Im Vorfeld der Befragung ist sicherzustellen, dass die E-Mail-Einladungen allen Befragten zugestellt werden können und alle Mitarbeiter Zugriff auf den Online-Fragebogen haben**

# Wie wird die Anonymität im Rahmen der Mitarbeiterbefragung gewährleistet?

## Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen des Datenschutzes

- Es wird streng nach den gesetzlichen Bestimmungen des Datenschutzes gearbeitet

## Anonyme und nicht personenbezogene Befragung

### Bei schriftlichen Befragungen

- Kein Name auf dem Fragebogen oder Kuvert
- Mitarbeiter entscheidet, ob, wann und wo er den Fragebogen ausfüllt
- Der Fragebogen wird in einem beiliegenden Kuvert direkt an M+M versandt

### Bei Online-Befragungen

- Keine Ablage/Speicherung der Fragebogen auf unternehmens-internen Servern/Medien
- Einsatz von Firewalls verhindern Zugriff Unbefugte
- Strikte Trennung von Adressen/Absendern und Befragungsdaten

## Keine Identifikation der Befragten möglich

- Niemand im Unternehmen sieht die ausgefüllten Fragebogen oder den Rohdatensatz
- Die Auswertung erfolgt ausschließlich bei M+M und nur in statistisch zusammengefasster Form

## Ergebnisdarstellung nur in anonymer Form und nach Gruppen

- Bei zu geringer Größe der auswertbaren Fragebogen (kleiner 5 FB) werden die Daten nicht analysiert, so dass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind
- Das Führungsverhalten wird nur dann ausgewertet, wenn es in dem ausgewerteten Bereich mindestens 3 Vorgesetzte/Führungskräfte gibt
- Strukturmerkmale wie Alter oder Arbeitsbereich werden nicht kombiniert, sondern nur jeweils einzeln ausgewertet

**Die uneingeschränkte Anonymität jedes Einzelnen ist so sichergestellt**

## Erarbeiten eines unternehmensspezifischen Informations-Phasen-Konzeptes (zentrale und dezentrale Maßnahmen)

Vor

Während  
der Befragung

Nach

- Wie wollen wir die Mitarbeiter informieren?
- Welche Medien / Kanäle wollen wir nutzen?
- Wann und wie oft wollen wir die Mitarbeiter informieren?



Erarbeiten der wesentlichen Informationen zu Zielen, Ablauf und Nutzen der Befragung aus Mitarbeitersicht  
↳ Schaffen einer Mitarbeiter-Akzeptanz und -Motivation zur Mitwirkung

# Was sind die wesentlichen Botschaften der Mitarbeiter-Information?

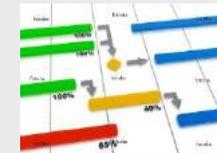
## Abbauen von Vorbehalten

- ⇒ Wahrung der Anonymität
- ⇒ Externe Auswertung
- ⇒ Einbeziehung der Sozialpartner
- ⇒ Benutzerfreundlicher Fragebogen



## Nutzen für die Mitarbeiter

- ⇒ Rückkopplung der Ergebnisse
- ⇒ Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen



## Motivation zur Mitwirkung

- ⇒ Mitarbeiter/innen = wichtiger Erfolgsfaktor der Organisation
- ⇒ Gemeinsam immer besser werden
- ⇒ Commitment der oberen Führungsebene



**Rechtzeitige, umfassende und offene Information der Mitarbeiter ist Voraussetzung für Akzeptanz und Beteiligung**

**Die Hauptmotivatoren zur Mitwirkung der Mitarbeiter bei jeder Mitarbeiterbefragung sind die Glaubwürdigkeit**

- der Zusicherung der Anonymität sowie
- des Veränderungswillens durch die Führungskräfte

# Welche Maßnahmen zur Erreichung einer hohen Beteiligung sind zu berücksichtigen? [1/2]

## Richtigen Zeitpunkt für die Befragung wählen

- Bei der Festlegung des Befragungszeitraums darauf achten, dass dieser weder in Abwesenheits- noch in Belastungsspitzen fällt

## Befragungszeitraum begrenzen und erinnern

- Befragungszeitraum festsetzen, der nicht allzu weit in der Zukunft liegt (max. 3-4 Wochen)
- Erinnerung zur Teilnahme zu Halbzeit und Ende der Befragung

## Fragebogenstrukturierung

- Gut strukturierter, nicht zu langer Fragebogen mit wenig wechselnden Antwortskalen
- Richtige Zielgruppenansprache sicherstellen, Absichern des Fragebogens hinsichtlich sprachlicher und inhaltlicher Relevanz über Pre-Test

## Sozialpartner / -gremien einbeziehen

- Sozialpartner / -gremien als Befürworter und Motivator für die Befragung gewinnen
- Datenschutzbeauftragte frühzeitig einbeziehen

## Anonymität und Veränderungswille

- Die Hauptmotivatoren zur Mitwirkung der Mitarbeiter/innen bei jeder Befragung sind das Vertrauen in die Zusicherung der Anonymität sowie der erkennbare Veränderungswille innerhalb der gesamten Organisation
- Vergabe der Befragung an externen Dienstleister wirkt hier vertrauensfördernd

# Welche Maßnahmen zur Erreichung einer hohen Beteiligung sind zu berücksichtigen? [2/2]

## Marketing für die Befragung

- Eine zielgerichtete, rechtzeitige, umfassende, offene und motivierende Information von Sozialpartnern / -gremien, Führungskräften und Mitarbeitern ist die Voraussetzung für Akzeptanz und eine hohe Beteiligung.

Mögliche Maßnahmen wären:

- Vorabinformation der Führungskräfte
- Die Befragung 2 bis 4 Wochen im Vorfeld ankündigen (z.B. über das Intranet zu Hintergründen und Ziele der Befragung)
- Begleitende Werbung für die Teilnahme an der Befragung durch Flyer, Plakate, Aushänge etc. vor Ort
- Begleitende Information zum Stand des Rücklaufs (Aushänge, Intranet)
- Motivation zum Mitmachen vor Ort durch Führungskräfte und Sozialpartner / -gremien oder auch Beauftragte zur Mitarbeiterbefragung
- Hotline / Ansprechpartner für Fragen / Auskünfte intern und extern

## Beispiele der Benutzeroberfläche



**Auf Kundenwunsch lässt sich auch das Kundenlogo einbinden bzw. CD-Anforderungen können berücksichtigt werden. Weitere individuelle Anpassungen sind nach Absprache ebenfalls möglich.**