



## Konzepterarbeitung Mitarbeiterbefragung

M+M setzt grundsätzlich an den organisationsindividuellen Zielen an und legt viel Wert auf die Vorbereitungsphase. D.h., es gilt das generelle wissenschaftlich abgesicherte und vielfach praktisch erprobte Instrumentarium zu individualisieren. Nur so wird tiefe Akzeptanz für die Befragung und ihre Ergebnisse in der Organisation erzeugt, werden die Betroffenen wirklich zu Beteiligten und lassen sich die Ergebnisse auch nutzbringend und nachhaltig in die Organisation zurückspiegeln. Daher ist es wichtig, bei der Ausgestaltung der Befragung immer den organisationspezifischen Informationsbedarf (vor, während und nach der Befragung) zu berücksichtigen – bei methodischer Fundiertheit. Dieses gilt es in einem Informationsphasenkonzept zu verankern.

### Information der Mitarbeiter



Im M+M Befragungsinstrumentarium werden diejenigen Kriterien berücksichtigt, die eine hohe Relevanz für die Mitarbeiterzufriedenheit, -motivation und -bindung aufweisen. Die grundsätzliche Basis liefert hier das bewährte EFQM Modell für Business Excellence, ergänzt um emotionale Einstellungs- und Identifikationsfragen.

In der Regel fragen wir nicht nur nach der Zufriedenheit, sondern auch nach der Wichtigkeit und tragen damit der Entstehung von Zufriedenheit aus wahrnehmungspsychologischer Sicht Rechnung: Zufriedenheit ist nichts anderes als der ständige innere Abgleich zwischen Erwartungshaltung / Anforderung, dem SOLL, und dem dann tatsächlichen Erleben, dem IST. Wird das SOLL vom IST deutlich übertroffen, entsteht Begeisterung. Halten sich Anspruch und erlebtes IST die Waage, resultiert daraus Zufriedenheit. Bleibt das Erlebnis hinter den Erwartungen zurück, entsteht Unzufriedenheit.

Die Erhebung der Erwartungshaltung findet oft über die Abfrage der Wichtigkeit der einzelnen Kriterien für die Mitarbeiter statt. Denn diese weist eine hohe Korrelation zur Erwartungsdimension auf. Aus praktischer und analytischer Sicht hat dieses Vorgehen mehrere Vorteile: So fällt es den Mitarbeitern leichter, die Wichtigkeit einzelner Kriterien zu bewerten als ihr Anforderungsniveau. In der Auswertung ermöglicht diese Methode

### Befragungsinhalte der Mitarbeiterbefragung im Kontext des EFQM Modells



auch die korrekte Bestimmung von Zufriedenheiten kleiner Teilgruppen (hier hat die berechnete Wichtigkeit als alternative Vorgehensweise große Schwächen) und erlaubt das Aufdecken von verdeckten Zufriedenheitstreibern.

## Ziele einer Mitarbeiterbefragung

Zufriedene, engagierte und motivierte Mitarbeiter sind eine wesentliche Voraussetzung für zufriedene Kunden und somit auch für den Erfolg einer Organisation. Diese These wurde über die Jahre immer wieder wissenschaftlich und praktisch bestätigt. Insbesondere im Dienstleistungsbereich kommt diesem Zusammenhang eine erhebliche Bedeutung zu. Jede Organisation ist heute als modernes Dienstleistungsunternehmen vom Wissen, Können und Wollen seiner Mitarbeiter abhängig, so dass eine hohe Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern zu einer festen Zielgröße in der Unternehmenssteuerung und -führung geworden ist. Die Zufriedenheit und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ist eine wesentliche Voraussetzung für eine hohe Kundenorientierung und Servicequalität.



Fortschrittliche Qualitätsmanagement- und Business Excellence-Konzepte beinhalten daher die Messung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Dies wird auch von vielen Verantwortlichen gesehen, es fehlen ihnen aber oft konkrete Erkenntnisse und Handlungshinweise zur Verbesserung des Betriebsklimas und der Leistungsbereitschaft sowie zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung.

Daher sollte bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung u.a. auf folgende Punkte geachtet werden:

- Schnelle und reibungslose Durchführbarkeit der Erhebung
- Gut strukturierter, verständlicher Fragebogen
- Frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter und Sozialpartner zur Förderung der Akzeptanz
- Schaffen von Vertrauen in die Veränderungsbereitschaft der Leitung sowie in den Schutz der Anonymität
- Realistische, offene und nachvollziehbare Ergebniskommunikation

Professionell durchgeführte Mitarbeiterbefragungen als Bestandteil eines modernen Human Resource Management (HRM) können ein geeignetes Mittel sein, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter systematisch zu erkennen und geben Aufschluss darüber, was Mitarbeiter in ihrem Arbeitsalltag beschäftigt und bewegt. Sie dienen dazu, Schwachstellen in den täglichen Prozessen oder Organisationsstrukturen aufzudecken und diese mit gezielten Maßnahmen zu beheben, um Abläufe zu optimieren, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern und sie so langfristig an eine Einrichtung binden zu können. Mitarbeiterbefragungen legen somit die Basis für strategische Entscheidungen im Verbesserungsprozess.

## Zeitlicher Ablauf der Mitarbeiterbefragung

Im Wesentlichen hängt der benötigte Zeitrahmen von der Dauer der internen Abstimmung im Vorfeld der Befragung ab.



Die Intensität der Einbeziehung der Mitarbeiter in die Fragebogenentwicklung oder die strikte / vorgegebene Einhaltung fester Sitzungstermine (z.B. vom Personalrat) bestimmen unter anderem die benötigte Zeit bis Konzept und Fragebogen stehen und freigegeben sind.

Für die Befragung (Feldphase) selbst ist ein Zeitraum von 2-3 Wochen optimal. Für den Fall eines nicht zufriedenstellenden Rücklaufs, kann auch die Option einer 1-wöchigen Verlängerung der Befragung mit gleichzeitigem Reminder in Betracht gezogen werden. Mit Blick auf eine möglichst hohe Beteiligungsquote sollte der Befragungszeitraum mit Bedacht gewählt werden: Nicht in Zeiten großer Abwesenheiten wie z.B. Urlaubszeiten oder hohen Arbeitsaufkommens.

Als Faustregel kann man rechnen, dass die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung / Berichtserstellung jeweils ca. 4-6 Wochen in Anspruch nehmen, so dass die Durchführung der Mitarbeiterbefragung mit M+M grob innerhalb eines Quartals abgeschlossen ist und der Verbesserungsprozess beginnen kann.

## Bereitstellung einer Online-Plattform, Sicherstellung der Anonymität



Für die Online-Mitarbeiterbefragung erfolgt eine Überführung des Fragebogens in ein Befragungssystem im Webbrowser, damit dieser schnell und unkompliziert für alle Mitarbeiter abrufbar ist. Das setzt einen funktionierenden Internetzugang voraus. Mit einem zuvor verteilten Zugangscodes ist der Fragebogen für jeden Teilnehmer erreichbar. Dieser automatisch generierte Schlüssel besteht aus einer Kombination von Ziffern und Buchstaben. Die zufällige Vergabe der Zugangscodes gewährleistet, dass die Teilnehmer anonym bleiben und die Ergebnisse keiner einzelnen Person zuordenbar sind. In separaten Tabellen liegen Adress- und Befragungsdaten vor, was den Rückschluss auf einzelne Mitarbeiter verhindert. IP-Adressen oder Referrer-URL werden im Rahmen der Online-Erhebung nicht gespeichert. Außerdem sind zu diesem Zeitpunkt Google Analytics-Einstellungen deaktiviert. Liegen zum jeweiligen Parameter weniger als fünf auswertbare

Fragebögen vor, lassen sich persönliche Variablen für die Auswertung nicht kombinieren. Auf diese Weise bleibt die Anonymität sowohl bei der Durchführung als auch bei der Auswertung in jedem Fall gewahrt.

Es ist möglich, den Online-Fragebogen für eine Pause zu unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder fortzusetzen. Sobald der Mitarbeiterfragebogen fertig ausgefüllt ist, erfolgt eine verschlüsselte Übermittlung der Ergebnisse an M+M. Eine Dankes-/Erinnerungs-E-Mail an alle Mitarbeiter mit bekannter E-Mail Adresse sorgt für einen erhöhten Response.

### Damit Ihre Mitarbeiterbefragung erfolgreich durchführbar ist, versteht es sich von selbst, dass ...

- die Teilnahme für die Mitarbeiter so einfach wie möglich zu gestalten ist,
- datenschutzrechtliche Bestimmungen eingehalten werden und
- die Anonymität der Mitarbeiter gewahrt bleibt.

### Zur Wahrung der Anonymität Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind folgende Maßnahmen zu berücksichtigen:

- M+M erfüllt vollständig alle gesetzlichen Anforderungen zum Datenschutz, was der Datenschutzbeauftragte von M+M zusätzlich überwacht.
- Zu keinem Zeitpunkt erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der FMS Wertmanagement Zugriff auf die Antworten der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Ist die Zahl der antwortenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter < 5, dann erfolgt zur Vermeidung spekulativer Rückschlüsse keine Einzelauswertungen für organisatorische Einheiten.
- Bezogen auf die abgefragten demografischen Kriterien (z.B. Alter, Führungskraft / Nicht-Führungskraft, Organisationsbereich) erfolgen immer nur Einzelbetrachtungen der Einzelauswertungen, wobei auch hier keine Ausweisung der Ergebnisse für Gruppen < 5 stattfindet.

### Darüber sind für eine hohe Beteiligung weitere Maßnahmen zu berücksichtigen:

- **Richtiger Zeitpunkt:** Die Festlegung des Befragungszeitraums sollte weder in Abwesenheits- noch in Belastungsspitzen fallen.
- **Befragungszeitraum:** Der Befragungszeitraum sollte nicht allzu weit in der Zukunft liegen (max. 3-4 Wochen).
- **Erinnerung:** Zur Halbzeit und vor dem Ende der Befragung sollte man jeweils an die Teilnahme erinnern.
- **Fragebogenstruktur:** Ein gut strukturierter, überschaubarer Fragebogen mit wenig wechselnden Antwortskalen und der richtigen Zielgruppenansprache wirkt einladend. Zur Absicherung des Fragebogens hinsichtlich sprachlicher und inhaltlicher Relevanz bietet sich ein Pre-Test an.
- **Sozialpartner / -gremien:** Gewinnen Sie Sozialpartner und -gremien, die motivierend als Befürworter der Befragung auftreten. Auch einen Datenschutzbeauftragten sollte man frühzeitig einbeziehen.

- **Marketing:** Sozialpartner und -Gremien, Führungskräfte und Mitarbeiter sollten zielgerichtet, umfassend und zum richtigen Zeitpunkt informiert werden. Offene und motivierende Beiträge sorgen für Akzeptanz und eine hohe Beteiligung.
- **Serverstandort:** Es ist ratsam, die Befragungsdaten auf einem externen, in Deutschland stehenden Server zu speichern.

## Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

Mit FourByOne® hat M+M ein aussagefähiges Analyseverfahren entwickelt, welches einerseits mittels Kennzahlenbildung den Status Quo, den Vergleich zwischen einzelnen Auswertungsgruppen und die Veränderung im Zeitablauf auf einen Blick erlaubt, andererseits mittels Delta-Analyse ein klares Stärken-Schwächen-Profil aufzeigt.

### M+M Analyseverfahren

**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 Erhebung lassen sich durch diese 4fach-Analyse eindeutig abgesicherte Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen ableiten

Ergänzt wird die rationale Zufriedenheitskennzahl, der M+M MZI, um die emotionale Zufriedenheit, um zu schauen, ob Kopf und Bauch in Einklang sind, sowie um die Bindungskennzahl, den M+M MBI, um nicht bei der Zufriedenheit stehen zu bleiben, sondern auch herauszufinden, welche Wirkung das erreichte Zufriedenheitsniveau auf die Loyalität und Bleibeabsicht hat.

In der Portfolioanalyse schließlich ermitteln wir zusätzlich über ein multivariates Analyseverfahren den statistischen Einfluss der einzelnen Kriterien auf die Gesamtzufriedenheit, um über die Gegenüberstellung von Wichtigkeit und statistischer Relevanz die Zufriedenheitstreiber zu identifizieren. Zufriedenheitstreiber sind die Kriterien, die bei Verbesserung auch eine erhöhte

Gesamtzufriedenheit nach sich ziehen, während Hygiene- und Basisfaktoren dies nicht tun. Allerdings schlagen hier Unzufriedenheiten voll zu Buche: Werden Hygiene- und Basisfaktoren nicht erfüllt, sinkt die Gesamtzufriedenheit (vgl. Kano Model).

M+M hat es sich von Anfang an zum Ziel gesetzt, seinen Kunden keine Zahlenfriedhöfe zu liefern, sondern aussagefähige, verständliche und praxisnahe Berichte – bei selbstverständlich methodischer Genauigkeit. Konsequenterweise finden Sie darum in unseren Berichten nicht Zahlen in Tabellenform, auch nicht einfach nur grafisch umgesetzte Zahlen, sondern durch intuitiv verständliche Farbgestaltungen grafisch dargestellte Zahlen inklusive Interpretation / Einordnung – also echte Ergebnisse, auf deren Ihr Unternehmen ohne weiteres in den Verbesserungsprozess starten kann, und zwar ganz egal, ob Ihre Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter Kenntnis von Statistik haben oder zu den „Nicht-Statistikern“ zählen.

### M+M 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?

**Gesamtbetrachtung**

Niveau der Mitarbeiterzufriedenheit wird transparent

**Detailbetrachtung**

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

### Delta-Analyse: Differenzierte Stärken-Schwächen-Profile

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

**Gesamtbetrachtung**

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

**Detailbetrachtung**

Höhe der Abweichung der Zufriedenheit von der Wichtigkeit aus Mitarbeitericht

Praxisorientierte Darstellung zum Erkennen von Hauptproblembereichen und zum einfachen Ableiten von Verbesserungsmaßnahmen

### M+M MBI® als aussagefähige Kennziffer für Mitarbeiterbindung



### Portfolio-Analyse: Ermittlung von Zufriedenheitstreibern



M+M Ergebnisberichte und Präsentationen auf der Gesamtebene beinhalten immer eine Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen aus unserer Sicht. Auch hier hilft uns – neben unseren Erfahrungen aus vielen anderen Mitarbeiterbefragungen – unser ganzheitlicher Beratungsansatz im Sinne der EFQM, vernetzt zu analysieren und zu denken und bewahrt uns vor dem Tunnelblick.

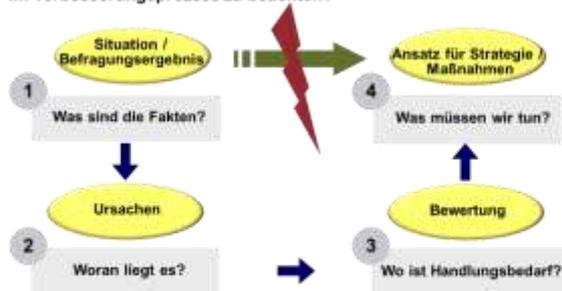
- Der abgestimmte, detaillierte Gesamtbericht (mit visualisierter Darstellung der Ergebnisse) hat i.d.R. folgenden Inhalt:
  - ↳ Rücklaufstatistik; Darstellen des Mitarbeiter-Zufriedenheits-Index [M+M MZI®] (Gesamt, pro Fragenbereich, pro Mitarbeitergruppe, internes Benchmarking nach Standorten, Bereichen und Abteilungen)
  - ↳ Darstellen des Mitarbeiter-Bindungs-Index [M+M MBI®] (Gesamt, pro Mitarbeitergruppe, internes Benchmarking nach Standorten, Bereichen und Abteilungen)
  - ↳ Ermitteln von Stärken und Ansatzpunkten für Verbesserungen auf Basis der Mittelwertdifferenzen zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit (Delta-Analyse)
  - ↳ Ermitteln von Zufriedenheits- und Bindungstreibern
  - ↳ Formulieren konkreter Handlungsempfehlungen
  - ↳ Auflisten der offenen Nennungen in Tabellenform
  
- Einzelberichte für die einzelnen Organisationseinheiten (unter Wahrung der Anonymitäts-Regeln) haben folgenden Inhalt:
  - ↳ Rücklaufstatistik; Darstellen des Mitarbeiter-Zufriedenheits-Index [M+M MZI®] und des Mitarbeiter-Bindungs-Index [M+M MBI®] (Gesamt, pro Fragenbereich, pro Mitarbeitergruppe)
  - ↳ Ermitteln von Stärken und Ansatzpunkten für Verbesserungen auf Basis der Mittelwertdifferenzen zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit (Delta-Analyse)

## Aufsetzen des Verbesserungsprozesses

Wesentlich beim Verbesserungsprozess ist, dass die Ergebnisse der Befragung nicht unreflektiert als Grundlage für die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen übernommen werden. Vielmehr ist auf Basis der Ergebnisse der Befragung zusätzlich eine Priorisierung durch die Verantwortlichen vor Ort in Bezug auf z.B. Verbesserungsbedarf, Einflussmöglichkeit, inhaltliche Wichtigkeit und zeitliche Dringlichkeit vorzunehmen.

Mit M+M PAPP hat M+M ein Verfahren zum Erarbeiten von Verbesserungsmaßnahmen entwickelt, das eine systematische Analyse der festgestellten Schwächen sicherstellt. Dabei basiert das Vorgehen nach PAPP auf den Strukturen des EFQM Modells für Business Excellence, ohne dabei den Anwendern das vertiefte Verständnis der damit verbundenen Komplexität abzufordern. So lassen sich innerhalb nur eines Tages strukturiert und systematisch Maßnahmen mit großer Hebelwirkung ableiten.

Was ist beim grundsätzlichen Vorgehen im Verbesserungsprozess zu beachten?



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.

Wie sieht der Verbesserungsprozess mit der M+M PAPP-Ursachenanalyse aus?



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

Durch eine klare Priorisierung der Handlungsfelder sollten zeitnah nach der Befragung mittel- und langfristige Verbesserungs-/ Veränderungsmaßnahmen formuliert werden. Schließlich sollen sich die Investitionen der Befragung lohnen und nicht die Erkenntnisse in der nächsten Schublade verschwinden. Dazu bedarf es einer grundsätzlichen Bereitschaft für Veränderungen, gerade auch im Hinblick auf die Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion. Veränderungen zur Leistungssteigerung können nur erbracht werden, wenn alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen. Die Gründung einer Projektgruppe für die Ausarbeitung von Maßnahmenkonzepten und eine Plattform für den Dialog mit den Beschäftigten fördert eine erfolgreiche Umsetzung des Besserwerdens.

## IHR ANSPRECHPARTNER zu einer Mitarbeiterbefragung

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

Weitere Informationen unter [www.m-plus-m.de](http://www.m-plus-m.de)

Ihr Ansprechpartner:

Frank Opitz, [opitz@m-plus-m.de](mailto:opitz@m-plus-m.de), Tel.: 0561-709 79-17

