

MARKETAGENT.COM

Digitale Markt- und Meinungsforschung



EMPLOYEE AGENT

Mitarbeiterzufriedenheit messen,
Entscheidungsgrundlagen gewinnen



Agenda

- 1. Definition, Merkmale und Einstellungen zu MAB**
- 2. Nutzen und Ziele von MAB**
- 3. Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Leitideen**
- 4. Auslöser und Zeitpunkte von MAB**
- 5. Themen, inhaltliche Verknüpfung mit Kundenbefragung**
- 6. Der Prozess**
- 7. Einwände und Probleme**



Agenda



Definition, Merkmale und Einstellungen zu MAB

2.

Nutzen und Ziele von MAB

3.

Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Leitideen

4.

Auslöser und Zeitpunkte von MAB

5.

Themen, inhaltliche Verknüpfung mit Kundenbefragung

6.

Der Prozess

7.

Einwände und Probleme



3 Definition „Mitarbeiterbefragung“

- “Eine Mitarbeiterbefragung ist ein personalpolitisches Instrument, das von der Geschäftsführung in Abstimmung mit dem Betriebsrat mit dem Ziel der systematischen Erfassung der Einstellungen, Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter eingesetzt wird.”
- “Eine Mitarbeiterbefragung ist ein Instrument partnerschaftlicher Unternehmensführung, mit dem durch Befragung von Mitarbeitern Mitarbeiterinteressen bewusst gemacht werden, damit Entscheidungsgrundlagen gewonnen und Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Akzeptanz überprüft werden.”
- “Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung werden alle Mitarbeiter zu unterschiedlichen Merkmalen und Bedingungen ihrer Arbeit befragt. Die Befragungsergebnisse werden an alle Mitarbeiter nach Organisationseinheiten differenziert zurückgemeldet und dienen der gemeinsamen Ableitung und Umsetzung konkreter Veränderungsmaßnahmen. Die Wirksamkeit dieser Veränderungsmaßnahmen wird durch nachfolgende Mitarbeiterbefragungen evaluiert.”



Eine „gute“ Mitarbeiterbefragungen

- analysiert Betriebsklima, Führung, Arbeitsabläufe und Verbesserungspotenzial
- unterstützt Sie bei der Steuerung und Evaluation von Projekten
- motiviert die Mitarbeiter und bindet sie an das Unternehmen
- ermöglicht eine gezielte Personalentwicklung
- ist eine wichtige Grundlage für Zertifizierung und Qualitätsmanagement
- prägt mit ihren Themen die Unternehmenskultur
- fördert das Firmenimage



Mit einer Mitarbeiterbefragung

- erhalten Sie eines repräsentatives Bild über Einstellungen, Meinungen und Wünsche der Mitarbeiter.
- erlangen Sie eine gutes Spiegelbild der Wünsche im Unternehmen und damit der Unternehmenskultur.
- werden Schwachstellen, Veränderungsmöglichkeiten und Verbesserungsvorschläge aufgezeigt.
- erhalten Sie eine Entscheidungsgrundlage und einen Frühwarnindikator.
- steigt die Motivation durch das Einbeziehen der Mitarbeiter.
- setzen Sie ein Zeichen: "Wir nehmen unsere Mitarbeiter ernst, binden sie ein und tun etwas für sie,,."



Verbreitung von Mitarbeiterbefragungen nach Bungard et al. (n = 71)

- MAB werden in 49% der 100 umsatzstärksten dt. Unternehmen durchgeführt
- Durchschnittlicher Abstand: 2,75 Jahre
- Einbindung in umfassende Konzepte (z.B.: TQM): 71%
- Durchschnittliche Rücklaufquote: 60%
- Schriftliche Befragung: 97%
- Gründe für Einführung: Umfassende Veränderung im Unternehmen
- Regelmäßige Durchführung mit festem Abstand: 50%
- Organisationsweite MAB: 54%
- Alle Mitarbeitergruppen: 77%
- Durchführung intern: 40%



Agenda

1. **Definition, Merkmale und Einstellungen zu MAB**



Nutzen und Ziele von MAB

3. **Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Leitideen**

4. **Auslöser und Zeitpunkte von MAB**

5. **Themen, inhaltliche Verknüpfung mit Kundenbefragung**

6. **Der Prozess**

7. **Einwände und Probleme**



Der Nutzen einer Mitarbeiterbefragung aus 3 Perspektiven

Mitarbeiter

- Der eigenen Meinung Stimme verleihen
- Entscheidungen „oben“ beeinflussen
- Eigene Arbeitssituation verbessern helfen
- Rückmeldungen nach „oben“ geben
- Lernen, wie andere die Dinge sehen

Mittleres Management

- Wissen, wie die MA die Dinge sehen
- Verborgene Probleme/Chancen erkennen
- Effektive Aktionen lancieren
- Engagement durch Einbindung stärken
- Sozialkapital stärken
- Kommunikationswege öffnen

Top-Management

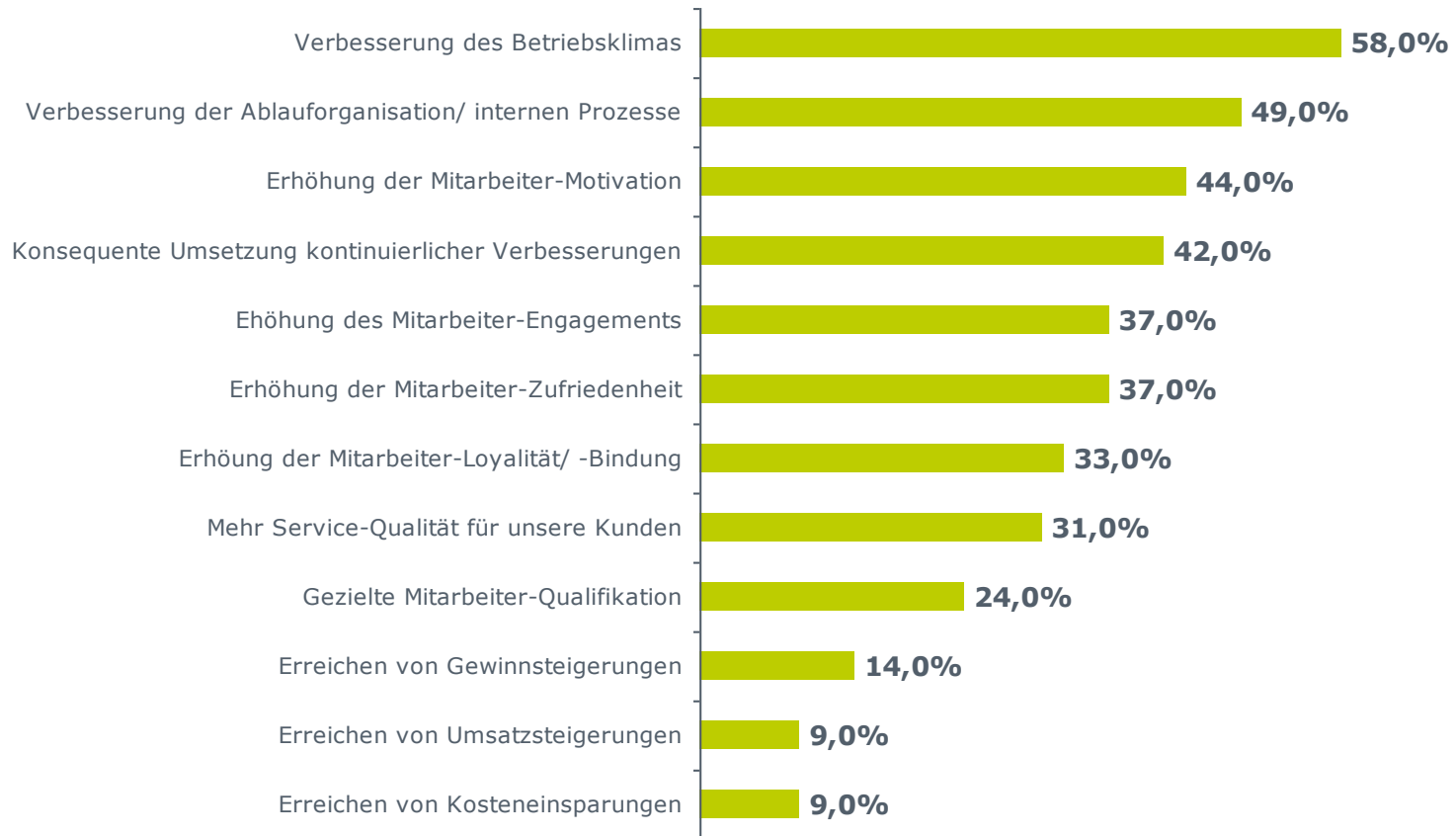
- Leistungstreiber systematisch messen
- Weiche Faktoren in Strategiekarten einbringen
- Beschleunigen der Strategieumsetzung
- Organisationseinheiten auf die Strategie ausrichten
- Mitarbeiterführung stärken



Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen und Nutzen aus MAB

Nutzenbewertung einer Mitarbeiterbefragung im Detail

(Top-2-Box: bewertet mit "sehr hoch" & "hoch")



Quelle: Prof. Dr. Armin Töpfer

Ziele von Mitarbeiterbefragungen für das Unternehmen

- erhält detaillierte Hinweise für gestalterische Maßnahmen (z.B.: Arbeitsbeding.)
- ermittelt den Grad der Arbeitszufriedenheit
- gewinnt Einblick in das Betriebsklima
- erlangt Rückmeldung über personalwirtschaftliche Maßnahmen
- klärt das Image als Arbeitgeber
- ermittelt das Maß an Zustimmung und Verbundenheit mit dem Unternehmen
- entdeckt Schwachstellen
- mobilisiert die Mitarbeiter über Mitdenken und Einbeziehen
- dokumentiert die Erwartungen der Mitarbeiter
- erfasst die allgemeine Situation des Unternehmens aus Sicht der Befragten
- verbessert den Kontakt zwischen Führungs- und Mitarbeitererebene
- geht einzelnen Themen tiefer auf den Grund



Stichwort „Anonymität“, typische Regelungen

- Die Teilnahme ist freiwillig
- Der Name des Befragten wird nicht erhoben
- Es wird nur eine bestimmte Zahl an demographischen Variablen erhoben
- Jede Frage sollte, muss aber nicht beantwortet werden
- Die Ergebnisse werden nur in zusammenfassenden Statistiken veröffentlicht
- Nur Gruppen von mindestens 8 Teilnehmern werden gesondert ausgewiesen



Typische Zielkategorien einer Mitarbeiterbefragung

Messen

Wie sehen die Mitarbeiter die Dinge? So sehen sie Stärken, wo Schwachstellen.

Einbinden

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

Zufriedenheit erhöhen

Beseitigung von Quellen für Unzufriedenheit und Konflikt, Erhöhung von Commitment und Vertrauen, Spannungsabbau.

Leistung verbessern


Verbesserung der Feedback-Kultur, klarere Ziele, Motivierung, Ausbau von Stärken, Leistungsbelohnungen, ...

Strategisch weiterkommen

Vermitteln der Strategie, Ausrichten auf die Strategie, Umsetzen der Strategie, ...



Agenda

1. **Definition, Merkmale und Einstellungen zu MAB**
2. **Nutzen und Ziele von MAB**
-  **Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Leitideen**
4. **Auslöser und Zeitpunkte von MAB**
5. **Themen, inhaltliche Verknüpfung mit Kundenbefragung**
6. **Der Prozess**
7. **Einwände und Probleme**



Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterbefragungen

- Klare Befürwortung durch die Unternehmensleitung
- Freiwilligkeit (für die Teilnahme werben, keine Sanktionen und Zwänge)
- Anonymität (externer Dienstleister hilft)
- Externe Durchführung mit unabhängigem Institut
- Klares, nachvollziehbares Erhebungsverfahren
- Fragebogen (einheitliche Skalierung, verständliche Formulierung, etc.)
- Beteiligung des Betriebsrat
- Garantierte Rückmeldung und Nutzenaspekte
- Kommunikation (Absicht, Durchführung, Fortgang und Erfolg)
- Umsetzung der Ergebnisse




Leitideen

- **Anonymität:** Aus den Ergebnissen kann nicht auf die Aussagen einzelner Mitarbeiter rückgeschlossen werden.
- **Transparenz:** Alle Mitarbeiter werden über die Ziele und Ergebnisse der Befragung informiert.
- **Freiwilligkeit:** Kein Mitarbeiter wird zur Teilnahme an der Befragung gezwungen.
- **Konsequenzen:** Aus den Ergebnissen werden Maßnahmen abgeleitet und sichtbar umgesetzt.



Agenda

1. **Definition, Merkmale und Einstellungen zu MAB**
2. **Nutzen und Ziele von MAB**
3. **Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Leitideen**
-  **Auslöser und Zeitpunkte von MAB**
5. **Themen, inhaltliche Verknüpfung mit Kundenbefragung**
6. **Der Prozess**
7. **Einwände und Probleme**



Sinnvolle Zeitpunkte einer Mitarbeiterbefragung

- nach weit reichenden Umstrukturierungsmaßnahmen
- bei gezieltem Initiieren von Veränderungsmaßnahmen
- optimieren von Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
- im Rahmen des Qualitätsmanagements
- bei Zertifizierungsbemühungen
- in einer neuen Wachstumsphase
- wenn die Anzahl neuer Mitarbeiter stark gestiegen ist
- bei hoher Fluktuation




Ausprägungsformen von Mitarbeiterbefragungen

		Häufigkeit	
		einmalig	mehrfach
Umfang	breit	einmaliges „rund um Scanning“ als systematisches Durchforsten erfolgskritischer Bereiche	Trend-Monitor als permanentes Scanning, wiederholtes Evaluieren aller potentiell-kritischen Bereich
	eng	Vorbereitung einer konkreten Aktion, einzelfallbezogene Unterstützung einer konkreten Aktion	permanente Beobachtung von einzelnen besonders kritischen Schlüssel-Variablen



Agenda

1. **Definition, Merkmale und Einstellungen zu MAB**
2. **Nutzen und Ziele von MAB**
3. **Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Leitideen**
4. **Auslöser und Zeitpunkte von MAB**
-  **Themen, inhaltliche Verknüpfung mit Kundenbefragung**
6. **Der Prozess**
7. **Einwände und Probleme**



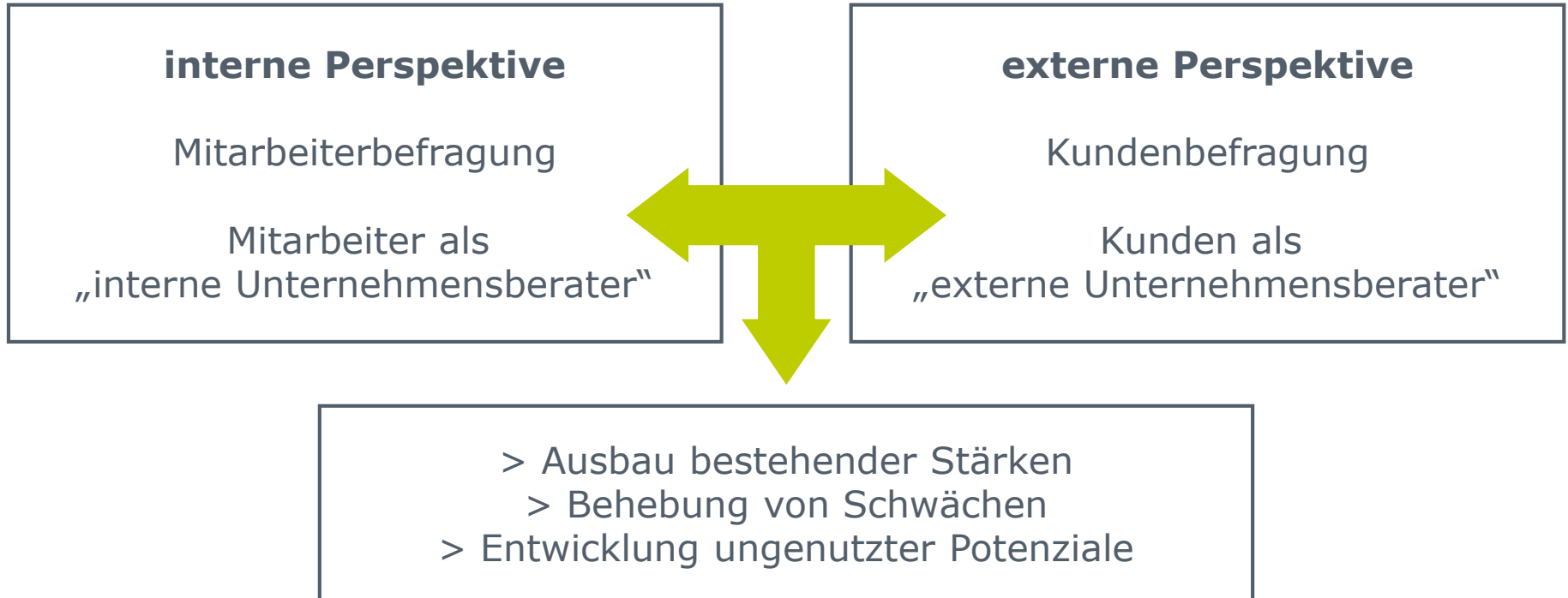
Mögliche Themen von Mitarbeiterbefragungen

- Arbeitszufriedenheit
- Betriebsklima
- Motivation
- Zusammenarbeit
- Konfliktbewältigung
- Arbeitsinhalte
- Arbeitsorganisation
- Produkt- & Servicequalität
- Kundenorientierung
- Führung
- Verantwortungsspielräume
- Verantwortungsbereiche
- Information & Kommunikation
- Arbeitsbedingungen
- Entgelt & Sozialleistungen
- Identifikation
- Unternehmensimage
- Unternehmenskultur
- Berufliche Weiterbildung
- Ausbildung
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Prioritäten bei Problemen
- Verbesserungsvorschläge



Integriertes Qualitätsmanagement


Verknüpfung von Mitarbeiter- & Kundenbefragung



Realisierung & Weiterentwicklung von Qualitätszielen

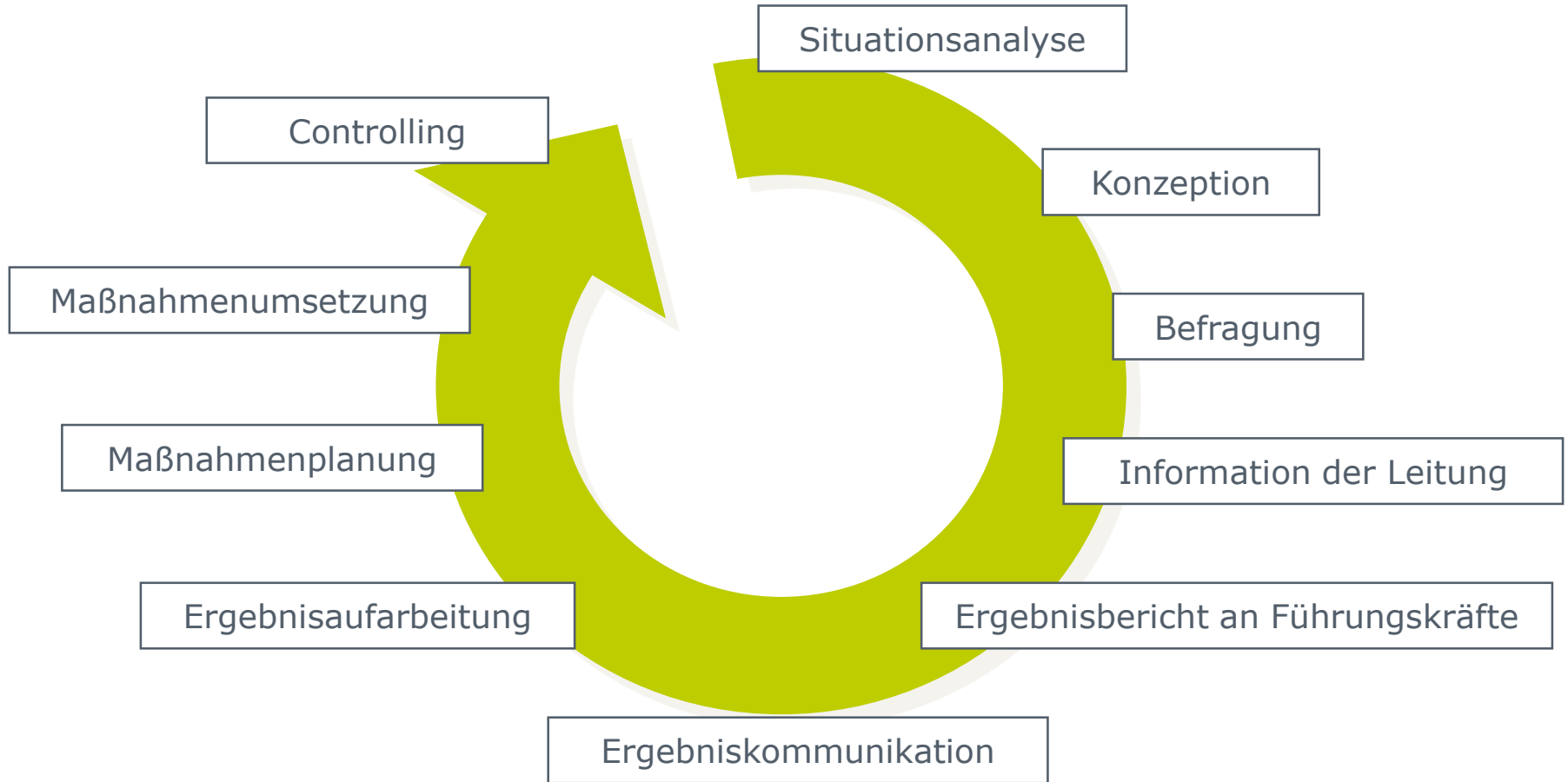


Agenda

1. **Definition, Merkmale und Einstellungen zu MAB**
2. **Nutzen und Ziele von MAB**
3. **Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Leitideen**
4. **Auslöser und Zeitpunkte von MAB**
5. **Themen, inhaltliche Verknüpfung mit Kundenbefragung**
-  **Der Prozess**
7. **Einwände und Probleme**

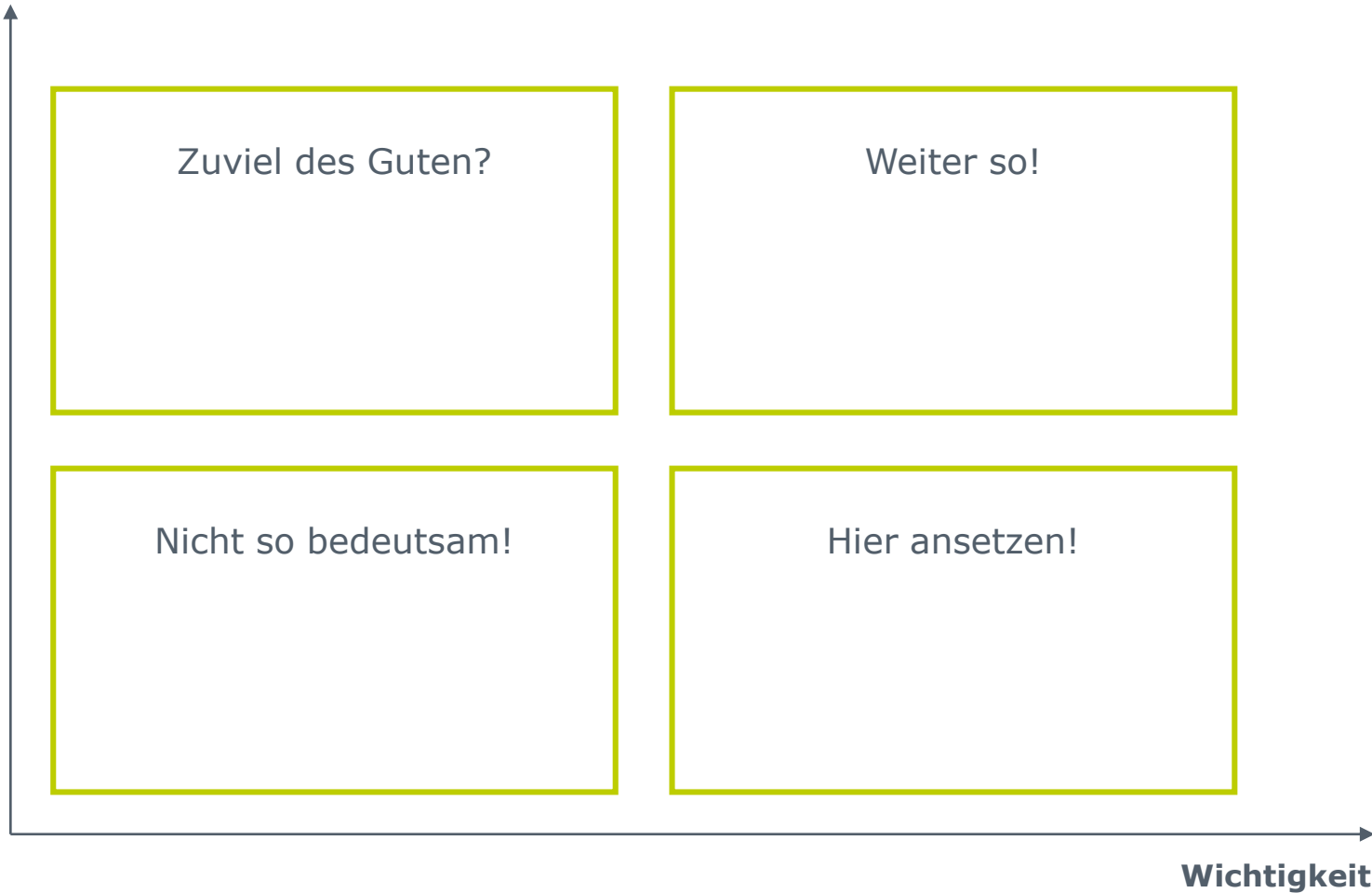


Prozess einer MAB




Das Handlungs-Portfolio

Zufriedenheit



Agenda

1. **Definition, Merkmale und Einstellungen zu MAB**
2. **Nutzen und Ziele von MAB**
3. **Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Leitideen**
4. **Auslöser und Zeitpunkte von MAB**
5. **Themen, inhaltliche Verknüpfung mit Kundenbefragung**
6. **Der Prozess**
-  **Einwände und Probleme**



Einwände gegen Mitarbeiterbefragungen durch die Unternehmensleitung

- Nutzen wird bezweifelt
- Kostenargument
- Zusätzlicher Personal-, Arbeits- & Zeitaufwand
- Keine „schlafenden Hunde wecken“
- Aushöhlung der Vorgesetztenfunktion
- Nicht absehbare Ergebnisse führen in Zugzwang
- Demotivation der Belegschaft, falls keine Verbesserungsmaßnahmen folgen

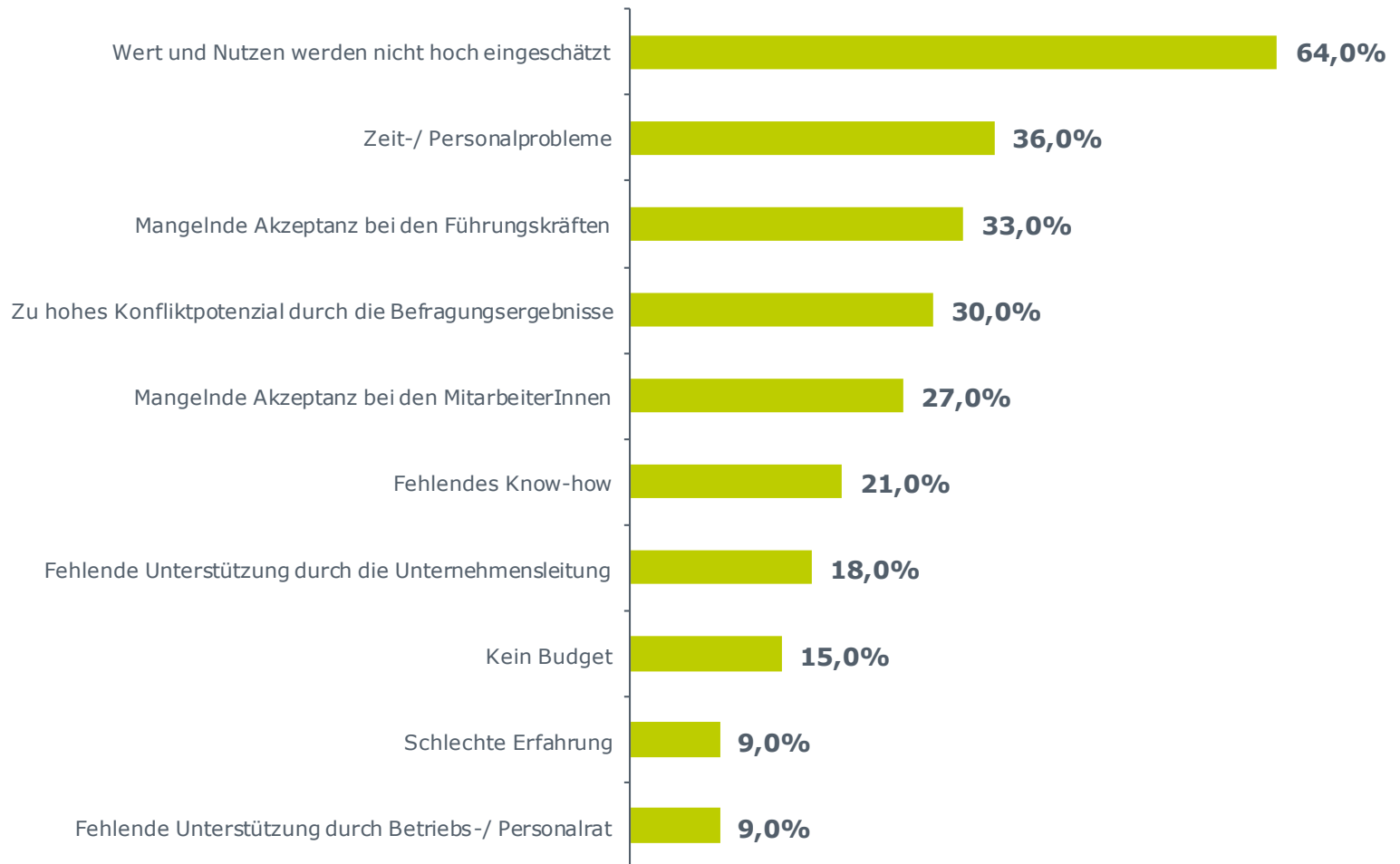


Probleme von Mitarbeiterbefragungen

- Befragungen sind nicht Teil der natürlichen, alltäglichen Mitarbeiterführung
- Befragungsthemen sind nicht für alle Ebenen gleichermaßen relevant
- Ziele werden nach der Befragung definiert und nicht vorher
- Budgets für Veränderungsmaßnahmen sind nur begrenzt vorhanden
- Bezug zur Wettbewerbsfähigkeit und zum Unternehmenserfolg ist unklar
- Benchmarks führen zu Vergleichen mit dem Mittelmaß

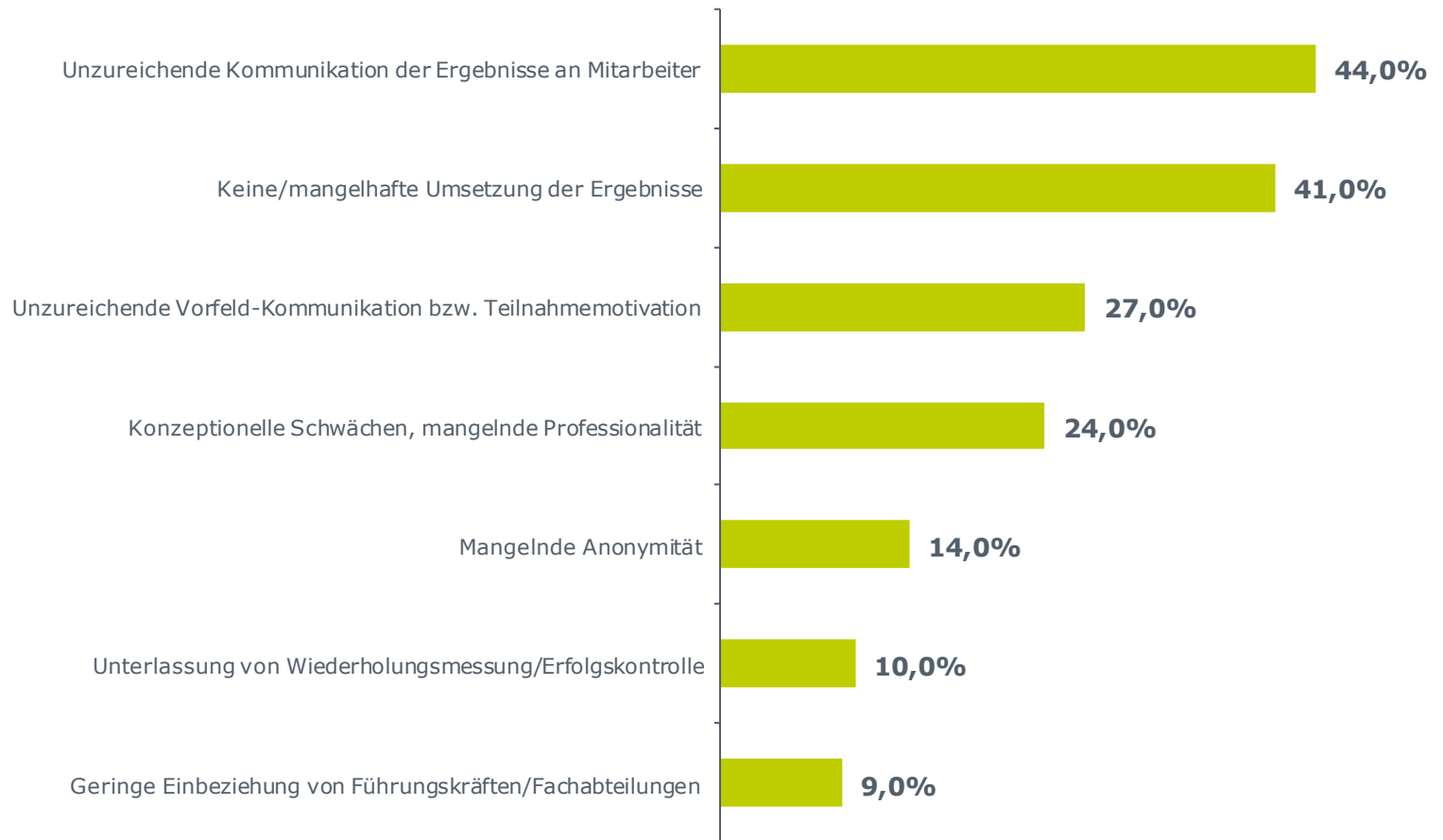


Gründe für die Nichtdurchführung von Mitarbeiterbefragungen



Quelle: Prof. Dr. Armin Töpfer

Größte Probleme oder Versäumnisse bei der Durchführung von MAB



Was sind Ihrer Ansicht und Erfahrung nach die größten Probleme oder Versäumnisse bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen?

(n=103, Frage ohne Antwortvorgaben, Antworten wurden kategorisiert; Quelle: Com.X Institut für Kommunikations-Analyse & Evaluation)



Kontakt / Feedback / Rückfragen

**Thomas Schwabl, Mag.
t.schwabl@marketagent.com
+43 (0)2252 – 909 009**

**Marketagent.com online reSEARCH GmbH
Mühlgasse 59
A-2500 Baden**

www.marketagent.com

