

# **Mitarbeiterbefragung als Instrument der Change Kommunikation: Wer fragt, gewinnt**

**„Internal Relations bei den Stadtwerken: Neue und  
bewährte Instrumente der  
Mitarbeiterkommunikation im Wettbewerb“**

**Referentin:**

**Nicole Warthun, Geschäftsführende Gesellschafterin  
com.X Institut für Kommunikations-Analyse & Evaluation**

**Bremen, 27.11.02**

- ◆ **spezialisiert auf Befragungen, Analysen und Methodenberatung für die Unternehmenspraxis**
- ◆ **Fokus auf Unternehmens- und Marktkommunikation, Unternehmenskultur und -prozesse**
- ◆ **Institutssitz Bochum**
- ◆ **Gegründet 1998 durch die Partner:**
  - Nicole Warthun, M.A. (Geschäftsführende Gesellschafterin)**
  - Thomas Quast, M.A. (Geschäftsführender Gesellschafter)**
  - Prof. Dr. Joachim Klewes (Gesellschafter)**

# Wir bieten...

## Befragungen

Mitarbeiter-/Führungskräftebefragungen,  
Kunden-, Journalisten-, Bevölkerungsumfragen

## Analysen

Medieninhaltsanalysen, Sekundär-Studien/  
Feasibilitystudien, Monitoring-/Benchmarking-Analysen

## Forschungsberatung

Entwicklung von Forschungskonzepten und  
Methodendesigns, Methoden-Workshops

## Maßnahmenberatung

Beratung bei der Ableitung und Umsetzung von  
Maßnahmen nach Befragungs- und Analyseprojekten

# Ausgewählte Referenzen

## Befragungen

**Bilfinger Berger**  
**Bitburger Brauerei**  
**D2 Vodafone**  
**Metro AG**  
**KfW**  
**Rütgers**

**diverse Stadtwerke im Rahmen des Projekts "Evaluation von Kundenzeitschriften" in Kooperation mit dem VKU (u.a. Bochum, Buchholz, Finsterwalde, München, Oberhausen, Stade, Wuppertal, usw.)**

**Avacon**  
**Stadtwerke Bochum**  
**IZE Informationszentrale der Elektrizitätswirtschaft e.V.**  
**EMB**  
**Ruhrgas**  
**RWE Power**  
**Stadtwerke Hannover**

## Projekte im Energiemarkt

# Gliederung des Vortrags

- ◆ **Mitarbeiterbefragung als Instrument der Change Kommunikation**
- ◆ **Schritt für Schritt: Ablauf einer MAB**
- ◆ **Ausgewählte Praxisbeispiele**
- ◆ **Do's und Don'ts: Was Sie bei der Durchführung einer MAB unbedingt beachten sollten**

# Ausgangssituation

## Veränderung des Marktes

### Markt I

Wettbewerb um  
Groß- und Privatkunden

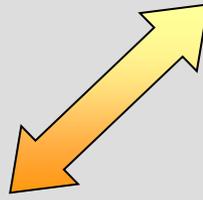
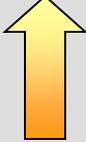
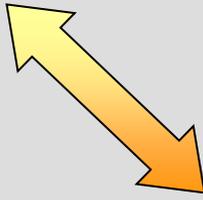


### Markt II

Kooperationen,  
Fusionen,  
Übernahmen



Produkte, Services, Marken,  
(Markt)Kommunikation etc.



Neue Anforderungen  
an Mitarbeiter

- Kundenorientierung
- Wettbewerbsdenken,
- Kostendenken etc.

Gestaltung



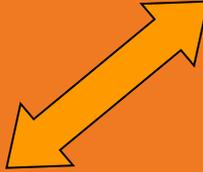
Veränderung:  
Chancen – Risiken  
Verunsicherung

### Stadtwerke



Orientierung  
Führung

Führungsinstrumente  
Kommunikation



Am Puls der  
Mitarbeiter: MAB

- Denken – Fühlen – Handeln?
- Kommen Führungs-ideen und Strategien an? etc.



- Zielvereinbarungen
- BSC
- Internes Kunden-denken
- ICRM etc.

# Ziel & Nutzen einer Mitarbeiterbefragung

Nullmessung:  
Erfassung von Zufriedenheit, Einstellungen, Wertungen,  
Erwartungen, Befürchtungen,  
Wünschen

Valide Datengrundlage und Objektivierung

Optimierung der Gestaltung und Steuerung

Erhöhung von  
Zufriedenheit,  
Motivation,  
Engagement ✓

Erhöhung der  
Identifikation,  
interne  
Imageaufwertung ✓

Erhöhung der  
Akzeptanz des  
Wandels und  
strategischer  
Entscheidungen ✓

Optimierung  
interner Prozesse ✓

Nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts ✓

regelmäßige Kontrollmessungen

Befragung selbst ist Instrument der internen  
Kommunikation und vertrauensbildende Maßnahme

# Typen von (Mitarbeiter-)Befragungen

## Klassische Mitarbeiterbefragung: Unternehmensinterne Meinungsforschung

- anonyme Befragung zu Haltung und Einstellungen der Mitarbeiter zu Themen von unternehmensweiter Relevanz: Arbeitsplatzzufriedenheit, Betriebsklima, Kommunikation, Führung, Motivation, Zusammenarbeit, Zukunftserwartungen
- Breites Themenspektrum bei selektiver Vertiefung von Einzelthemen

## Informationssammlung zur Optimierung von Prozessen

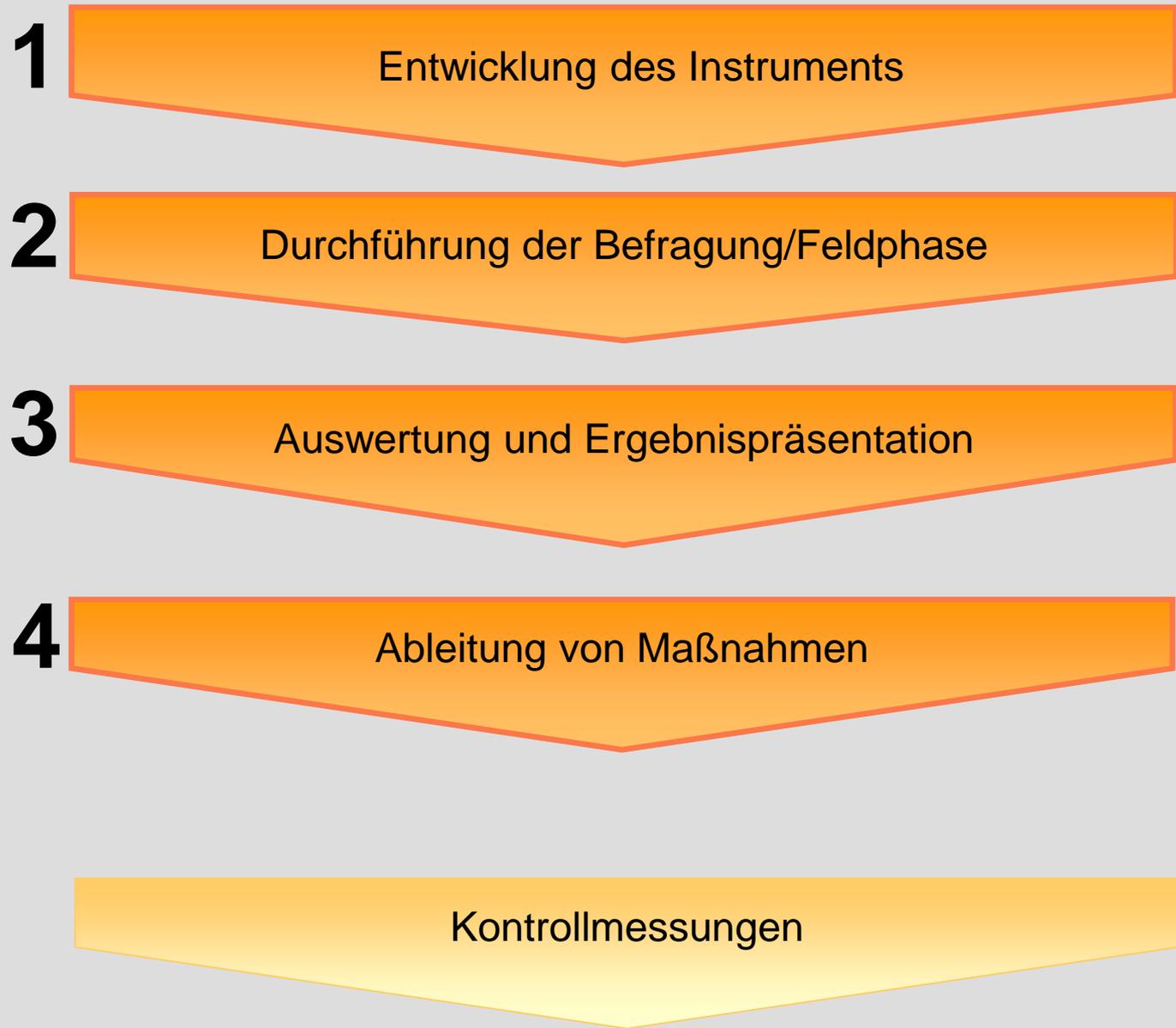
- dezidierte Fragen nach konkreten Abläufen, Strukturen, Prozessen
- Anwendung z.B. bei Prozessoptimierungen, Führungskräfte-Feedback, Interne Kundenzufriedenheitsmessungen etc.

## Bestandsaufnahme für Detailplanungen

- Gesundheitsfaktoren
- Konkrete Arbeitsplatzfragen (Computerprogramme, Kantinenessen ...)
- organisatorische Fragen (z.B. Arbeitszeitregelungen) etc.

# Schritt für Schritt: Ablauf einer MAB

# Phasen einer Mitarbeiterbefragung



Kontinuierliche kommunikative Begleitung



# 1. Schritt: Entwicklung des Instruments

- ◆ **Ziele der Befragung definieren**
- ◆ **Gruppe der Befragten festlegen**
  - Vollerhebung
  - Teilerhebung
- ◆ **Erhebungsmethode**
  - **Schriftlich: klassischer Weg**
  - **Online: stark im Kommen, aber für Energiedienstleister i.d.R. (noch) nicht empfehlenswert**
  - **Telefonisch**
  - **Face-to-face**
- ◆ **Fragebogenentwicklung**
  - **Projektgruppe einrichten**
  - **Input durch Vorgespräche mit Mitarbeitern aller Ebenen und Bereiche einholen: Was sind die wirklich relevanten Themen?**

# Wer soll an Instrumententwicklung beteiligt sein: Ergebnisse einer com.X-Befragung 2001



n= 103 Personal- und Kommunikationsleiter deutscher  
Großunternehmen

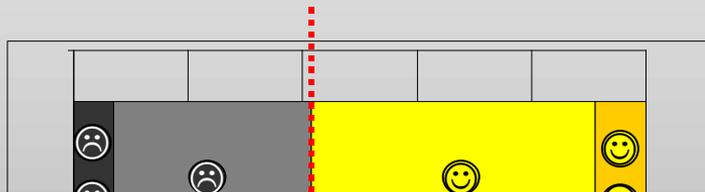
↓ = Durchschnittliche Bewertung

# Tipps zur Fragebogenentwicklung

- ◆ **angemessener Umfang/Länge (Stichwort „Zumutbarkeit für den Befragten“): Bearbeitungsaufwand rund 30 Minuten**
- ◆ **KISS: so einfach und klar wie möglich formulieren**
- ◆ **gute Fragebogendramaturgie**
  - **spannende Einstiegsfragen (Eisbrecher)**
  - **Abwechslung durch verschiedene formale Fragetypen und thematische Streuung von Themen im Fragebogen**
  - **Mix aus klassischen geschlossenen und offenen Fragen, evtl. auch assoziative Fragetechniken/ „Spielemente“**
  - **Abstrahlungseffekte vermeiden bzw. bewusst einsetzen**

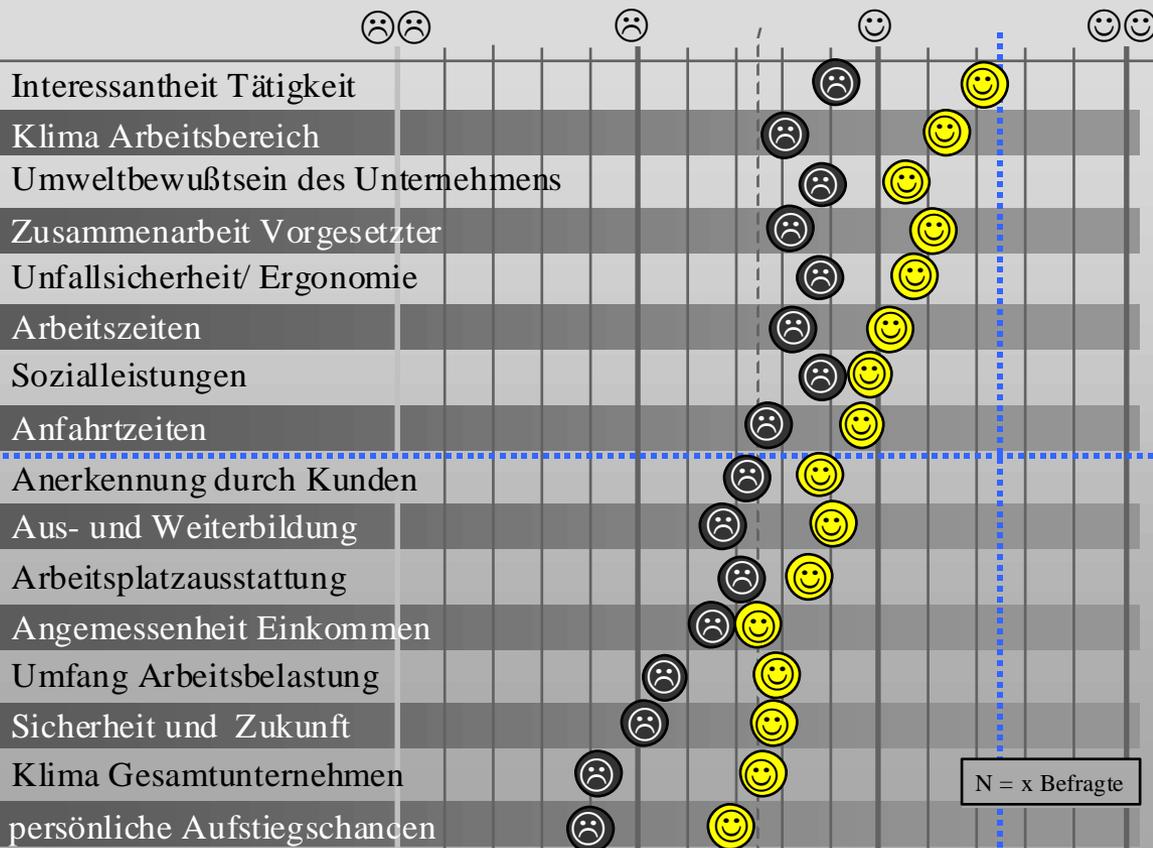
# Beispiele: Ergebnisdarstellung geschlossener Fragen + Ite mbatterien

Insgesamt gesehen: Wie wohl oder unwohl fühlen Sie sich momentan an Ihrem Arbeitsplatz?



Mitarbeiter, die sich momentan unwohl oder sehr unwohl fühlen

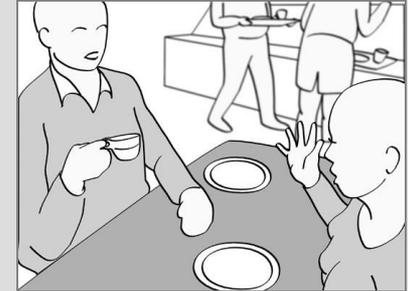
Wie zufrieden oder unzufrieden sind Sie mit... ?



N = x Befragte

# Assoziative Technik: Satzergänzungstest

Hier sehen Sie eine Kollegin und einen Kollegen, die sich gerade über Ihre Firma unterhalten. A sagt seine Meinung zu einem bestimmten Thema. Bitte ergänzen Sie, was B wohl jeweils am ehesten darauf antwortet.



**A sagt:**

**„Ich wüsste ja schon, was man hier noch besser machen könnte. Aber die Meinung der Mitarbeiter interessiert ja sowieso nicht.“**

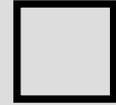
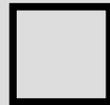
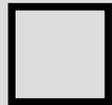
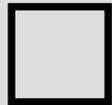
**Darauf antwortet B am ehesten:**

①	„Würde ich so nicht sagen, aber man muss sich schon ganz schön bemühen, um mitzugestalten.“
②	„Stimmt, eigentlich hat man keine Chance, unser Unternehmen mitzugestalten.“
③	„Nein, es gibt sogar sehr viele Möglichkeiten seine Meinung einzubringen. Man muss sie nur nutzen.“

# Beispiel assoziative Techniken/ „Spiel“elemente

Unternehmensquartett: Auf welche der Karten setzen Sie, um Ihr altes Unternehmen vor der Fusion zu beschreiben? Sie können eine oder zwei Karten setzen.

<p>Konkurrenz-orientiertes</p>  <p>Groß-unternehmen</p>	<p>Kunden-orientiertes</p>  <p>Dienstleistungs-unternehmen</p>	<p>Ordentliche</p>  <p>Amtsstube</p>	<p>Solider</p>  <p>Energieversorger</p>	<p>Internes</p>  <p>Hauen &amp; Stechen</p>
--	---	--	--	--



**Vorlagen oder Spielkarten z.B. zur Visualisierung von Unternehmenstypen und Prognosen für die Zukunft**

# Beispiel für offene Frage

**Stellen Sie sich einmal vor, Sie unterhalten sich mit einem guten Freund/Freundin über Ihren Arbeitsplatz. Sie werden gefragt:**

**„Was sind die wichtigsten Dinge, die man tun oder vermeiden muss, wenn man bei Euch in der Firma klarkommen und Erfolg haben will?“**

**Sie antworten:**

**„Ich denke, das Wichtigste, was man beachten muss, um bei uns klarzukommen und Erfolg zu haben, ist:“**

---

---

---



## Phase 2: Durchführung der Befragung\*

- ◆ Durchführung/Distribution der Fragebögen
  - Postalischer Versand an Privatadresse
  - Postalischer Versand an Arbeitsplatz
  - Wahllokale am Arbeitsplatz
- ◆ Inhalt Befragungsunterlagen
  - Fragebogen (mit Erläuterungen zum Fragebogen, Anonymität etc.)
  - Gemeinsames Anschreiben durch VV/GF und Betriebsrat
  - freigemachter, an das externe Institut adressierter Rückumschlag
- ◆ Empfehlung: Einrichtung einer Hotline zur Beantwortung von Fragen der Mitarbeiter
- ◆ Dauer der Datenerhebungsphase
  - Rücksendefrist 2 Wochen
  - Empfehlung: Nachfassaktion von vorneherein mitplanen (1 Woche Verlängerung) !

\* Annahme: Klassischer Fall der schriftlichen Befragung

# Phase 3: Auswertung und Ergebnispräsentation

- ◆ **Datenerfassung**
- ◆ **Auswertung nach**
  - **Geschlecht**
  - **Altersstufen**
  - **Bereichen/Hauptabteilungen, Abteilungen**
  - **Standorten**
  - **Position**
  - **Dauer der Betriebszugehörigkeit**
  - **ggf. weitere Subgruppen, die sich erst durch die Befragung selbst ergeben (z.B. Zufriedene vs. Unzufriedene Mitarbeiter)**
- ◆ **Aufbereitung und Interpretation der Daten**
- ◆ **Ableitung von ersten Handlungsempfehlungen**

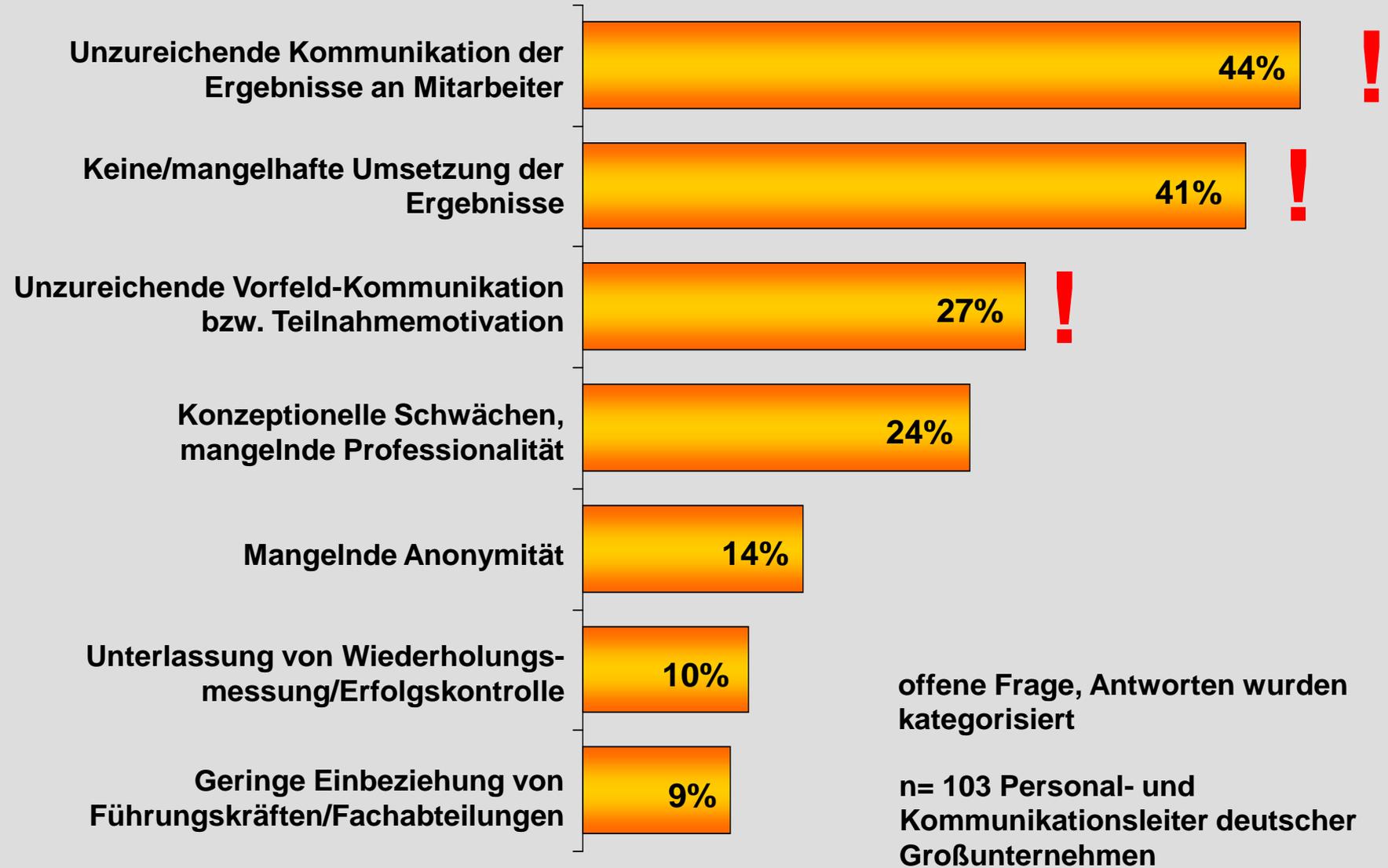
**Konsequenzen für Zielgenauigkeit von Maßnahmenableitung - Grenzen hinsichtlich des Datenschutzes !**

## Phase 4: Ableitung von Maßnahmen

**Maßnahmenprogramm ist abhängig von identifizierten Schwachstellen**

- ◆ **Kommunikation der Gesamtergebnisse an alle Mitarbeiter**
- ◆ **Erarbeitung von Maßnahmen aus der Befragung →**
  - **auf Gesamtunternehmensebene**
  - **Ergebnispräsentationen durch Führungskräfte für die einzelnen Bereiche**
  - **Kick-Off-Maßnahmen-Workshops in allen Bereichen**
  - **regelmäßiges Check Up der Ergebnisse**

# Hauptprobleme/-versäumnisse bei Mitarbeiterbefragungen



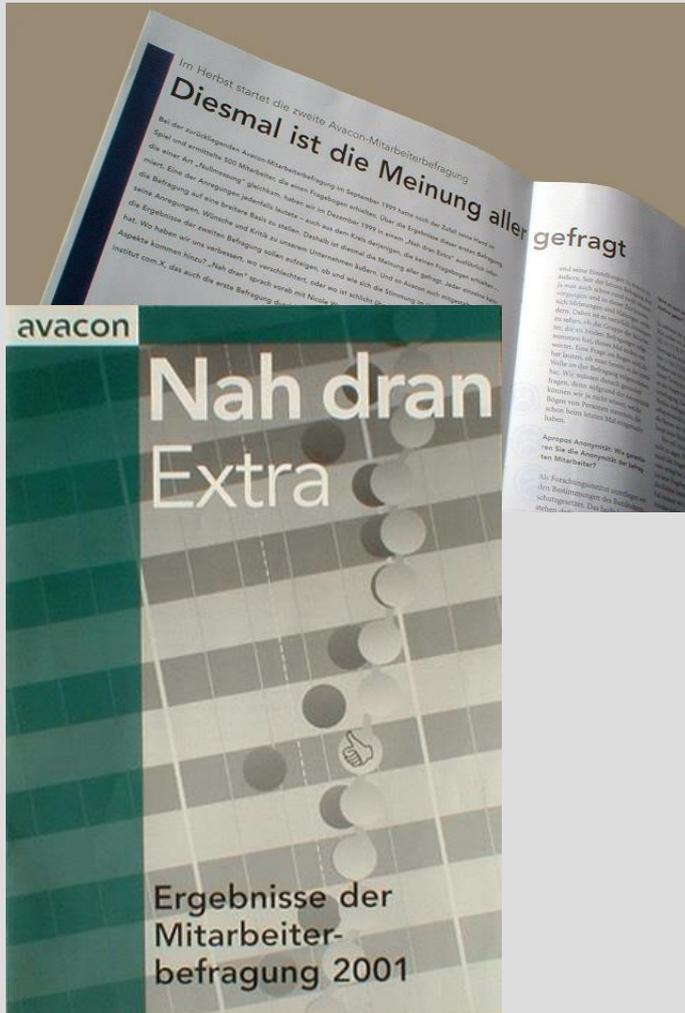
# Kontinuierliche kommunikative Begleitung während aller Projektphasen

- ◆ im Vorfeld der eigentlichen Befragung (z.B. auf Veranstaltungen, in Mitarbeiterzeitschrift, durch Vorgesetzte...)
- ◆ während der Datenerhebungsphase (Telefon-Hotline, Aushänge, Intranet...)
- ◆ nach der Ergebnisauswertung: medial und personal (wichtig: schnelle Kurz-Info)
- ◆ während der Maßnahmenumsetzung: regelmäßige Information über Folgen der Befragung und Ergebnisumsetzung

# Ausgewählte Praxisbeispiele

# Avacon AG (Energie)

## Regelmäßige Mitarbeiterbefragung als Instrument des Veränderungsmanagements



- ◆ vor der Fusion: **Corporate Culture Quick Check** (Kurze, offene Befragung von 200 Mitarbeitern)
- ◆ **Nullmessung 1999: Pilot-Mitarbeiterbefragung bei Avacon-Start** (repräsentative Stichprobenbefragung)

### Konsequenzen

**Leitbildentwicklung, Optimierung der internen Kommunikation, Führungskräfte-schulungen und Workshops, „Kulturlotsen“ als Ansprechpartner, fortschreibbares „Firmenlexikon“ etc.**

- ◆ **Wiederholungsbefragung 2001 (Vollerhebung)**

### Konsequenzen

- ◆ **Kontrolle und Weiterentwicklung der o.g. Maßnahmen**

- ◆ **Aktuell: Vorbereitung der nächsten Befragungswelle**

# Bitburger Brauerei Th. Simon GmbH

## Mitarbeiterbefragung im Rahmen des Projekts „Unternehmenskultur“

### Konsequenzen

- ◆ Einführung neuer und schnellerer Instrumente der internen Kommunikation
- ◆ Kontrolle der Maßnahmen durch Wiederholungsbefragung

# BLITZ Info

### Grundsätzliche Zufriedenheit und offene Kritik

*Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung*

Zunächst einmal bedanken wir uns für die während der letzten und die bevorstehende Mit 179 Mitarbeitern erfassten zwei Drittel der Gesamtbeschäftigten und dass Sie - in Nicole Wirths, Geschäftsführerin von Com.X, dem letzten, die die Befragung durchführt - im Vergleich mit anderen Mitarbeiterbefragungen eine sehr hohe Zahl Antworten gab. In einer ausgewählten Teilstichprobe in allen Mitarbeitergruppen, in vier Altersgruppen, in zwei Positionen usw., die Befragung ist also repräsentativ. Bei 90 % der Teilnehmer liegt die Befragung Gefallen, auch das ist ein sehr guter Wert! Mit einem Überblick über die wichtigsten Ergebnisse möchten wir Sie / zusammen mit dem Abschluss der Präsentation - für Ihr Engagement bedanken!

Im Augenblick stimmen alle Mitarbeiter einer Befragung, in dem es um Arbeitszufriedenheit, Einstellung und Identifizierung mit dem Team, in Vergleichen und Erwartungen geht, hat sich die Bewertung, die Ergebnisse sind die folgenden:

**Ergebnisse:** 83 % der Mitarbeiter äußern sich positiv, die Gesamtzufriedenheit liegt bei einem Durchschnitt von 2,8. Sie fällt auf drei Hauptbereiche: „Tätigkeit“ (2,2), „Arbeitszufriedenheit“ (2,4) und die „Wahrnehmung“ (2,8). Weniger erfolgreich ist allerdings, dass 46 % auch eine alternative Zielsetzung konstatieren.

\* Bitte kein „0“ im Ergebnis nach Zustimmung oder „Zustimmung“ da beide in dem in dem Zusammenhang „Zustimmung“ sind. 1-5 auf der Skala von 1 bis 5 = „sehr schlecht“ bis „sehr zufrieden“ gemittelt. Durchschnittswerte sind auf eine Skala von 1 bis 5.

### Faktoren der Zufriedenheit

Wie bewerten Sie Bitburger im Vergleich mit anderen Unternehmen, was ist ein bestimmtes Problem des Arbeitstages geht?

Problem	Sehr gut	Gut	Schlecht
Arbeitsbedingungen	80%	15%	5%
Arbeitszufriedenheit	80%	15%	5%
Arbeitszufriedenheit	80%	15%	5%
Arbeitszufriedenheit	80%	15%	5%
Arbeitszufriedenheit	80%	15%	5%
Arbeitszufriedenheit	80%	15%	5%

Die Zufriedenheit erklärt sich vor allem daraus, dass viele der wichtigsten Leistungen von Bitburger im Vergleich zu anderen Unternehmen vorhanden sind, aber viele Schwierigkeiten und Arbeitszufriedenheit. Einige der Arbeitszufriedenheiten werden von den Mitarbeitern (46 %) als wichtiger angesehen.

Teamarbeit, Kommunikation, wird in der Befragung sehr viel und inhaltliche Kritik laut. Sie haben 79 % der Befragten „Ja“ für die Güte, dass man bei Bitburger nicht zufrieden ist, was nicht nur ist. Ein kritischer Aspekt, der sich durch die gesamte Befragung zieht.

37 % der Befragten sehen auch das das Arbeitszufriedenheit geht, dass die wichtigsten Probleme bei Bitburger in der Unternehmenskultur sowie in der Gestaltung der Arbeitsorganisation und Prozesse zu sehen sind. Die wichtigsten Bereiche: „Arbeitszufriedenheit“ (2,2) und „Arbeitszufriedenheit“ (2,2). Es gibt zwei noch bei der Befragung der Mitarbeiter.

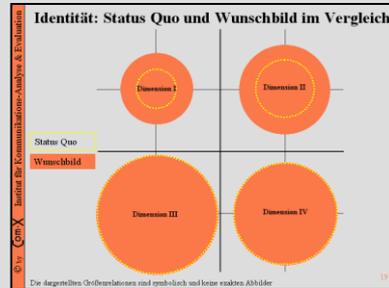
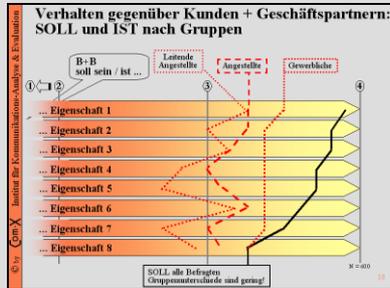
Ein Zielsetzung, aber dass die „Zustimmung“ der wichtigsten Arbeitszufriedenheit „gut“ ist, aber die Hälfte Zustimmung ist nicht ein Problem. „Die meisten denken eher an sich und ihre Abteilung, nicht auf die Welt von Bitburger als Ganzes zu sehen.“ (2,2). Zu dem strukturiert, „wie Arbeitszufriedenheit ein wichtiger und ein Zielsetzung“ (2,2) % der Mitarbeiter.

In dem Bereich Organisation fällt auch die (unvollständige) Kommunikation, „denn, von Anfang wird viel gemacht und trotzdem an vielen Stellen wenig Geld ausgegeben“. 73 % der Mitarbeiter denken, dass es ein Gespräch zum Kollegen, vorzeitig wurde, das Aspekt der Kommunikation anzuwenden.

Kein Arbeitszufriedenheit geht, wenn die Mitarbeiter Probleme im Bereich Führungskraft (2,2) und Prozessorganisation (2,2) hat ein weiterer wichtiger Punkt. In diesem Zusammenhang

# Bilfinger Berger AG (Bau)

## Mitarbeiterbefragung im Kontext eines Mehrstufen-Projekts zu Kommunikation und Unternehmensidentität



- ◆ **Kommunikationsanalyse und Intensivinterviews mit Führungskräften (inkl. VV)**
- ◆ **Mitarbeiterbefragung im In- und Ausland**

### Konsequenzen

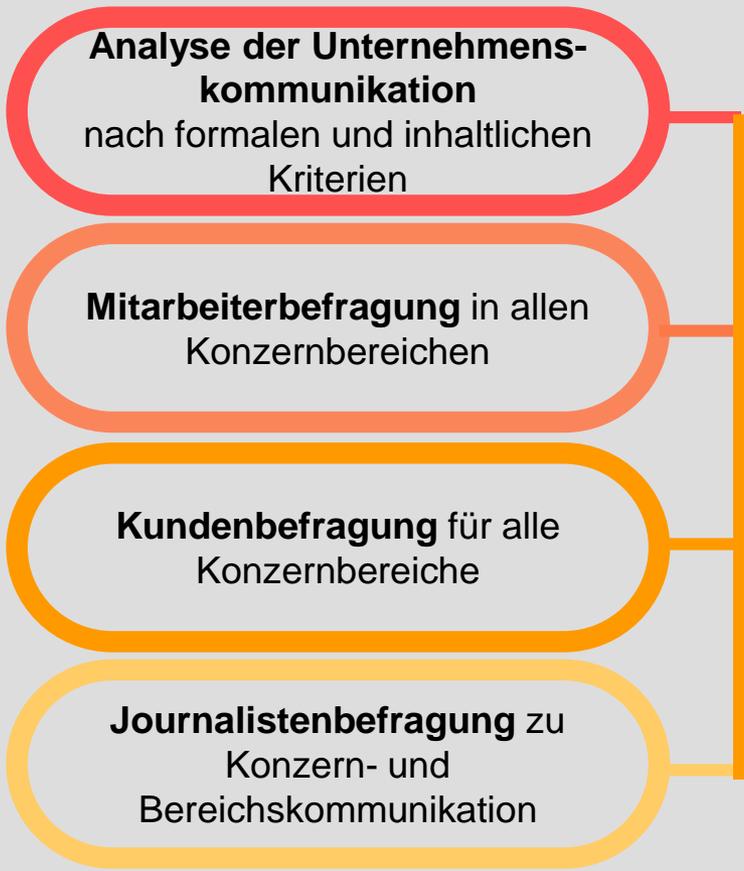
- ◆ **Umpositionierung/Optimierung der Kommunikation**
- ◆ **Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur**

### Konsequenzen

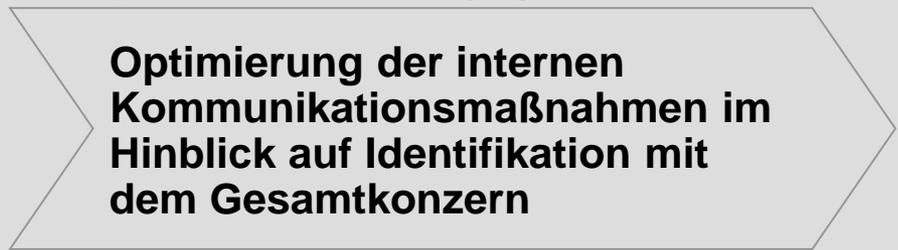
- ◆ **Leitbildentwicklung mit Workshops und Projektgruppen**
- ◆ **Veränderung interner Kommunikationsmedien**

# RÜTGERS AG (Chemie/Kunststoff)

## Mitarbeiterbefragung im Kontext einer 360° Imageanalyse

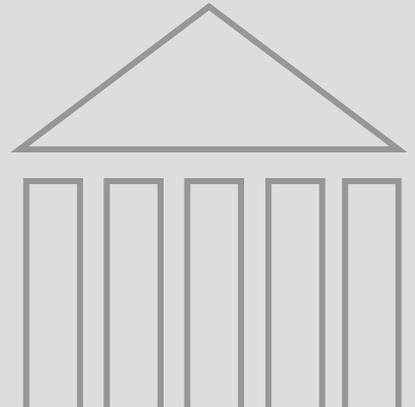


Konsequenzen Mitarbeiterbefragung



Integration interner und externer Perspektiven ergibt Gesamtbild der Kommunikation und des Images

... des Gesamtkonzerns



**Statt eines Fazits:**

**Do's und Don'ts**

**Was Sie bei der Durchführung einer  
MAB unbedingt beachten sollten**

# Unbedingt vermeiden: Die Kardinalfehler

- ◆ **die Mitarbeitervertretungen bei der Planung ausklammern**
- ◆ **Do-it-yourself: auf kompetente Methodenberatung verzichten**
- ◆ **Mitarbeiter zur Teilnahme „zwingen“**
- ◆ **versuchen, die Ergebnisse hausintern auszuwerten**
- ◆ **Benchmarks überbewerten**
- ◆ **die Ergebnisse unzureichend oder gar nicht kommunizieren**
- ◆ **aus den Ergebnissen keine Maßnahmen ableiten – denn: Keine Diagnose ohne Therapie!**
- ◆ **die MAB als einmalige Aktion betrachten und auf Kontrollmessungen verzichten**

# Das sollten Sie tun...

- ◆ **unternehmensweit Konsens in der Planungsphase schaffen: Projektteam bilden (Vertreter Kommunikation, Personal, Mitarbeitervertreter)**
- ◆ **den Fragebogen optimal auf IHRE Befragungsziele und Unternehmenskultur anpassen: Mitarbeiter aus allen Ebenen und Bereichen in die Fragebogenkonstruktion einbeziehen**
- ◆ **im Vorfeld der Befragung umfassend, offen und ausführlich über Ziele und Vorgehensweise informieren**
- ◆ **nach Ende der Befragung schnell Kernergebnisse kommunizieren und später ausführlich informieren**
- ◆ **Projektgruppe(n) bilden, die sich um Umsetzung der Ergebnisse kümmern**
- ◆ **regelmäßig über die Folgen der MAB und die Arbeitsergebnisse der Projektgruppen informieren**

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Institut für Kommunikations-Analyse & Evaluation

# Com·X



Ihre Ansprechpartner: Thomas Quast (Geschäftsführer), Nicole Warthun (Geschäftsführerin)

com.X - Ehrenfeldstr. 34 - 44789 Bochum - Tel +49(0)234-325083 0 - Fax +49(0)234-325083 1 - [www.communication-x.de](http://www.communication-x.de) - com.X@communication-x.de