

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.

Stadtwerke

Neue Anforderungen
an Mitarbeiter

- Kundenorientierung
- Wettbewerbsdenken,
- Kostendenken etc.

Am Puls der
Mitarbeiter: MAB

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

Gestaltung

Orientierung
Führung
Führungsinstrumente
Kommunikation

Veränderung:
Chancen – Risiken
Verunsicherung

- 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



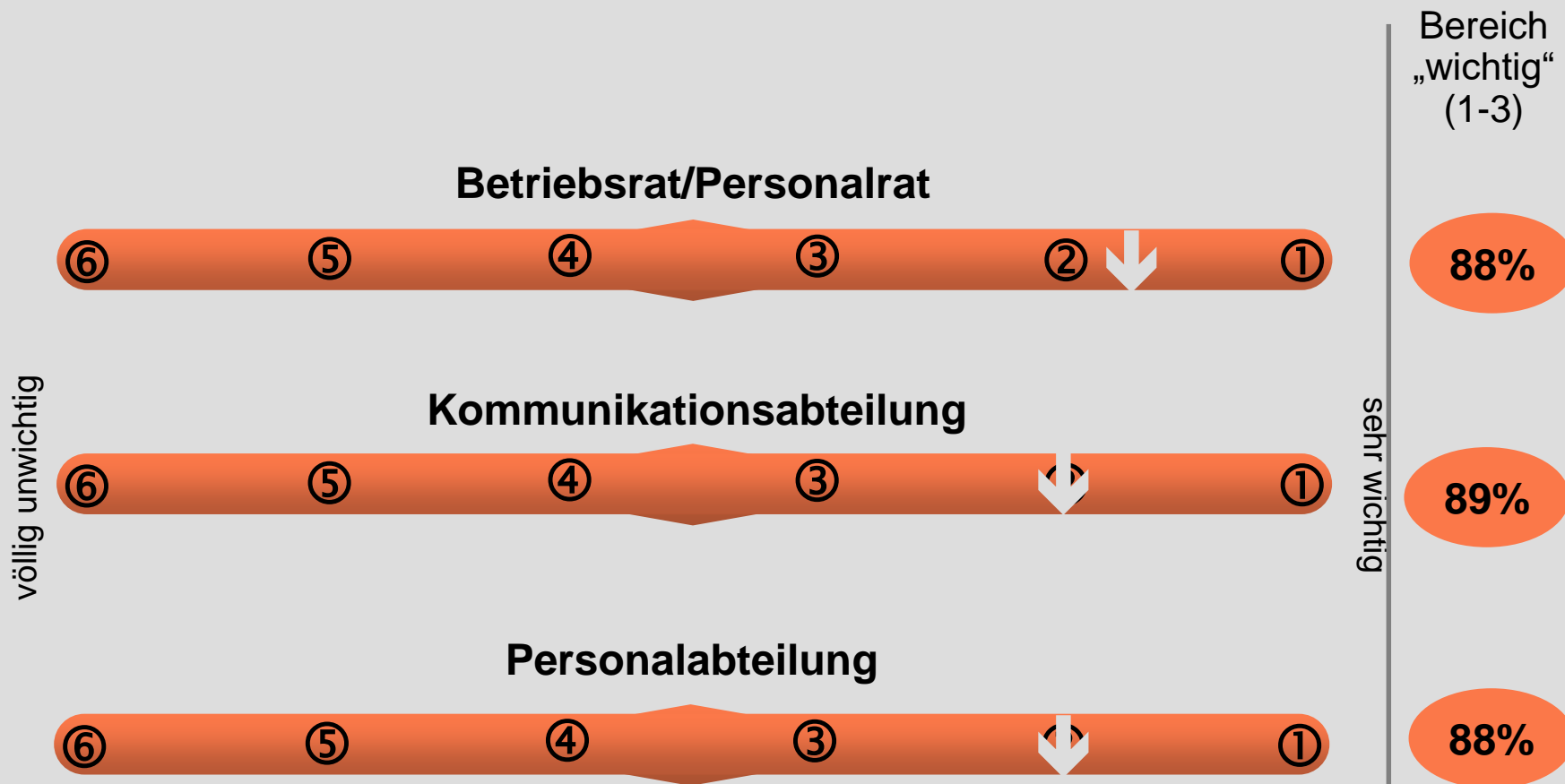
Kontinuierliche kommunikative Begleitung



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

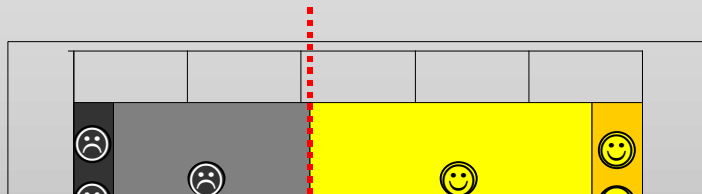
↓ = Durchschnittliche Bewertung

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**

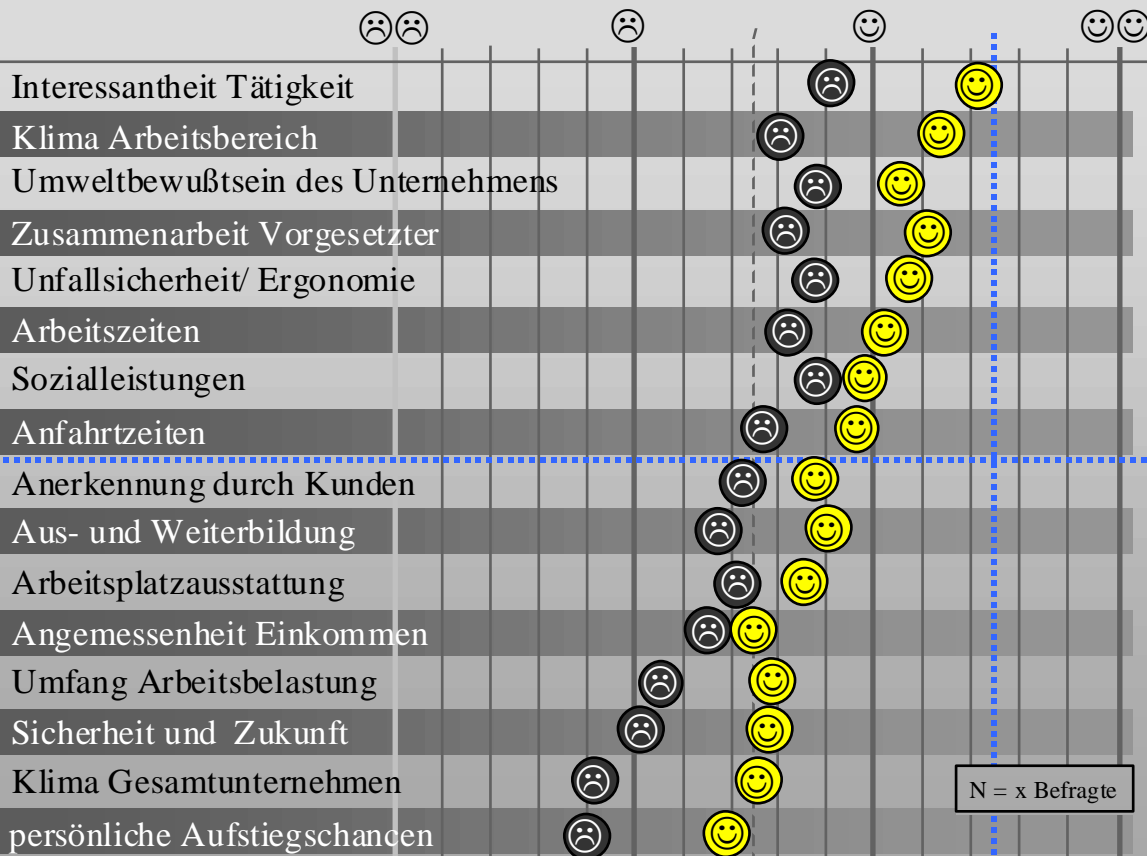
Beispiele: Ergebnisdarstellung geschlossener Fragen + Ite mbatterien

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



Mitarbeiter, die sich momentan unwohl oder sehr unwohl fühlen

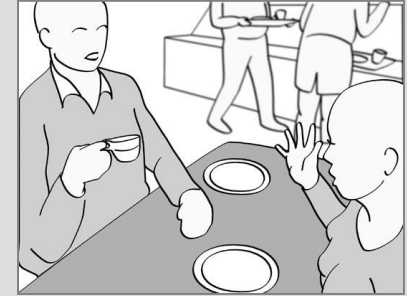
Wie zufrieden oder unzufrieden sind Sie mit... ?



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.“

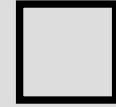
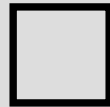
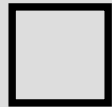
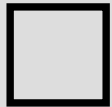
Darauf antwortet B am ehesten:

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 & 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**

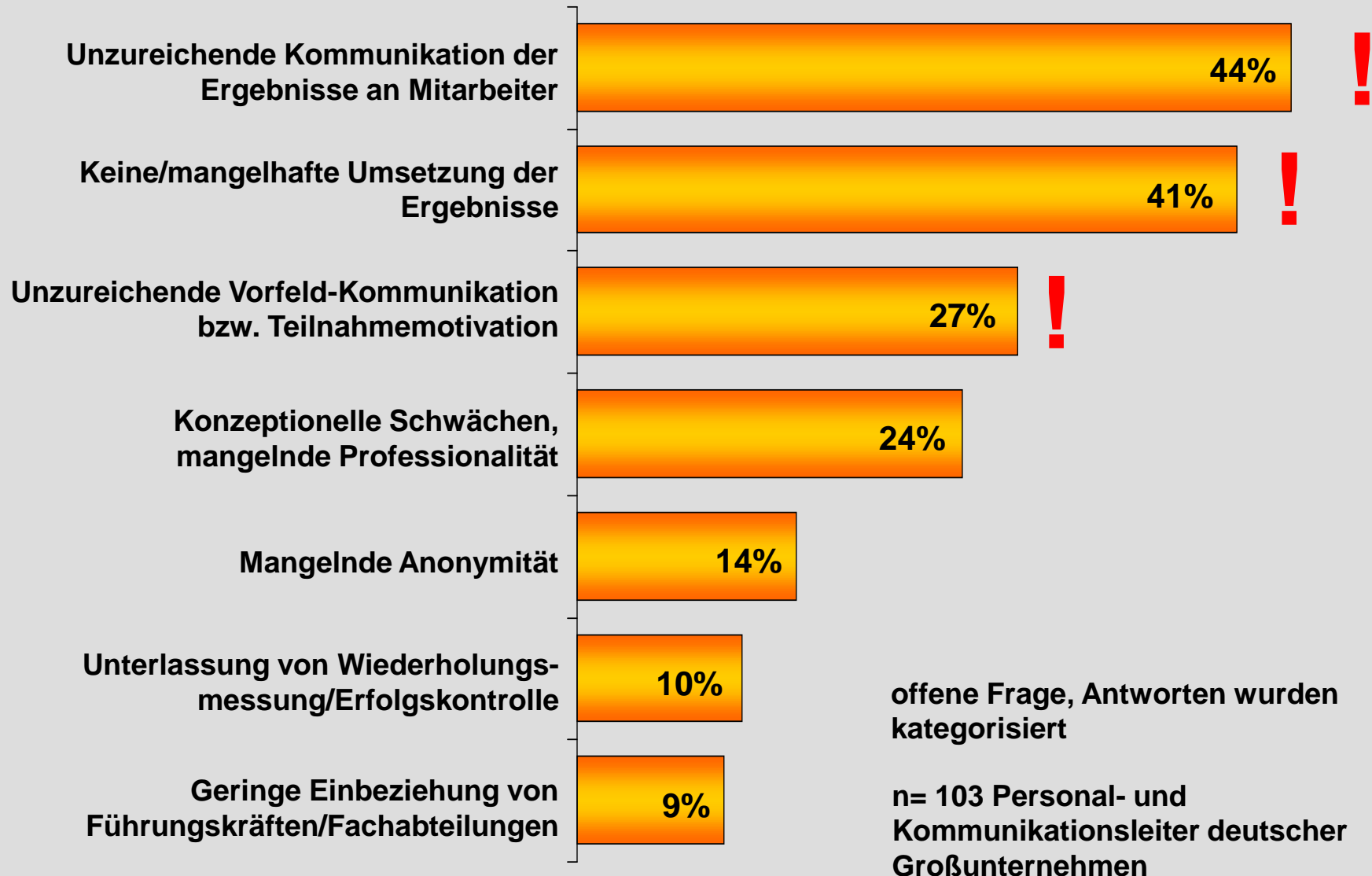
Konsequenzen für Zielgenauigkeit von Maßnahmenableitung - Grenzen hinsichtlich des Datenschutzes !

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



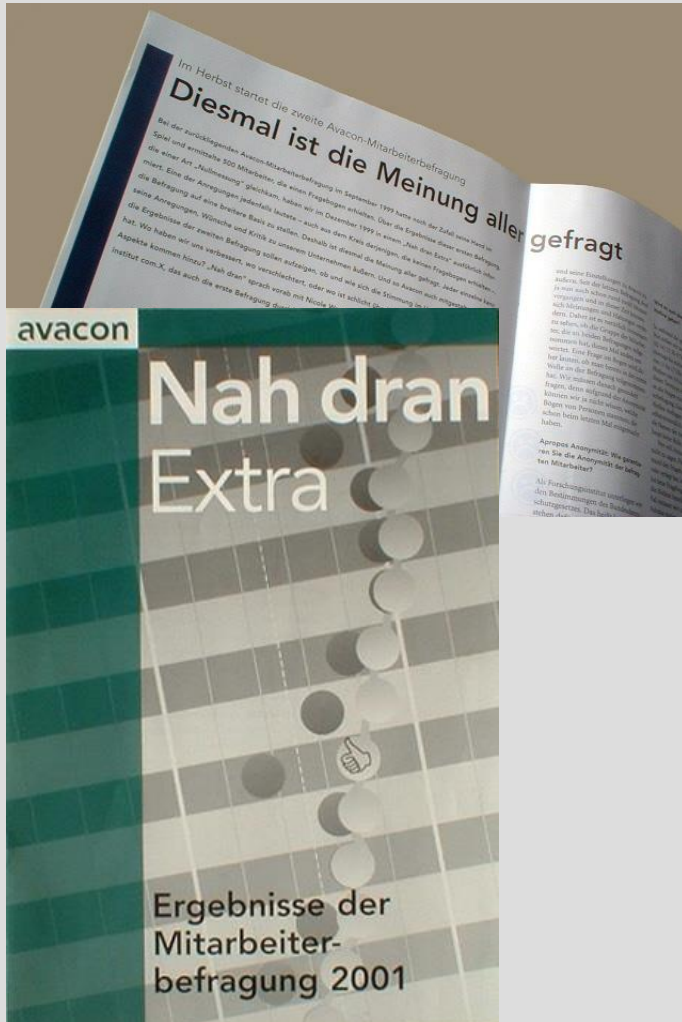
Kontinuierliche kommunikative Begleitung während aller Projektphasen

- ◆ 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)

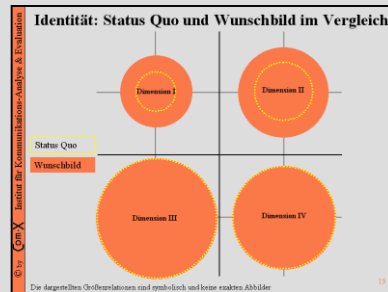
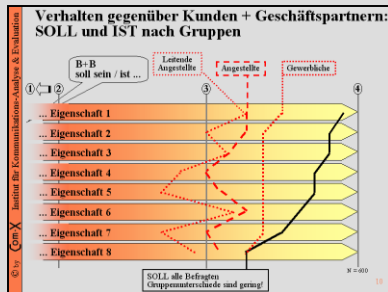
Konsequenzen

- ◆ Kontrolle und Weiterentwicklung der o.g. Maßnahmen

- ◆ Aktuell: Vorbereitung der nächsten Befragungswelle

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

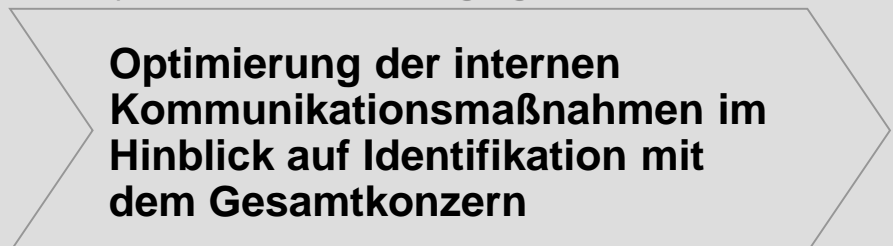
- ◆ **Leitbildentwicklung mit Workshops und Projektgruppen**
- ◆ **Veränderung interner Kommunikationsmedien**

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**

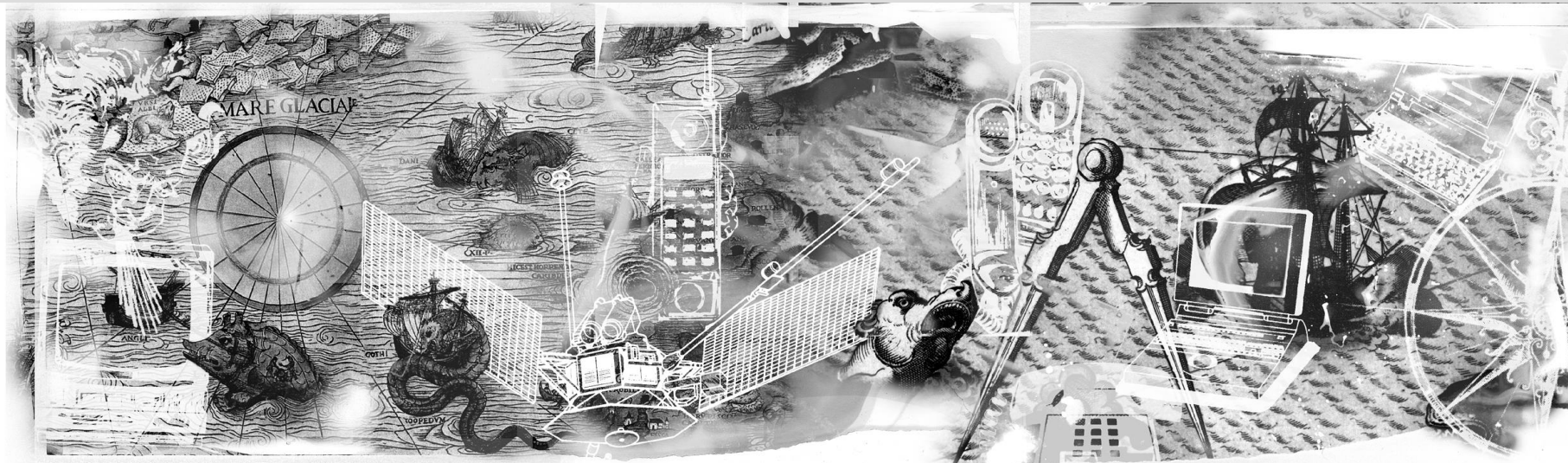
Das sollten Sie tun...

- ◆ **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 - com.X@communication-x.de