



Unternehmensentwicklung in Herausfordernden Zeiten
Ihr Weg zur Mitarbeiterbefragung



Mitarbeiterbindung

360° Feedback

Verringerung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

www.unisono-survey.com

Hallo,

wir leben in herausfordernden Zeiten! Der demografische Wandel, „New Work“, die Digitalisierung und, nicht nur pandemiebedingt, Fragen nach Gesundheit und Reduzierung von Belastungen sind nur einige der Megatrends der Zukunftsforschungsinstitute (vgl. [Megatrendmap](#)). Für Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihr Unternehmen zukunftssicher aufstellen möchten, stellt sich die Frage, wie sie diesen Herausforderungen begegnen sollen?

Der Arbeitsmarkt hat sich zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Unternehmen müssen vermehrt um Fachkräfte werben. Die Mitarbeiterbindung und die Führungskräfteentwicklung rücken dabei mehr und mehr in den Blickpunkt von Unternehmen. Die Herausforderung von Gesundheit in der Symbiose von Arbeit und Freizeit, der demografische Wandel, die Integration von Fachkräften aus dem Ausland, die Förderung der Resilienz, der Ausbau von Digitalisierung setzt eine entscheidende Kompetenz von Unternehmen zur Bewältigung voraus – **Die Kompetenz zu einem konstruktiven Dialog innerhalb des Unternehmens.**

Feedback ist der wichtigste Pfeiler, um diesen Herausforderungen begegnen zu können. Mit Hilfe einer auf Ihr Unternehmen abgestimmten Mitarbeiterbefragung erhalten Sie ein objektives und ehrliches Feedback Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auf Basis der erhobenen Daten können Sie gezielt Folgeprozesse einleiten und einen Sachthemen bezogenen Dialog im Unternehmen fördern.

Informieren Sie sich auf den folgenden Seiten, wie Ihnen die Mitarbeiterbefragung hilft, und welche Schritte wir mit Ihnen gemeinsam gehen möchten. Psychologisches Know-how garantiert dabei ein strukturiertes und wissenschaftliches Vorgehen.

Ich freue mich darauf, Sie bald kennenzulernen.

Inhalt

1. Warum Sie auf Mitarbeiterbefragungen setzen sollten?	1
2. Ablauf Ihrer Mitarbeiterbefragung - Projektschritte?	2
3. Der Fragebogen – von der Stange oder individuell?	6
4. Folgeprozesse	7
5. Vertrauen ist gut – Datenschutz ist besser	7
6. Was bieten wir eigentlich genau an?	8
7. Kosten	9

1. Warum Sie auf Mitarbeiterbefragungen setzen sollten?

Mitarbeiterbefragungen sind DAS Werkzeug, um den Erfolg der Organisation zu steigern. Sie liefern die Basisdaten, um Entscheidungen zu treffen und Entwicklungsprozesse in Unternehmen oder in einzelnen Abteilungen in Gang zu bringen. Mit Hilfe der erhobenen Daten wird ein Bindeglied zwischen Managementprozessen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschaffen. Die Kommunikation wird angeregt, die Bindung zum Unternehmen gestärkt, die Belastungen gesenkt und die allgemeine Arbeitszufriedenheit gesteigert. In der Folge lässt sich beispielsweise ein geringerer Krankenstand und eine geringere Wechselbereitschaft beobachten.

Auch die Zielerreichung strategischer Ziele, wie sie in Managementprozessen formuliert werden, können mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen erfasst werden.

Das Thema Mitarbeiterbindung ist eine der drängendsten Themen für Unternehmen und Organisationen. Der Markt hat sich vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt gewandelt. Fachkräfte werden in praktisch allen Wirtschaftszweigen gesucht. Um so wichtiger ist es für Unternehmen, die eigenen Fachkräfte zu binden und zu halten. Damit dies gelingt, ist es wichtig, das Commitment (die Bindung zum Unternehmen), das Engagement (die organisations- und arbeitsplatzbezogene Leistungsbereitschaft), die allgemeine Arbeitszufriedenheit und die psychischen Belastungen zu identifizieren und Strukturen entsprechend anzupassen. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Ihr größtes Kapital und der Erfolg Ihres Unternehmens hängt mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eng zusammen. In einem Mitarbeitergespräch werden Probleme, Ressourcen und Entwicklungschancen angesprochen... aber werden in einem Mitarbeitergespräch wirklich alle Belange offen und fair diskutiert? Trauen sich die Mitarbeiter wirklich, den Vorgesetzten zu kritisieren, auf Fehler aufmerksam zu machen und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten? Und wenn das bereits gelebte Kultur ist, wo werden diese Punkte aufgenommen, einer Diskussion zugeführt und Veränderungen geplant und umgesetzt? In der Regel trauen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht in die direkte Konfrontation.

Extrovertierte, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versuchen sich aktiv am Unternehmensgeschehen zu beteiligen. Introvertierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Mitarbeiter, die sich vielleicht abgehängt fühlen, gehen mit Kritik, Ideen und Veränderungsvorschlägen sehr viel vorsichtiger um. Verlassen Sie sich im Feedbackprozess nur auf die extrovertierten und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und lassen die Blickwinkel der restlichen Belegschaft außer acht, erhalten Sie ein verzerrtes Abbild Ihres Unternehmens. Entscheidungen, geplante und auch oft teure Maßnahmen unterliegen dann einem Zerrbild und verfehlen nicht selten das Ziel.

Mitarbeiterbefragungen schaffen mit Hilfe von anonymen Befragungen, auf Ihr Ziel abgestimmten Befragungsbögen und einem verständlichen Reporting ein realistisches Abbild Ihres Unternehmens. Folgeprozesse können so zielgenauer geplant werden und Unternehmensressourcen werden so optimal und zieldienlich eingesetzt und genutzt.

2. Ablauf Ihrer Mitarbeiterbefragung - Projektschritte?

Die Dauer der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung ist ein Projekt, das sich nach unterschiedlichen Kriterien bemisst und auf **vier** aufeinanderfolgenden Schritten beruht.

1. Am Anfang steht das Ziel, der Auftrag und das Projektteam

Zu Beginn steht gemeinsam mit der Unternehmensführung die Ermittlung eines konkreten Ziels und die Formulierung eines klaren Auftrags. „Was genau wollen wir mit der Mitarbeiterbefragung erreichen?“ oder „Wie kann uns eine Mitarbeiterbefragung nützlich sein?“ bieten den Auftakt zur Mitarbeiterbefragung und Fragebogenentwicklung. Ohne Ziel und Auftrag würde die Mitarbeiterbefragung ins Leere laufen.

Parallel dazu werden konkrete Rahmendaten erfasst und geplant. Dazu zählen:

- Die Zusammensetzung des Projektteams
- Das Start- und Enddatum und die Budgetplanung der Mitarbeiterbefragung
- Der Umgang mit den Daten – Wer soll auf welche Ergebnisse zugreifen können?
- Der Umgang mit Folgeprozessen
- Die Projektkommunikation. Wer ist konkret für welche Schritte Ansprechpartner und Entscheidungsträger? Wie wird die Mitarbeiterbefragung kommuniziert? Welche Kommunikationskanäle können dafür herangezogen werden?

Zu Beginn findet der Kontakt mit der Unternehmensführung statt. Mit dem Beginn des Projekts werden die einzelnen Stakeholder eingebunden. Typische Stakeholder im Projekt Mitarbeiterbefragung sind der Betriebs- oder Personalrat, Führungskräfte, Datenschutzbeauftragte und MitarbeiterInnen für die Öffentlichkeits- und Kommunikationsarbeit.

Die Ergebnisse des ersten Punktes und die damit verbundene Projektskizze werden protokollarisch festgehalten und allen Stakeholdern zur Verfügung gestellt.

2. Die Datenerhebung konkret vorbereiten

Im zweiten Schritt der Mitarbeiterbefragung wird entsprechend des Auftrags ein erster Fragebogen entwickelt und mit der Geschäftsführung/Projektteam abgestimmt. Parallel werden die Kommunikationswege besprochen, so dass gewährleistet ist, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Befragung teilnehmen können. In dieser zweiten Phase der Mitarbeiterbefragung ist Werbung eine zentrale Aufgabe. Die Einladung der Mitarbeiter, an der Befragung teilzunehmen, kann über den direkten Mailverkehr im Unternehmen, über die Intranetseite und/oder über Poster und Flyer erfolgen.

Die konkreten Wege werden mit der entsprechenden Fachkraft im Unternehmen abgestimmt und rechtzeitig aktiviert. Wichtig ist die Werbung und die damit verbundenen Inhalte regelmäßig bis zum Start der Mitarbeiterbefragung wiederholt anzubieten. Inhalte, die in jedem Fall dabei aufgenommen werden sollten, sind:

- Ziel und Enddatum der Befragung
- Gewährleistung der Anonymität
- Umgang mit Daten, die Datensicherheit und die Löschung der Daten nach Beendigung der Befragung.
- Ziel der Mitarbeiterbefragung

Für die Durchführung der Mitarbeiterbefragung erhalten alle Teilnehmer, die an der Befragung teilnehmen sollen, einen personalisierten Zugang. Da die Befragung grundsätzlich onlinebasiert stattfindet, ist es wichtig, dass das Unternehmen die Zugänge zur Befragungsplattform ermöglicht. Jeder Teilnehmer erhält die Möglichkeit, sich mit seinem persönlichen Account einzuloggen. Onlinebasierte Mitarbeiterbefragungen sind von jedem Endgerät aus möglich. Jeder Teilnehmer kann nur einmalig teilnehmen.

3. Die Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgt onlinegestützt. Dazu wird eine Befragungsplattform freigeschaltet. Die Datenspeicherung erfolgt auf Servern in Deutschland. Die Daten werden nach der Auswertungsphase und Beendigung des Projekts von den Servern gelöscht. Die Befragung erfolgt anonym. Der Zeitraum der Datenerhebung muss in Schritt 1, spätestens aber in Schritt 2 festgelegt werden. Wichtig ist es, eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erreichen (>60%). Urlaubszeiten und hohe Belastungszeiten im Unternehmen sollten dabei Berücksichtigung finden. Eine Befragung in für das Unternehmen typischen Urlaubszeiten ist beispielsweise nicht zu empfehlen.

Die Phase der Datenerhebung startet mit einem finalen Aufruf zur Teilnahme und dauert anschließend rund 3-4 Wochen. Innerhalb dieser Zeit wird intermittierend auf die Beteiligung hingewiesen. Auch die Beendigung der Befragung wird kommuniziert.

4. Die Auswertung der Daten

Nach Beendigung der Datenerhebung werden diese statistisch ausgewertet und visuell aufbereitet. Das Reporting erfolgt auf Basis der Auftrags- und Zielfrage (Schritt 1). Es werden für den Auftraggeber die Daten visualisiert und entsprechend der Auftrags- und Zielfrage Folgeprozesse vorgeschlagen. Damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterhin Teil der Befragung und damit ein wichtiger Teil des Veränderungsprozesses bleiben, werden die Ergebnisse auch den Mitarbeitern des Unternehmens zur Verfügung gestellt. Dies kann in Form einer Ergebnismappe, als PDF oder Videopräsentation im Intranet erfolgen.

Die abgeleiteten Veränderungsmaßnahmen für die Unternehmensführung sind stets als Vorschlag zu verstehen. Nicht jede Maßnahme muss zwingend und sofort umgesetzt werden. In die Kalkulation der Mitarbeiterbefragung sollten die Folgeprozesse Berücksichtigung finden. Eine Datenerhebung ohne weitere Konsequenzen würde zukünftige Mitarbeiterbefragungen oder Veränderungsprozesse boykottieren.

Nach dem Reporting sollte die Unternehmensführung und/oder das Projektteam zeitnah erste Veränderungsmaßnahmen einleiten und diese auch ausreichend kommunizieren. Die Folgeprozesse können, sofern sie im Angebotsspektrum von Unisono-survey sind, durchgeführt und begleitet werden.

3. Der Fragebogen – von der Stange oder individuell?

Der Fragebogen der Mitarbeiterbefragung ist das entscheidende Werkzeug. Mit Hilfe des Fragebogens werden die unternehmensspezifischen Daten erhoben. Auf dessen Basis werden Empfehlungen abgeleitet und begründen sich letztendlich auch Ihre Entscheidungen. Es gibt eine Vielzahl von Fragebögen von der Stange. Diese werden aber in Gänze niemals Ihr Unternehmen abbilden können.

Damit die Mitarbeiterbefragung von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine hohe Akzeptanz erfährt, ist es wichtig, dass diese sich in dem Fragebogen wiederfinden. Es ist daher ein entscheidender Schritt, den Fragebogen jeweils individuell an das Unternehmen anzupassen – Ein individueller Fragebogen erfordert Kommunikation zwischen allen Ebenen, die Auseinandersetzung mit relevanten Themen und fördert damit eine konstruktive Entwicklung im Unternehmen.

Die mit einer Mitarbeiterbefragung verbundenen Veränderungen erfahren durch die Identifikation eine höhere Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind eher bereit, Veränderungen mitzutragen, wenn sie im Prozess eingebunden und mitarbeiterrelevante Themen berücksichtigt werden.

Machen Sie sich bewusst, was Sie genau mit der Mitarbeiterbefragung erreichen möchten? Oder wie Ihnen eine Mitarbeiterbefragung nützlich sein kann?

Greifen Sie Themen auf, die im Arbeitsalltag zwar besprochen oder angesprochen, aber niemals detailliert weiterverfolgt werden. Fragen Sie sich, über was Sie im Unternehmen dringend sprechen müssen.

Neben grundsätzlichen Themen wie Leistungsbereitschaft, Bindung zum Unternehmen, Identifikation von Ressourcen und Belastungen, sollten diese Themen in die Fragebogenentwicklung eingebunden werden.

Der entscheidende Unterschied zwischen Befragungen von der Stange und Unisono-survey ist die individuelle Planung und Begleitung und damit ein zielgenauer Nutzen für Ihre Unternehmensentwicklung.

4. Folgeprozesse

Die Zieldefinition und die Datenerhebung machen in der Betrachtung des Gesamtprozesses nur einen Teil der Mitarbeiterbefragung aus. Was nützen Ihnen die Ergebnisse, wenn Sie anschließend keine Veränderungen einleiten können? Sie hätten dann lediglich eine Stuserhebung durchgeführt. Ihre Mitarbeiter würden sich wundern, warum so viel Aufwand betrieben wird und würden zukünftigen Maßnahmen skeptisch gegenüberstehen. Dies hätte wiederum Folgen für das Engagement und die Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit. Machen Sie sich daher bewusst, dass Folgeprozesse stets ein Teil von Mitarbeiterbefragungen sind.

Wie stark und welche Folgeprozesse nötig sind, hängt von den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung ab. Grundsätzlich bietet Unisono-survey hier seine Unterstützung an. Folgeprozesse sind in Form von Supervisionen, Coachings für Führungskräfte und Tagesseminaren denkbar.

5. Vertrauen ist gut – Datenschutz ist besser

Die Datenerhebung findet onlinebasiert statt. Für die Daten werden ausschließlich Server in Deutschland verwendet und die Erhebungssoftware ist mit 2ask (Informationen unter www.2ask.com) ebenfalls in Deutschland ansässig. Es werden keine Daten bei Unisono-survey gespeichert. Die Ergebnisse des Reports verbleiben beim Auftraggeber. Der Fragebogen ohne Antworten wird stationär für eine ggf. erneute Befragung bei Unisono-survey gespeichert.

So ist es möglich, Vergleichswerte anzuschauen, falls die Befragung wiederholt wird. Nach Beendigung des Projekts werden alle relevanten Daten auf den Servern von 2ask gelöscht. Im Fragebogen werden ausschließlich Informationen erhoben, die der Zielerreichung dienen. Die Onlinebefragung ist stets anonym, so dass zu keinem Zeitpunkt ermittelt werden kann, welcher Mitarbeiter welche Antwort gegeben hat. Es werden lediglich Unternehmensdaten, aber keine persönlichen Daten erhoben.

6. Was bieten wir eigentlich genau an?

Unisono-survey bietet Mitarbeiterbefragungen zu unterschiedlichen Themen an. Wir sind keine „kennzahlenorientierte Unternehmensberatung“. Unisono-survey hat den Wert von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Fokus und sieht gleichzeitig die Notwendigkeit von Unternehmensentwicklungen. Wir haben daher drei Zukunftsthemen definiert, mit denen wir uns beschäftigen.

- 1. Mitarbeiterbindung**
- 2. Führungskräfteentwicklung**
- 3. Psychische Belastungen**

Der Fachkräftemangel hat den Arbeitsmarkt vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt gewandelt. Unternehmen müssen jetzt investieren, um neue Arbeitskräfte zu gewinnen, ausländische Arbeitskräfte zu integrieren, bestehende „alte Hasen“ zu halten und älter werdende Mitarbeiter sinnvoll und leistungsgerecht einsetzen zu können. Mitarbeiterbefragungen können hier wertvolle Informationen schenken.

Führungskräfte im mittleren Management stehen zwischen den Stühlen. Im Arbeitsalltag erhalten Sie „Druck von oben und unten“. Mitarbeiterbefragungen (360° Feedback) helfen, Führungskräfte gezielt aufzubauen, denn sie liefern wertvolle Informationen zu Ressourcen, Kompetenzen und Entwicklungsbedarfen.

Psychische Belastungen im Arbeitskontext sind mittlerweile einer der Hauptgründe für lange Krankheitsphasen und Frühberentung. Mit Hilfe der Mitarbeiterbefragung kommen Sie den Belastungen auf die Spur und können gezielt Veränderungen einleiten. Damit kann die Mitarbeiterbefragung zum Themenfeld psychische Belastung am Arbeitsplatz auch als Gefährdungsbeurteilung dienen.

7. Kosten

Die Größe des Unternehmens und die nach der Datenerhebung einzuplanenden Folgeprozesse bestimmen die Gesamtkosten der Mitarbeiterbefragung. In die Gesamtkosten fallen folgende Leistungspakete:

1. Kostenloses Erstgespräch
2. Ziel- und Auftragsklärung im Projektteam (Workshop ggf. Einzelgespräche)
3. Fragebogenentwicklung und Rücksprache bis Freigabe
4. Datenerhebung, Auswertung und Reporting (Management und Mitarbeiter)
5. Folgeprozesse (Supervision, Workshops, Einzelgespräche)
6. Evaluation der Folgeprozesse nach 6 Monaten (Workshops ggf. Einzelgespräche)

