

## Mitarbeiterbefragung

- 1 Potentiale erkennen und gestalten
- 2 COMMIT-Befragungsmethodik
- 3 Befragungstools
- 4 Befragung: Organisation & Ablauf
- 5 Analyse und Ergebnisse
- 6 Die Commit-Lösungen im Detail

ZBW Forschung und Beratung GmbH  
Joanneumring 5 / 4  
8010 Graz

Tel. +43 / 316 / 721744-10, Fax 21  
Email: [info@zbw.at](mailto:info@zbw.at)  
Web: [www.zbw.at](http://www.zbw.at)

# 1 | Potentiale erkennen und gestalten

## Mitarbeiterbefragungen: Mehr als ein „Stimmungsbild“

Mitarbeiterbefragungen bieten mehr Möglichkeiten als die Erfassung von schnellen „Stimmungsbildern“. Sie haben sich längst als wertvolle Unterstützung für die erfolgreiche Personal- und Organisationsentwicklung etabliert. Die Kenntnis der Mitarbeitersituation bildet mittlerweile eine wichtige Voraussetzung für die Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen.

Wissenschaftliche Untersuchungen beweisen, dass eine gut geführte Mitarbeiterbasis

- Fehlzeiten und Krankenstände reduziert
- Unternehmen krisenresistenter, flexibler und zukunftsorientierter macht
- die Umsetzung von Veränderungsprozessen begünstigt

Mit einer Mitarbeiterbefragung der ZBW GmbH erkennen Sie, welche Potentiale Ihre Mitarbeiter-schaft besitzt. Wir ermitteln für Sie die entscheidenden Faktoren mit der von uns entwickelten **COMMIT-Befragungsmethodik**.

Damit identifizieren wir zusätzlich zu Faktoren wie Motivation, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit auch so wichtige Themen wie Veränderungsbereitschaft, Produkt- und Qualitätsorientierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

**COMMIT®** baut auf vielfach bewährten und standardisierten Fragen auf. Es kann individuell erweitert werden und bietet so die optimale Befragungslösung für Ihre Anforderungen.

## Was bringen Mitarbeiterbefragungen für Personalentwicklung und Change Management?

**Kompetenz** bringt entscheidende Wettbewerbsvorteile. Aber gerade die Bindung von motivierten und kompetenten Mitarbeitern wird zunehmend schwieriger. Denn: Kompetente Mitarbeiter kennen ihren Wert, besitzen höhere Erwartungen und sind schwieriger zu führen und zu binden.

Deshalb wird **Commitment** zusätzlich zur Kompetenz zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Mitarbeiterbefragungen sind ein wichtiges Instrument, um den sorgfältigen Umgang mit diesen Ressourcen zu unterstützen.

Mit **COMMIT** entwickeln wir klare Fakten für die Kommunikation und Umsetzung von Zielen und Prozessen:

- **Diagnose des Ist-Zustandes:**  
Motivation, Identifikation, Leistungsbereitschaft, Zufriedenheit
- **Analyse der Einflussfaktoren** wie Arbeitssituation, Entwicklungschancen, Zusammenarbeit, Führung, Arbeitgeberimage, Unternehmenskultur
- **Schaffung von Planungsgrundlagen** für die Ziel gerichtete Personal- und Organisationsentwicklung durch Feststellung von Stärken, Schwächen und Handlungsoptionen (Benchmark)
- **Überprüfung der Wirksamkeit** von Maßnahmen des Personalmanagements und Verbesserungsprozessen

## 2 | Die COMMIT-Befragungsmethodik

### Die COMMIT-Methode: 10 verhaltensorientierte Perspektiven auf Personen und Organisationen

Das von uns entwickelte **COMMIT-System** bietet eine systematische Diagnose aller Faktoren, die die Zufriedenheit, die Motivation und das Verhalten im Unternehmen beeinflussen.

Es baut auf neuesten Erkenntnissen der arbeitspsychologischen Personal- und Organisations-

forschung auf und wird auf Basis umgesetzter Projekte ständig weiterentwickelt. **COMMIT** ist in drei Varianten verfügbar:

- **COMMIT-STANDARD**
- **COMMIT-ADVANCED**
- **COMMIT-CUSTOMIZED**

#### COMMIT-Messmodell:



**COMMIT** ist eine verhaltensorientierte Analysemethodik. Sie geht davon aus, dass Zufriedenheit allein noch nicht den Ausschlag gibt. Denn auch Mitarbeiter, die sich „**mental**“ schon **verabschiedet oder resigniert** haben, können mit ihrer Situation durchaus zufrieden sein, tragen aber nicht zur positiven Entwicklung bei.

Somit geht es darum, das **konstruktive und aktivierbare Potential** zu erfassen. Dieses kann auch bei unzufriedenen Mitarbeitern gegeben sein, weshalb diese Gruppe eine wertvolle Ressource und wichtige Zielgruppe von Veränderungsprozessen ist.

Mit **COMMIT** identifizieren wir vier grundlegende, unterschiedliche **Typen von Mitarbeitern**:

- Konstruktiv Zufriedene
- Resignativ Zufriedene
- Konstruktiv Unzufriedene
- Fixiert Unzufriedene

Mit abteilungsspezifischen Analysen (interner Benchmark) wird sichtbar gemacht, in welchen Bereichen des Unternehmens, bei welchen Themen Veränderungsprozesse ansetzen und welche Mitarbeitergruppen besonders angesprochen werden müssen.

## 3 | Befragungstools

### Die richtige Befragungsmethode für jede Situation

Der Einsatz der richtigen Methode ist bei Befragungsprojekten auch von organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen abhängig.

#### Schriftliche Befragung

Für die Abwicklung einer schriftlichen Befragung stehen zwei praktische Verfahren zur Verfügung.

##### 1. Die Wahllokalmethode

Die Mitarbeiter füllen den Fragebogen direkt an einem zentralen Ort im Unternehmen aus und geben diesen in eine versiegelte Urne. Die Vorteile:

- Schnelle Durchführung, weil viele Mitarbeiter gleichzeitig teilnehmen können
- Das Wahllokal kann von Mitarbeitern des Unternehmens betreut werden
- Die Methode führt erfahrungsgemäß zu hohen Rücklaufquoten

Die Wahllokalmethode eignet sich vor allem für mittelgroße Unternehmen mit einem Standort.

##### 2. Der postalische Versand

Wenn Sie mehrere hundert Mitarbeiter befragen wollen und Ihr Unternehmen mehrere Standorte besitzt, ist eine postalische Befragung besser geeignet.

Ein Vorteil besteht darin, dass die Mitarbeiter den Fragebogen an einem Ort ihrer Wahl ausfüllen können. Erfahrungsgemäß ist dadurch die Rücklaufquote etwas geringer. Erinnerungsmailings können hier Abhilfe schaffen.

Wir unterstützen Sie gerne bei der Durchführung Ihrer postalischen Befragung und übernehmen für Sie vom Entwurf der Mailings bis zu den Versandaktivitäten alle notwendigen Schritte.

#### Online-Befragung

Erfahrungsgemäß bieten Online-Befragungen eine Reihe von Vorteilen:

- Die Befragung kann vollständig in Ihrem Corporate Design erstellt werden
- Es entfallen Arbeiten wie Druck der Fragebögen, Postversand oder Wahllokal
- Die vorhandene Technik ist kostengünstig für Wiederholungsbefragungen nutzbar
- Das Online-Hilfssystem unterstützt die Teilnehmer durch automatische Hilfsfunktionen beim Ausfüllen des Fragebogens
- Jeder Teilnehmer sieht nur die für ihn bestimmten Fragen; dadurch entfällt das Durchblättern eines schriftlichen Fragebogens.
- Zwischenergebnisse sind jederzeit verfügbar
- Durch gezielte Erinnerungsaktionen kann die Rücklaufquote erhöht werden
- Das attraktive Medium erhöht die Bereitschaft zur Teilnahme

Online-Befragungen können auch mit schriftlichen Befragungen kombiniert werden. Damit kann eine zusätzliche Kostenreduktion erreicht werden.

#### Technische Aspekte

Bei Online-Befragungen erhält jeder Teilnehmer einen persönlichen Zugangscode und leicht verständliche Erläuterungen, die direkt im Online-Fragebogen angeführt sind. Mit diesem Code erfolgt der individuelle Zugriff auf den Fragebogen.

Die Zugangscode werden mit Zufallsgenerator erstellt. Dadurch kann kein Fragebogen einer einzelnen Person zugeordnet werden und es ist absolute Anonymität gewährleistet.

Modernste Verschlüsselungs- und Servertechnologien sorgen für zusätzliche Sicherheit bei der Datenübertragung.

## 4 | Organisation & Ablauf

### Wir stehen für sorgfältige Planung und Durchführung

Mitarbeiterbefragungen erfordern eine sensible Vorgehensweise und eine sorgfältige Planung. Eine gute Befragungsorganisation sichert bestmögliche Effizienz in der Durchführung und größtmögliche Akzeptanz im Unternehmen.

### Inhaltliche Ziele definieren

Jedes Unternehmen, jede Organisation ist einzigartig. Vor der eigentlichen Befragung erfassen wir daher gemeinsam mit Ihnen im Detail die konkreten Informationsbedarfe und klären, was die Mitarbeiterbefragung zu Ihren Zielen beitragen kann.

### Beteiligung

Unsere Erfahrung zeigt, wie wichtig es ist die Personalvertretung einzubeziehen. Je besser dies gelingt, desto größer ist die Bereitschaft aller Mitarbeiter, die Befragung tatkräftig zu unterstützen. Es ist auch zweckmäßig, Betriebsrat und Personalvertretung in die Entscheidung über inhaltliche Fragestellungen zu integrieren. Sehr oft steigert diese Beteiligung die effiziente Abwicklung der Befragung.

### Anonymität

Wir empfehlen, Mitarbeiterbefragungen von unabhängigen Experten durchführen und auswerten zu lassen und bereits am Beginn die Regeln zur Wahrung der Anonymität festzulegen. Es ist ratsam, klar und eindeutig über diese Regeln zu informieren (z.B. keine Auswertung von Abteilungen unter 5 Mitarbeitern, Zugriffsrechte auf EDV-mäßig erfasste Daten, weitere Verwendung bzw. Vernichtung der ausgefüllten Fragebögen).

### Zeitmanagement

Eine Mitarbeiterbefragung muss auch zeitlich genau geplant werden. Dabei sind Urlaubszeiten, Spitzen, Schichtwechsel und die Anwesenheitszeiten von unterschiedlichen Mitarbeitergruppen zu berücksichtigen. Idealerweise dauert eine Mitarbeiterbefragung zwei, längstens vier Wochen.

### Befragungsmanagement

Wir überlassen nichts dem Zufall und managen Befragungsprojekte aktiv. Wir setzen Befragungsprojekte auf einer bewährten Logistik auf, die alle wichtigen Faktoren berücksichtigt:

- **Informationsmanagement** für alle Zielgruppen über Zweck, Ablauf und Termine der Befragung
- **Drucküberwachung** des Fragebogendrucks
- Support via **Telefon-Hotline** und telefonische Ausfüllhilfe für teilnehmende Mitarbeiter
- Tägliche Meldung der **Teilnahmequote** an Abteilungen und Bereiche über den aktuellen Stand der Befragung (bei Online-Befragung)
- **Projektcontrolling** durch Briefing der zentralen Ansprechpartner an den kritischen Zeitpunkten des Projekts
- Gezielte **Erinnerungsaktionen** auf Basis des Teilnahmemonitorings

### Reporting

Auch die Kommunikation von Ergebnissen erfordert gute Planung. Wir legen gemeinsam mit Ihnen fest, auf welche Weise die Ergebnisse für ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufbereitet werden.

# 5 | Analyse & Ergebnisse

## Aus Daten werden Planungs- und Entscheidungsgrundlagen

Professionelles Datenmanagement ist eine Voraussetzung für die Aufbereitung von exakten Informationen.

In der Analyse werden sämtliche Auswertungen für die einzelnen Organisationseinheiten mittels kausalen statistischen Modellen vorgenommen.

### Datenanalyse

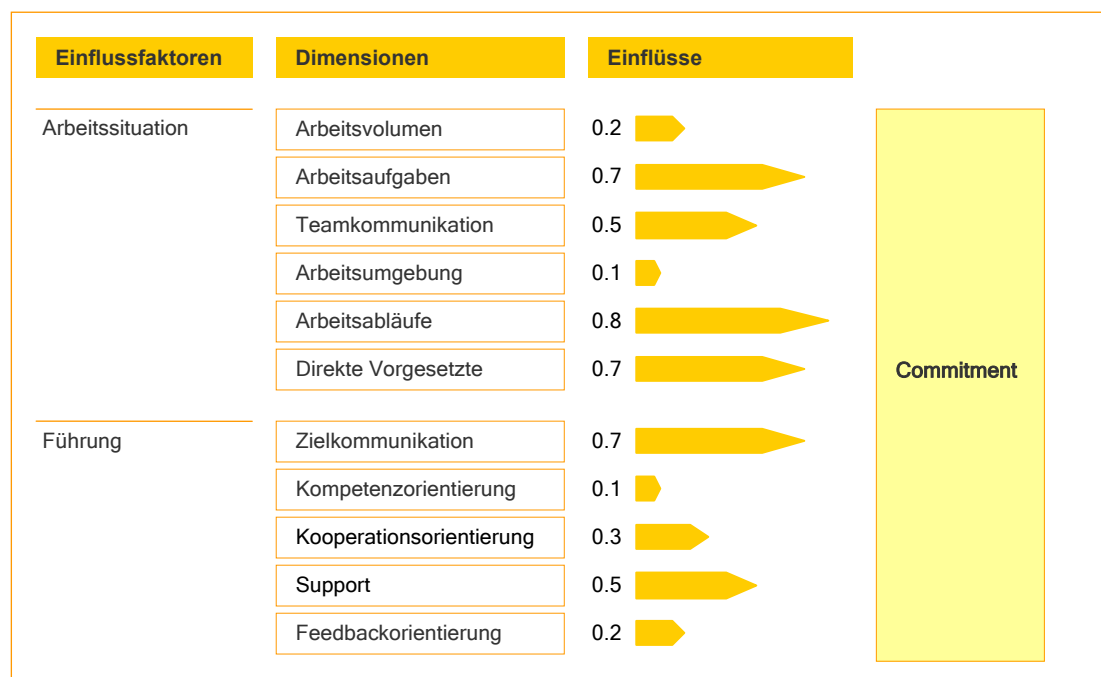
Im ersten Schritt werden die fehlerhaften Daten bereinigt. Damit wird sichergestellt, dass alle unklaren Angaben im Fragebogen bereinigt und alle Informationen exakt aufbereitet werden.

Im zweiten Schritt werden alle Einzelfragen separat ausgewertet. Im dritten Schritt werden alle Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Dimensionen analysiert. Dazu führen wir standardmäßig eine Tiefenanalyse durch und messen jene Faktoren, die die Zufriedenheit und das Commitment am stärksten beeinflussen.

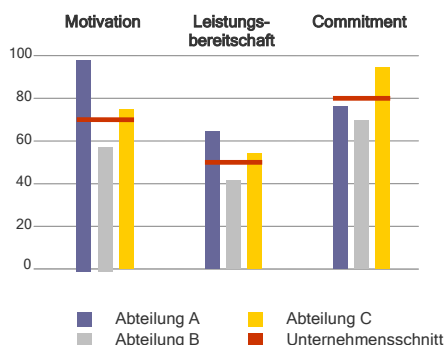
### Ergebnisse

- Stärken und Schwächen der einzelnen Dimensionen gegliedert nach einzelnen Unternehmensbereichen (Benchmark)
- Interne Zusammenhänge zwischen Dimensionen (z.B. Einfluss der Qualität der Führungsarbeit auf die Leistungsbereitschaft)
- Einfluss und Hebelwirkung einer Verbesserung auf einzelnen Dimensionen
- Ansatzpunkte für die Steigerung des Mitarbeitercommitments (Handlungsportfolio)
- Ansatzpunkte für die konkreten Veränderungen von einzelnen Dimensionen

Beispiel: Einflüsse ausgewählter Dimensionen auf das Commitment



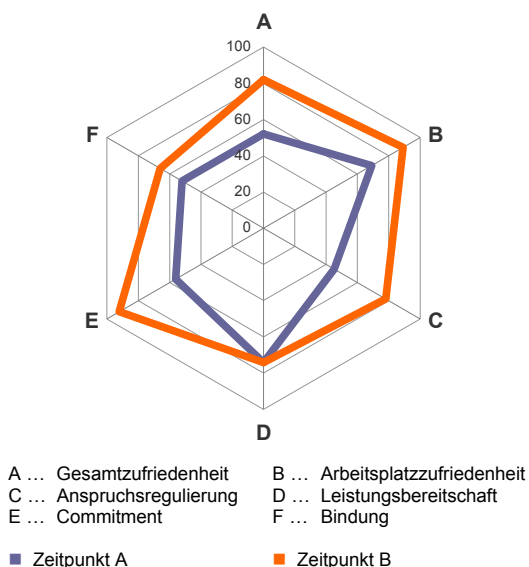
### Beispiel: Interner Benchmark von Abteilungen



Der interne Benchmark von drei Abteilungen zeigt deutlich, dass Abteilung B in allen Dimensionen die geringsten Werte aufweist. Motivation, Leistungsbereitschaft und Commitment der MitarbeiterInnen liegen unter dem Unternehmensdurchschnitt.

Aufbauend auf diesen Ergebnissen können durch Tiefenanalysen Ursachen und Lösungsansätze für gesucht werden.

### Beispiel: Monitoring der internen Verbesserungen

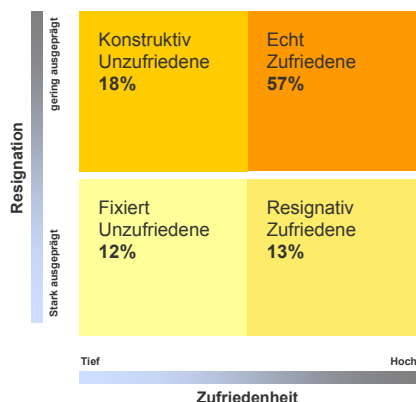


Im Unternehmen wurden bereits 2 COMMIT<sup>®</sup> Befragungen durchgeführt. In der Folgebefragung werden die vorangegangenen Ergebnisse berücksichtigt. Damit werden ein Zeitvergleich und ein Monitoring der internen Verbesserungen durchgeführt.

Der Vergleich zeigt, dass aufgrund der umgesetzten Personalentwicklungsmaßnahmen in 4 von 6 Teilbereichen klare Verbesserungen erzielt wurden. Leistungsbereitschaft und Bindung hingegen bleiben für das nächste Geschäftsjahr die beiden Schwerpunktthemen.

Mit dem COMMIT<sup>®</sup>-System können Folgebefragungen besonders günstig durchgeführt werden. Lassen Sie sich nicht die Chance entgehen die eigenen Erfolge regelmäßig sichtbar zu machen.

### Beispiel: Typen der Mitarbeiterzufriedenheit

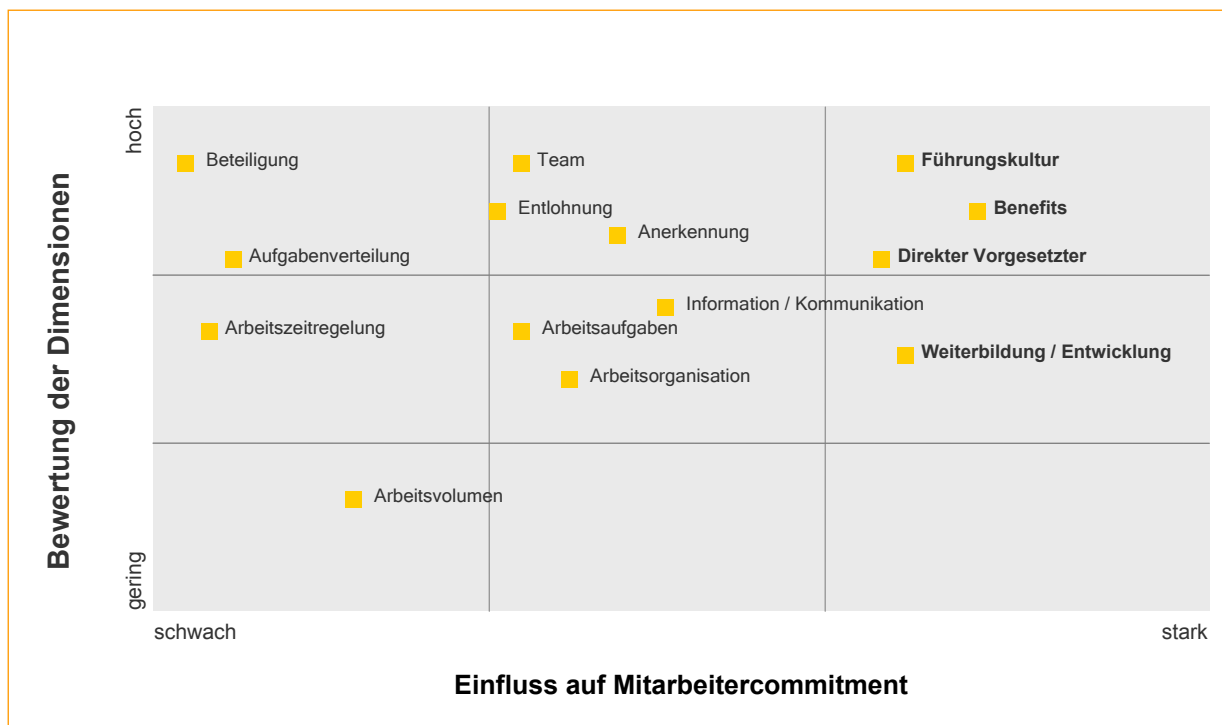


Das Beispiel zeigt auf einen Blick die Ergebnisse der Zufriedenheitsanalyse und die identifizierten Zufriedenheitsgruppen unter den Mitarbeitern.

57% der MitarbeiterInnen können als zufrieden und positiv eingestellt bezeichnet werden. 12% hingegen sind fixiert unzufrieden und 13% sind resignativ zufrieden. Innere Kündigung ist zu befürchten.

Aufbauend auf diesen Ergebnissen können für alle Mitarbeitergruppen gezielte Maßnahmen entwickelt werden. Wir unterstützen Sie gerne bei der Planung und der Umsetzung.

Beispiel: Portfolio-Analyse - Identifikation der Handlungsoptionen für Veränderungen



## Reporting & Interpretation

Die Ergebnisse werden für jede Organisationseinheit sowie für das Gesamtunternehmen individuell aufbereitet. Mit der Geschäftsleitung werden jene Zielgruppen festgelegt, die an der Ergebniskommunikation teilnehmen.

Die Ergebnisse werden in anschaulichen und grafisch aufgebauten Präsentationen vorgestellt.

Wir produzieren bei Bedarf abteilungsspezifische Teilberichte in wenigen Tagen. Für größere Unternehmen bieten wir auch die schnelle Anfertigung einer größeren Zahl von Ergebnisberichten. Auch die Anfertigung von Berichten in mehreren Sprachen übernehmen wir gerne.

## Handlungsportfolio & Wirkungsmodelle

Gemeinsam mit den ausgewählten Teilnehmern werden die Ergebnisse interpretiert. Zur Unterstützung entwickeln wir Handlungsoptionen und

Gestaltungsempfehlungen auf Grundlage der Portfolio-Analysen.

Besonders zielführend ist es, die Handlungsoptionen mit der Analyse von potenziellen Wirkungen zu verknüpfen. Auf diese Weise stellen wir fest, welche positiven Veränderungseffekte bei Durchführung einer bestimmten Maßnahme erwartet werden können.

## Umsetzung

Die Ergebnisbesprechung kann auch für die Festlegung von Prioritäten von zukünftigen Umsetzungsschritten genutzt werden. Die **COMMIT-Mitarbeiterbefragung** liefert dafür auch wichtige Kennwerte für die Überprüfung der geplanten Maßnahmen:

- Aufbereitung von spezifischen Ergebnissen als Kennzahlen für Mitarbeitergespräche
- Integration von strategischen Messgrößen in die HR-Scorecard des Unternehmens
- Basis für Zeitreihenvergleiche im Rahmen von Folgebefragungen

## 6 | Die COMMIT- Lösungen im Detail

### COMMIT: Transparente Angebote

COMMIT ist in folgenden Varianten verfügbar:

#### COMMIT-STANDARD

Das Basispaket enthält 50 standardisierte Fragen, basierend auf dem 10-Perspektiven-Modell. Bereits in diesem Paket erhalten Sie eine Analyse Ihres Unternehmens, die eine systematische Darstellung aller relevanten Faktoren umfasst.

#### Unsere Inklusivleistungen umfassen:

- **Erstellung und Abwicklung** der Befragung mittels Papierfragebögen oder online
- **Detailauswertung** aller Einflussdimensionen inklusive grafischer Darstellungen
- Interner **Benchmark** für bis zu 5 Abteilungen / Unternehmensbereiche
- Zusammenfassende **Interpretation** aller Detailergebnisse
- **PowerPoint-Präsentation** für die interne Ergebnispräsentation
- Überblicksmäßiger **Tabellenband**
- Komplettes **Befragungsmanagement & Telefonischer Support** während der Befragung

Für **COMMIT-STANDARD** bieten wir ein transparentes Preissystem, gestaffelt nach Mitarbeitergröße Ihres Unternehmens.

#### Preisbeispiel:

**COMMIT-STANDARD**, 100 Mitarbeiter, Leistungen wie spezifiziert:

Preis: € 3.420.- zzgl. MwSt.

#### COMMIT-ADVANCED

**COMMIT-Advanced** baut auf dem Basispaket auf, erweitert dieses aber um eine Tiefenanalyse der Einzelfaktoren, ein Wirkungsmodell, gezielte Handlungsempfehlungen und Begleitung bei der Planung und Umsetzung.

#### Leistungsumfang COMMIT-Advanced (zusätzlich zu COMMIT-Standard):

- **Tiefenanalyse** aller Einflussfaktoren
- **Wirkungsmodell** für Ihr Unternehmen
- **Tabellenband** aller Einzelergebnisse
- Detaillierte **Gestaltungsempfehlungen**
- **Erweiterter Benchmark** für alle Abteilungen / Unternehmensbereiche
- **Ergebnispräsentation** in Ihrem Unternehmen
- **Transferworkshops** mit Abteilungen, Projektteams, Filialen, etc.

#### COMMIT-CUSTOMIZED

**COMMIT** ist ein flexibles System, das wir gerne auf Ihre individuellen Bedürfnisse zuschneiden. Sie wollen **COMMIT** an ihr internes Qualitätsmanagementsystem andocken? Sie benötigen nur Informationen zu ausgewählten Einflussdimensionen? Sie wollen die Befragung mehrsprachig in verschiedenen Ländern durchführen?

**Teilen Sie uns Ihre Anforderungen mit! Wir passen COMMIT an Ihre Erfordernisse an!**

Wir übermitteln Ihnen auf Anfrage gerne eine detaillierte Preisauskunft zu **COMMIT-ADVANCED** und **COMMIT-CUSTOMIZED**.