

Konzeption und Durchfuehrung der Siemens Mitarbeiterbefragung via Intranet mit kontinuierlicher Sofortauswertung durch deskriptive Maßzahlen

Wilfried Bauer & Cornelia Hauptmann¹

Das Konzept der Siemens Mitarbeiterbefragung (SieMAB) als wichtigstes Instrument der Personalfuehrung basiert auf dem Unternehmensleitbild der Siemens AG. Fuer die SieMAB wurde ein Paper-Pencil-Standardfragebogen entwickelt, der zum einen als Messinstrument der Mitarbeitermeinung dient und zum anderen die Implementierung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur bei Siemens voran treiben soll.

Der Ersteinsatz des Standardfragebogens wurde mit einem Online-Pilotprojekt über das Siemens Intranet durchgefuehrt.

Alle konzerninternen optimalen technischen Moeglichkeiten der Vernetzung werden fuer die Befragung und fuer die Auswertung voll ausgeschoepft und ermoeglichen so ein sofortiges Feedback auf das jeweilig erfragte Meinungsbild. Der Prozess der SieMAB umfasst die Konzeption und die aktive Begleitung durch Experten von der Fragebogenerstellung bis hin zur konkreten Umsetzung der Veraenderungsmassnahmen und der Qualitaetskontrolle.

Kontinuierliche Anpassung bzw. Optimierung (speziell der Software-Ergonomie) der neu entwickelten SieMAB-Tools fuehren zu einer sehr hohen Akzeptanz der Online-Befragung beim Einsatz innerhalb und ausserhalb des Unternehmens. Speziell die methodologischen und mediendidaktischen Aspekte wurden bei der Erstellung und Umsetzung des modularen Fragebogens fuer die SieMAB beruecksichtigt. Neben der Qualitaet des Fragebogens ist das Widerspiegeln der Organisationsstruktur in eine flexible Datenbankstruktur der entscheidende Faktor fuer die Umsetzung einer DV-gestuetzten Ergebnisdarstellung und -kommunikation. Auf diese Art der Dokumentationsverwaltung gruenden auch die neu entwickelten Tools zur Auswertung anhand der deskriptiven statistischen Daten. Sie bieten eine optimale Loesung zur genauen, schnellen und uebersichtlichen Kommunikation im Unternehmen, d.h. Ergebnispraesentation im Fragebogendesign via Intranet bzw. mit Printmedien und die darauf aufbauenden Workshops. Transparentes Anonymisierungsverfahren, hohe

1 Wilfried Bauer, Siemens AG, SQT EWL Survey Center, E-Mail: wilfried.bauer@sqt.siemens.de

technische Standards und kontinuierlicher Support sind weitere Pluspunkte dieser Dienstleistung. Die Verbreitung induktiver statistischer Auswertungen und inhaltlicher Analysen führen zum besseren Verstehen des Meinungsbildes der Mitarbeiter. Web-Treffen (Chat-Rooms, Newsgroups) und Mitarbeiterforen sind die naechsten Schritte beim Ausbau unseres Befragungsservices.

SieMAB - Ein Instrument zur leitbildorientierten Weiterentwicklung der Unternehmenskultur

Einführung

Siemens Qualifizierung und Training SQT wurde 1996 als selbstaendige weltweit taetige Geschaefteinheit gegruendet. SQT ist ein ergebnisorientiertes Kompetenzzentrum für Beratung, Prozessbegleitung und Training im Siemens Konzern. Als Generalunternehmer für geschaeftsbezogene Qualifizierungen erstellt SQT in kuerzester Zeit Bedarfsanalysen und entwickelt daraus Kompetenzprofile, die dem Kunden als Planungs- und Entscheidungsgrundlage dienen. Das Konzept „Alles aus einer Hand“ umfasst Einzel- und Gruppentraining, mediale Lern-Loesungen, internationale Beratungsprojekte sowie umfassende Prozessbegleitung und fuehrt zu einer effektiven, sinnvollen Nutzung bestehender Ressourcen.

Die SieMAB wird von der SQT als Prozess betreut und begleitet, um die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur im Siemens Konzern durch Consulting und Support zu unterstuetzen. Inhaltlich ist die SieMAB an der Unternehmensphilosophie und den gemeinsamen Werten ausgerichtet.

Die Basis des Standard-Fragebogens bilden die sieben im Leitbild formulierten Kernaussagen:

- Kundennutzen: Der Kunde bestimmt unser Handeln.
- Innovation: Unsere Innovationen gestalten die Zukunft.
- Erfolgreich wirtschaften: Wir gewinnen durch Gewinn.
- Fuehrung: Spitzenleistungen erreichen wir durch exzellente Fuehrung.
- Lernen: Durch Lernen werden wir immer besser.
- Zusammenarbeit: Unsere Zusammenarbeit kennt keine Grenzen.
- Gesellschaftliche Verantwortung: Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung.

Der SieMAB Prozess

Grundlagen

Die Siemens Mitarbeiterbefragung gehoert bei Siemens neben dem Fuehrungsrahmen und dem Fuehrungsgespraech zu den Kerninstrumenten der Personalfuehrung. Der Zentralvorstand hat sich für die Orientierung der Siemens Mitarbeiterbefragung an dem Unternehmensleitbild ausgesprochen.

Der Prozess der SieMAB basiert auf einem Konzept, das in einem Fachforum mit den Fachverantwortlichen der Bereiche und Landesgesellschaften entwickelt wurde.

Ein wichtiger Bestandteil der SieMAB ist der Basisfragebogen, der in Zukunft weltweit bei Siemens eingesetzt wird und aus zwei Teilen besteht. Der erste Teil umfasst die Fragen zur Unternehmenskultur und ist in die sieben Themenblöcke des Unternehmensleitbildes gegliedert. Der zweite Teil beinhaltet Fragen zu Programmen und Instrumenten der Personalfuehrung.

Der Prozess der SieMAB selbst umfasst zehn Phasen. SQT mit seinen verschiedenen Kompetenzzentren unterstuetzt die Bereiche und Landesgesellschaften bei der Durchfuehrung der SieMAB in allen Phasen des Befragungsprozesses von der Datenerhebung und Auswertung, über die Ergebnispraesentation, Workshops in den Abteilungen, Vereinbarung von Massnahmen und Aufstellen von Aktionsplaenen bis zur Umsetzung und zum Controlling der Massnahmen.

Ziele der SieMAB

Regelmaessige Mitarbeiterbefragungen sind bei Siemens unverzichtbar für die Steigerung des Geschaefstwertbeitrages durch eine gezielte Weiterentwicklung der Unternehmenskultur unter Einbezug aller Mitarbeiter und

- für die Bewerbung um den EQA und EFQM,
- für die Einbeziehung aller Mitarbeiter in konkrete Verbesserungsmassnahmen,
- für eine effiziente Qualitaetssicherung und für internes Benchmarking.

Durch die hohe Stabilitaet des Siemens Intranet und die hohe Erreichbarkeit der Mitarbeiter via Netz bietet es sich an, die Mitarbeiterbefragungen online durchzufuehren.

Die Umsetzung einer Online-Befragung als neue Befragungsmethode stellt eine besondere Herausforderung dar, weil fuer die Durchfuehrung einer netzbasierten Befragung sehr hohe technische Voraussetzungen erfuellt sein muessen. Im Gegensatz dazu sind in der eigentlichen Befragungsphase sehr geringe Anforderungen fuer das Bearbeiten des Online-Fragebogens notwendig, wenn ein ueberzeugendes methodisches und mediendidaktisches Konzept umgesetzt wird.

Die wichtigste Voraussetzung einer Online-Befragung ist die Zugangsmoeglichkeit der Befragungsteilnehmer zum firmeninternen Computernetz, vorzugsweise zum Internet, hier im besonderen zum Siemens Intranet. Die Befragungsteilnehmer muessen

sowohl ueber Grundkenntnisse im Umgang mit dem PC und dem Netz als auch ueber einen Intranet-Zugang mit eigener Mailadresse verfuegen. Die Serverlandschaft muß so eingerichtet sein, daß die Befragungsdaten der einzelnen Teilnehmer problemlos in eine vorher konfigurierte Ergebnisdatenbank zugeordnet werden koennen.

Eine weitere Voraussetzung ist die Zustimmung des Gesamtbetriebsrates GBR zur Online-Befragung, besonders im Hinblick auf die Gewaehrleistung der Anonymitaet der Befragungsteilnehmer. In der, aufgrund dieser Anforderungen, gewaehlten Loesung erhalten die zu befragenden Mitarbeiter eine personalisierte Mail mit einer URL (Intranetadresse), mit der sie per „Maus-Klick“ direkt auf den Fragebogen verzweigen.

Phasen der SieMAB

Der Gesamtprozess der SieMAB gliedert sich in zehn aufeinander folgende Phasen:

1. Zieldefinition, Vorbereitung
2. Durchfuehrung der Befragung
3. Auswertung der Daten
4. Ergebnispraesentationen
5. Diskussion der Ergebnisse
6. Zeitnahe Information aller Mitarbeiter
7. Vereinbarung von Massnahmen
8. Umsetzung von Massnahmen
9. Ueberpruefen von Massnahmen
10. Ueberarbeitung des Fragebogens

Im folgenden werden hier die Phasen 2 „Durchfuehrung der Online-Befragung“ und Phase 3 „Online-Sofort-Auswertung“ naeher erlaeutert.

Zunaechst erfolgt eine Beschreibung der Entwicklung und Gestaltung des Online Fragebogens.

Der Online-Fragebogen bietet wesentlich mehr Layout-Variationen durch eine ansprechende, zielgruppengerechte Gestaltung mit Farben, Grafiken und Animationen als ein gedruckter Fragebogen. Bei der Entwicklung des Fragebogens ist zu beachten, daß er adressatengerecht nach mediendidaktischen und arbeitspsychologischen Aspekten aufbereitet wird.

Die vierfarbige Praesentation am Bildschirm und der Einsatz von Motivationshilfen machen es dem Mitarbeiter leichter, den Befragungsprozess „durchzustehen“. Im ersten Teil der Siemens Mitarbeiterbefragung werden die Leitsaetze des Unternehmens operationalisiert. Damit wird gemessen, in welchem Umfang das Unternehmen die angestrebte Unternehmenskultur in die Praxis umsetzt. Im Online-Fragebogen wurden die Piktogramme des Leitbildes wieder aufgegriffen und die zusammenfassende Zufriedenheitsfrage mit einem Balken in der gleichen Farbe hinterlegt.

Eine kleine Zielscheibe am linken unteren Bildschirmrand zeigt dem Befragten an, wieviel er bereits „geschafft“ hat und welcher Fragenumfang noch vor ihm liegt. Sollten

Unklarheiten auftreten hat der Befragte auf jeder Bildschirmseite die Möglichkeit, den Button „Hotline“ zur Hilfestellung anzuklicken. Dort findet er einen Ansprechpartner, der seine Fragen beantwortet.

Wie in der Printversion werden die Fragen zum Leitbild anhand einer 5-stufigen Likert-Skala beantwortet. Der Befragte markiert seine Antworten per Mausklick und ruft die nächste Seite mit dem Button „Weiter“ in der unteren rechten Bildschirmecke auf.

Die Online-Befragung bietet den enormen Vorteil, dass die jeweils gewünschte Sprache ganz einfach per Mausklick aufgerufen werden kann. Damit entfällt die Organisation und der Versand verschiedener Sprachfassungen wie bei einer Paper-Pencil-Befragung.

Für den Aufbau des Fragebogens wird zunächst ein „Storyboard“ entwickelt, das den Ablauf der einzelnen Bildschirmseiten mit Eingangs- und Endseiten skizziert. Das Design, die Farb- und Layoutgestaltung des Fragebogens und die Platzierung des Buttons „Weiter“ sowie die Definition der aktuellen Links wie zum Beispiel „Hotline“ und „Home“ wird dort ebenfalls beschrieben. Nach Abnahme des Gesamtlayouts wird das Storyboard in ein HTML-Format umgesetzt und eine lauffähige Netzwerkversion mit den Fragevarianten Einfach- und Mehrfachauswahl, 5-stufige Antwortskala sowie offene Texteingaben realisiert.

Phase 2: Durchführung der Befragung

Für die Durchführung der Siemens-Mitarbeiterbefragung sind weltweit die Bereichsleiter zuständig. Der Basisteil des Fragebogens mit den Fragen zum Leitbild ist immer gleich. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, Fragen zum Einsatz der Instrumente der Personalführung zu stellen, sowie bereichsspezifische Fragen.

Die Online-Befragung läuft in der Regel zwei bis drei Wochen. Während dieser Zeit können die Befragungsteilnehmer den Fragebogen ausfüllen und „abschicken“. Vor der Befragung sind zunächst die Adressaten zu definieren und eine Datenbank mit den Mailadressen anzulegen. Im zweiten Schritt erhält jeder Mitarbeiter seinen Fragebogen per E-Mail mit einem persönlichen Anschreiben. Absender ist immer der jeweilige Bereichsleiter. Damit wird die Motivation zur Teilnahme erhöht. Im Mail wird der Inhalt der Befragung kurz beschrieben ebenso wie die Anzahl der Fragen, die voraussichtliche Dauer der Bearbeitungszeit und die Feldzeit der Befragung. Das Mail schließt mit Hinweisen zur Handhabung des elektronischen Fragebogens ab.

Nach etwa 10 Tagen erhält jeder Adressat einen „Reminder“ zur Erinnerung an die Beantwortung des Fragebogens.

Die zwei- bis dreiwöchige Online-Befragungsphase wird durch „Schließen“ des Servers beendet. Danach können keine Fragebögen mehr abgeschickt bzw. beantwortet werden.

Phase 3: Auswertung der Daten

Die Online-Befragung bietet den grossen Vorteil, dass mit dem Absenden des Fragebogens die Daten direkt in die Auswertungsdatenbank einfliessen. Damit ist die Weiterverarbeitung der Daten sofort und ohne Zeitverzögerung möglich. Über eine Zugangsberechtigung kann auf das Auswertetool zugegriffen werden. So hat man beispielsweise die Möglichkeit, sich zwischenzeitlich mit einem Link über die Rücklaufquote zu informieren, die Gesamtteilnehmerzahl zu ermitteln, sowie die Anzahl der Teilnehmer, die mit der Befragung begonnen haben.

Ein weiterer Link führt in den Fragebogen und gibt Auskunft über die erzielten Häufigkeiten und Mittelwerte der Antwortkategorien, Standardabweichungen sowie über die Summe der Befragter, d.h. der Anteil derjenigen, die im positiven Bereich der Skala geantwortet haben.

Eine Übersicht der Auswertungsdaten lässt sich im Fragebogendesign auch ausdrucken.

Bei jeder Frage besteht die Möglichkeit, die relative Häufigkeitsverteilung und die deskriptiven Masszahlen auf Knopfdruck als Balkendiagramm zu generieren. Die Skalierung wird in den Ampelfarben (rot für negativ, gelb für „teils/teils“, grün für positiv) dargestellt. Die Diagramme können auf dem Bildschirm nebeneinander platziert werden, so dass die Ergebnisse zu Präsentationszwecken hervorragend miteinander verglichen werden können.

Die Möglichkeit der Zwischenauswertung der Daten wird beispielsweise von den Bereichsleitern genutzt, um sich über die Rücklaufquote und erste Ergebnisse zu informieren. Eine vorläufige Datenauswertung auf Abteilungsebene kann auch dazu dienen, andere Abteilungen zur Teilnahme zu motivieren. Die Online-Auswertung reduziert den Zeitaufwand für deskriptiv-statistische Analysen und die Aufbereitung von Ergebnisfolien auf ein notwendiges Minimum.

Durch das Entfallen der manuellen Dateneübertragung sind Fehlerquellen bei einer stabilen Vernetzung gänzlich ausgeschlossen. Damit werden auch eventuelle Manipulationen oder Fehlinterpretationen verhindert.

Bei der Datenauswertung steht die Berechnung von Prozentwerten und die Darstellung von Häufigkeitsverteilungen der Mittelwerte im Vordergrund. Aus Gruppenvergleichen sowie Stärken-Schwächen-Analysen werden Handlungsrelevanzmatrizen abgeleitet.

Anschließend werden alle beteiligten Mitarbeiter zueig über die Ergebnisse der Befragung informiert. Dies kann auf unterschiedliche Weise geschehen. In der Regel wird die Auswertung auf Folien zusammengefasst und als PDF-Datei im Intranet zur Verfügung gestellt. Es besteht aber auch die Möglichkeit, Mails zu verschicken und Ergebnisberichte oder Broschüren zu drucken. Die wirksamste Art der Ergebnisvermittlung sind Präsentationen und Workshops für die Mitarbeiter. Hier werden die wichtigsten Themen und Ergebnisse diskutiert und Aktionspläne ausgearbeitet. Basis für die Workshops ist eine Auswertung der Daten auf Abteilungsebene (mindestens sechs Personen zur Wahrung der Anonymität).

Vorteile der Online-Befragung

Die Pilotierung der Siemens-Online-Befragung bei rund 600 Mitarbeitern zeigte, dass diese Form entscheidende Vorteile bietet. Die im folgenden aufgeführten Pluspunkte gelten auch für den Einsatz des Intra- oder Internets bei der Durchführung von Kundenbefragungen, Resonanzanalysen, Seminarbewertungen oder anderen Formen der Befragung.

Fragebogen

Die Online-Befragung nutzt die neuesten Errungenschaften der Informationstechnologie und ist methodisch-didaktisch der postalischen Befragung durch ein ansprechendes, modernes Layout überlegen.

Änderungen hinsichtlich Inhalt oder Reihenfolge der Fragen und Themen lassen sich für unterschiedliche Befragungen rasch und individuell realisieren. Die Bereitstellung der Fragebögen in verschiedenen Sprachen auf „Knopfdruck“ erhöht die Flexibilität der Befragung und bringt eine wesentliche Arbeitserleichterung im internationalen Einsatz.

Qualität der Daten und Datentransfer

Aufgrund des geringeren Zeitaufwands bei der Beantwortung des Fragebogens und der leichteren Handhabung ist die Qualität der gewonnenen Daten höher als bei der postalischen Befragung. Das direkte Sammeln der Befragungsergebnisse in einer Datenbank verkürzt den Prozess der Dateneingabe, -aufbereitung und -auswertung. Die potenzielle Fehlerquelle einer ungenauen Übertragung der Daten entfällt. Des Weiteren können die Schnittstellen beim Datenaustausch problemlos kontrolliert und überprüft werden, so dass eine Manipulierbarkeit weitgehend ausgeschlossen werden kann.

Zeitgewinn

Durch die direkte Einbindung des Fragebogens in die Datenbank wird eine aussagekräftige Auswertung durch deskriptive Statistik bereits direkt nach dem Schließen des Servers möglich. Die Zeit zwischen dem Ende der Befragung und der Auswertung reduziert sich auf ein Minimum. Geeignete Folgemaßnahmen können wesentlich schneller veranlasst und umgesetzt werden.

Reduktion der Kosten

Vor allem bei der Durchführung nachfolgender Befragungen mit dem gleichen Fragebogen reduzieren sich die Verwaltungskosten (Druckkosten, Postgebühren usw.) und Personalkosten auf ein Minimum. Durch die Zentralisierung der Datenbankverwaltung werden die Befragungsergebnisse effizient gespeichert und

archiviert, so dass sich historische und vergleichende Analysen exakt und schnell durchfuehren lassen.

Akzeptanz

Die Reaktionen der Pilotgruppe (600 Personen) waren sehr positiv. Sie haben diese Art der Befragung als interessanter und attraktiver erfahren als die schriftliche Form. Und sie benoetigten signifikant weniger Zeit zum Ausfuellen des Fragebogens, da sie durch die mediendidaktische Aufbereitung des Fragebogens motivierter an der Befragung teilgenommen haben. Erfahrungen mit anderen Online-Befragungen haben gezeigt, dass viele Befragungsteilnehmer auch die Moeglichkeiten der offenen Texteingabe staerker nutzen als bei traditionellen Frageboegen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß bei Vorhandensein der notwendigen technischen Ressourcen und durch eine interessante Fragebogendramaturgie jede Art der Online-Befragung für die Beteiligten zu einem neuen, spannenden Erlebnis wird.