Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

DIHK

ERFOLGSFAKTOR
FAMILIE
Unternehmensnetzwerk

Familienfreundlichkeit im Dialog

Leitfaden für eine erfolgreiche Beschäftigtenbefragung zum Thema Beruf und Familie

Werden Sie Mitglied im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“!

ERFOLGSFAKTOR FAMILIE
Unternehmensnetzwerk

Profitieren Sie von den Angeboten der kostenfreien Mitgliedschaft:

Werden Sie Teil unseres Netzwerks! Tauschen Sie Ihre Erfahrungen mit anderen Mitgliedern aus, z. B. auch über unsere Datenbank. Dort können Sie Unternehmenspartner aus Ihrer Branche und Betriebe Ihrer Region suchen und finden.

Überzeugen Sie mit unserem Logo! Zeigen Sie nach außen und innen, dass in Ihrem Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine große Rolle spielt. Ob auf Ihren Produkten, Ihrer Homepage oder Ihrem Briefbogen – mit unserem Logo machen Sie Ihr Engagement zusätzlich sichtbar.

Nutzen Sie unsere Veranstaltungen! Das Netzwerkbüro setzt auf kompetente Referentinnen und Referenten, die mit Ihnen bei bundesweiten und regionalen Veranstaltungen erarbeiten, wie Sie Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen (vor)leben können.

Profitieren Sie von unseren Publikationen! Sie erhalten diese frei Haus. Wir bieten Ihnen vielfältiges Informationsmaterial rund um die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, auch für kleine und mittlere Unternehmen.

Wir bieten auch online ein breites Informationsangebot!
Unter www.erfolgsfaktor-familie.de finden Sie unsere Termine, Broschüren, Berichte und Veranstaltungshinweise. Bestimmt ist auch etwas für Sie dabei.

Treten Sie unserem Netzwerk bei unter: www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk
Bei Fragen können Sie uns gerne anrufen (Telefon: 030-20308-6101) oder Sie schicken uns eine E-Mail (netzwerkbuero@dihk.de).

Inhalt

Grußwort 6

I. Die Beschäftigtenbefragung – alle fragen, die es betrifft 8

II. Das „Wie" – Tipps zur Umsetzung einer Beschäftigtenbefragung 14

2.1 Die Vorbereitung 16
Beteiligte sicherstellen – Prozess im Unternehmen verankern 16
Die Grundlage – Fragen, Fragebogen und Hypothesen formulieren 18
Erste Kommunikation in die Belegschaft – sagen, was man vorhat 27
Papier oder online – die Befragung technisch vorbereiten 30
2.2 Die Befragung 32
Der Start – die Befragung beginnt 32
Zur Erinnerung – Teilnahme nicht vergessen! 35
Danach – Kommunikation zum Abschluss der Befragung 36
2.3 Die Auswertung 37
Die Ergebnisse richtig auswerten – die Grundlage für spätere Maßnahmen schaffen 37
Die Ergebnisse diskutieren – die Rolle von Geschäftsführung und Projektgruppe 41
2.4 Die Nachbereitung 44
Umsetzung I – Kommunikation in die Belegschaft 44
Umsetzung II – die ersten Maßnahmen 45

III. Ihr Partner auf dem Weg zu mehr Vereinbarkeit von Beruf und Familie: das Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie" 48

Liebe Leserinnen und Leser,

Kirsten Frohnert, Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“

die Unternehmen in Deutschland werden heute auch an ihrer Familienfreundlichkeit gemessen. Längst ist aus einem Schlagwort eine ernst zu nehmende Kategorie geworden: für die Unternehmen, insbesondere kleine und mittlere Betriebe, im Wettbewerb um die dringend benötigten Fach- und Nachwuchskräfte. Und für die Bewerberinnen und Bewerber, die immer genauer darauf achten, ob die Firmen ihnen attraktive Angebote machen, um berufliche und familiäre Belange miteinander in Einklang bringen zu können.

Die Vorteile einer familienbewussten Unternehmensführung liegen auf der Hand: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Familie und Beruf miteinander vereinbaren können, sind äußerst motiviert. Familienfreundlichkeit zahlt sich langfristig aus, durch ein gutes Betriebsklima etwa und ein positives Image. Eine gute Voraussetzung für eine familienorientierte Personalpolitik ist ein Abgleich der Interessen des Unternehmens mit denen der Beschäftigten.

Deshalb: Treten Sie in den Dialog mit denjenigen, die etwas zu sagen haben. Teil eines solchen Dialogs kann eine Beschäftigtenbefragung sein. Über diesen Weg erfahren Sie,

- wie familienfreundlich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen einschätzen,
- was Ansatzpunkte wären, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (weiter)zuentwickeln, und
- wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Thema überhaupt betrifft und welchen Bedarf es gibt.

Sie erhalten belastbare Aussagen und können darauf aufbauend entsprechende Instrumente einbauen und implementieren – oder Ihre bisherige familienbewusste Unternehmensführung überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Dies alles auf der Basis des Dialogs mit den Beschäftigten!

Wir, das Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“, möchten insbesondere kleine und mittlere Unternehmen zu einer solchen betriebsinternen Befragung aufrufen.

Dazu haben wir in ausgewählten Mitgliedsunternehmen eine Beschäftigtenbefragung durchgeführt und den begleitenden Prozess erprobt. Die Erfahrungen dieses **UnternehmensChecks „Erfolgsfaktor Familie“** sollen nun allen interessierten Unternehmen zugänglich gemacht werden. Wir stellen unseren Mitgliedern einen standardisierten Online-Fragebogen zur Verfügung und geben im vorliegenden Leitfaden, der die Erfahrungen aus dem Projekt zusammenfasst, Tipps zur Umsetzung. Der Leitfaden vermittelt das erforderliche Know-how, damit Sie eine auf Ihre spezifischen Unternehmensbedürfnisse zugeschnittene Befragung vorbereiten und durchführen können. Sowohl die Mitgliedschaft im Unternehmensnetzwerk als auch der Fragebogen sind kostenlos.

Sollten im Zuge des Prozesses Fragen aufkommen, die der Leitfaden nicht beantwortet: Zögern Sie nicht, uns anzusprechen – wir beraten Sie gerne bei der erfolgreichen Umsetzung der Befragung. Wir wünschen Ihnen auf der Basis dieses Leitfadens eine erfolgreiche Befragung – und neue Impulse für Ihre familienbewusste Personalpolitik!

Ihre

Projektleiterin

I.

Die Beschäftigtenbefragung – alle fragen, die es betrifft

Eine familienbewusste Arbeitswelt ist entscheidend für eine gelungene Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Immer mehr Unternehmerinnen und Unternehmer machen sich Gedanken darüber, wie ihre Beschäftigten familiäre und berufliche Belange möglichst gut miteinander in Einklang bringen können.

Doch so einfach sich das Schlagwort „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ ausspricht – so schwierig sind die beiden Welten oftmals miteinander in Einklang zu bringen. Zumal wenn es dafür keine klaren Regelungen, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten gibt. Keinen klar definierten Prozess, zu dessen Umsetzung die Unternehmensleitung die Beschäftigten ausdrücklich ermuntert. Und den diese wiederum mittragen und mit Leben füllen.

Ein hilfreiches Instrument auf dem Weg zu einer familienorientierten Personalpolitik und Unternehmenskultur kann eine Befragung der Beschäftigten sein. Gerade bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist es wichtig, mit denen zu sprechen, die es primär betrifft. Und das sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: diejenigen, deren Familiensituation berufliche Flexibilität erfordert – und diejenigen, die solche Regelungen als Kolleginnen und Kollegen mittragen müssen, auch wenn sie zu diesem Zeitpunkt nicht selbst davon profitieren.

Eine frühzeitige und umfassende Kommunikation zur Befragung erhöht die Chancen für den Erfolg einer familienorientierten Personalpolitik beträchtlich.

Die Vorteile einer Beschäftigtenbefragung

Eine Beschäftigtenbefragung

- verdeutlicht die Ernsthaftigkeit, mit der die Geschäftsleitung das Thema angehen will.
- bezieht diejenigen ein, um die es geht.
- stellt sicher, dass die späteren Angebote nicht am Bedarf vorbeigehen, sondern auf die jeweiligen Zielgruppen zugeschnitten sind.
- hilft, wenn sie anonym durchgeführt wird, nicht nur den tatsächlichen Bedarf deutlich zu machen, sondern auch, möglicherweise bisher bestehende Konflikte zu erkennen.
- hilft, das Klima im Unternehmen besser einzuschätzen.
- bietet eine ideale Gelegenheit, auch zusätzliche Zielgruppen zu erreichen, die sich bisher bei dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht angesprochen fühlten.

Wen diese Argumente überzeugen, der kann mithilfe des vorliegenden Leitfadens beginnen. Schritt 1: eine gute Strategie und Planung. Dabei sollte beispielsweise frühzeitig geklärt werden, ob die Beschäftigten ausschließlich zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie befragt oder ob weitere Aspekte, etwa zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, einbezogen werden sollen. Ebenso besteht die Möglichkeit, das Vorhaben in eine ohnehin geplante Befragung zu integrieren.

Im folgenden Kapitel erfahren Sie Schritt für Schritt, wie Sie eine solche Beschäftigtenbefragung realisieren.

Ausgangspunkt oder Kern einer Beschäftigtenbefragung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind vor allem diese Fragen:

- Wie familienfreundlich schätzen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihr Unternehmen ein?
- Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrifft das Thema überhaupt und welchen Bedarf gibt es?
- Was wären Ansatzpunkte, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (weiter)zuentwickeln?

TIPP: Wissen, wann eine Befragung sinnvoll ist

Der richtige Zeitpunkt für eine Beschäftigtenbefragung ist,

- wenn Veränderungen im Unternehmen geplant sind, in die Befragungsergebnisse sinnvoll einfließen können,
- wenn eine Befragung zu einem anderen Kontext geplant ist, zum Beispiel zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, in die sich das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie sinnvoll einflechten lässt,
- wenn es gerade viele Veränderungen in der Belegschaft gab und somit das Befinden der neuen Kolleginnen und Kollegen ermittelt werden könnte,
- wenn eine mögliche frühere Befragung zum Beispiel genau zwei oder drei Jahre zurückliegt und sich ein vergleichendes „Update“ anbietet.

Eine Befragung sollte *nicht* durchgeführt werden,

- wenn die letzte Befragung weniger als sechs Monate zurückliegt (es sei denn, es gibt eine entsprechende „Befragungskultur“ im Unternehmen),

- wenn gerade erst Umstrukturierungen/Änderungen stattfanden, die noch keine Zeit hatten, von allen Beschäftigten wahrgenommen zu werden bzw. ihre Wirkung zu entfalten,
- wenn es an substanzieller Unterstützung durch die Geschäftsleitung mangelt,
- wenn es in der Geschäftsleitung mögliche Vorbehalte gibt, hinterher mit den Ergebnissen zu arbeiten,
- wenn nicht zuvor geplant wurde, wie und von wem die Ergebnisse kommuniziert und in Maßnahmen umgewandelt werden.

STIMMEN AUS DER PRAXIS

Die **Meyer & Meyer Holding GmbH & Co. KG,** ein Spezialist für Modelogistik in Osnabrück, hat den UnternehmensCheck „Erfolgsfaktor Familie", mit dem Arbeitgeber ihre familienbewusste Unternehmensführung überprüfen und weiterentwickeln können, durchgeführt. Kern des vom Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie" entwickelten Verfahrens ist eine Beschäftigtenbefragung. Michael Meyer, der als geschäftsführender Gesellschafter das 1902 gegründete Unternehmen in dritter Generation gemeinsam mit seinem Cousin Rolf Meyer leitet, sagt dazu: „Es ist wichtig, immer aufmerksam zu bleiben. Mein Vater hat früher seine Leute zu einem Frühstück in der Lagerhalle um sich versammelt, um zu hören, wo der Schuh drückt, was die Leute beschäftigt. Bei rund 2.000 Beschäftigten geht das nicht mehr. Wir müssen also anders nachfragen." Laut Meyer & Meyer möchte man sich keinesfalls auf den bereits ergriffenen Maßnahmen ausruhen. Für das Unternehmen war es deshalb von großem Wert, im Rahmen der Befragung zu ermitteln, wo man bei dem Thema steht und an welchen Stellen zukünftige Projekte sinnvoll ansetzen sollten.

Auch die **OMNILAB-LABORZENTRUM GmbH & Co. KG** in Bremen hat den UnternehmensCheck durchgeführt. 141 Beschäftigte und damit über 80 Prozent haben den Fragebogen ausgefüllt. Geschäftsführer Joachim Jürgens: „Wir gehen davon aus, dass es eine hohe Bindung an das Unternehmen gibt, und die meisten wissen, dass der Unternehmensleitung das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig ist. Aber es geht uns darum, mehr zu informieren und zu sehen, was wir konkret weiterhin tun können."

Unser Fallbeispiel: Wir begleiten die Mustermann GmbH & Co. KG bei einer Beschäftigtenbefragung

➔ *„Wir sind eine Familie", hatte der Großvater und Unternehmensgründer oft gesagt. Auch sein Enkel, der heutige Chef der* **Mustermann GmbH & Co. KG,** *ist von der familiären, positiven Unternehmenskultur überzeugt. Aus Einzelgesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiß er, dass sie sich dem Betrieb verbunden fühlen und gerne zur Arbeit gehen. Für ein gutes Betriebsklima wird bei dem produzierenden Familienunternehmen mit 150 Beschäftigten mit Sitz im ländlichen Raum viel getan. Unter anderem werden die Familien der Beschäftigten, zum Beispiel bei Betriebsfeiern, grundsätzlich einbezogen. Der Geschäftsführer hat selbst Kinder, die ihn manchmal im Unternehmen besuchen und für die er sich immer wieder einen Nachmittag freinimmt.*

Peter Mustermann – nennen wir den Unternehmer einmal so – weiß, dass viele Beschäftigte ebenfalls Kinder haben und es ihnen nicht immer leicht fällt, die beruflichen Belange mit familiären Verpflichtungen zu verknüpfen. Einige stehen auch vor der Herausforderung, den alten Vater oder die Mutter unterstützen oder betreuen zu müssen. Im Einzelfall hat Peter Mustermann deshalb mit den Betroffenen flexible Regelungen vereinbart, um ihnen Familienzeit zu ermöglichen. Doch so richtig systematisch ist das alles nicht. „Welchen Bedarf haben meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigentlich genau?", fragt sich der Unternehmer seit einiger Zeit immer häufiger. „Was kann ich als Arbeitgeber für sie tun? Und wie stehen diejenigen Kolleginnen und Kollegen zu familienbewussten Maßnahmen, die selbst gar keine benötigen, von denen aber dadurch teilweise mehr Flexibilität gefordert wird?"

Fragen über Fragen. Peter Mustermann und seine Personalleiterin beschließen, sie nicht selbst zu beantworten, sondern diejenigen um Antworten zu bitten, um die es geht. Sie planen eine Beschäftigtenbefragung. ... *(Fortsetzung: Seite 25)*

II.

Das „Wie“ – Tipps zur Umsetzung einer Beschäftigtenbefragung

Wie bei allen anderen Projekten gilt auch für die Beschäftigtenbefragung: Zu einem guten Ende gehört auch ein guter Beginn. Nehmen Sie sich am Anfang Zeit für die richtige Strategie, denn eine Befragung der Belegschaft zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein Teil der internen Kommunikation, vermittelt Botschaften und sollte gut geplant werden. Kalkulieren Sie dabei genügend Zeit und personelle Ressourcen ein! Stellen Sie gegebenenfalls frühzeitig ein Projektteam zusammen und planen Sie erste Termine. Ihr Ziel sind verwertbare Ergebnisse; Aussagen, auf denen Sie aufbauen und Ihre familienfreundliche Personalpolitik weiterentwickeln können. Diese Resultate lohnen den Aufwand einer Beschäftigtenbefragung!

Doch keine Sorgen: Sie fangen nicht bei null an. Nutzen Sie den vorliegenden Leitfaden, der Schritt für Schritt erläutert, wie Sie eine Beschäftigtenbefragung vorbereiten, durchführen und auswerten. Wir, das Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“, haben mit dem UnternehmensCheck eine solche Befragung zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie samt dazugehörigem Fragebogen entwickelt und in Unternehmen ganz unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit erprobt.

Meilensteine – Ablauf einer Beschäftigtenbefragung

1. Vorbereitung

- Beteiligte sicherstellen: vorbereitendes Treffen mit Geschäftsführung, ggf. Bildung einer Projektgruppe, Entscheidung über Online-Befragung oder Befragung mit gedrucktem Fragebogen sowie über Dienstleister/ Unterstützer
- Fragen, Fragebogen und Hypothesen klären
- Erste Kommunikation in die Belegschaft, Ankündigung der Befragung
- Technische Vorbereitung (IT)

2. Befragung

- Start der Befragung
- Erinnerung an die Befragung
- Kommunikation zum Abschluss der Befragung

3. Auswertung

- Auswertung der Ergebnisse
- Diskussion mit Geschäftsführung/Projektgruppe und Interpretation

4. Nachbereitung

- Kommunikation in die Belegschaft
- Umsetzung von Maßnahmen

Zeitplan: Welche Zeiträume und Meilensteine müssen eingeplant werden?

Sie sollten

- für das Gesamtprojekt Beschäftigtenbefragung mehr Zeit einplanen, als die eigentliche Befragung benötigt (Faustregel: 12 Wochen insgesamt; ca. 3 Wochen für die Befragung selbst),
- je nach Zeitpunkt und Erfahrung mit Befragungen im Unternehmen einen ausreichenden Vorlauf einplanen,
- eindeutige Meilensteine definieren und kommunizieren,
- den Befragungszeitraum mit Ferienzeiten abgleichen, um möglichst viele Beschäftigte zu erreichen.

2.1 Die Vorbereitung

Beteiligte sicherstellen – Prozess im Unternehmen verankern

Die Entscheidung steht: Die Beschäftigten sollen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie befragt werden. Doch kein Projekt kommt ohne Projektleitung aus. Auch für die Beschäftigtenbefragung gilt: Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter muss die Verantwortung übernehmen. Der- oder diejenige muss nicht zwangsläufig aus der Geschäftsführung oder Personalleitung kommen – Befragung und Ziele müssen jedoch mit diesen beiden Instanzen abgestimmt sein, sie müssen dahinterstehen.

Umgekehrt gilt: Natürlich kann die Befragung nicht das Projekt nur einer Person sein – sie muss von möglichst vielen Beteiligten mitgetragen werden. Damit niemand vergessen wird, ist eine Bestandsaufnahme wichtig: Wer sollte auf jeden Fall an dem Prozess beteiligt sein?

Je nach Umfang der Befragung kann es hilfreich sein, eine Projektgruppe zu bilden. Sie sollte möglichst vielseitig besetzt sein, um auf diese Weise ein breites Beschäftigtenspektrum einzubinden. Ihre Aufgabe ist dann sowohl die Konzeption der Befragung, als auch deren Kommunikation und Durchführung.

Es empfiehlt sich grundsätzlich, die Beschäftigten frühzeitig über die geplante Befragung zu informieren und zu erläutern, warum sie durchgeführt wird. Erst recht, wenn geplant ist, dass ein externer Dienstleister das Unternehmen bei der Auswertung der Befragung, eventuell auch bei der Durchführung unterstützen soll.

Wichtig: Genießt die Person, die sich um die Befragung kümmert, oder das Projektteam das Vertrauen der Beschäftigten und werden diese frühzeitig und transparent informiert, steigern Sie damit deutlich die Bereitschaft, an der Befragung teilzunehmen!

In diesem frühen Stadium sollten Sie zudem klären, ob Sie die Befragung komplett selbst organisieren und durchführen oder einen externen Dienstleister, etwa ein Marktforschungsinstitut, mit an Bord nehmen, der Sie bei der statistischen Auswertung der ausgefüllten Fragebögen unterstützt. Die Vor- und Nachteile eines Dienstleisters sollten gut abgewogen werden. Dafür sprechen dessen Know-how, eine professionelle Auswertung und die Gewährleistung von Anonymität. Nachteile: erhöhter Abstimmungsbedarf und eventuell höhere Kosten.

Wenn Sie auf externe Unterstützung verzichten, müssen Sie auf jeden Fall sicherstellen, dass es eine neutrale Stelle (zum Beispiel beim Betriebsrat oder in der Person eines Werkstudents oder einer Werkstudentin) gibt, bei der die ausgefüllten Fragebögen gesammelt und erfasst werden und die über statistische Kenntnisse für die Auswertung verfügt (zum Beispiel in Sachen Verknüpfung von Variablen, Erstellung von Kreuztabellen etc.).

Beteiligte: Wen braucht man für die Umsetzung?

- Geschäftsführung und Personalabteilung als Ansprechpartner einbeziehen: Abstimmen der Ziele, Vorstellen des Fragebogens, ggf. gemeinsam Hypothesen bilden und Kommunikation vorbereiten; klären, wie Umsetzung hinterher gesteuert werden soll
- Entscheidung, ob externer Dienstleister hinzugezogen werden soll; ggf. Ausschreibung und Auswahl – dabei Zeit für Ausschreibung einplanen!
- Betriebsrat einbinden (wichtig: Mitbestimmungspflicht)
- Ggf. Projektgruppe bilden: Besprechung des Fragebogens, Planung der Kommunikation, Bildung von Hypothesen; Durchführung von Kommunikation und Befragung
- IT-Abteilung einbinden, falls bestimmte Verteiler oder Zugänge etc. benötigt werden

Die Grundlage – Fragen, Fragebogen und Hypothesen formulieren

Die Erfahrungen aus dem Projekt UnternehmensCheck zeigen: Vorher zu klären, was man wissen will, hilft, die Auswertung zu straffen und danach zielgerichteter zu arbeiten. Am besten beginnt das Projekt Beschäftigtenbefragung deshalb damit, sich selbst Fragen zu stellen:

- Was wollen wir mit der Beschäftigtenbefragung erreichen?
- Was wollen wir in Erfahrung bringen?
- Auf welchen Hypothesen bauen wir die Befragung auf?
- Soll die Befragung ausschließlich dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie dienen oder wollen wir das Thema mit anderen Aspekten verknüpfen?

Sowohl in der Geschäftsleitung als auch in der Personalabteilung sollten Erwartungen formuliert werden. Auch die Projektgruppe – wenn Sie für die Befragung eine solche einsetzen – ist der richtige Ort, um Fragen und Hypothesen zu formulieren.

Doch es geht auch umgekehrt: Lesen Sie ausführlich den Fragebogen des UnternehmensChecks durch, den wir kostenfrei zur Verfügung stellen. Aus den konkreten Fragen lassen sich meist Hypothesen ableiten, die dann im Team diskutiert werden können.

Zielgerichtete Fragen und Hypothesen sind in jedem Fall eine wichtige Arbeitsgrundlage. In ihnen lassen sich die Erwartungen und Einschätzungen der Geschäftsführung und Personalleitung bündeln, um zielführende Ergebnisse zu erhalten. Sie helfen, spätere Überraschungseffekte zu verhindern. Und sie erlauben später einen Abgleich mit den Ergebnissen der Befragung.

Weiterer Vorteil: Hypothesen helfen zu klären, wo vermutlich die größten Herausforderungen liegen, woran schwerpunktmäßig gearbeitet werden muss.

Empfehlung: Erarbeiten Sie die Hypothesen in der Gruppe – mit Moderation!

TIPP: Nutzen Sie den standardisierten Fragebogen des UnternehmensChecks „Erfolgsfaktor Familie“

Welche Fragen stellen Sie Ihren Beschäftigten zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie? Profitieren Sie vom Know-how des Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie“: Nehmen Sie den Fragebogen des **UnternehmensChecks,** den wir Ihnen als Mitglied des Unternehmensnetzwerks „Erfolgsfaktor Familie“ kostenlos zur Verfügung stellen, als Grundlage für Ihre eigene Befragung! Mit einigen individuellen Anpassungen lässt er sich gut verwenden und hilft Ihnen, Ihre familienbewusste Ausrichtung im Unternehmen weiterzuentwickeln.

Manchmal empfiehlt sich sogar die Verwendung des unveränderten Fragebogens: und zwar dann, wenn Unternehmen ganz besonders an einem Vergleich mit anderen Betrieben interessiert sind. Ihre Ergebnisse können nämlich anonymisiert in die bisherigen UnternehmensChecks eingeordnet werden. So erhalten Sie Vergleichsgrößen, die Ihnen einen Eindruck geben, wo Sie mit Ihrer Familienfreundlichkeit stehen.

Aufbau des UnternehmensCheck-Fragebogens

Begleitschreiben

Zweck der Befragung, Absender/in, Adressaten und Adressatinnen (z. B. alle Beschäftigten oder eine bestimmte Zielgruppe), Zeitumfang für die Beantwortung, Termine, Ansprechpartner und -innen für Rückfragen, Angaben zur Anonymität

BLOCK A

Statistik – zum Beispiel Angaben zu Geschlecht, Beschäftigungsverhältnis, familiärer Situation

BLOCK B

Klima im Unternehmen und Kommunikation des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie – zum Beispiel Angaben zum persönlichen Empfinden in Sachen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Wahrnehmung der Unternehmenskultur und der Unterstützung durch die Führungskräfte, Wahrnehmung der Kommunikation, Bekanntheit von Angeboten, Bereitschaft, aktiv zu werden

BLOCK C

Maßnahmen und Angebote – Abfrage zur Nutzung der Angebote und zum Bedarf, das heißt mögliche Fragen zur Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen, Unterstützung bei Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation, Fragen zum Informationsangebot und eine offene Antwortmöglichkeit für Anregungen, Wünsche oder Hinweise

TIPP: Sichern Sie die Anonymität!

Bei Beschäftigtenbefragungen ist die Anonymität ein wichtiges Thema. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befürchten, ihre Antworten könnten so nachvollziehbar sein, dass sie identifiziert werden und ihnen negative Konsequenzen drohen. Diese Sorgen müssen Unternehmen, die eine Befragung planen, ernst nehmen. Das Thema gehört zum Projekt und sollte zu einem frühen Zeitpunkt erörtert werden. Denn: Natürlich ist es wichtig, statistische Angaben mit den Inhalten der Befragung zu koppeln. Beurteilen beispielsweise die Beschäftigten aus der Produktion die Vereinbarkeit von Beruf und Familie anders als die aus der Verwaltung, und falls ja, welche Gründe hat das? Es kann außerdem aufschlussreich sein, die Einschätzungen der Beschäftigten in verschiedenen Altersgruppen bzw. Lebensphasen zu vergleichen.

STIMMEN AUS DER PRAXIS

Die **Sparkasse zu Lübeck** *hat den UnternehmensCheck „Erfolgsfaktor Familie“ 2012 durchgeführt. 83 Prozent der Beschäftigten haben seinerzeit an der dazugehörigen Befragung teilgenommen. Anja Tschuncky, damalige Projektleiterin „Lebens- und Karriereplanung“, sagt dazu: „Für uns war bei der Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheidend, dass eventuelle Maßnahmen nicht ‚am grünen Tisch‘ erarbeitet oder von anderen Unternehmen einfach ‚übernommen‘ werden. Das Projektteam hatte sich daher von Beginn an mit der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung beschäftigt. Relativ schnell wurde deutlich, dass die Erarbeitung eines Fragebogens, dessen Auswertung dann später auch zu verwertbaren Erkenntnissen führt, ohne professionelle substanzielle Unterstützung und Begleitung kaum zu leisten ist. In dieser Phase hörten wir vom UnternehmensCheck. Die Erkenntnisse aus dem UnternehmensCheck haben uns sehr dabei geholfen, auf unsere Sparkasse und die Bedürfnisse unserer Beschäftigten zugeschnittene Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie umzusetzen.“*

Auch die **Evangelische Darlehensgenossenschaft eG** *aus Kiel hat ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf befragt, 137 Beschäftigte und damit fast drei Viertel der Belegschaft füllten den Fragebogen aus. Dazu Ralf Wilms, Personalleiter des Kieler Unternehmens, das 2014 sein Bankgeschäft auf die Evangelische Kreditgenossenschaft übertrug, die seitdem als Evangelische Bank eG mit Hauptsitz in Kassel firmiert: „Wir haben mit dem UnternehmensCheck ein professionelles und objektives Instrument zur Seite gestellt bekommen, das die Motivation unterstreicht, das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie voranzubringen. Insbesondere im Vergleich zu anderen Unternehmen konnten wir sehen, wo wir in etwa stehen. Zudem haben wir erkannt, welche Handlungsfelder beim Thema Beruf und Familie für uns relevant sind. Mit diesen Erkenntnissen können wir nun unsere Projektarbeit intensiv und fokussiert aufbauen.“*

Kriterien für gute Hypothesen

Klarer Bezug: Eine Hypothese kann nach der Befragung nur überprüft werden, wenn sie sich auf eine Frage im Fragebogen bezieht und nicht am Thema der Frage vorbeigeht.

Zielgruppe: Eine Hypothese muss sich auf einen Personenkreis, der im Fragebogen abgefragt wird, beziehen, also zum Beispiel auf eine definierte Alters- oder Tätigkeitsgruppe.

Anschlussfähigkeit: Kann aus der Überprüfung der Hypothese heraus eine Maßnahme abgeleitet werden?

Gruppen: Verschiedene Personengruppen dürfen sich nicht überschneiden, sondern müssen klar abgegrenzt sein. Sind zum Beispiel Führungskräfte und Teamleiter zwei verschiedene Gruppen oder sollte die Bezeichnung eher Geschäftsführung und Teamleiter heißen?

Themen: In einer Hypothese sollte immer nur ein Thema angesprochen werden. Wenn zum Beispiel die Themen Kinderbetreuung und Beruf sowie Pflege und Beruf zusammen in einer Hypothese formuliert werden, lässt sie sich anschließend nicht überprüfen, weil unklar bleibt, auf welchen der beiden Aspekte sich das Ergebnis bezieht.

Hypothesen können mehrere Fragen betreffen.

Wie bildet man Hypothesen?

- Hypothesen werden am besten gemeinsam in einem Workshop erarbeitet.
- Sinnvoll ist ein Brainstorming, in dem alle Beteiligten ihre Erwartungen und Annahmen frei äußern – so lassen sich die Hypothesen hinterher schärfen.
- Werden keine Vorannahmen geäußert, könnten stattdessen Thesen vorbereitet werden – die Teilnehmenden können dann diskutieren, wie wahrscheinlich sie die Thesen finden.
- Möglich ist auch, dass jemand die Vorannahmen der Beteiligten (schriftlich) einsammelt. Dabei muss jedoch sichergestellt werden, dass Ziel und geplante Fragen vorher allen bekannt sind und ein Bezug zum Fragebogen besteht.

Fortsetzung Fallbeispiel

... Unser Beispielunternehmen, die **Mustermann GmbH & Co. KG,** *hat sich entschlossen, nun eine Beschäftigtenbefragung durchzuführen. Sie möchte ganz allgemein den Stand in Sachen Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Unternehmen klären, aber auch speziell wissen, was Beschäftigte mit zu pflegenden Angehörigen bewegt und was sie erwarten. Die Personalleiterin stellte dafür unter ihrer Leitung eine Projektgruppe zusammen, mit der die Befragung in einem ersten Schritt vorbereitet werden soll. Mit dabei sind Mitglieder des Betriebsrats, Geschäftsführer Peter Mustermann, drei Teamleiterinnen und Teamleiter und ein Ansprechpartner aus der IT-Abteilung. In einem gemeinsamen Workshop bilden sie nach verschiedenen Entscheidungen zu organisatorischen Details Hypothesen, besonders mit dem Fokus darauf, wie es im Unternehmen um die Vereinbarkeit von Beruf und zu pflegenden Angehörigen bestellt ist. Grundlage ist der Fragebogen des Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie“.*

Die Hypothesen der Beteiligten zum Thema Beruf und Pflege lauten:

- *„Ungefähr 15 Prozent der Beschäftigten tragen Pflegeverantwortung."*
- *„In der Produktion tragen mehr Beschäftigte Pflegeverantwortung als im administrativen Bereich."*
- *„Es sind auch viele betroffen, die gleichzeitig Kinder versorgen."*
- *„Die individuelle Belastung ist bei pflegenden Beschäftigten sehr hoch."*
- *„Viele wünschen sich zusätzliche Informationen, wie sie unterstützt werden können."*

Die Hypothesen möchte das Projektteam mithilfe der Befragung überprüfen. Im statistischen Teil des Fragebogens gibt es unter anderem die Frage: „Tragen Sie Verantwortung für Angehörige, die Ihrer besonderen Fürsorge bedürfen?" Zur Erläuterung wird der Fürsorgebegriff bewusst weit gefasst: „Verantwortung umfasst nicht nur die eigentliche pflegerische Tätigkeit, sondern auch die regelmäßige Organisation, Sorge (z. B. Einkäufe, Arztbesuche) etc. für Angehörige, die besonderer Fürsorge bedürfen. Dies ist unabhängig davon, ob diese in Ihrem Haushalt, in ihrem eigenen Haushalt oder in einer Betreuungseinrichtung leben."

Diese statistische Angabe bietet die Grundlage für die Auswertung entsprechend den Hypothesen. Die Angaben zum persönlichen Empfinden oder zum konkreten Bedarf lassen sich mit dieser Variablen in Bezug setzen und auswerten. Die **Mustermann GmbH & Co. KG** *hat sich entschieden, mit einem externen Dienstleister zusammenzuarbeiten.*
Die Personalleiterin übermittelt ihm die Hypothesen. Der Dienstleister soll Sorge dafür tragen, dass neben der allgemeinen Darstellung der Ergebnisse ein besonderer Fokus der Auswertung auf den Beschäftigten mit Fürsorgeverantwortung liegt. *... (Fortsetzung: Seite 30)*

STIMMEN AUS DER PRAXIS

Marcel Rütten ist Personalreferent bei der **Kindernothilfe e. V.** in Duisburg. Der Verein hat den UnternehmensCheck durchgeführt und 165 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragt. Die Hypothesen lagen Herrn Rütten sehr am Herzen: „Eine professionelle Vorbereitung und Kommunikation war uns beim UnternehmensCheck besonders wichtig. Die Hypothesenbildung im Workshop hat uns dabei unterstützt, die Befragung gut vorzubereiten und hinterher wirklich zielgerichtet mit den Ergebnissen zu arbeiten."

Erste Kommunikation in die Belegschaft – sagen, was man vorhat

„Man kann nicht nicht kommunizieren" lautet eine der fünf Grundregeln, die der Soziologe und Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick zur menschlichen Kommunikation formuliert hat. Jedes Verhalten, lässt sich daraus ableiten, trägt eine Botschaft in sich. Wer also die Beschäftigten zu einem so wichtigen Thema wie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf befragen möchte, tut gut daran, das Vorhaben frühzeitig und offen zu kommunizieren und die Kommunikationskraft einer solchen Befragung zu bedenken: Die Befragung kann Erwartungen wecken – daher ist ein gutes Erwartungsmanagement von besonderer Wichtigkeit.

Wer plausibel macht, dass auf der Basis der Ergebnisse konkrete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, darf zudem mit einer hohen Beteiligung rechnen – und muss die Maßnahmen dann auch wirklich in Angriff nehmen.

Nachhaltig und transparent sind die entscheidenden Stichworte. Dazu gehört auch: Die Beschäftigten müssen nicht nur auf die spätere

Umsetzung vertrauen können, sondern ebenso auf die Vertraulichkeit, das heißt, dass ihre Antworten anonym behandelt werden.

Das Projektteam sollte unbedingt auch die Kultur im Unternehmen berücksichtigen: Gab es schon einmal Befragungen? Welche Erfahrungen wurden dabei gemacht? Über welche Wege wurden die Befragungen bisher kommuniziert? Was kann dabei besser gemacht werden?

Wichtig: Denken Sie beim Projekt in jeder Phase an die Erwartungen der Beteiligten und an die Ziele, also an das, was Sie erreichen wollen!

TIPP: Verschicken Sie ein Schreiben der Geschäftsführung

Geben Sie der Befragung ein besonderes Gewicht, indem die Geschäftsführung oder der Vorstand das Ankündigungsschreiben für die Befragung persönlich unterschreibt. Das Schreiben sollte den Hintergrund der Befragung und die zentrale Zielsetzung erläutern, die Anonymität zusichern sowie Neugierde wecken und zur Teilnahme ermuntern. Ein gutes Anschreiben vermittelt Glaubwürdigkeit und zeigt, dass das Unternehmen das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie sehr ernst nimmt.

Planen Sie die Kommunikation sehr sorgfältig! Wichtig ist zum Beispiel die Frage, was über welche Kanäle zu welchem Zeitpunkt kommuniziert werden soll. Dazu gehört, die Führungskräfte einzubinden und sie von den Zielen der Befragung zu überzeugen, damit sie die Befragung unterstützen und als Multiplikatoren wirken.

Machen Sie die Befragung zudem im Vorfeld bekannt. Dazu eignen sich ein Anschreiben der Geschäftsführung oder der projektverantwortlichen Personen, Plakate, Aushänge in der Kantine, eine aktuelle Meldung im Intranet, Artikel in der Beschäftigtenzeitung, die Ankündigung bei einer Betriebsversammlung oder in Abteilungsrunden. Wählen Sie dabei die Wege so, dass sie sich zum Start der Befragung in gleicher Weise nutzen lassen. Und vergessen Sie im Verteiler nicht die Beschäftigten in Elternzeit. Stellen Sie sicher, dass diejenigen, die zurzeit nicht im Unternehmen sind, dennoch für die Befragung angesprochen werden.

Leitfragen zur Planung der Kommunikation

- Wie sollen Beschäftigte über die Befragung informiert werden?
- Welche Informationen sollen die Beschäftigten vorab erhalten?
- Wer soll in die Vorabkommunikation eingebunden werden?
- Welche Rolle spielen Geschäftsleitung und Beschäftigtenvertretung?
- Über welche Kanäle wird kommuniziert?
- Welche unterstützenden Materialien zur Bewerbung der Befragung sind erforderlich?
- Wer informiert wann (Zeitpunkt) wen (Zielgruppe) wie (Informationskanal) über den Rücklauf?

Fortsetzung Fallbeispiel

... Bei der **Mustermann GmbH & Co. KG** *ist man zwischenzeitlich aktiv geworden. Ein kurzer Bericht in der Hauszeitung des Unternehmens hat die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die geplante Beschäftigtenbefragung informiert. Der Artikel erläutert den thematischen Schwerpunkt der Befragung und ruft* **alle** *Beschäftigten dazu auf, sich an der Befragung zu beteiligen. Das Argument: Nur eine möglichst vollständige Teilnahme stellt sicher, dass die Belange der Beschäftigten angemessen berücksichtigt werden können und die aus der Befragung folgenden Maßnahmen wirklich zum Bedarf passen. Auch Aussagen von Beschäftigten, die sich nicht direkt angesprochen fühlen oder nicht betroffen sind, können für das spätere passgenaue Maßnahmenpaket und die Unternehmenskultur wichtig sein. Bei Fragen – so schließt der Bericht in der Hauszeitung – sollen die Beschäftigten nicht zögern, ihre Teamleiterinnen und Teamleiter oder die Personalabteilung anzusprechen.* *... (Fortsetzung: Seite 32)*

Papier oder online – die Befragung technisch vorbereiten

Je nachdem, welches Befragungsmodell oder welche Art der Befragung Sie wählen, variiert der Aufwand für die technische Vorbereitung. Einmal implementiert, bedeutet eine reine Online-Befragung den geringsten technischen Aufwand. In Firmen mit einem hohen Beschäftigtenanteil in der Produktion, die keinen regelmäßigen Zugang zu Computern haben, kann hingegen ein klassischer Papierfragebogen sinnvoll sein. Je nach Planung müssen dann sämtliche ausgefüllten Bögen aber nachträglich digitalisiert werden, um sie auswerten zu können.

Manchmal bietet sich auch eine Mischform an, denn man kann damit auf die Gegebenheiten unterschiedlicher Beschäftigtengruppen eingehen. Generell sollten auch die bedacht werden, die „außerhalb“

des Unternehmens sind, wie Außendienstler oder Beschäftigte in Elternzeit.

Wenn Sie sich dafür entscheiden, die Befragung eigenständig durchzuführen, ist es ebenfalls wichtig, die Art des Versands der Fragebögen zu klären. Ob online per (persönlich adressierter) E-Mail, per (Haus-)Post, durch Ausgabe bei Abteilungsversammlungen oder als Beileger in der Gehaltsabrechnung – der Art der Verteilung sind kaum Grenzen gesetzt. Allerdings sollten Sie sicherstellen, dass die Bögen ihre Adressaten auch erreichen.

Wichtig: Denken Sie stets daran, den Rücklauf der Fragebögen, ob online oder auf Papier, anonym zu organisieren. Einfach ist das im Fall eines externen Dienstleisters: Dann übernimmt dieser den Versand, die Verteilung und den Rücklauf der Fragebögen. Bei Papierfragebögen empfiehlt es sich, eine Urne aufzustellen, die dann von einer Vertrauensperson (zum Beispiel aus dem Betriebsrat) geleert wird.

Technische Vorbereitung

- Aktuelle Verteiler zusammenstellen (E-Mail- oder Postadressen)
- Am besten persönliche Ansprache sicherstellen
- IT-Abteilung über Zeitplan informieren
- Bei Einbindung eines Dienstleisters: ggf. Vereinbarung über Datenschutz; Weitergabe der Kontaktdaten regeln (auch mit Betriebsrat)
- Bei eigenständigem Postversand: Zeitplan an Beteiligte kommunizieren (Druck, Verteilung etc.)
- Ggf. IT-Abteilung für Testläufe einbeziehen
- Bei geplanter Online-Befragung entsprechende Maßnahmen treffen

Fortsetzung Fallbeispiel

... Die **Mustermann GmbH & Co. KG** *hat sich für eine reine Online-Befragung entschieden – und dafür, einen externen Dienstleister in Anspruch zu nehmen. Von diesem erhalten alle Beschäftigten in der Verwaltung einen personalisierten und individuellen Link. Ein Klick, und sie erreichen den Fragebogen, den sie am Rechner bearbeiten können. Dazu hat das Unternehmen dem Dienstleister eine Liste mit Namen, E-Mail-Adressen und Anrede der Beschäftigten zur Verfügung gestellt und eine Datenschutzvereinbarung getroffen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Produktion erhalten Zugang zu einem PC in den Produktionshallen, an dem sie den Fragebogen ausfüllen können. Eine Woche vor dem Start der Befragung testet die Verantwortliche in der Personalabteilung mit dem externen Dienstleister den Link zur Befragung im firmeninternen Netzwerk. Alles funktioniert!* ... *(Fortsetzung: Seite 34)*

2.2 Die Befragung

Der Start – die Befragung beginnt

Sie haben nun alle Vorbereitungen getroffen und können mit der Befragung beginnen! Bitte achten Sie darauf, dass gerade der Start der Befragung auf hohe Aufmerksamkeit stößt. Sie erhöhen damit beträchtlich die Chance auf eine rege Teilnahme und relevante Ergebnisse (s. auch Kapitel „Erste Kommunikation“, Seite 27).

Während der Befragung ist es wichtig, dass das Projektteam oder die Person, die die Befragung durchführt, jederzeit einen Überblick über den aktuellen Stand hat – sowohl hinsichtlich der Beteiligung als auch mit Blick auf Nachfragen. Auch bei einer externen Durchführung muss es daher einen Ansprechpartner im Unternehmen geben, der dafür verantwortlich ist.

Die Befragung im Unternehmen bekannt machen

- Zum Start der Befragung individuelle Einladungen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versenden; Absender: am besten Geschäftsführung
- Information in Team-, Abteilungs-, Referatssitzung u. a.
- Aushänge oder Informationstafeln an zentralen Stellen, etwa Kantine und Empfang
- Führungskräfte erneut sensibilisieren und Multiplikatoren aus ihnen machen
- Je nach Kommunikationskultur persönliche Ansprache durch Vertrauensperson (Teamleiter, Betriebsrat) einplanen (insbesondere in Produktionsabteilungen)
- Unter Umständen Hilfe beim Ausfüllen des Fragebogens anbieten, etwa wenn Sprachbarrieren bestehen

STIMMEN AUS DER PRAXIS

Bei der **LVR-InfoKom,** dem Systemhaus des Landschaftsverbandes Rheinland in Köln, bewarb ein „Aufstehmännchen“ an jedem Arbeitsplatz mit Gruß von der Geschäftsführung die Beschäftigtenbefragung. Am Morgen des ersten Befragungstages erinnerte es charmant an den Start. Zuvor war die Befragung über das Intranet, in der Abteilungsleitungsrunde, per Rundmail der Geschäftsführung und durch Plakate bekannt gemacht worden. Zusätzlich verschickte die Geschäftsführung im letzten Teil des Befragungszeitraums eine Motivationsmail: „Knacken wir die 60 Prozent?“ Schließlich nahmen fast 70 Prozent aller Beschäftigten an der Befragung teil. Dazu Myriam Fürst, Leiterin Personalentwicklung: „Eine gute Beteiligung an der Befragung war uns enorm wichtig – wir wollten klären, ob unsere eigene Einschätzung, dass wir bereits sehr familienfreundlich sind, einer Betrachtung durch die Mitarbeiterschaft standhält. Außerdem wollten wir eventuelle

Lücken erkennen und Ideen entwickeln, wie sie geschlossen werden können. Wir erhofften uns auch, dass wir mit diesem Prozess die Sensibilität für das Thema bei den Führungskräften und im Betrieb an sich schärfen."

Werbemaßnahme der LVR-InfoKom und Plakatvorlage des Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie" zum UnternehmensCheck

Fortsetzung Fallbeispiel

... *Bei der* **Mustermann GmbH & Co. KG** *erinnern Plakate in der Produktionshalle und in der Kantine an die anstehende Beschäftigtenbefragung. In den Bürotrakten hängen ebenfalls Plakate, außerdem gab es eine E-Mail des Projektteams. Die Teamleiterinnen und Teamleiter in den einzelnen Abteilungen kennen zudem den Fragebogen genau und haben sich angeboten, Fragen zu beantworten. Außerdem erinnern die Führungskräfte der Produktionsbeschäftigten daran, den PC in der Halle zur Beantwortung des Fragebogens zu benutzen.* ... *(Fortsetzung: Seite 35)*

Zur Erinnerung – Teilnahme nicht vergessen!

Im Verlauf der Befragung ist es wichtig, in angemessenen Abständen an das Projekt zu erinnern, wenn man einen möglichst hohen Rücklauf erzielen möchte. Erfahrungsgemäß ist die Aufmerksamkeit am Anfang hoch und lässt dann schnell nach. Wer sich im Prinzip beteiligen möchte, dies aber nicht gleich zu Beginn getan hat, läuft Gefahr, den Teilnahmeschluss zu übersehen. Deshalb: mindestens eine Erinnerung nach der Hälfte des Befragungszeitraums.

Je nach Dauer und Verlauf der Befragung bieten sich auch andere Erinnerungsaktionen an, etwa eine weitere Rundmail oder neue Plakate.

Empfehlung: Bei Online-Befragungen mit personalisiertem Link können gezielt die Personen angesprochen werden, die noch nicht an der Befragung teilgenommen haben. Um das Vertrauen in die Anonymität nicht zu gefährden, kann es in manchen Fällen aber besser sein, dennoch eine allgemeine Formulierung bei der Erinnerung zu wählen und die Beschäftigten nicht persönlich anzusprechen.

Fortsetzung Fallbeispiel

... Die Beschäftigtenbefragung der **Mustermann GmbH & Co. KG** *läuft nun seit zehn Tagen. Die bisherige Rücklaufquote beträgt 53 Prozent. Zu wenig, finden Geschäftsführung und Personalabteilung. Deshalb geht die Personalleiterin nun persönlich in einzelne Abteilungen und erinnert an die laufende Umfrage. Zusätzlich gibt es eine Erinnerungsmail an alle Beschäftigten sowie Aushänge in den Produktionshallen und am Schwarzen Brett im Firmenfoyer. Die plakative Überschrift – „Wir wollen es wirklich von allen wissen!" – wird ergänzt um eine kurze Information zur bisherigen Beteiligung, den Endtermin der Befragung und die Ermunterung, sich bis dahin zu beteiligen. ...* *(Fortsetzung: Seite 36)*

Danach – Kommunikation zum Abschluss der Befragung

Geschafft: Die Befragung ist gelaufen – idealerweise mit einer hohen Beteiligung. So weit, so gut. Doch das ist natürlich nicht alles. Zum einen müssen die Antworten nun ausgewertet werden, was einige Zeit in Anspruch nimmt. Zum anderen sollte die Kommunikation mit den Beschäftigten nun nicht ebenfalls vorbei sein – im Gegenteil. Es ist wichtig, der Belegschaft direkt nach der Befragung ein „Dankeschön" für die Teilnahme zu übermitteln. Damit unterstreichen Sie auch in diesem Stadium, wie ernst es Ihnen mit der Befragung ist. Diese Wirkung sollten Sie nicht unterschätzen!

Ebenso wichtig zu diesem Zeitpunkt: Geben Sie den Beschäftigten – allen, nicht nur denjenigen, die geantwortet haben – einen kurzen Überblick, was als Nächstes geschehen wird: Was sind die nächsten Schritte? Wann ist mit der Auswertung der Ergebnisse zu rechnen?

Fortsetzung Fallbeispiel

... *„Danke für Ihre Beteiligung!" – mit dieser Überschrift hängen nun in der* **Mustermann GmbH & Co. KG** *Plakate an derselben Stelle wie einige Tage zuvor die Erinnerung an die laufende Befragung. Außerdem informiert das Projektteam auf den neuen Plakaten über die Höhe der Beteiligung: 73 Prozent, eine tolle Rücklaufquote! Zugleich finden die Beschäftigten einen Hinweis auf die nächste Betriebsversammlung, bei der die Ergebnisse vorgestellt werden. Diese Information erhalten sie zusätzlich per E-Mail.* ... *(Fortsetzung: Seite 43)*

2.3 Die Auswertung

Die Ergebnisse richtig auswerten – die Grundlage für spätere Maßnahmen schaffen

Die Befragung ist zu Ende. Je nachdem, für welche Konstellation Sie sich entschieden haben, befasst sich nun Ihr Projektteam oder aber der externe Dienstleister mit der Auswertung der Antworten. Wichtig: Dabei ist ein gutes Gespür für die richtigen Zusammenhänge gefragt.

Die Auswertung ist in jedem Fall die Grundlage dafür, interessante Zusammenhänge und Implikationen zu erkennen. Dabei stehen die Hypothesen und Erkenntnisziele der Befragung im Vordergrund – aber auch überraschende Ergebnisse sollten gesehen und hinterfragt werden. Es gilt, die Gesamtergebnisse in ihren spezifischen Zusammenhängen zu analysieren. Passen Sie dabei jedoch auf, sich nicht in Zahlen und Statistiken zu verlieren. Es geht darum, praxisbezogene und damit wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen.

Rücklaufquote

Neben den eigentlichen Ergebnissen ist die Bewertung der Rücklaufquote, also des Anteils derjenigen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, wichtig. Außerdem sollte immer eine Beschreibung der statistischen Angaben, wie Geschlechterverteilung, Altersstruktur und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, erfolgen, um Abweichungen von der Grundgesamtheit im Unternehmen zu erkennen.

Deskriptive Auswertung

Bei einer deskriptiven Auswertung fließen die Antworten der Beschäftigten in die Auswertungstabelle ein, aus der sich dann durch einfache Häufigkeitsauszählung ein schneller Überblick gewinnen lässt. Möglich sind zudem kumulierte, nicht personenbezogene Ergebnisse in Form eines Tabellenbands mit Detailergebnissen.

Hier sind alle Fragen in Beziehung zu den statistischen Angaben gesetzt. Bei der Auswertung anhand dieser demografischen Daten, zum Beispiel Geschlechterverteilung, Altersangaben oder Tätigkeitsbereich, ist es wichtig, nie so weit zu differenzieren, dass Einzelne erkannt werden können. Weiterhin sollte die jeweilige Gruppengröße in ihrer Repräsentativität, also der Rückschluss auf die Grundgesamtheit, betrachtet werden, damit keine Verzerrungen entstehen. In Relation zur Unternehmensgröße sollten Gruppen mit wenigen Antworten nicht ausgewertet oder dargestellt werden.

Aus der meist großen Anzahl an Ergebnissen in der deskriptiven Auswertung empfiehlt es sich, Schwerpunkte entlang der Hypothesen und Vorannahmen zu bilden und zu betrachten, um zentrale Handlungsfelder ableiten und konkret beschreiben zu können.

Grafiken

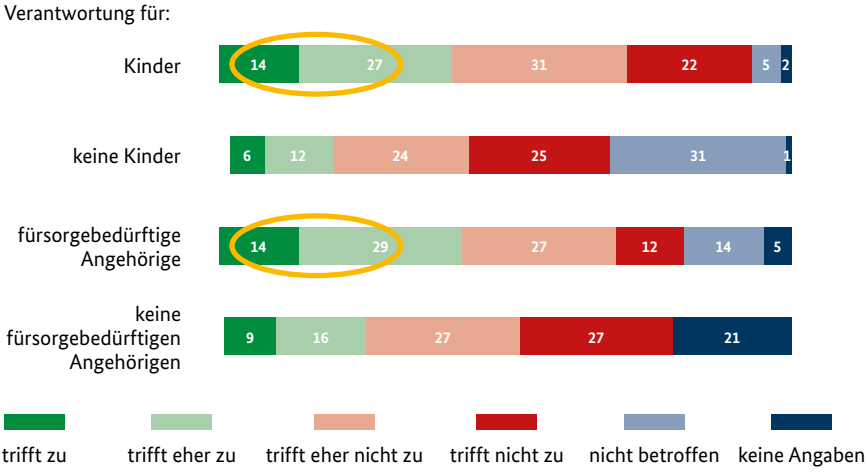
Zur besseren Verständlichkeit und Übersicht ist es generell sinnvoll, wesentliche Befunde in Form von Grafiken und Texten aufzubereiten. Grafiken haben den Vorteil, dass man dort Größenordnungen sehr viel schneller erkennen und besser Vergleiche anstellen kann als in Tabellen. Zusätzliche Textblöcke weisen dann gezielt auf Zusammenhänge hin und liefern Interpretationen.

Offene Fragen

Haben Sie eine offene Frage im Fragebogen gestellt? Dann empfiehlt es sich, die sogenannten Verbatims nach Themenfeldern, etwa Kinderbetreuung, Arbeitszeitgestaltung oder Beruf und Pflege, zu gruppieren. Zudem können die Aussagen einen sehr unterschiedlichen Charakter haben – zum Beispiel Appell, Vorschlag, positive/negative Kritik oder Darstellung von Einzelfällen/-schicksalen.

Trotz der vom Arbeitgeber gebotenen Möglichkeiten gibt es für **viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern oder fürsorgebedürftigen Angehörigen** Situationen, in denen sie sich überlastet fühlen. Beschäftigte ohne Kinder oder fürsorgebedürftige Angehörige nehmen seltener eine Belastung wahr.

Es gibt häufig (einmal pro Woche oder öfter) Situationen, in denen ich mich überlastet fühle.



Beispielgrafik aus dem UnternehmensCheck „Erfolgsfaktor Familie“ – Auswertung der Frage nach der gefühlten Überlastung in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit unterschiedlichen Variablen

TIPP: Die Auswertung – eine kurze Zusammenfassung

- Orientieren Sie sich bei der Auswertung an den zuvor formulierten Hypothesen und Vorannahmen (s. auch Kapitel „Die Grundlage“, Seite 18).
- Richten Sie den Fokus zwar vor allem auf die relevanten Fragestellungen, schärfen Sie Ihren Blick aber zugleich auch für möglicherweise gänzlich unerwartete Ergebnisse oder andere Hinweise, die vielleicht nicht direkt mit einer Frage im Zusammenhang stehen, aber im Kontext Ihres Projekts dennoch interessant sein können!
- Die Zusammenstellung aller Ergebnisse sollte auch eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse („Management Summary“) enthalten sowie Grafiken, mit denen wichtige Aussagen veranschaulicht werden.

Die Ergebnisse diskutieren – die Rolle von Geschäftsführung und Projektgruppe

Die Befragung ist kein Selbstzweck. Vielmehr wollen Sie mit den Ergebnissen arbeiten, sie sind Grundlage für ein Maßnahmenpaket, mit dem in Ihrem Unternehmen die zuvor gesteckten Ziele erreicht werden sollen.

Um mit den Ergebnissen tatsächlich arbeiten zu können, ist es unerlässlich, dass Geschäftsführung, Personalleitung und Prozessverantwortliche sie miteinander diskutieren und interpretieren – für sich genommen, aber auch im Abgleich mit den eingangs formulierten Hypothesen.

Dabei kann unter Umständen ein Vergleich mit anderen Unternehmen helfen, den eigenen „Stand der Dinge“ einzuordnen.

Die eigenen Ergebnisse einordnen: der Vergleich mit anderen Unternehmen

Als Vergleichsgrößen empfehlen sich die Ergebnisse aus dem Projekt UnternehmensCheck des Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie“, also die Resultate derjenigen Unternehmen, die eine Beschäftigtenbefragung zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie realisiert haben.

Vorteil: An dem Projekt haben Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen teilgenommen, die zudem unterschiedlich viel Erfahrung mit derartigen Befragungen haben – also auch Betriebe, die das erste Mal eine Befragung durchgeführt haben.

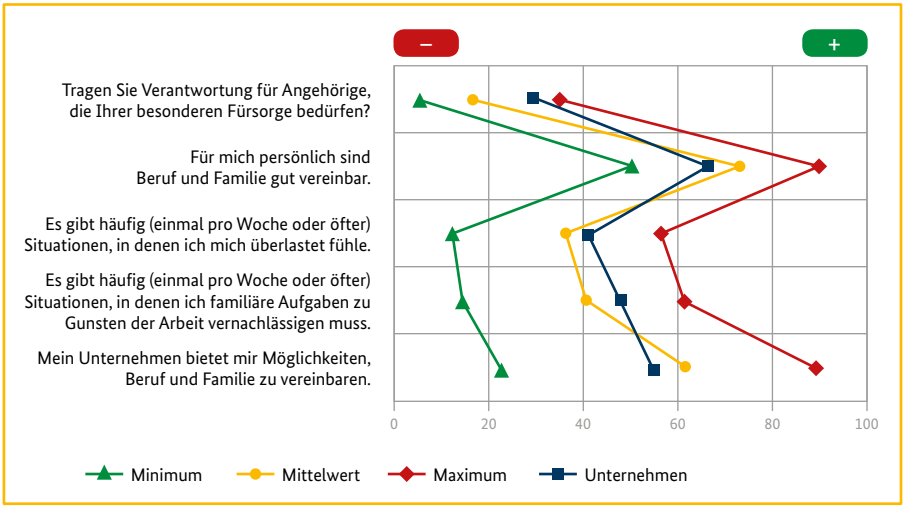
Da sich die Voraussetzungen in den meisten Unternehmen unterscheiden, lässt der Vergleich keinen systematischen Vergleich mit

einer festen Bezugsgröße zu. Die vorliegenden Ergebnisse können dennoch dabei helfen, die eigenen Befragungsergebnisse richtig einzuordnen und nachzuvollziehen.

Die Auswertung des Projekts UnternehmensCheck bezieht sich auf zentrale Fragen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Fragebogen. Angegeben sind stets ein Mittel-, ein Höchst- und ein Tiefstwert – so lässt sich der eigene Befund gut einschätzen.

Es besteht die Möglichkeit, über unser Netzwerkbüro passende Vergleichsgrößen zu beziehen.

Voraussetzung für die Vergleichbarkeit: der Einsatz des standardisierten Fragebogens des UnternehmensChecks oder einzelner Fragen daraus, die in die **Vergleichsgrößen** einfließen!



Beispielgrafik aus dem UnternehmensCheck „Erfolgsfaktor Familie“ – Einordnung eines Unternehmens in Relation zu den Ergebnissen der anderen teilnehmenden Unternehmen des UnternehmensChecks

Fortsetzung Fallbeispiel

... Bis zur Betriebsversammlung, bei der die **Mustermann GmbH & Co. KG** *ihren Beschäftigten die Ergebnisse der Befragung vorstellen möchte, sind es noch einige Tage. Zeit, in der hinter den Kulissen eifrig gearbeitet wird: Der externe Dienstleister hat einen Überblick über die Ergebnisse der Befragung mit besonderem Fokus auf die im Vorfeld formulierten Hypothesen erstellt. Anschließend stellte er sie der Projektgruppe von Mustermann vor.*

Die Ergebnisse zeigen unter anderem: Tatsächlich tragen knapp 20 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verantwortung für pflegebedürftige Angehörige – jeder fünfte Beschäftigte! Manche Hypothesen wurden entkräftet, manche haben sich indes bestätigt. In Bezug auf das Thema Beruf und Pflege gibt es insbesondere in der Produktion sehr viele Beschäftigte, die angeben, Verantwortung für pflegebedürftige Angehörige zu tragen.

Die Projektgruppe diskutiert alle Ergebnisse und definiert als die wichtigsten Handlungsfelder diejenigen, die hervorstechen. Daraus können anschließend die nächsten Schritte und Maßnahmen abgeleitet werden, die bei der Präsentation der Ergebnisse im Rahmen der Betriebsversammlung vorgestellt werden sollen.

Einigkeit besteht darin, im ersten Schritt Informationen zur Vereinbarkeit von Beruf und zu pflegenden Angehörigen für die Belegschaft zu erarbeiten und ihr zur Verfügung zu stellen. Als wichtigste Zielgruppe werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Produktion definiert. Außerdem möchte das Unternehmen den Austausch innerhalb der Belegschaft anregen und dazu ein geeignetes Format entwickeln. ... *(Fortsetzung: Seite 45)*

2.4 Die Nachbereitung

Umsetzung I – Kommunikation in die Belegschaft

Ein sehr wichtiges Ziel ist erreicht: Sie wissen dank der Befragung nun, wo Ihr Unternehmen in Sachen Vereinbarkeit von Familie und Beruf nach Ansicht Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht. Allerdings haben Sie mit der Befragung auch Erwartungen geschürt: Die Belegschaft wartet auf die Ergebnisse – und auf Maßnahmen, die daraus folgen. Deshalb: Kommunizieren Sie baldmöglichst die Ergebnisse, damit das aufgebaute Vertrauen bestehen bleibt. Machen Sie die Resultate der Befragung und Ihren Plan für das weitere Vorgehen transparent. Nutzen Sie die Kommunikation auch, um Anregungen aus der Belegschaft zur Formulierung von Maßnahmen zu erhalten.

So gehen Sie mit den Ergebnissen um

- Bereiten Sie die Ergebnisse so auf, dass sie gut lesbar und verständlich sind.
- Machen Sie die Ergebnisse im Unternehmen bekannt und informieren Sie offen über die geplanten Konsequenzen. Am besten persönlich, etwa in einer Betriebsversammlung, flankierend in Abteilungsrunden, im Intranet oder in der Beschäftigtenzeitung.
- Verdeutlichen Sie, was mit den Ergebnissen passieren soll, welche Maßnahmen das Unternehmen daraus ableitet und wie diese bis zu welchem Zeitpunkt Schritt für Schritt umgesetzt werden sollen.
- Setzen Sie, falls erforderlich, die Arbeit der Projektgruppe fort oder bilden Sie, etwa zur Erarbeitung von Maßnahmen, spezielle Arbeitsgruppen.
- Informieren Sie weiterhin regelmäßig über den Stand der Dinge.

Fortsetzung Fallbeispiel

... Bei der **Mustermann GmbH & Co. KG** *wurde zu einer Betriebsversammlung eingeladen: Nach einer Einführung zu den Hintergründen und Zielen der Beschäftigtenbefragung durch Geschäftsführer Peter Mustermann und die Personalleiterin präsentieren die Mitglieder des Projektteams die Ergebnisse. Ihren Fokus richten sie dabei auf die zuvor in der Auswertungssitzung formulierten wichtigsten Themen. Parallel erscheint in der Beschäftigtenzeitung ein ausführlicher Bericht mit zahlreichen Grafiken. Die Personalleiterin bietet zudem Interessierten an, die vollständigen Ergebnisse in der Personalabteilung einzusehen.*

Aus dem Maßnahmenpaket greift das Projektteam bei der Präsentation exemplarisch den geplanten Stammtisch zum Thema Pflege von Angehörigen heraus. Die Ankündigung stößt auf reges Interesse. Er soll ab sofort alle zwei Monate stattfinden und von den Teamleitungen beworben werden. *... (Fortsetzung: Seite 46)*

Umsetzung II – die ersten Maßnahmen

Keine Befragung ohne Maßnahmen: Nehmen Sie also direkt nach der Auswertung der Ergebnisse den Maßnahmenplan in Angriff. Damit stellen Sie sicher, dass die Ergebnisse auch tatsächlich ernst genommen und bearbeitet werden. Warten Sie damit nicht zu lange.

Eine gute Orientierung bei der Formulierung der Maßnahmen bieten die Hypothesen. Im Abgleich mit diesen sowie den jeweiligen Antworten lässt sich der dringendste Handlungsbedarf herausfiltern. Aus diesen Handlungsfeldern und Themen sollten sich auch die ersten Maßnahmen ergeben.

Empfehlung: Formulieren Sie die Maßnahmen eindeutig und verbindlich – desto besser lässt sich deren Umsetzung im weiteren Verlauf

messen. Und nutzen Sie die Chance, diejenigen Beschäftigten einzubinden, die besonderes Interesse an den Ergebnissen zeigen: Rufen Sie die Beschäftigten zu Anregungen auf und bilden Sie Arbeitsgruppen!

So nehmen Sie Maßnahmen in Angriff

- Identifizieren Sie die Ergebnisse mit dem höchsten Handlungsbedarf.
- Leiten Sie daraus Maßnahmen ab, priorisieren Sie diese und bringen Sie diese auf eine Zeitleiste.
- Als hilfreich hat sich erwiesen, den Maßnahmenkatalog nicht zu überfrachten. Legen Sie zum Beispiel die drei wichtigsten Themen fest und planen Sie dazu drei konkrete Maßnahmen, die Sie dann direkt in Angriff nehmen.
- Sorgen Sie für klare Zuständigkeiten.
- Formulieren Sie eindeutige Ziele und Meilensteine.
- Setzen Sie wichtige Maßnahmen zunächst in Pilotphasen um und evaluieren Sie diese anschließend.
- Bilden Sie Projektgruppen.
- Überprüfen Sie regelmäßig die Fortschritte.
- Informieren Sie über Umsetzungserfolge.

Fortsetzung Fallbeispiel

... *Die* **Mustermann GmbH & Co. KG** *hat die erste Maßnahme umgesetzt: Im Unternehmen gibt es nun einen regelmäßigen Stammtisch für Beschäftigte mit zu pflegenden Angehörigen. Das Auftakttreffen fand bereits statt und stieß auf große Resonanz. Vonseiten der Unternehmensführung wird die Personalleiterin in geregelten Abständen am Stammtisch teilnehmen und ein offenes Ohr für alle Anregungen haben. Diese sollen in die Ausarbeitung weiterer Maßnahmen einfließen.*

Gleichzeitig hat das Unternehmen eine Informationsoffensive zum Thema Pflege und Beruf gestartet: Eine Mitarbeiterin des örtlichen Pflegebüros hat in den Räumen der **Mustermann GmbH & Co. KG** *eine Sprechstunde eingerichtet und berät interessierte Beschäftigte. Diese dürfen das Angebot ausdrücklich während ihrer Arbeitszeit wahrnehmen.*

Zudem hat Geschäftsführer Peter Mustermann angekündigt, dass die Befragung in zwei Jahren erneut durchgeführt wird, um herauszufinden, was sich verändert hat und wie zufrieden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den getroffenen Maßnahmen sind! ←

III.

Ihr Partner auf dem Weg zu mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf: das Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“

Das durch eine gemeinsame Initiative des Bundesfamilienministeriums und des Deutschen Industrie- und Handelskammertags e.V. (DIHK) gegründete Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ ist Ihr Ansprechpartner bei Fragen zur Umsetzung familienfreundlicher Personalpolitik. Gerade kleine und mittlere Unternehmen unterstützen wir bei der Suche nach geeigneten Wegen, ihren Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Zugleich stehen wir Multiplikatoren als Partner bei Veranstaltungen und Projekten zur Verfügung.

Unser Angebot

- Wir bündeln Informationen rund um das Thema Familienfreundlichkeit in Unternehmen.
- Wir stellen Erfolgsbeispiele vor und publizieren Erfahrungsberichte von Unternehmen, die mit innovativen Maßnahmen eine familienbewusste Personalpolitik praktizieren.
- Wir bieten eine Wissensplattform mit einer breiten Auswahl an Praxisbeispielen, Studien und Ratgebern zu Themen wie Arbeitszeitgestaltung, familienbewusstes Führen und Personalmarketing.

Unser Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ ist die zentrale Plattform für alle, die sich für das Thema Vereinbarkeit

von Beruf und Familie interessieren. Es vermittelt Unternehmen Basisinformationen zu familienbewusster Personalpolitik und schließt zugleich die Lücke zwischen interessierten Firmen und solchen Betrieben, die bereits Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt haben. Es bietet Unternehmen die Möglichkeit, sich breit zum Thema familienbewusste Personalpolitik auszutauschen und Kooperationen mit anderen Firmen zu knüpfen.

- **Bei uns erhalten interessierte Firmen einen Musterfragebogen des UnternehmensChecks „Erfolgsfaktor Familie“ für die Beschäftigtenbefragung.**
- Auf Wunsch sprechen wir telefonisch mit Ihnen Ihre geplante Befragung durch.
- Bei Bedarf bieten wir Ihnen auf der Basis des standardisierten Fragebogens und Ihrer anonymisierten Ergebnisse Vergleichsgrößen an.
- Wir vermitteln fachlich geschulte **Kooperationspartner,** die Unterstützung bei der Durchführung und Auswertung bieten.

Zögern Sie bitte nicht, mit uns Kontakt aufzunehmen:

Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“
DIHK Service GmbH
Breite Straße 29
10178 Berlin
Tel. 030 20308-6101
netzwerkbuero@dihk.de
www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk

Bildnachweise: Titelfoto: Alex Staroseltsev / shutterstock.com – S. 3: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“, v.l.n.r. Andreas Gebert (1), Heiko Adrian (2–4) – S. 6: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“/ Heiko Adrian – S. 34: LVR-InfoKom

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:
Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11018 Berlin
www.bmfsfj.de

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.
www.dihk.de

Bezugsstelle:
Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
Tel.: 030 182722721
Fax: 030 18102722721
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser Servicetelefon: 030 20179130
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
Fax: 030 18555-4400
E-Mail: info@bmfsfjservice.bund.de

Redaktion: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“
Artikelnummer: 2BR164
Stand: April 2016, 1. Auflage
Gestaltung: www.wernerwerke.de
Druck: DCM Druck Center Meckenheim GmbH

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ wird im Rahmen des Programms „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. Mehr zum ESF unter: www.esf.de.

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
EUROPÄISCHE UNION
Zusammen. Zukunft. Gestalten.