

# DIE TRAIBER.NRW TOOLBOX: METHODEN UND BEISPIELE FÜR EINE ERFOLGREICHE TRANSFORMATION

UNIV.-PROF. DR. STEFAN SÜß, MAXIMILIAN KELLERER, DR. PHILLIP  
NGUYEN

HEINRICH-HEINE-UNIVERSITÄT DÜSSELDORF

LEHRSTUHL FÜR BWL, INSB. ARBEIT, PERSONAL UND ORGANISATION

13.05.25

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# DIE AUTOMOBIL(ZULIEFERER)BRANCHE IM UMBRUCH

 **FOCUS**  
online

Regelrechter „Sturzflug“

**Autoindustrie im freien Fall, Ifo-Index zeigt  
düstere Zukunftsaussichten**

**Transformation in der Stahlbranche: Es droht  
eine Überforderung**

Möglichst CO<sub>2</sub>-frei produzieren und transportieren: Vor dieser Herkulesaufgabe stehen die Unternehmen in der Stahlbranche. Auf dem Netzwerkforum Stahl warnten Industrievertreter und Spediteure davor, die Politik könne die Wirtschaft mit der Klimawende überfordern.

TRANSFORMATIONSATLAS DER IG METALL

**Jörg Hofmann: "Viele Arbeitgeber haben keine  
Strategie zur Bewältigung der Transformation"**

**So macht zu viel Veränderung  
Mitarbeiter zu Low Performern**

Zu viel Transformation kann die Belegschaft überfordern – und damit demotivieren. Wie Führungskräfte hier reagieren sollten.

**Tempo der Elektrifizierung stellt  
deutsche Automobilzulieferer vor  
große Herausforderungen**

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# DIE AUTOMOBIL(ZULIEFERER)BRANCHE IM UMBRUCH

 **FOCUS**  
online

Regelrechter „Sturzflug“

**Autoindustrie im freien Fall, Ifo-Index zeigt  
düstere Zukunftsaussichten**

ING  MEHR F.A.Z.

**Frankfurter Allgemeine**

AUTOMOBILINDUSTRIE UNTER DRUCK

**Gewinne schrumpfen, Folgen  
für Standort Deutschland?**

TRANSFORMATIONSATLAS DER IG METALL

**Jörg Hofmann: "Viele Arbeitgeber haben keine  
Strategie zur Bewältigung der Transformation"**

**Krise der deutschen Autoindustrie:  
Zwischen Gewinneinbrüchen, globaler  
Konkurrenz und Transformationsdruck**

**Tempo der Elektrifizierung stellt  
deutsche Automobilzulieferer vor  
große Herausforderungen**

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# HERAUSFORDERUNGEN DER TRANSFORMATION

Digitalisierung	Dekarbonisierung	Demografie	De-Globalisierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher Investitionsbedarf in IT-Infrastruktur &amp; Softwareentwicklung</li> <li>• Mangel an Fachkräften im Bereich IT und Data Science</li> <li>• organisatorische und kulturelle Trägheit</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Komplexität der Umstellung auf E-Mobilität</li> <li>• Unsicherheit bzgl. regulatorischer Anforderungen (z. B. CO<sub>2</sub>-Flottengrenzwerte)</li> <li>• kostenintensive Forschung</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alternde Belegschaft in Produktion &amp; Verwaltung</li> <li>• Fachkräftemangel (insbesondere in technischen und digitalen Berufen)</li> <li>• Herausforderungen bei der Gewinnung junger Talente</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protektionismus und Abschottungstendenzen</li> <li>• zunehmend geopolitische Spannungen</li> <li>• Störungen in globalen Lieferketten</li> <li>• ...</li> </ul>

**Notwendigkeit schneller Anpassungen bei hohen Investitionskosten, Unsicherheiten, Widerständen und grundsätzlichen Herausforderungen (vgl. Süß et. al. 2024)**

- Mehr als 90% der deutschen Unternehmen sehen sich von mindestens einem der 4D betroffen (vgl. Demary et al. 2024, S. 91).
- Nur ca. 30% der Transformationsprozesse erzielen die gewünschten Ergebnisse (vgl. Marckstadt et al. 2020, S. 6).

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# CHANCEN DER TRANSFORMATION

„Innovation ist die Fähigkeit, Veränderungen als Chance zu sehen, nicht als Bedrohung“ (Steve Jobs).

 **hohe Anzahl an Chancen:** (vgl. Winkelhake 2019; Proff 2023)

- Erschließung neuer Märkte und Geschäftsfelder (z. B. Batterietechnologien, Softwarelösungen, Mobilitätsservices)
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch Innovationen und Digitalisierung
- nachhaltige Positionierung und Verbesserung des Unternehmensimages
- Effizienzsteigerung durch Automatisierung und Prozessoptimierung
- Diversifizierung der Einnahmequellen durch neue Angebote wie Softwarelösungen und Dienstleistungen
- Fähigkeit, besser auf Marktveränderungen reagieren zu können und dadurch höhere Flexibilität und Resilienz
- Positionierung als attraktiver, moderner Arbeitgeber
- ...

**Chancen sollten konsequent und nachhaltig genutzt werden, während Herausforderungen schnell und zielgerichtet adressiert werden müssen.**

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# ORIENTIERUNG NÖTIG

- ☞ Angesichts der Vielzahl an Chancen und Herausforderungen ist es schwierig, die richtigen Strategien und Maßnahmen zu wählen.
- ☞ Die Komplexität der Transformation erfordert klare Strukturen und fokussierte Ansätze, um zielführend agieren zu können.
- ☞ Eine Toolbox kann dabei helfen, die Orientierung finden, indem sie passende Instrumente und Maßnahmen für verschiedene Anforderungen bereitstellt.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# DIE TRAIBER-TOOLBOX

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# TOOLBOX – DEFINITION UND NUTZEN

## ☉ Toolboxen als Wissensspeicher (vgl. Zerfaß/Volk 2019):

- systematische Sammlung von Instrumenten, Methoden, Konzepten und Vorgehensweisen, die Unternehmen dabei unterstützen, Prozesse zu analysieren, zu planen, umzusetzen und zu evaluieren
- bietet einen flexiblen Werkzeugkasten, der gezielt auf die jeweiligen Bedürfnisse und Ausgangssituationen angepasst werden kann
- Aufbau folgt einer klaren Systematik, um eine strukturierte Anwendung zu ermöglichen

## ☉ Eine Toolbox besitzt einen vielfachen Nutzen:

- hilft, komplexe Herausforderungen zu vereinfachen und ermöglicht einen effizienten Umgang mit Zeitdruck und knappen Ressourcen
- Verwendung praxisbewährter Methoden fördert eine nachhaltige und ressourcenschonende Unternehmensentwicklung
- bietet einen niedrighschwelligen Zugang zu bewährten Lösungen und unterstützt die Akteur\*innen bei der Entscheidungsfindung und der Entwicklung von Handlungsplänen

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# WARUM NOCH EINE WEITERE TOOLBOX?

## Die Traiber-Toolbox

wissenschaftliche Fundierung und Theorie-Praxis-Verknüpfung	spezifische Ausrichtung auf KMU und die Automobilzulieferer-industrie	Integration grundlegender Instrumente für langfristigen Erfolg	umfassender Umfang und Inhalte aus zahlreichen Themengebieten
<p>basiert auf fundierten wissenschaftlichen Erkenntnissen und integriert theoretische und begriffliche Grundlagen</p> <p>verbindet wissenschaftliche Konzepte mit praktischen Erfahrungen, wodurch eine praxisorientierte und gleichzeitig theoretisch abgesicherte Anwendung ermöglicht wird</p>	<p>richtet sich gezielt auch an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bzw. den industriellen Sektor</p> <p>bietet maßgeschneiderte Lösungen und Instrumente, die speziell auf die Herausforderungen und Bedürfnisse zugeschnitten sind</p>	<p>enthält eine Vielzahl, grundlegender, relevanter Instrumente (z. B. Führung, Prozessmanagement)</p> <p>Grundlagen als Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung spezifischer Transformationsmaßnahmen und einer Basis für Veränderungen</p>	<p>Personal</p> <p>Organisation</p> <p>Produkt</p> <p>Produktion</p> <p>Strategie</p> <p>Netzwerkmanagement</p> <p>...</p>

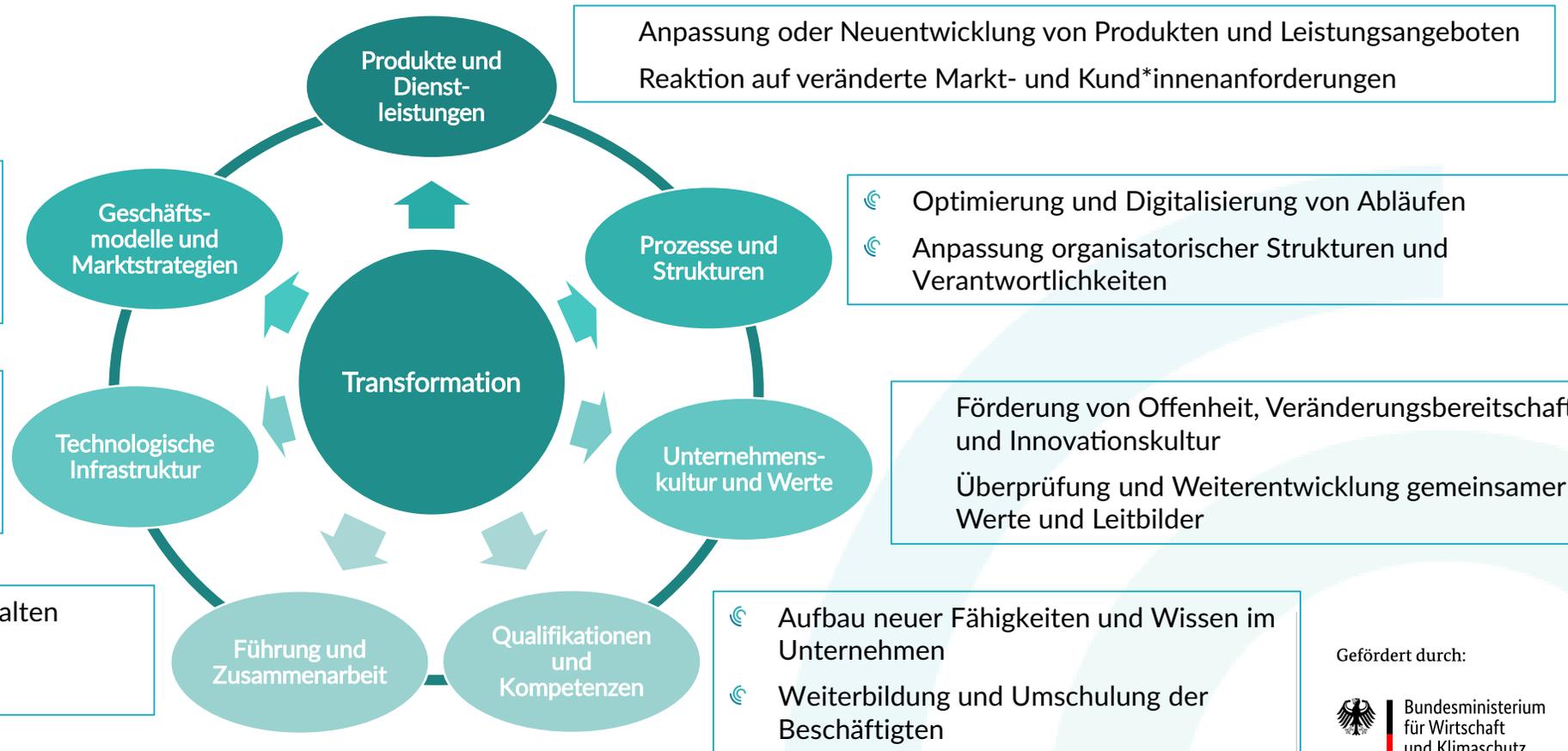
Erprobung und Anwendung in den Unternehmensprojekten

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

# LÖSUNGSANSÄTZE DER TOOLBOX



→ Vielzahl an Instrumenten und Maßnahmen, um die jeweiligen Aspekte zu bearbeiten

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
 des Deutschen Bundestages

# TOOLS-ÜBERSICHT

## TRANSFORMATIONSTOOLBOX

### SWOT-Analyse

DAUER	KOMPLEXITÄT	KOSTEN
★★★★★	★★★★★	★★★★★

### Appreciative Inquiry

DAUER	KOMPLEXITÄT	KOSTEN
★★★★★	★★★★★	★★★★★

### Prozessberatung

DAUER	KOMPLEXITÄT	KOSTEN
★★★★★	★★★★★	★★★★★

### HANDLUNGSFELD

- Organisationsentwickl ▼

#### DAUER



#### KOMPLEXITÄT



#### KOSTEN



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

# HERAUSFORDERUNGEN DER TRANSFORMATION

## BESCHÄFTIGTE EINBINDEN

### Handlungsfeld [Personal einbinden](#)

Angesichts von Entwicklungen wie der zunehmenden Schwierigkeit, Talente langfristig zu binden, oder dem wachsenden Wunsch vieler Beschäftigter, stärker in Prozesse eingebunden zu werden, gewinnt die Partizipation der Beschäftigten zunehmend an Bedeutung. Durch die Möglichkeit der Partizipation an Unternehmensprozessen und -entscheidungen fühlen sich die Beschäftigten stärker mit dem Unternehmen verbunden und sind motivierter bei der Arbeit. Auf diese Weise kann eine Unternehmenskultur der Zusammenarbeit, des Vertrauens und der Offenheit gefördert werden. Darüber hinaus können die Beschäftigten wertvolle Einsichten und Ideen einbringen, die zu Innovationen und Effizienzsteigerungen beitragen.

Darüber hinaus sind Transformationsprozesse mit Veränderungen verbunden, die die Beschäftigten vor große Herausforderungen stellen. Durch die aktive Einbindung der Beschäftigten können Unternehmen einen reibungsloseren Übergang erreichen und sicherstellen, dass die Veränderungen von der Belegschaft akzeptiert und unterstützt werden.

Beschäftigtenpartizipation sorgt für...

- ... eine höhere Zufriedenheit und Bindung
- ... eine Förderung von Kreativität
- ... eine verbesserte Akzeptanz von Entscheidungen
- ... ein höheres Zusammengehörigkeitsgefühl

### Grundlagen

[Beschäftigte einbinden - Grundlagen.pdf](#) (335.21 KB)

### Maßnahmen

[Beschäftigtenversammlungen](#)

[Beschäftigtengespräche](#)

[Beschäftigtenbefragungen](#)

[Open Door Policy](#)

[Veränderungsbericht](#)

[Ideenmanagement](#)

[Arbeitskreise](#)

[Social-Intranet](#)

# GRUNDLAGEN BESCHÄFTIGTE EINBINDEN

Grundlagen enthalten allgemeine, zentrale Informationen zu den jeweiligen Themenbereichen, differenziert in:

## theoretische Grundlagen



### BESCHÄFTIGTE EINBINDEN GRUNDLAGEN

Beschäftigtenpartizipation bezeichnet im Allgemeinen die Einbindung von Beschäftigten in betriebliche Gestaltungs- oder Entscheidungsprozesse. Dadurch erhalten sie die Möglichkeit, sich aktiv an Themen, die ihre Arbeit und das Unternehmen betreffen, zu beteiligen. Im deutschen Raum besitzt repräsentative Beteiligung eine lange Tradition.

Im Zuge moderner Herausforderungen wie einem wachsenden Veränderungsdruck in zahlreichen Branchen wird jedoch zunehmend die direkte Einbeziehung von Beschäftigten in Geschäftsprozesse und -entscheidungen gefordert, also Maßnahmen, die es den einzelnen Beschäftigten eines Unternehmens unmittelbar erlaubt, ihre individuelle Perspektive zu spezifischen Problemlagen und Prozessen zu äußern. Dadurch erfahren Beschäftigte Wertschätzung, sind besser informiert und können ihr Wissen und ihre Fähigkeiten erweitern. Dabei wird Partizipation insbesondere in Veränderungsprozessen aufgrund einer höheren Identifikation, einer verbesserten Transparenz sowie einem daraus resultierenden Abbau von Ängsten und Vorurteilen ein hohes Potenzial zur Prozessoptimierung und Erfolgssteigerung beigemessen. Zu den in der Forschung grundsätzlich identifizierten Potenzialen gehören u. a.:

## praktische Grundlagen



Der Grad an Partizipation kann dabei in Abhängigkeit der Ziele sowie Rahmenbedingungen angepasst werden. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass nicht jeder Prozess für Partizipationsmöglichkeiten geeignet ist und die Partizipationsverfahren gewisse Anforderungen erfüllen müssen, damit sie ein hohes Erfolgspotenzial aufweisen:

### WIE SOLLTE EIN PARTIZIPATIONSPROZESS AUSSEHEN?

- 🔗 **Relevanz für Beschäftigte:** Der Prozess sollte für die Beschäftigten direkt relevant sein und ihre tägliche Arbeit oder ihre beruflichen Interessen betreffen.
- 🔗 **Einfluss auf Entscheidungen:** Partizipationsmöglichkeiten sollten sich auf Entscheidungen auswirken, so dass die Beschäftigten das Gefühl haben, einen echten Beitrag zu leisten.
- 🔗 **Offenheit und Transparenz:** Der Prozess sollte offen und transparent gestaltet sein, um Vertrauen und Transparenz zu schaffen.
- 🔗 **Vielfalt der Teilnehmer:** Gewährleistung einer breiten Beteiligung von Beschäftigten unterschiedlicher Hierarchieebenen, Abteilungen und Funktionen
- 🔗 **Klare Kommunikation:** Zweck, Ziele und Erwartungen des Beteiligungsprozesses klar kommunizieren, um Missverständnisse zu vermeiden.

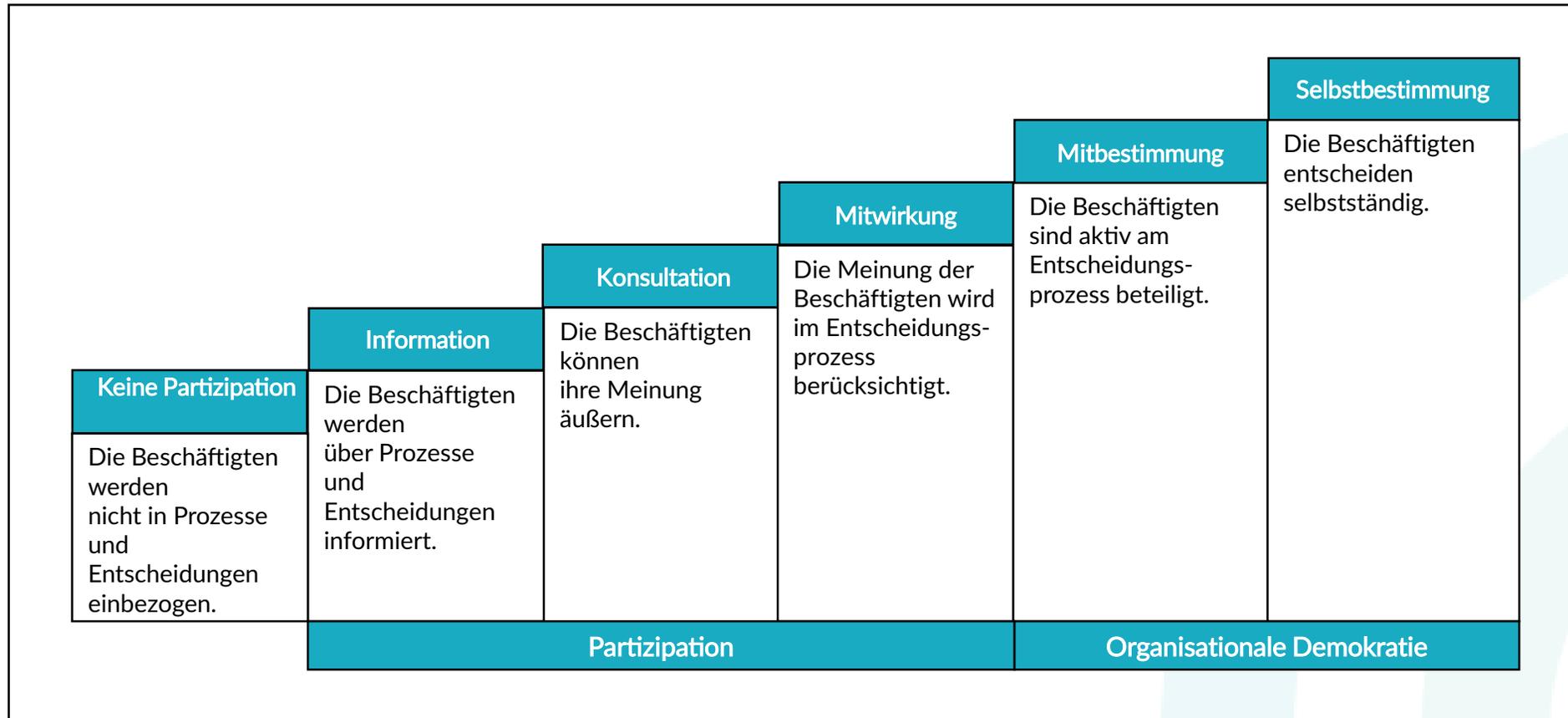
Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# BESCHÄFTIGTE EINBINDEN – THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Beispiel: Die Partizipationsleiter



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

# BESCHÄFTIGTE EINBINDEN – PRAKTISCHE GRUNDLAGEN

## Beispiel: Digitale vs. physische Partizipationsmöglichkeiten

### digitale Partizipation

Vorteile	Herausforderungen
<p><b>verteilte Partizipation</b> Beteiligung von verschiedenen Standorten aus möglich</p> <p><b>Effizienz</b> Beschleunigung des Informationsaustausches durch Nutzung digitaler Plattformen</p> <p><b>Dokumentation</b> Möglichkeit, Diskussionen und Entscheidungen digital zu dokumentieren und zu einem späteren Zeitpunkt zugänglich zu machen</p> <p><b>Flexibilität</b> Möglichkeit zur orts- und zeitflexiblen Teilnahme an Diskussionen</p> <p><b>Anonymität</b> Möglichkeit von anonymem Feedback, was zu offeneren Meinungsäußerungen führen kann</p>	<p><b>digitale Kluft</b> nicht alle Beschäftigten haben den gleichen Zugang zu digitalen Plattformen</p> <p><b>Datenschutzbedenken</b> Notwendigkeit sorgfältiger Sicherheitsmaßnahmen, um sensible Informationen zu schützen</p> <p><b>Technologische Herausforderungen</b> Erfordert ein gewisses Maß an technologischer Kompetenz, was für einige Beschäftigte eine Herausforderung darstellen kann</p> <p><b>Informationsüberlastung</b> Die Fülle digitaler Informationen kann zu einer Informationsüberlastung führen, die die Effektivität der Beteiligung beeinträchtigen kann</p>

### physische Partizipation

Vorteile	Herausforderungen
<p><b>Persönliche Interaktion</b> Fördert persönliche Interaktionen und Gespräche, die zu einer stärkeren Bindung zwischen den Beschäftigten führen können</p> <p><b>Unmittelbares Feedback</b> Ermöglicht sofortiges Feedback und spontane Diskussionen ohne technologische Barrieren</p> <p><b>Einbeziehung aller Beschäftigten</b> Bietet eine integrative Umgebung, da alle Beschäftigten unabhängig von ihren technischen Fähigkeiten teilnehmen können</p> <p><b>Physische Präsenz</b> Die physische Anwesenheit kann eine stärkere emotionale Bindung und Vertrauen fördern</p>	<p><b>Ortsgebundenheit</b> Schränkt die Teilnahme von Beschäftigten ein, die nicht am Standort des physischen Treffpunkts arbeiten</p> <p><b>Langsamere Kommunikation</b> Notwendigkeit sorgfältiger Sicherheitsmaßnahmen, um sensible Informationen zu schützen</p> <p><b>Begrenzte Dokumentation</b> Die mündliche Beschaffenheit analoger Kommunikation kann zu einer eingeschränkten Dokumentation von Diskussionen und Entscheidungen führen</p> <p><b>Schwierigkeiten bei der globalen Zusammenarbeit</b> Erschwert die Zusammenarbeit in globalen Teams aufgrund der räumlichen Distanz zwischen den Mitgliedern</p>

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

# TOOLS – KURZE UND PRÄGNANTE DARSTELLUNG

## BESCHÄFTIGTEN- BEFRAGUNGEN

### KURZBESCHREIBUNG

Beschäftigtenbefragungen sind eine Methode, um die Meinungen, Einstellungen und Bedürfnisse der Beschäftigten eines Unternehmens zu erfassen. Mittels strukturierter Fragebögen oder Interviews werden verschiedene Aspekte wie Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbedingungen, Kommunikation und Führung bewertet. Die Ergebnisse liefern Unternehmen wertvolle Erkenntnisse, um Verbesserungen vorzunehmen, die Beschäftigtenbindung zu fördern und das Arbeitsumfeld positiv zu gestalten. Darüber hinaus können sich die Beschäftigten zu bestimmten Themen äußern und Vorschläge und Meinungen einbringen.

#### CHANCEN ☀

- ☞ Erfassung von Beschäftigtenmeinungen und -bedürfnissen;
- ☞ Identifizierung von Verbesserungspotenzialen im Arbeitsumfeld;
- ☞ Förderung der Beschäftigtenbindung und -motivation;
- ☞ Schaffung einer offenen Kommunikationskultur;
- ☞ Möglichkeit zur frühzeitigen Erkennung von Konflikten und Problemen

#### RISIKEN ☁

- ☞ Potenzielle Kosten und Ressourcen für die Durchführung und Auswertung der Befragung;
- ☞ Datenschutz- und Vertraulichkeitsbedenken, insbesondere bei sensiblen Themen;
- ☞ Risiko von Überlastung der Beschäftigten durch zu viele Befragungen oder unangemessene Länge der Fragebögen;
- ☞ Möglichkeit, dass Beschäftigte Befragungen als Manipulationsversuch empfinden;

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# TOOLS – KURZE UND PRÄGNANTE DARSTELLUNG

## AUSFÜHRUNG

1. **Vorbereitung:** Klare Zielformulierung und Auswahl der geeigneten Erhebungsmethode; Entwicklung eines geeigneten Fragebogens und Festlegung eines Zeitplans unter Berücksichtigung der Vertraulichkeit
2. **Durchführung:** Ankündigung und Bereitstellung der Umfrage sowie Überwachung der Teilnahme, inkl. Erinnerungen an die Teilnahme, um einen ausreichenden Rücklauf zu gewährleisten
3. **Auswertung:** Analyse der gesammelten Daten nach relevanten Kategorien und Identifizierung von Trends; Zusammenfassung der Ergebnisse für einen klaren Überblick
4. **Kommunikation der Ergebnisse:** Präsentation der Ergebnisse vor relevanten Stakeholdern (z. B. Management) und Diskussion der Interpretation; Rückmeldung der Ergebnisse und der geplanten Maßnahmen an die Beschäftigten
5. **Maßnahmenplanung und Umsetzung:** Entwicklung konkreter Verbesserungsmaßnahmen auf Basis der Ergebnisse sowie Festlegung von Verantwortlichkeiten
6. **Follow-up und Evaluation:** Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen und regelmäßige Überprüfung ihrer Wirksamkeit; Anpassung der Strategie aufgrund neuer Erkenntnisse oder veränderter Rahmenbedingungen

### DAUER



### KOMPLEXITÄT



### KOSTEN



## TIPP

Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung sollten stets transparent kommuniziert und konkrete Maßnahmen zur Verbesserung auf Basis der Rückmeldungen implementiert werden.

## WEITERFÜHRENDE DOKUMENTE

[Beschäftigtenbefragungen - Fragebogendesign.pdf](#)  
(294.77 KB)

## GOOD PRACTICE

[Beschäftigtenbefragungen - Good Practice.pdf](#)  
(147.93 KB)

## Weitere Informationen

[Eine Liste von Software-Tools zur Erstellung von Umfragen](#)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# WEITERFÜHRENDE DOKUMENTE

## Grundlagen

### BESCHÄFTIGTENBEFRAGUNGEN FRAGEBOGENGESTALTUNG

Beschäftigtenbefragungen sind ein zentrales Instrument zur Erhebung von Meinungen, Einstellungen und Erfahrungen der Beschäftigten und bieten zahlreiche Vorteile für die Organisationsentwicklung. Neben der Analyse der aktuellen Beschäftigtenzufriedenheit können sie für eine Vielzahl von Anlässen genutzt werden, wie z. B. zur Identifikation von Optimierungspotenzialen oder zur strategischen Planung. Die Ergebnisse der Befragungen liefern wertvolle Einblicke in das Betriebsklima, die Kommunikationskultur und die allgemeine Zufriedenheit der Belegschaft. Darüber hinaus können sie dazu beitragen, die Zufriedenheit, Bindung und Motivation zu erhöhen und wertvolle Erkenntnisse, z. B. im Rahmen von Transformationsprozessen, zu generieren.

### VORTEILE VON BESCHÄFTIGTENBEFRAGUNGEN

Ein großer Vorteil von Beschäftigtenbefragungen ist die Möglichkeit, gezielt Feedback von denjenigen zu erhalten, die am engsten mit den täglichen Arbeitsprozessen vertraut sind. Dies führt zu einer Vielzahl von Vorteilen:

- 🔗 **Identifikation von (Innovations-)Potenzialen:** Beschäftigte verfügen aufgrund ihres spezifischen Hintergrundes und ihrer individuellen Position über Wissen, das innerhalb traditioneller Prozesse verborgen geblieben sein kann.

## praktische Hinweise und Anleitungen

### DIE FRAGEBOGENGESTALTUNG

Ein gut gestalteter Fragebogen ist das Herzstück jeder Beschäftigtenbefragung. Er sollte so konzipiert sein, dass er präzise und verwertbare Antworten liefert und gleichzeitig die Teilnahmebereitschaft der Beschäftigten fördert.

### EINFÜHRUNG IN DIE BEFRAGUNG

Bevor die eigentliche Befragung beginnt, sollten die Beschäftigten in den Sinn und Zweck der Befragung eingeführt werden. Folgende Punkte sind dabei zu beachten:

- 🔗 **Transparente Kommunikation:** Die Ziele und der Nutzen der Befragung sollten klar und verständlich kommuniziert werden. Dies schafft Vertrauen und motiviert die Beschäftigten zur Teilnahme.
- 🔗 **Betonung der Anonymität:** Die Beschäftigten sollten darüber informiert werden, dass ihre Antworten anonym behandelt werden, um ehrliche und unvoreingenommene Rückmeldungen zu gewährleisten.
- 🔗 **Zeitlicher Rahmen:** Es sollte klar kommuniziert werden, wie viel Zeit für das Ausfüllen des Fragebogens eingeplant werden sollte und bis wann die Befragung abgeschlossen sein muss.
- 🔗 **Kontaktperson:** Eine Ansprechperson für Fragen und Unsicherheiten bezüglich der Befragung sollte benannt werden.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# WEITERFÜHRENDE DOKUMENTE

## Grundlagen

### BESCHÄFTIGTENBEFRAGUNGEN FRAGEBOGENGESTALTUNG

Beschäftigtenbefragungen sind ein zentrales Instrument zur Erhebung von Meinungen, Einstellungen und Erfahrungen der Beschäftigten und bieten zahlreiche Vorteile für die Organisationsentwicklung. Neben der Analyse der aktuellen Beschäftigtenzufriedenheit können sie für eine Vielzahl von Anlässen genutzt werden, wie z. B. zur Identifikation von Optimierungspotenzialen oder zur strategischen Planung. Die Ergebnisse der Befragungen liefern wertvolle Einblicke in das Betriebsklima, die Kommunikationskultur und die allgemeine Zufriedenheit der Belegschaft. Darüber hinaus können sie dazu beitragen, die Zufriedenheit, Bindung und Motivation zu erhöhen und wertvolle Erkenntnisse, z. B. im Rahmen von Transformationsprozessen, zu generieren.

### VORTEILE VON BESCHÄFTIGTENBEFRAGUNGEN

Ein großer Vorteil von Beschäftigtenbefragungen ist die Möglichkeit, gezielt Feedback von denjenigen zu erhalten, die am engsten mit den täglichen Arbeitsprozessen vertraut sind. Dies führt zu einer Vielzahl von Vorteilen:

- 🔗 **Identifikation von (Innovations-)Potenzialen:** Beschäftigte verfügen aufgrund ihres spezifischen Hintergrundes und ihrer individuellen Position über Wissen, das innerhalb traditioneller Prozesse verborgen geblieben sein kann.

## praktische Hinweise und Anleitungen

Beispiel für einen Einführungstext

Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter,

unsere Firma, die SirTech GmbH, befindet sich aktuell in einem bedeutenden Veränderungsprozess, der darauf abzielt, unsere internen Abläufe zu optimieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. In diesem Zusammenhang ist es uns ein besonderes Anliegen, Ihre Meinungen, Erfahrungen und Anregungen zu diesem Prozess zu erfassen.

Wir möchten durch diese Befragung besser verstehen, wie Sie die bisher umgesetzten Veränderungen wahrnehmen und welche Auswirkungen diese auf Ihren Arbeitsalltag haben. Insbesondere interessieren uns Ihre Einschätzungen zur Kommunikation der Veränderungen, Ihre Zufriedenheit mit den neuen Prozessen und Strukturen sowie mögliche Herausforderungen, denen Sie begegnen.

...

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# WEITERFÜHRENDE DOKUMENTE

## Grundlagen

### BESCHÄFTIGTENBEFRAGUNGEN FRAGEBOGENGESTALTUNG

Beschäftigtenbefragungen sind ein zentrales Instrument zur Erhebung von Meinungen, Einstellungen und Erfahrungen der Beschäftigten und bieten zahlreiche Vorteile für die Organisationsentwicklung. Neben der Analyse der aktuellen Beschäftigtenzufriedenheit können sie für eine Vielzahl von Anlässen genutzt werden, wie z. B. zur Identifikation von Optimierungspotenzialen oder zur strategischen Planung. Die Ergebnisse der Befragungen liefern wertvolle Einblicke in das Betriebsklima, die Kommunikationskultur und die allgemeine Zufriedenheit der Belegschaft. Darüber hinaus können sie dazu beitragen, die Zufriedenheit, Bindung und Motivation zu erhöhen und wertvolle Erkenntnisse, z. B. im Rahmen von Transformationsprozessen, zu generieren.

#### VORTEILE VON BESCHÄFTIGTENBEFRAGUNGEN

Ein großer Vorteil von Beschäftigtenbefragungen ist die Möglichkeit, gezielt Feedback von denjenigen zu erhalten, die am engsten mit den täglichen Arbeitsprozessen vertraut sind. Dies führt zu einer Vielzahl von Vorteilen:

- 🔗 **Identifikation von (Innovations-)Potenzialen:** Beschäftigte verfügen aufgrund ihres spezifischen Hintergrundes und ihrer individuellen Position über Wissen, das innerhalb traditioneller Prozesse verborgen geblieben sein kann.

## praktische Hinweise und Anleitungen

### Beispiele für Fragetypen

Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 (stimme vollkommen zu) bis 4 (stimme überhaupt nicht zu) an, wie zufrieden Sie mit den Veränderungen sind.

1	2	4	5
Stimme vollkommen zu	Stimme weitestgehend zu	Stimme nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu

Bitte kreuzen Sie an, welchen der folgenden Aspekte Sie am stärksten wahrgenommen haben (Mehrfachantworten möglich)

- das neue Zeiterfassungssystem
- die Reorganisation der Produktion
- die neuen Teamzusammensetzungen
- ...

Bitte kreuzen Sie auf den folgenden Kontinuen an, wie Ihrer Auffassung nach der Veränderungsprozess idealerweise ablaufen sollte:

langsam					schnell
bedacht					Schnell und entschlossen

Welche Herausforderungen in Bezug auf die Veränderungen sind Ihnen besonders aufgefallen (Freitext)?

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# GOOD PRACTICE

Good Practice als Mittel, aus bestehenden Erfahrungen zu lernen:

- Berichte zu der Anwendung der Tools aus der Unternehmenspraxis
- kurze, prägnante Darstellung bestehender Erfahrungswerte zu den betreffenden Tools
- Mischung aus erfolgreichen Beispielen und Projekterfahrungen

## Das Volkswagen Stimmungsbarometer

regelmäßige konzernweite Beschäftigtenbefragung, um zu Themen wie Führung oder Veränderungsprozessen ein Stimmungsbild zu erhalten

- Ergebnisse dienen als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen
- systematische Einbindung der Belegschaft fördert die Transparenz, Dialogkultur und eine höhere Akzeptanz von Veränderungen
- jährliche Durchführung ermöglicht eine kontinuierliche Beobachtung von Entwicklungen im Unternehmen

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# LITERATUR

Boewe, Jörn/Johannes, Schulten (2023): Die Transformation der globalen Automobilindustrie: Trends, Deutungen, sozialökologische Handlungsstrategien. Ein Handbuch für die gewerkschaftliche und politische Praxis, Genf 2023

Demary, Vera/Matthes, Jürgen/Plünnecke, Axel/Schaefer, Thilo/Schmitz, Edgar (2024): IW-Trends 3/2024 Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung Jahrgang 51 Herausforderungen der Transformation für die Unternehmen in Deutschland, Köln 2024

Marckstadt, Fabian/Dimke, Marc/Laamanen, Tomi/Bian, Di/Isenring-Szabó, Kata /Ates, Yasemin/Heil, Sebastian/Schwucht, Clara/Gnan, Nicholas/Neubauer, Philipp/Barras, Noémie/Eidenmueller, Nicolas (2020): Transformation Champions - Turning Opposites into Complements, <https://www.deloitte.com/de/de/services/consulting/research/erfolgsfaktoren-fuer-die-transformation.html>

Proff, Heike (2023): Towards the New Normal in Mobility Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte, Wiesbaden 2023

Süß, Stefan/Klingenberg, Ingo/Kellerer, Maximilian/Nguyen, Phillip (2024): Transformation in der Automobilindustrie – Mitarbeiterbezogenen Herausforderungen mit guter Führung begegnen, in: Industry Science 4.0 10 (3/2024), S. 21-26

Verband der Automobilindustrie (2024): Beschäftigung in der Automobilindustrie: Prognos-Studie zeigt tiefgreifenden Veränderungsprozess durch Transformation, [https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/2024/241029\\_Prognos-Studie\\_zur\\_Beschaeftigung\\_in\\_der\\_Automobilindustrie](https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/2024/241029_Prognos-Studie_zur_Beschaeftigung_in_der_Automobilindustrie)

Winkelhake, Uwe (2019): Herausforderungen bei der digitalen Transformation der Automobilindustrie, in: ATZ-Automobiltechnische Zeitschrift 121 (7/2019), S. 36-43

Winkelhake, Uwe (2024): Die digitale Transformation der Automobilindustrie, Berlin, Heidelberg 2024 [https://doi.org/10.1007/978-3-662-68794-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-68794-9_1)

Zerfaß, Ansgar/Volk, Sophia Charlotte (2019): Toolbox Kommunikationsmanagement, Wiesbaden 2019

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# VIELEN DANK FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT!

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages