

# Deutsche Arbeitsklima-Initiative

Arbeitsklima  
messen – vergleichen – verbessern  
[www.betriebsklima.de](http://www.betriebsklima.de)



Willkommen bei der Deutschen Arbeitsklima-Initiative!

Diese kurze Präsentation soll Ihnen einen kurzen Überblick über unsere Arbeit, unsere Werkzeuge und die Philosophie dahinter geben. Auf gar keinen Fall kann diese Präsentation und Diskussion bei Ihnen vor Ort ersetzen – bitte vereinbaren Sie recht bald mit uns einen Gesprächstermin!

Das vorgestellte Werkzeug dient der Steigerung von Produktivität und Zufriedenheit in Organisationen jeder Art. Es ist in seinem Herkunftsgebiet Skandinavien langjährig erprobt und auch in Deutschland validiert.

Aktuell Informationen finden Sie immer im Internet: [www.betriebsklima.de](http://www.betriebsklima.de)

Ihre Fragen beantworten wir gerne über Tel. 030/397 881 73 oder e-mail [info@betriebsklima.de](mailto:info@betriebsklima.de)

Wir behandeln alle Anfragen vertraulich.

# Wer sind wir?

## Wir sind auf folgenden Gebieten tätig:

- Berater- und Forschernetzwerk
- Forschung und Information zu Arbeit, Arbeitsklima, Leistung und Produktivität
- Praktische, controllingfähige Optimierung der Arbeitsumwelt für alle Beteiligten
- Vor allem widmen wir uns intensiv dem Thema "Arbeitsklima und Produktivität". Dabei wenden wir skandinavisches Know-how an, das dort langjährig bewährt ist.
- **Deutsche Arbeitsklima-Initiative messen – vergleichen – verbessern**

05.10.07

Deutsche Arbeitsklima-Initiative

2



Wir sind ein Netzwerk aus Verbänden, Beratern, Managern und Wissenschaftlern, das sich 2006 aus einem Pilotprojekt beim Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg entwickelt hat.

Hintergrund und Arbeitsgrundlage ist die skandinavische Arbeitsklimaarbeit, die seit Jahrzehnten mit einfachen Mitteln und großem Erfolg zur hohen Produktivität dortiger Unternehmen und anderer Organisationen beiträgt. Ein hierzulande wenig bekannter Teil des sog. „skandinavischen Modells“.

Wir haben uns zum Ziel gesetzt,

-Den Gedanken der Arbeitsklimaarbeit in Deutschland zu verbreiten

-Möglichst viele Befragungen in den unterschiedlichsten Branchen und Arten von Organisationen durchzuführen, um der deutschen Forschung neue Impulse zu geben

-Möglichst vielen Managern und Mitarbeitern Einblick und Einsicht in diejenigen Bereiche ihrer Arbeitsumwelt zu geben, die für das Wohlbefinden und die Produktivität am wichtigsten sind, und alle gemeinsam zu stetigen Entwicklung derselben anzuhalten

-Einen Beitrag zur wirtschaftlichen Weiterentwicklung der deutschen Wirtschaft, des Heil- und Pflegebereiches und der Verwaltungen zu leisten; dies vor dem Hintergrund von Globalisierung, Demografischem Wandel und Wissensgesellschaft.

## Wer wir sind, was wir wollen und was wir Ihnen bieten

- Kostenlose Beratung
- Unaufwändige Erhebung des aktuellen Arbeitsklimas in Ihrem Hause
- Hilfe bei der Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse
- Regelmäßige Kontrollmessungen
- Praktische Tipps
- Zugang zu unserem bundesweiten und internationalen Netzwerk
- Bücher und Publikationen

05.10.07

Deutsche Arbeitsklima-Initiative

3



Wir sind ein Netzwerk von hauptsächlich Managern, Beratern und Forschern. Wir bieten unsere Beratung im Rahmen dieser Initiative kostenlos, jedoch nicht selbstlos an.

Der Nutzen liegt für Sie in höherer Produktivität, mehr Flexibilität und höherer Qualität Ihrer Produkte und Leistungen; auch können Sie mit einem nachweislich guten Arbeitsklima attraktive Mitarbeiter und Kunden gewinnen und halten.

Für uns ist der Nutzen dieser:

die Manager bekommen Informationen und Erfahrungsaustausch,  
die Wissenschaftler bekommen (anonyme) Daten für Ihre Forschung,  
die Berater bekommen neue Kontakte zu potenziellen Kunden.

An Kosten für Sie fällt lediglich eine Gebühr an den von uns beauftragten Dienstleister an, der die Auswertung der einleitenden Fragebogenerhebung übernimmt. Diese richtet sich nach der Größe und internen Struktur Ihrer Organisation und bewegt sich meist in der Größenordnung von 20-30 € pro Mitarbeiter.

In Ausnahmefällen bitten wir daneben um einen Reisekostenzuschuss oder um Reisekostenerstattung.

Es gibt also keine versteckten Kosten oder gar bösen Überraschungen. Unsere Kunden sind Großunternehmen ebenso wie kleine soziale Einrichtungen mit geringem Budget.

# Was ist Arbeitsklima?

Mitarbeiter und Führungskräfte, aber auch Coaches und Berater sprechen oft vom *Betriebsklima* - und meinen die allgemeine Stimmung im Unternehmen, die man bewerten kann wie das aktuelle Wetter.

Für uns ist das Arbeitsklima dann gut, wenn es ein **produktives Arbeitsklima** gibt, wenn alle nachhaltig Erfolge nachweisen können, d.h. hochproduktiv und zufrieden stellend arbeiten.



05.10.07

Deutsche Arbeitsklima-Initiative

4



Dies ist der wesentliche Unterschied zu allen vergleichbaren Konzepten:

Bei uns geht es beim „Arbeitsklima“ um viel mehr als beim sprichwörtlichen „Betriebsklima“ (auch wenn das natürlich dazugehört).

Für uns ist Arbeitsklima alles das an der betrieblichen Erlebsumwelt, was einen empirisch nachvollziehbaren Einfluss auf die Produktivität in allen ihren Dimensionen hat.

Arbeitsklima in dieser Formulierung kann man nicht mit „Schulnoten“ bewerten. Es lässt sich nur dann messen und controllingfähig machen, wenn man geeignete Vergleichsmaßstäbe heranzieht.

Über diese verfügen wir, und zwar wie wir glauben in ganz einzigartiger Weise.

Wenn wir Sie besuchen, demonstrieren wir Ihnen dies gerne mit der Unterstützung grafischer Darstellungen.

Fazit: Wer Arbeitsklima nach unserem Konzept misst, vergleicht und verbessert, steigert automatisch die Produktivität und damit konkret die Erreichung der Unternehmensziele, nicht nur irgendeinen „Schönwetterfaktor“!

In Zukunft wird dies ein wichtiger Wettbewerbsvorteil in allen Bereichen sein, davon sind wir überzeugt.

## Unsere Arbeitsklimaerhebung

- Einfach, unaufwändig, glaubwürdig, leicht verständlich, i.d.R. über 80% Rücklauf!
- Einzigartiges Benchmarking
- Erfordert wenig Vorlaufzeit
- Kostet wenig
- Liefert schnell konkrete Ergebnisse
- Ist keine gängige „Mitarbeiterbefragung“, sondern viel mehr als das
- Kann und soll neben etablierten Instrumenten eingesetzt werden

05.10.07

Deutsche Arbeitsklima-Initiative

5



Unser Angebot ist eine Mitarbeiterbefragung. Ja. Auch das. Aber eigentlich hören wir diese pauschale Kategorisierung gar nicht so gerne. Denn viel wichtiger als die im Kern liegende Fragebogenerhebung ist die darumliegende Beratung und das gemeinsame Lernen und Handeln vor und nach der Befragung. Wir berichten Ihnen mündlich gern mehr dazu.

Ein Ablaufschema finden Sie weiter hinten in diesem Papier.

Sie machen schon regelmäßig Mitarbeiterbefragungen? Sehr gut! Unser Instrument ist so schlank und unaufwändig, dass Sie es getrost neben dem Bestehenden gleich ausprobieren können. Danach kann entschieden werden, ob Änderungen, Ergänzungen oder Zusammenfassungen vorgenommen werden. Warten Sie nicht lange, erheben Sie zum erstenmal einen wirklich zuverlässigen Status über das produktivitätsrelevante Arbeitsklima in Ihrem Hause!

Gleich geben wir Ihnen einen ersten bildlichen Eindruck von unserem Benchmarkingtool, das überhaupt erst eine zuverlässige Standortbestimmung und Evaluierung von Maßnahmen ermöglicht. Dies bedarf noch weiterer mündlicher Erläuterung.

Schließlich: Das ganz ist ein Prozess, der auf langfristigkeit angelegt ist. Sie erhalten nach jeder Messung klare Angaben darüber, wo Sie durch Maßnahmen, kleine und große, am meisten Produktivitätsgewinn erhalten. Sie können da beginnen, wo es wirklich etwas bringt und die richtigen Prioritäten setzen.

## Die 5 Haupttypen von Mitarbeiterbefragungen © www.betriebsklima.de

Commitment	Psychosoziale Arbeitsumwelt	Einstellungen Werte	Führung	Gesundheit Arbeitsschutz
<b>Fokus</b> <b>Commitment</b> <b>Themen</b> •Engagement •Motivation •Loyalität •Ideen- und Zielorientierung	<b>Fokus</b> Psychosoziale Arbeitsumwelt <b>Themen</b> •Beziehungen •"Betriebs-Klima" •Stress •Teilhabe •Belohnung, Wertschätzung	<b>Fokus</b> Einstellungen Wert-haltungen <b>Themen</b> •Einstellung der Beschäftigten zu div. zentralen Fragen, wie Vision, "Mission", Strategien, Kunden, Führung, Qualität, Service	<b>Fokus</b> Führung, Führungsstile <b>Themen</b> •Vertrauen •Kompetenz •Beziehungen •Unterstützung •Entwicklung •Wertschätzung, Lob •Können	<b>Fokus</b> Gesundheitsstatus <b>Themen</b> •Zustand •Risiken •Belastung •Gesundheitsdienst •Gewohnheiten
<b>Fokus</b> Diejenigen Bestandteile des Arbeitsklimas, welche die größte Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit des Individuums haben <b>Themen</b> Arbeitsklima, Teilhabe, Zusammenarbeit, Führung, Stimulanz, optimale Arbeitsbelastung, Sicherheit, Motivation, Risikolage, Stress, Beziehungen, Physisches Arbeitsmilieu, Gleichstellungsfragen				

05.10.07

6



Hier noch ein wenig Theorie, ganz einfach.

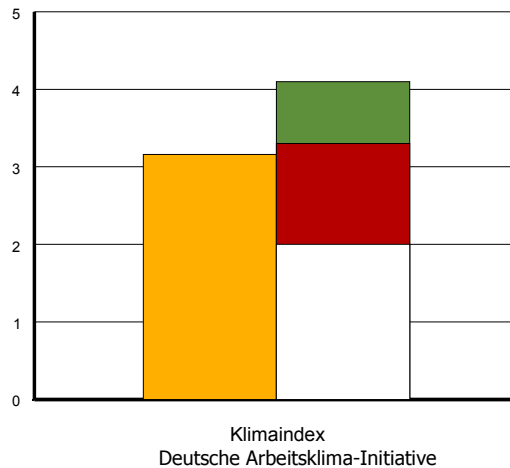
Oben sehen Sie eine Typologie dessen, was auf dem Markt üblicherweise an Mitarbeiterbefragungen angeboten wird.

Diese gängigen Produkte sind im allgemeinen nicht nur teurer als unser Angebot, sie verengen den Blickwinkel auch meist auf einen Teilbereich der betrieblichen Erlebnisumwelt, so wichtig diese auch jeweils zweifellos sind.

Unser Instrument fokussiert auf all das, was aus allen Bereichen tatsächlich messbar Einfluss auf die Produktivität hat. Das ist einer der großen Vorteile gegenüber allen anderen Angeboten.

## Beispiel

Datenreport, Unternehmen A  
Arbeitsplatz 24: Niederlassung B, Innen-Vertrieb



05.10.07

Klimaindex  
Deutsche Arbeitsklima-Initiative

7



Hier sehen Sie das Prinzip unserer Benchmarkingmethode:

Sie sehen links in orange das Befragungsergebnis, und rechts dreifarbig die dazugehörigen Benchmarkingwerte. Nur so läßt sich sagen, ob ein Wert von wie hier im Beispiel 3,1 „gut“ oder „schlecht“ ist.

Unterschiedlichen Tätigkeiten entspricht ein unterschiedliches Arbeitsklima.  
Unterschiedliche Arbeit wird unterschiedlich erlebt.

Jeweils verschiedene Faktoren sind mehr oder weniger relevant.

Unser Fazit: Arbeitsklima läßt sich nicht anhand eines internen abstrakten Maßstabes messen, sondern nur, indem ähnliche Arbeitsplatzgruppen miteinander verglichen werden (Benchmarking).

Damit erhält man controllingfähige Daten, die die Steuerung allen folgenden Aktivitäten erleichtert.

Neben einem übergreifenden Branchen-Benchmarking fokussiert unser Instrument auf den Vergleich ähnlicher Arbeitsplätze (arbeitsklimarelevanter Einheiten).

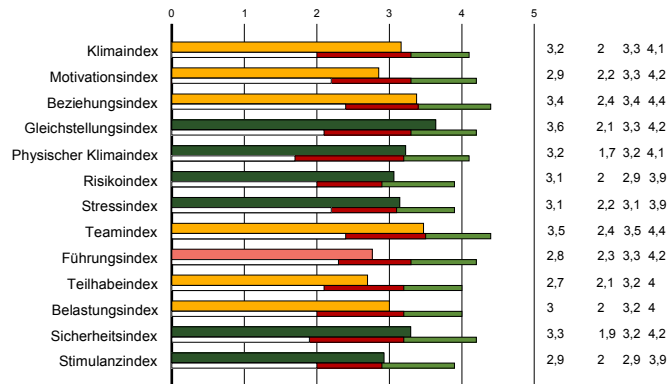
Ein umfangreiche, hierarchische Datenbank ermöglicht valide Benchmarks für jeden Arbeitsplatz.

Dies wiederum ermöglicht die Identifizierung konkreter Handlungsbedarfe und das Setzen der richtigen Prioritäten.

# Beispiel

## Datenreport, Unternehmen A Arbeitsplatz 24: Niederlassung B, Innen-Vertrieb

### Arbeitsklima-Indices und Benchmarkwerte



05.10.07

Deutsche Arbeitsklima-Initiative

8



Nach demselben Prinzip errechnen wir Indices für die zentralen Bestimmungsgrößen des produktivitätsrelevanten Arbeitsklimas.

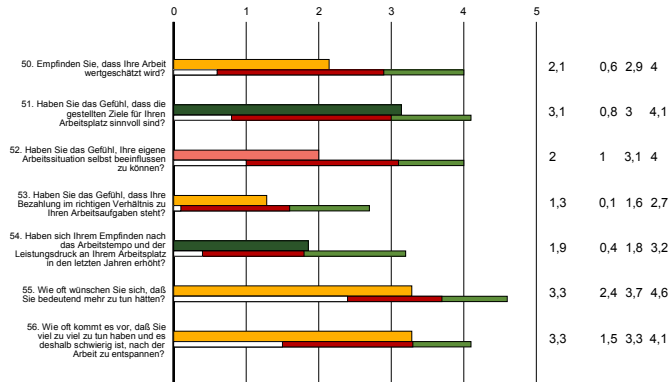
Diese werden wir Ihnen vor Ort gern im einzelnen erläutern.

Auch hier sehen Sie (in der großen Datenmenge farblich hervorgehoben) sofort, wo es sich lohnt, zu handeln, wo Frühwarnindikatoren anzeigen, wo Ihre Organisation vorbildlich ist.

# Beispiel

## Datenreport, Unternehmen A Arbeitsplatz 24: Niederlassung B, Innen-Vertrieb

### Übersicht Einzelfragen und Benchmarkwerte



05.10.07

Deutsche Arbeitsklima-Initiative

9



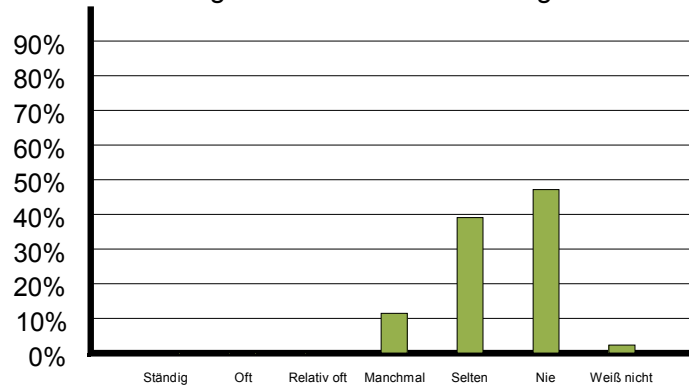
Auf Anforderung senden wir Ihnen gern vertraulich unseren Fragebogen vorab zur Einsicht zu. Hier sehen Sie einen Ausschnitt der Auswertung des Antwortverhaltens an einem Arbeitsplatz im Vergleich zu den dazugehörigen Benchmarks (Vergleichswerte).

# Beispiel

Datenreport, Unternehmen A

Arbeitsplatz 24: Niederlassung B, Innen-Vertrieb

Frage 46: Kommt es vor, dass Sie bei der Planung und Beschlussfassung über Ihre Arbeit einbezogen werden?



05.10.07

Deutsche Arbeitsklima-Initiative

10



Um Einzelergebnisse richtig zu bewerten und evtl. Unstimmigkeiten zu erkennen, ist es manchmal notwendig, die Verteilung der Antworten zu einer konkreten Frage heranzuziehen.

## Ablauf

- 1. Briefing-Workshop

Ca. 2 Wochen danach:

- 2. Befragung

Dauer 1-2 Wochen

Danach:

- 3. Auswertung der Fragebögen

Zeitbedarf ca. 1-3 Wochen

05.10.07

Deutsche Arbeitsklima-Initiative

11



### 1. Briefing-Workshop

Festlegung der Arbeitsplatzgruppen

Erstellung Arbeitsplatz-Organigramm (arbeitsklimarelevante Organisation)

Bestimmung eines „Vertrauensmannes“, der sich intern um das Projekt kümmert

Erarbeitung eines einfachen Ablaufplanes

Ggf. Information beteiligter Gremien

Dauer ca. 3 Stunden, je nach Unternehmensgröße.

### 2. Befragung

Zusendung der auf Arbeitsplatzgruppen-Basis codierten Fragebögen, interne Vorbereitung (unaufwändig!)

Rücklauf innerhalb von zwei Wochen (Erhebungswoche, Reserveweche)

Mögliche Rücklaufwege: Abgabe Vertrauensmann, Urne, Postweg

### 3. Auswertung der Fragebögen

Dauer ca. 1-3 Wochen, je nach Menge

## Weiterer Ablauf

Ca. 1-2 Wochen später:

- **4. Arbeitsklima-Report-Workshop**

Dauer meist ca. 4 Stunden

Nach ca. 4-6 Wochen:

- **5. Follow-Up-Workshop**

Dauer ca. 4 Stunden

(nach spätestens einem Jahr:)

### Wiederholungsbefragung

05.10.07

Deutsche Arbeitsklima-Initiative

12



#### 4. Arbeitsklima-Report Workshop

Der Report und seine einzelnen Auswertungen sowie Handlungsempfehlungen werden präsentiert, erklärt und durchgesprochen.

Sie lernen, den Report selbst richtig zu interpretieren

Arbeitsplatz-Benchmarking und somit controllingfähige Datenbasis aus unserer umfassenden Datenbank ;

Branchen-Benchmarks aus allen gängigen Branchen

Diskussion und Erarbeitung eines Aktion-Plans

(Auf Wunsch später Unterstützung bei der internen Kommunikation der Ergebnisse)

Mögliche Umsetzungspläne und Optionen besprechen

Dauer meist ca. 4 Stunden

#### 5. Follow-Up-Workshop

Nach erster interner Auswertung und Kommunikation

Ca. vier Wochen nach dem Reportworkshop

Festlegung von Prioritäten

Konkrete Operationalisierung ermittelter Handlungsbedarfe

Grundprinzip: Hilfe zur Selbsthilfe, Maßnahmen dort, wo der

Produktivitätsgewinn langfristig am größten ist

Auf Wunsch konkrete Unterstützungsangebote

# Verbessern?

Beispiele für Handlungsbedarfe:

Vertrauenskrise bei Leistungsdruck: Führungsqualität erhöhen: Dialog suchen, Probleme offen legen, Glaubwürdigkeit durch Handeln und darüber reden erzeugen.

Gefühl des Ausgeliefertseins: Teilhabe erhöhen. Ziele setzen, Feedback geben, Anreize setzen.

Belastungserlebnisse: Technische Hilfsmittel verbessern.

Zukunftsängste: Werteorientierung bieten. Ziele setzen. Sinn stiften, besser und strategisch geplant informieren

u.v.a.m. ...



05.10.07

Deutsche Arbeitsklima-Initiative

13



Unser Report begnügt sich nicht mit vielen Zahlen und bunten Bildern. In sehr knapper, konkreter Form werden Handlungsbedarfe klar benannt, zu denen dann im Workshop mögliche Maßnahmen entwickelt werden können.

Die Auswahl oben ist nur ein sehr oberflächlicher Anschnitt, um zu zeigen, was wir meinen.

Mehr Beispiele geben wir gern in der mündlichen Präsentation bei Ihnen.

# Maßnahmen

- **Überprüfung, Einsetzung oder Optimierung:**

- Leitbild, Zielsetzung, Anreizsysteme, Feedback
- Technische Änderungen
- Schulungspläne
- Identifizierung von Einsparpotenzialen
- Personalführungs-Erleichterungen
- Institutionelle Kommunikation nach innen und außen
- Beeinflussung der persönlichen Arbeitssituation(en)
- Arbeitszeit und Teamzusammensetzung
- Prinzip: Hilfe zur Selbsthilfe, Kompetenzübergang vom Berater zum Klienten
- U.v.a.m. ...



05.10.07

Deutsche Arbeitsklima-Initiative

14



Was kann man den tun, um Arbeitsklima und Produktivität zu verbessern?

Es sind oft einfache Maßnahmen, die Sie selbst umsetzen können, ohne Beraterhilfe; oft sind es Dinge, an die Sie selbst schon einmal gedacht haben. Nun wissen Sie, wieviel Sie von jeder Maßnahme an Produktivitätsgewinn erwarten können und was sich lohnt, als erstes anzugehen.

Unsere Berater leisten auf Ihren Wunsch hin gern Unterstützung, dies ist aber Ihnen überlassen und steht nicht im Vordergrund unseres Angebotes.

Wir haben, auch in Buchform, schon hunderte praktischer Tipps entwickelt, die wir Ihnen nach Bedarf ans Herz legen wollen.

Grundsätzlich gilt: Beginnen beim Einfachen, schnell umzusetzenden, und zwar dort, wo der Gewinn am größten ist.

## Kosten

- Sehr preisgünstig
- Ca. 20-25 € / Mitarbeiter, Festpreis!  
abhängig von Anzahl der „Arbeitsplätze“, Vorbereitungsaufwand  
und gewünschter Sonderauswertungen
- Daher jährliche Wiederholung leicht möglich und  
empfohlen
- Verknüpfung zum QM möglich, Synergieeffekte
- Geringer Zeitbedarf
- Unaufwändig, leicht verständlich,  
hoher Rücklauf und Validität
- „Einfach ausprobieren“ ist günstig und lohnt sich!

05.10.07

Deutsche Arbeitsklima-Initiative

15



Noch einmal zu den Kosten:

Unser Angebot ist wohl das billigste auf dem Markt. Und dabei, glauben wir, das beste.

Sie zahlen nur die Gebühr für die Fragebogenauswertung, welche stark von Größe und interner Struktur Ihrer Organisation abhängt. 20-25, vielleicht 30 € pro Mitarbeiter sind daher nur eine unverbindliche Richtgröße.

In jedem Fall berechnen wir Ihnen den verbindlichen Festpreis der Gesamtmaßnahme VOR Beginn der Erhebung!

Die Kosten sind übrigens auch in Hinblick auf Synergieeffekte etwa beim Controlling oder beim Qualitätsmanagement zu sehen!

Haben Sie bereits nach dem ersten Durchlauf deutlich überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt, so bescheinigen wir Ihnen dies gern in Form eines Zertifikates, das Sie in der internen und externen Kommunikation einsetzen können.

Nach mehreren Durchläufen sollte sich dies in jedem Falle erreichen lassen.

Zum Abschluß nochmals unsere Bitte: Das ganze lebt von möglichst vielen Teilnehmern, also erwägen Sie bitte vor dem Hintergrund der geringen Kosten und des geringen Arbeitsaufwandes eine baldige Durchführung!

## Benefits

- Konkret
- Weiche Faktoren – harte Facts
- Pragmatisch
- Erfolgreich
- Effektiv
- Unaufwändig, schnell und hochfrequent durchführbar
- Aus der Praxis, übersichtlich, klar und deutlich
- Controllingfähig
- Arbeitserleichterung
- Valide Rücklaufquote ab 70% aufwärts!
- Günstiger Pauschalpreis ca. 20,00 Euro pro Mitarbeiter (je nach Größe des Unternehmens)



05.10.07

Deutsche Arbeitsklima-Initiative

16



### **Hier nochmals in Stichworten die wichtigsten Vorteile, auch für Ihre interne Entscheidungsvorbereitung:**

Fokus auf Produktivität

Eignet sich für alle Branchen

Empirisch relevante, wirklich wichtige Einflussfaktoren des Arbeitsklimas

Zuverlässige Vergleichsgrundlage, klare Standortbestimmung an allen Stellen

Einzigartiges Benchmarking:

Vergleich Betriebe gleicher Branche

Vergleich Arbeitsplatzgruppen mit gleichen Tätigkeiten

Einfach, überschaubar, verständlich, glaubwürdig, controllingfähig

Regelmäßiges Follow-Up leicht möglich

Klarer Ausweis starker und schwacher Faktoren

Deutliche Identifikation von Handlungsbedarfen

Grundlage zum Setzen der richtigen Prioritäten

Unterstützung bei der internen und externen Kommunikation und Personalentwicklung

Seit mehreren Jahren erfolgreich

Arbeitserleichterung für Sie durch punktgenaue Planung und Controlling aller Umsetzungs- und Personalaktivitäten

Mehr Produktivität und Zufriedenheit

# Kontakt

[info@betriebsklima.de](mailto:info@betriebsklima.de)

**030/397 881 73**

**[www.betriebsklima.de](http://www.betriebsklima.de)**



05.10.07

Deutsche Arbeitsklima-Initiative

17

Bitte melden Sie sich bei uns und vereinbaren Sie recht bald einen Gesprächstermin bei Ihnen im Hause!

Sammeln Sie dazu am besten einen kleinen Kreis aus z. B. Geschäftsführung, Controlling, Qualitätsmanagement, Personalbereich, Mitarbeitervertretung, Unternehmenskommunikation.

Nehmen Sie sich bitte eine Stunde Zeit.

Wir nennen Ihnen einen regional für Sie zuständigen Ansprechpartner, der mit Ihnen vorab alle organisatorischen Fragen klärt und Sie bei der Durchführung der Erhebung und der Beratung unterstützt.