

Die Mitarbeiterbefragung

Beitrag zum Treffen des Ulmer Personalzirkels am 6. Okt.2005

Inhalt:

1	Das Ziel einer Mitarbeiterbefragung.....	1
2	Nutzen und Chancen der Mitarbeiterbefragung	2
3	Durchführung einer Mitarbeiterbefragung	2
	3.1 Themen einer Mitarbeiterbefragung	2
	3.2 Konzeption der Befragung	3
	3.3 Durchführung und Auswertung	3
	3.4 Follow-Up-Phase	4
4	Die Erfolgskriterien einer Mitarbeiterbefragung.....	4
5	Kostenplanung.....	5
6	Literaturempfehlungen.....	6

1 Das Ziel einer Mitarbeiterbefragung

Das Ziel eines jeglichen Handelns in einem Unternehmen ist letztlich immer das Erreichen eines Business Excellence bzw. die Steigerung des Unternehmenserfolges. Diese Ziele sind somit auch bei einer Mitarbeiterbefragung nicht von der Hand zu weisen. Die Mitarbeiter sind das wertvollste Kapital und i.d.R. auch eine der kostenintensivste Ressource eines Unternehmens. Folglich stellen die Mitarbeiter einen wertvollen Schlüssel zum Unternehmenserfolg dar. Diese bekannte Theorie funktioniert aber nur wenn die Mitarbeiter

- produktiv und verantwortungsbewusst arbeiten
- Spaß und Erfüllung empfinden und weniger Fehlzeiten aufweisen.
- sich aktiv mit eigenen Ideen und Vorschlägen einbringen
- im Sinne des Unternehmensleitbildes handeln
- sich dem Unternehmen verbunden fühlen und kundenorientiert agieren
- das Unternehmen positiv nach außen vertreten

Ob bzw. inwieweit diese Rahmenbedingungen in einem Unternehmen tatsächlich gegeben sind, können durch eine Mitarbeiterbefragung ermittelt werden. Das Ergebnis hilft den Unternehmen gezielte Veränderungen einzuleiten und Verbesserungen zu erwirken. Das Instrument Mitarbeiterbefragung ist eines der meistgenutzten Instrumente der Unternehmensführung und Organisationsentwicklung.¹

Neben diesen allgemeinen Zielen einer Mitarbeiterbefragung sind weiterhin die unternehmensspezifischen Ziele zu definieren.

¹ vgl. www.groetsch-anft.de/mabefrag.html 06.09.2005 und www.pe-solution.de/Mitarbeiter-befragung1.html 05.08.2005. Informationen aus diesen Internetquellen sind auch in den folgenden Absätzen mit eingeflossen.

2 Nutzen und Chancen der Mitarbeiterbefragung

Der Nutzen und die Chancen einer Mitarbeiterbefragung sind vielfältig, jedoch ist es wichtig, dass dieses Instrument maßgeschneidert auf das Unternehmen und zielgerichtet eingesetzt wird.

Unter anderem sind folgende Nutzelemente gegeben:

- Die Mitarbeiterbefragung erfasst wegbereitend zu Verbesserungen die Ist-Situation, so wie diese von den Mitarbeitern wahrgenommen wird.
- Sie liefert eine bessere Planungsgrundlage, als es über vereinzelte Gespräche oder Gesprächsrunden möglich ist, da diese i.d.R. anonym durchgeführt wird.
- Die Mitarbeiterbefragung ist ein idealer Startpunkt und Baustein im Verbesserungsprozess oder z.B. für die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems.
- Die Befragung fördert den Dialog zwischen Führung und Mitarbeitern.
- Durch die Einbindung der Mitarbeiter wird positiv auf die Motivation, Verantwortung und die Bindung an das Unternehmen eingewirkt.

3 Durchführung einer Mitarbeiterbefragung

3.1 Themen einer Mitarbeiterbefragung

Im Fokus einer Mitarbeiterbefragung können verschiedene Themenfelder stehen. Welche für das jeweilige Unternehmen relevant sind, hängt von den Zielen und der gegebenen Situation ab. Die Entwicklung des Fragebogens sollte unter Einbezug der Mitarbeiter erfolgen. Es sollten genügend Ansatzpunkte für die Erarbeitung von Verbesserungen, sowie alle aus Mitarbeiter-sicht relevanten Themenfelder enthalten sein.

Folgende Fragestellungen können Inhalt einer Mitarbeiterbefragung sein:

1. Formalien

- Betriebszugehörigkeit (Spannen von – bis angegeben)
- die Arbeitsaufgabe, die Arbeitssituation, das Arbeitsumfeld

Hierbei ist insbes. in kleineren Unternehmen zu beachten, dass die Antworten nicht die Anonymität gefährden.

2. Kooperation und Zusammenarbeit mit den Kollegen und anderen Abteilungen

3. Kooperation und die Zusammenarbeit mit der Führungskraft, Führungsstil

4. Allgemeine Unternehmenssituation

- den Informationsfluss und die Kommunikation im Unternehmen
- die Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber
- die Marktposition und die Zukunftschancen des Arbeitgebers
- Wie zufrieden und motiviert sind die Mitarbeiter?
- Wie stellt sich das Stimmungsbild dar?
- Wie bekannt sind Leitbild und Führungsgrundsätze? Werden sie akzeptiert und umgesetzt?
- Herrscht ein Klima, das Kundenorientierung und Innovation unterstützt?
- Was verhindert effektive Arbeit?

5. Eigene Situation im Unternehmen
 - Eigene Zufriedenheit und Motivation
 - Bewertung der eigenen Personalentwicklung (Fortbildungen etc.)
 - Entspricht das Gehalt dem eigenen Leistungsempfinden
6. Allgemeine Verbesserungsvorschläge

3.2 Konzeption der Befragung

Der Grundstein der Mitarbeiterbefragung wird im Schritt Konzeption gelegt. Mit der Konzeption sollten folgende Punkte festgelegt werden:

- **Situationsanalyse**, Anlass für die Befragung
- **Ziele** und **Zeitplan** für das Projekt
- Einrichtung eines **Koordinationssteam**, das die Befragung unternehmensintern begleitet, koordiniert und als Schnittstelle zum Auftraggeber (i.d.R. Unternehmer oder Personalverantwortlicher) agiert.
- **Konzeption des Fragebogens**. Hierfür sollte sich das Unternehmen ausreichend Zeit nehmen und ggf. auch Unterstützung durch externe Fachleute hinzuziehen, denn jede Befragung ist nur so gut wie ihr Fragebogen (*"Nicht der Interviewer, der Fragebogen muss schlau sein"*). Zudem wird der Fragebogen meist nicht nur einmalig eingesetzt, sondern die Befragung soll im Sinne einer Verlaufsmessung in den Folgejahren wiederholt werden. Ein sogen. Pretest wird empfohlen, um die Qualität des Fragebogens bereits vor dem endgültigen Druck und Einsatz hinsichtlich Plausibilität, Verständlichkeit und Auswertbarkeit zu überprüfen. Bei der Konzeption des Fragebogens ist bereits auf eine einfache Auswertung zu beachten. So sollten z.B. möglichst wenige offene Fragen eingesetzt werden.
- **Konzeption eines Informationsschreiben** an welchem die Mitarbeiter über die Durchführung, aber vor allem über das Ziel, den Nutzen für alle Beteiligten und über die konkrete Verfahrensweise informiert werden. Weiterhin sollten die Mitarbeiter darüber informiert werden, wie das Ergebnis verwendet und ob dieses den Mitarbeitern öffentlich zugänglich gemacht wird. Das Informationsschreiben sollte bereits vor der eigentlichen Befragung ausgegeben werden.

3.3 Durchführung und Auswertung

In der **Durchführungsphase** werden die Fragebögen an die Mitarbeiter verteilt. Bei einer mündlichen Befragung erfolgen die Interviews, die aus Neutralitäts- und Anonymitätsgründen nach Möglichkeit nicht von eigenen Mitarbeiter durchgeführt werden sollten. Für die Befragungsphase sind aufgrund von Urlaubs- und Krankheitstagen sowie einem evtl. hohen Arbeitsanfall eine Zeit von 2 bis 4 Wochen einzuplanen.

Die **Auswertung** der Fragebögen sollte auch bei kleineren Befragungen über ein entsprechendes EDV-Programm erfolgen. Grundsätzlich bietet Excel eine ganz gute Grundlage hierfür. Dieses Programm hat den Vorteil, dass es in den meisten Unternehmen ohnehin im Einsatz ist und der Großteil der Mitarbeiter damit arbeiten kann. Die Ergebnisse lassen sich ohne großen Aufwand in Form von Graphiken visualisieren.

Ein professionelles Programm für Befragungen stellt das Statistikprogramm SPSS dar. Es eignet sich vor allem für größere Unternehmen, die regelmäßig Befragungen mit entsprechend hoher Stichprobenzahl durchführen.

3.4 Follow-Up-Phase

Nach Auswertung und der Interpretation der Ergebnisse erfolgt die Präsentation gegenüber dem Auftragsgeber durch das Koordinationsteam. Darauf aufbauend folgt die Maßnahmenplanung. Ein erster Maßnahmenvorschlag kann ebenfalls bereits durch das Koordinationsteam mit in die Präsentation integriert werden oder aber auch erst im Anschluss daran zusammen mit dem Auftraggeber in Form von Workshops und Projektteams erarbeitet werden.



Abb. 1: Ablauf einer Mitarbeiterbefragung als Regelkreis
Quelle: www.groetsch-anft.de/mabefrag.html 06.09.2005

4 Die Erfolgskriterien einer Mitarbeiterbefragung

Eine Mitarbeiterbefragung ist auch bei kleinem Umfang mit entsprechenden Kosten verbunden. Weiterhin werden durch die Befragung bei den Mitarbeiter gewisse Erwartungen geweckt. Aus diesen Gründen sollte von Anfang an ein großes Augenmerk auf den Erfolg der Befragung gelegt werden. Um dies zu erreichen werden folgende Vorgehensweisen empfohlen:

- Festlegung von Befragungszielen: Warum führen wir diese Befragung durch, was wollen wir damit erreichen? Welche Themen sollen darauf aufbauend abgefragt werden?
- Einbindung der Mitarbeiter z.B. durch die Festlegung eines sogen. Koordinations- oder Projektteams. Sofern das Unternehmen mit Zielvereinbarungen arbeitet, kann die Mitarbeit im Koordinationsteam als ein Mitarbeiterziel festgelegt werden.
- Frühzeitige Ankündigung der Befragung, z.B. an einer Mitarbeiterbesprechung, über Informationsschreiben oder über eine Unternehmenszeitung.
- Umfassende Information der Mitarbeiter über Ziel und Zweck der Befragung und über mögliche Konsequenzen. Eine gute Informationspolitik schafft Vertrauen und eine aufgeschlossene Atmosphäre.
- Frühstmögliche Einbindung des Betriebsrats
- Die strikte Anonymität muss gewährleistet sein und glaubwürdig versichert werden. Insbes. bei kleineren Unternehmen ist darauf zu achten, dass durch die Antworten keine Zuordnung zu den Mitarbeiter erfolgen kann. Ist dies der Fall besteht die Gefahr, dass die Mitar-

beiter die Beantwortung verweigern oder sogar falsch antworten. Am besten ist die Anonymität gewährleistet, wenn die Fragebögen extern erfasst und ausgewertet werden. Dies kann z.B. auch durch einen Studenten erfolgen (siehe Punkt 5).

- Es sollte ein Ansprechpartner (z.B. Mitglied des Koordinationsteam) genannt werden, bei dem ggf. Rückfragen erfolgen können.
- Während der Befragungsphase sollten die Mitarbeiter z.B. über ein Emailrundsreiben an die Befragung erinnert werden.
- Den Mitarbeitern sollten die Ergebnisse zeitnah angekündigt und mitgeteilt werden.
- Weiterhin sollten die Mitarbeiter über die Konsequenzen bzw. Maßnahmen regelmäßig und ausführlich informiert werden. Die Mitarbeiter sollen registrieren, dass ihre Antworten, Anregungen, Kritiken ernst genommen werden und dass deren Meinung für das Unternehmen von großer Bedeutung ist.

An dieser Stelle muss verdeutlicht werden, dass sich das Unternehmen bewusst sein sollte, dass eine Mitarbeiterbefragung keine Angelegenheit ist, die einmalig durchgeführt wird und das Ergebnis dann in der Schublade des Unternehmers „abgelegt“ wird ohne dass entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Dies schadet nicht nur der Glaubwürdigkeit zukünftiger Projekte, sondern demotiviert die Mitarbeiter, da der Anschein erweckt wird, dass ihre Meinung zwar erfragt wird, aber dennoch ohne Bedeutung bleibt. Die aus der Befragung abgeleiteten Maßnahmen – sind sie auch noch so klein – sollten strategisch nach innen „vermarktet“ werden um den Mitarbeitern zu zeigen, dass die Befragung ihre Wirkung zeigt.

5 Kostenplanung

Bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung ist auf eine realistische Kostenplanung zu achten, denn eine Überschreitung eines Projektbudgets verärgert i.d.R. nicht nur den Auftraggeber sondern gefährdet auch eine geplante Fortführung des Projekts. Folgende Kostenpositionen sind je nach Unternehmensgröße einzukalkulieren:

- Projektstunden des Koordinations- oder Projektteams für die
 - Konzeption der Befragung
 - Erstellung der Fragebögen
 - Organisation von Druck aus Ausgabe der Fragebögen
 - Erstellung der Auswertungsmaske
 - Auswertung der Fragebögen
 - Erstellung einer Präsentation
 - Maßnahmenplanung und –umsetzung
- (ggf.) Kosten für Druck der Fragebögen
- (ggf.) Kosten für ein Statistikprogramm
- (ggf.) Kosten eines externen Beraters

In Zeiten knapper Budgets insbes. bei kleineren Unternehmen kommt es besonders darauf an, das Befragungsprojekt möglichst kosteneffizient und ressourcensparend durchzuführen. Es wird jedoch davon abgeraten, Standardfragebögen (z.B. aus dem Internet) einzusetzen, da diese nicht auf die eigene Unternehmenssituation und –größe bzw. auf die eigenen Befragungsziele zugeschnitten sind. Dennoch können solche Fragebögen aber als Anregungen für eigene Entwürfe eingesetzt werden.

Gespart werden kann u.a. durch

- Schwarz-Weiß-Druck der Fragebögen (bei hoher Stichprobenzahl)
- Versendung von Fragebögen und Ergebnispräsentation per Email
- Beschränkungen auf Auswertungen die sinnvoll sind und nicht alles auswerten was machbar ist
- Vergabe des Projekts an eine Hochschule als Seminar- Diplom-, Bachelor- oder Praxisarbeit. Beispielsweise wird an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen die Studienrichtung Marktforschung angeboten.

Nicht zu empfehlen sind folgende „Einsparversuche“:

- Teilstichproben: abgesehen von der schlechteren Repräsentativität, besteht die Gefahr, dass die nicht befragten Mitarbeiter sich vernachlässigt fühlen und das Gefühl haben, dass auf ihre Meinung keinen Wert gelegt wird. Auch sind die Kosteneinsparungen relativ gering, da der Hauptkostenblock aus der Konzeptionsphase und der Erstellung von Eingabemaske und Präsentation besteht.
- Konzeption von Fragebögen ohne Einbezug von Experten (intern oder extern): Die Erstellung eines Fragebogens ist eine „handwerkliche Kunst“, bei der Erfahrung sehr zielfördernd ist. In der Formulierung und Anordnung der Fragen und in der Konzeption der Skalen kommt es auf die Feinheiten an. Fehler können nicht nur zu falschen Ergebnissen führen, sondern auch das gesamte Projekt gefährden. Kosten können dadurch gespart werden, dass die noch weniger erfahrenen Mitarbeiter einen Rohentwurf erstellen und der Feinschliff mit einem Fachmann erfolgt.

Für weitere Fragen stehe ich mit meiner Marktforschungserfahrung gerne zur Verfügung.

6 Literaturempfehlungen

Autor	Titel	Verlag	Ersch.-jahr
Bien, Dieter:	Problemanalyse durch Mitarbeiterbefragung	Lambertus-Verlag	Okt. 1995
Borg, Ingwer	Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung	Hogrefe-Verlag	April 2003
Domsch, Michael E. u.a.	Handbuch Mitarbeiterbefragung	Springer, Berlin	Juni 2000
Burkert, Carola	Qualitätskriterien einer Mitarbeiterbefragung	Shaker Verlag	Okt. 2001