

## Die wichtigsten Faktoren für die wirksame Durchführung einer Mitarbeiterbefragung

Seit den 90-er Jahren hat sich das Instrument „Mitarbeiterbefragung“ verändert und die Art der Durchführung wurde an vielen Punkten optimiert. Die Kenntnis um den Nutzen einer Mitarbeiterbefragung ist gewachsen, nicht zuletzt durch die Forschungstätigkeit von Alex Admans (Univ. Pennsylvania, 2013), innerhalb derer er den Wert börsennotierter Unternehmen, die Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheitssteigerung und Organisationsentwicklung einsetzen, mit dem der Unternehmen verglich, die dies nicht tun.

Das Ergebnis ist eindeutig: die Unternehmen, die auf die Ressource „Mensch“ als einen entscheidenden Faktor für ein Unternehmen setzen, steigern im Verlaufe des Untersuchungszeitraumes von 28 Jahren weitaus stärker ihren Börsenwert.

Professor Olesch, Personalleiter und Geschäftsführer von Phoenix Contact schreibt konkret:

*„Der wirtschaftliche Erfolg einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik ist nachweisbar und messbar: Bei PHOENIX CONTACT haben wir 8 % weniger Personalkosten gegenüber dem Durchschnitt der deutschen Unternehmen aufgrund von geringerem Krankenstand, geringerer Fluktuation und der besseren Deckung des Personalbedarfs.“*

Während in Deutschland viele Jahre die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen als Teil von Zertifizierungsvorgaben verstanden wurde, hat sich die Erkenntnis etabliert, dass nachweisbar positive Wirkungen durch den Einsatz des Instruments zu erzielen sind. Allerdings zeigen sich auch einige Fallstricke, die man beachten muss, um die volle Wirkung des Instruments zu entfalten.

Auf diese und einige Best Practices gehe ich im Folgenden ein.

### 1. Grundsätzliches

Dem vielfachen Wunsch von Arbeitgebern, auf der einen Seite eine moderne Unternehmenskultur zu schaffen und auf der anderen Seite das Unternehmen auch nach außen hin attraktiv für Bewerber darzustellen, dient eine Mitarbeiterbefragung aus zweierlei Hinsicht: erstens ist sie ein Instrument, dessen Einsatz bereits eine offene Kultur bewirkt und zweitens liefert sie konkrete Erkenntnisse für eine authentische Außendarstellung („wo sind wir gut?“). Zudem schaffen Mitarbeiterbefragungen eine sehr hohe Erwartungshaltung, derer man durch eine robuste Planung und das ergebniskongruente Ableiten von Maßnahmen gerecht werden muss.



### 2. Verortung des Instruments

Um Enttäuschungen zu vermeiden, muss die Erwartungshaltung an das, was eine Mitarbeiterbefragung liefert, im Vorfeld klar sein: Das Instrument liefert i.d.R. keine Informationen zu strategischen Unternehmensentscheidungen und ist kein Instrument für die Entwicklung von innovativen Produkten und Dienstleistungen. Vielmehr werden Bewertungen der vorhandenen und auf die Mitarbeiter wirkenden Faktoren (z.B. „Führung“ oder „Lohnsystem“) abgegeben, die diese wahrgenommenen Leistungsdimensionen des Unternehmens für sich stehend gut überprüfbar machen.



### 3. Information und Einbinden der Mitarbeiter

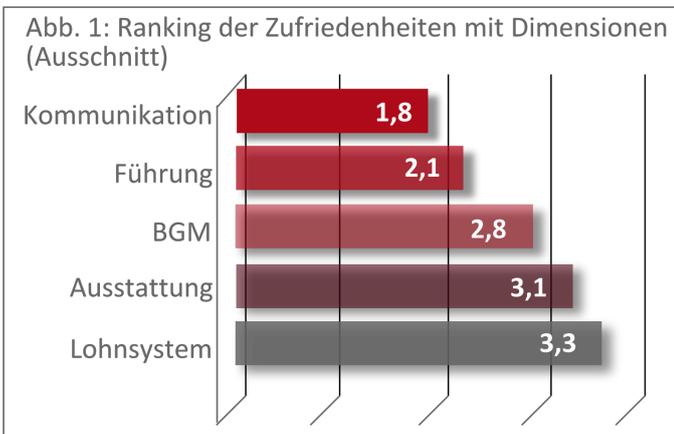
Die Einführung des Instruments innerhalb der Belegschaft durch Kommunikationsmaßnahmen (z.B. Plakate, E-Mail, Hinweise auf Einträge im Intranet) hat nicht nur einen informativen Stellenwert, es unterstützt auch in der eigenen Planung: bereits in dieser Projektphase sollten die Milestones des Projekts wie Erhebungszeitraum, Präsentation der Ergebnisse und insbesondere die Ergebnisbesprechung sowie das Ableiten von Maßnahmen konkret mit Zeitfenstern versehen und für alle Mitarbeiter zugänglich kommuniziert werden. So wird nicht nur den Mitarbeitern der Ablauf deutlich sondern die Unternehmensleitung selbst ist mit der Kommunikation dieser Projektedaten in der Pflicht. Ebenso wichtig ist eine Information über die klare Zielsetzung des Projektes sowie die Vergabe eines Projektnamens, auf den sich im Anschluss innerhalb der Maßnahmenumsetzung bezogen werden kann. Denn nur so wird deutlich, wo dieser Verbesserungsprozess seinen Ursprung hat. Der Hinweis, dass nicht alle Wünsche erfüllt werden können, signalisiert eine effiziente Optimie-



rung und nährt das Verständnis der Mitarbeiter, sich auf die wichtigen Faktoren zu konzentrieren.

## 4. Inhaltliche Umsetzung

Die Inhalte werden bestimmt durch das Ziel der Befragung. In der Regel werden alle Faktoren, mit denen ein Mitarbeiter innerhalb seiner Tätigkeit in Berührung kommt, abgefragt. Nur so kann man sicher sein, dass alle Einzelaspekte hinsichtlich ihrer Wichtigkeit die entsprechende Berücksichtigung finden. Führt man eine Mitarbeiterbefragung nur für die Evaluierung einzelner Dimensionen, z.B. „Führung“ oder „Kommunikation“ durch, dann gilt dies in entsprechender Weise. Gerne werden allgemeine „offene“ Fragen gestellt, hier sollte man – wie übrigens bei allen Fragen im Fragebogen – auf eindeutige Fragestellungen achten, um zuverlässige Antworten zu erhalten. Abfragen zu Standort- oder Abteilungszugehörigkeiten sollten nur so formuliert werden, wie sie in der Auswertung tatsächlich umgesetzt werden sollen. Fragen nach dem Alter, der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und der Art des Arbeitsverhältnisses lassen zudem besondere Insights zu, die oft gute Hinweise für die Interpretation der Daten

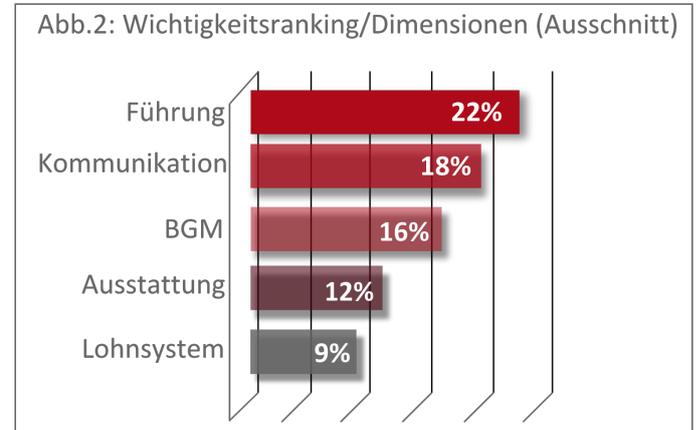


liefern. Sinnvoll für weitere Auswertungen ist zudem eine Frage nach der Globalzufriedenheit, sie ist eine Grundlage der im Folgenden aufgeführten Treiberanalysen.

## 5. Auswertung

Die Auswertung der Ergebnisse beginnt mit dem Bereinigen des Rohdatensatzes. Werden hier Antwortmuster erkennbar oder ist aufgrund falscher offener Nennungen ein Fragebogen als falsch ausgefüllt zu bewerten, dann werden diese Datensätze von den weiteren Berechnungen ausgeschlossen. Der wichtigste Schritt in der Ergebnisauswertung ist die Berechnung der Wichtigkeiten für die einzelnen Dimen-

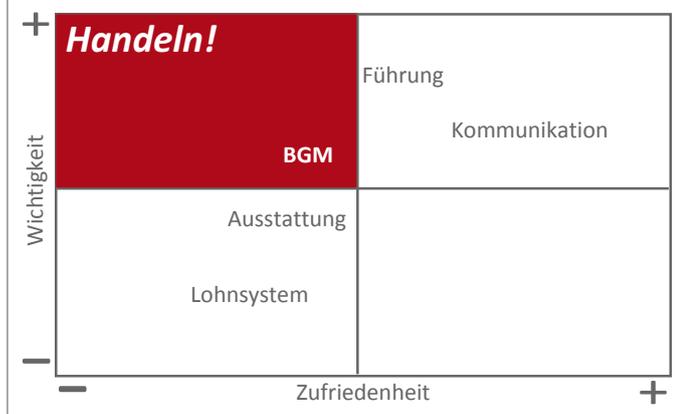
sionen. Denn nur so können die genannten Zufriedenheiten in konkrete Informationen überführt werden, wo im Optimierungsprozess angesetzt werden muss, um eine bestmögliche Zufriedenheitssteigerung zu erreichen.



Die Nutzung eines einfachen Rankings der Zufriedenheitswerte (siehe Abb.1) führt zu Budgetverschwendung, da noch keine Aussage zur Relevanz der Dimensionen für die Gesamtzufriedenheit abgeleitet werden kann. Hierfür werden zunächst die Faktoren über geeignete Analyseverfahren den Dimensionen (z.B. „Führung“) zugeordnet. Danach erfolgt die Berechnung der Durchschnittswerte dieser Dimensionen und das Rechnen von Treiberanalysen. Deren Ergebnis (siehe Abb. 2) liefert den Anteil in Prozent an der Gesamtzufriedenheit einer jeden Dimension und somit deren Wichtigkeit. Ergänzt werden diese Ergebnisse durch die Bestimmung der Treiberarten (Basis, Leistung oder Begeisterung), die einen Rückschluss auf die für die Optimierung notwendigen Budgets zulassen. Vergleicht man Abb.1 und Abb.2, so wird deutlich, dass in diesem Beispiel das Lohnsystem mit 3,3 zwar relativ schlecht bewertet ist, dessen Wichtigkeit mit 9% aber eher gering ist. Werden Wichtigkeit und Zufriedenheit in Beziehung zueinander gesetzt, so ergibt sich eine Handlungsrelevanzmatrix, anhand derer sich die wirksamen Handlungsfelder sehr gut ableiten lassen (siehe Abb.3). In diesem Beispiel wird konkret deutlich, dass das Lohnsystem den Ansprüchen der Belegschaft nicht gerecht wird. Es zeigt sich aber auch, dass ganz wesentlich andere Faktoren zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beitragen als das Gehalt und weitere Zusatzleistungen - diese Dimension ist nicht die wichtigste. Fließen diese Erkenntnisse in die Organisationsentwicklung ein und werden die richtigen Themen, hier BGM, optimiert, führt das zu einer messbaren und effizienten Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und reduziert die Aufwendungen für den Optimierungsprozess (siehe Abb. 4). Das reine Betrachten der Zufriedenheiten hätte die Anpassung des Lohnsystems zur Folge, die Aus-

wirkungen wären hohe Kosten und eine kaum steigende Zufriedenheit.

Abb. 3: Handlungsrelevanzmatrix: Zusammenführung von Wichtigkeit und Zufriedenheit. Ausweisen der wichtigsten Handlungsfelder (hier: "BGM")



Weitere wichtige Hinweise liefern Berechnungen zu den Wirkungszusammenhängen einzelner Faktoren (Relevance-Spill-Over). Sie weisen aus, wie stark eine Leistungsdimension (z.B. „Führung“) auf die Wahrnehmung einer anderen (z.B. „Kommunikation“) einwirkt und steuert notwendige Investitionen (z.B. Ausgaben für Seminare oder Schulungen) sehr effizient.

Innerhalb der wichtigsten Dimensionen liefert das Betrachten der Varianzen der Bewertung der zugehörigen Einzelaspekte zudem hilfreiche Hinweise: je größer die Streuung innerhalb der Bewertung, desto unterschiedlicher ist die Wahrnehmung von Unternehmensangeboten (Leistungsfaktoren).

Hier werden häufig abteilungs- oder standortbedingte Unterschiede (z.B. in der Kommunikation) sofort deutlich.

## 6. Ableiten konkreter Handlungsfelder

Aus den Ergebnissen die richtigen Handlungsfelder abzuleiten, ist das Eine. Das Andere ist, die Handlungsfelder, die das Unternehmen tatsächlich bearbeiten kann und will, zu definieren.



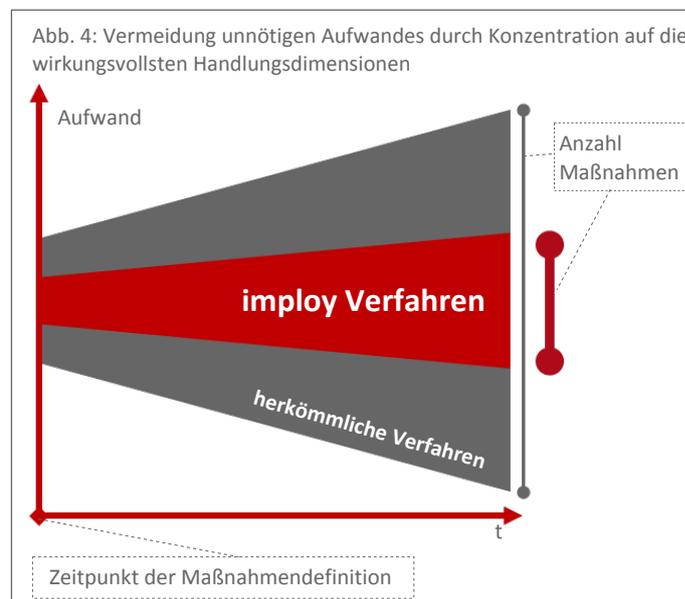
Mitarbeiterbefragungen liefern substantielle Hinweise, die Entscheidung, in welchen der als Handlungsrelevant definierten Dimensionen tatsächlich eine Optimierung stattfinden soll, kann aber erst nach der Ergebnisdiskussion erfolgen. Schließlich müssen alle Projektbeteiligten die Entscheidungen mittragen und die Unternehmensleitung das Budget hierfür zur Verfügung stellen. Diese Entscheidungen über die zu optimierenden Dimensionen werden dann durch die Führungskräfte an die Mitarbeiter weitergegeben und bilden den Themenrahmen für

das Einleiten von Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

das Einleiten von Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

## 7. Externe Benchmarks

Viele Unternehmensleitungen nutzen zurecht Benchmarkdaten für die Unternehmensentwicklung. Bei dem Ausweisen von Marktanteilen oder regionalen Verkaufszahlen ist das sehr sinnvoll, um das Unternehmen innerhalb des Marktes im Sinne der Strategie positionieren zu können. Daher ist die Vorliebe für solche Vergleiche nachvollziehbar, bei Mitarbeiterbefragungen i.d.R. aber unzulässig. Hieraus konkrete Entscheidungen für die eigene Unternehmensentwicklung ableiten zu wollen, ist, genau betrachtet, unmöglich. Denn: die Zufriedenheit der Mitarbeiter hängt von vielen impliziten und individuellen Faktoren ab, die je Unternehmen völlig unterschiedlich sind. Regionale und kulturelle Disparitäten sowie andersartige Organisationsstrukturen und -einheiten machen einen sinnvollen Vergleich der Mitarbeiterzufriedenheit unmöglich. Um verwertbare Analogien ausweisen zu können, müssten die Unternehmen und deren Strukturen exakt bekannt und sehr ähnlich sein (vgl. hochstandardisierte Franchise-Strukturen). Aber selbst dann ergeben sich aufgrund differenzierter Sozialisierung und Prägung der Mitarbeiter kaum vergleichbare Werte.



Mitarbeiterbefragungen dienen der individuellen Entwicklung und helfen dem Unternehmen, das dieses Instrument einsetzt, anhand der Ergebnisse die richtigen Maßnahmen zur zielgenauen und effizienten Verbesserung einzuleiten.

## 8. Rückspiegeln der Ergebnisse an die Mitarbeiter

Ist das weitere Vorgehen bzgl. der Rahmenthemen für das Ableiten konkreter Maßnahmen festgelegt, erfolgt eine entsprechend gestaltete, zeitnahe Information der Mitarbeiter. In der Regel werden die Gesamtergebnisse der Befragung in zusammengefasster Form unter Nutzung der vorhandenen Kommunikationskanäle (vgl. 3.) verteilt. Wichtig ist die Vermeidung von konkurrierenden Ergebnissen, auf Abteilungsvergleiche sollte z.B. verzichtet werden. Es folgen Ergebnisbesprechungen durch die Abteilungsleiter mit den Mitarbeitern. Hierfür werden die Ergebnisse inhaltlich so aufgebaut, dass sie einen Vergleich der Bewertungen der Dimensionen durch den Bereich/die Abteilung mit denen des gesamten Unternehmens zulassen. Sind diese erfolgt, gilt es, Maßnahmen entsprechend der festgelegten Themenfelder zu definieren, Probleme zu lösen und dieses Vorgehen zu dokumentieren. Dieser Folgeprozess und die Auswahl der Themenfelder muss gut geplant werden, um die möglichen Maßnahmen inhaltlich und mengenbedingt auch umsetzen zu können.

## 9. Controlling der Maßnahmenbearbeitung

Der wichtigste Baustein eines jeden Projektes ist das Controlling und der damit verbundene Support im Optimierungsprozess. Werden innerhalb dieses Prozessabschnittes die Führungskräfte in der Maßnahmenumsetzung unterstützt, ist der Erfolg des Führungsinstrumentes gewährleistet. Bei vielen Mitarbeiterbefragungsprojekten wird diese Phase vernachlässigt – worunter das Instrument und die wahrgenommene Führungsleistung häufig leiden. Nur dann, wenn eingeleitete Maßnahmen erfolgreich abgeschlossen werden, ist ein voller Erfolg garantiert. Zur Unterstützung dieses Prozesses dient das intuitiv bedienbare imploy Online-Portal „AWAP“.

## 10. Zertifizierung

Die Zertifizierung einer Mitarbeiterbefragung sollte sich dementsprechend auf die tatsächliche Optimierungsleistung beziehen. Die Teilnahmebescheinigung und das Zertifikat der imploy GmbH lassen sich ohne weitere Kosten für Rekrutierungszwecke einsetzen. Eine Zertifizierung erfolgt, wenn innerhalb von 12 Monaten nach Projektstart 80% der eingeleiteten Maßnahmen abgeschlossen sind. Das aufgrund struktureller Ände-

rungen oder inhaltlicher Besonderheiten einige Maßnahmen nicht beendet werden können, wird berücksichtigt.



## Die imploy GmbH

Sie wurde im November 2012 in Bielefeld gegründet und beschäftigt sich mit der Organisationsentwicklung auf der Basis von (Mitarbeiter-) Befragungen. Neben der Evaluation neuer Forschungsmethoden und deren Überführung in die Wirtschaft liegt das Augenmerk auf konkreten Empfehlungen durch die Ergebnisse von Mitarbeiter-, Kunden- und Absolventenbefragungen.

Christian Dicke, Gründer und Geschäftsführer, führt seit 2001 Mitarbeiterbefragungen für Unternehmen wie die AUDI AG, VW, Automobilhändler, Bosch und Siemens Hausgeräte, Autovision, Lamborghini, Cofely, Canyon, Xing, SMARTRAC oder Geiger durch.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!  
0521 32 93 48-70

