

## Die Mitarbeiter-Befragung

München, Oktober 2005

Hilde Utzmann  
Keferloherstraße 86a  
80807 München  
[www.hilde-utzmann.de](http://www.hilde-utzmann.de)

fon 089 - 20 332 662  
fax 089 - 14 88 15 99 63  
mobil 0172 - 87 44 970  
[sozialforschung@hilde-utzmann.de](mailto:sozialforschung@hilde-utzmann.de)

Dresdner Bank  
BLZ 700 800 00  
Konto-Nr. 05 111 511 00

## 1

### **Ziele einer Mitarbeiter-Befragung**

Mitarbeiter-Befragungen haben sich als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung seit langer Zeit etabliert; sie sind ein wichtiges Gestaltungselement der lernenden Organisation. Mitarbeiter-Befragungen können im Rahmen eines konsequenten Qualitätsmanagements zu einem unverzichtbaren Bestandteil der Unternehmenskultur werden.

Als Diagnoseinstrument dienen sie zunächst der Aufnahme des Ist-Zustandes, bieten die Möglichkeit zur Weiterentwicklung von Qualitätsstandards und durch regelmäßige Wiederholungen ein wirksames Controlling. Sie sind eine wichtige Informationsgrundlage für strategische Entscheidungen und konkrete Planungen. Die Mitarbeiterbefragung stellt somit nicht mehr so sehr die primäre Messung der Arbeitszufriedenheit in den Vordergrund, sondern vielmehr das Ziel, die Mitarbeiter partnerschaftlich in Unternehmensstrategie und Zielerreichung zu integrieren.

Zufriedene Mitarbeiter, deren Meinung ernst genommen wird, spielen eine zentrale Rolle für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit; sie sind nicht zu unterschätzende Multiplikatoren, die Unternehmensimage und -ziele ohne zusätzliche Werbungskosten kommunizieren.

Die Mitarbeiter-Befragung ist aber nicht nur Diagnose-, sondern auch übergreifendes Kommunikationsinstrument: Eine Mitarbeiter-Befragung synchronisiert und fokussiert die Aufmerksamkeit der Beschäftigten, sie ist deshalb besonders geeignet als Einstieg in geplante Umstrukturierungen. Mitarbeiter-Befragungen, die alle Mitarbeiter und Ebenen mit Meinungsäußerungen, Stellungnahmen und Diskussionsbeiträgen einbinden, stärken die Motivation.

Eine professionell organisierte Mitarbeiter-Befragung mit anschließender Diskussion der Ergebnisse

- verbessert das Betriebsklima und die Zufriedenheit der Mitarbeiter
- identifiziert Schwachstellen und ineffiziente Verhaltensweisen
- erhöht das Commitment durch Einbindung aller Mitarbeiter, d.h. verbessert die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter
- evaluiert die Führungsstrategie
- erhöht das Vertrauens zu Management und Unternehmenszielen

- stärkt die Identifikation mit den Unternehmenszielen und -grundsätzen.

Eine Mitarbeiter-Befragung kann sehr aufwändig als Firmen-Event gestaltet werden, sie kann aber auch nur der effizienten Beantwortung von für das Unternehmen relevanten Fragen dienen.

## 2 Erhebungsmethoden

Die Durchführung einer Mitarbeiter-Befragung mit unternehmensinternen Mitteln und eigenem Personal ist ausdrücklich nicht empfehlenswert, weil dies möglicherweise Zweifel an der Anonymität der Befragung aufkommen lässt und damit zu Unruhe, Misstrauen oder Widerständen führt.

In der Praxis sehr bewährt hat sich die „Wahllokal-Befragung“: In geeigneten Räumen wird eine Urne aufgestellt, die Mitarbeiter haben wie im politischen Wahllokal die Möglichkeit, unbeobachtet den Fragebogen auszufüllen und in einem Umschlag in die Wahlurne zu stecken. Diese Befragungsform führt zu hoher Beteiligung, erfordert aber einen erheblichen organisatorischen Aufwand.

Besonders in komplex organisierten oder flächig verteilten Unternehmen ist eine postalische Befragung sinnvoll. Der Fragebogen wird mit einem Anschreiben an den Mitarbeiter versandt und nach dem Ausfüllen in einem adressierten Freiumschlag an eine neutrale Stelle geleitet. Diese Art der Befragung hat allerdings wegen ihrer geringen Sichtbarkeit deutlich weniger soziale Einbindungseffekte und muss daher von einer unternehmensinternen Motivationskampagne begleitet werden, damit die Rücklaufquote nicht zu niedrig ausfällt. Außerdem ist mit hohen Portokosten zu rechnen.

Die mittlerweile weit verbreitete Online-Befragung im Inter- oder Intranet bietet zahlreiche Vorteile:

- Sie ist kostengünstig, vor allem im Wiederholungsfall.
- Sie bindet ggf. den Außendienst verstärkt ins Unternehmen ein.
- Die Daten werden auf einem externen, neutralen Server abgelegt, das fördert das Vertrauen in die Anonymität.
- Die Daten müssen nicht eigens erfasst werden, Analyse und Auswertung können zeitnah beginnen.
- Der Rücklauf ist zu jedem Zeitpunkt überblickbar, es kann flexibel nachgesteuert werden. Die Rücklaufquote kann während der Befragung an die Mitarbeiter weiter gegeben werden und damit zu besserer Beteiligung anspornen.
- Der Fragebogen kann flexibel programmiert werden, um dem Mitarbeiter nur die für ihn relevanten Items zu präsentieren.
- Antworten und Nutzercode werden in separaten Dateien gespeichert und garantieren damit die Anonymität der Befragung.

### **3** **Untersuchungsdesign**

Eine Mitarbeiter-Befragung durchläuft idealtypisch folgende Phasen und Schritte:

#### **Festlegung der Ziele und Rahmenbedingungen**

- Zeitpunkt
- Themen
- Erhebungsmethode
- Beteiligte: Stichproben- oder Voll-Befragung
- Abstimmung mit dem Betriebsrat

Bei der Festlegung des Befragungszeitraums ist darauf zu achten, dass er weder in Belastungsspitzen noch in Abwesenheitszeiten (Schulferien) fällt. Auch Termine, in denen die Mitarbeiter mit Sonderthemen (Weihnachtsgeschäft, Produkteinführungen, Messen, Jahresabschluss) beschäftigt sind, sollten vermieden werden.

#### **Information der Mitarbeiter über die Befragung und ihre Ziele**

- Motivierung zur Beteiligung
- Hinweis auf Datenschutz und Anonymität der Auswertung
- Vorstellung des ausführenden Instituts

#### **Durchführung der Befragung / Auswertung und Analyse der Ergebnisse**

Jedem Mitarbeiter wird per E-Mail durch den Auftraggeber eine Einladung zur Teilnahme an der Befragung zugesandt. In dieser Einladung enthalten sind sowohl ein Link (z.B. eine Internet-Adresse) zu dem Server, auf dem sich der Fragebogen befindet, sowie ein individuelles Passwort, mit dem man sich für die Fragebogenbearbeitung anmelden muss. Durch die Vergabe individueller Passwörter kann eine mehrmalige Teilnahme an der Befragung sicher ausgeschlossen werden.

Über den in der E-Mail enthaltenen Link gelangt man ins Internet und zu dem externen Server, auf dem der Fragebogen abgelegt ist, dort wird er dann online ausgefüllt. Dieses Verfahren trägt besonders dem wichtigen Aspekt der Anonymität Rechnung.

Für die Durchführung der Befragung sind üblicherweise zwei Wochen vorgesehen, nach etwa 10 Tagen erhalten die Mitarbeiter - ebenfalls per E-Mail - ein Erinnerungsschreiben, das die Rücklaufquote erhöhen soll. Da nicht bekannt ist, wer den Fragebogen bereits bearbeitet hat, geht das Erinnerungsschreiben an alle Mitarbeiter.

Umfang des Fragebogens: 30 - 40 Einzelfragen für eine Bearbeitungszeit von ca. 20 Minuten

Die Datenauswertung sollte unbedingt extern erfolgen, um die Anonymität der Befragung zu garantieren und das Vertrauen der Mitarbeiter in die Untersuchung zu erhöhen. Aus Datenschutzgründen erhält der Auftraggeber keine Rohdaten, die einzelnen Personen zugeordnet werden können, sondern Auswertungen in zusammenfassenden Statistiken. Die Auswertung und Analyse der Ergebnisse erfolgt nach Unternehmensbereichen / Organisationseinheiten, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Funktion im Unternehmen, ggf. auch nach Alter und Geschlecht.

**Präsentation der Ergebnisse vor der Geschäftsleitung: Gemeinsame Interpretation der Ergebnisse**

**Rückspiegelung der Ergebnisse in das Unternehmen**

## 4

### Untersuchungsinhalte

In den letzten Jahren ist man von Standardinstrumenten abgerückt zugunsten von maßgeschneiderten Fragebögen, die der jeweils besonderen Situation und den Zielen eines Unternehmens angepasst sind.

In einer Mitarbeiter-Befragung werden grundsätzlich nur arbeitsbezogene, keine persönlichen Fragen gestellt.

Die Items werden mit einer fünfstufigen Zustimmung-Ablehnungs-Skala („Likert-Skala“) beantwortet, zusätzlich werden noch Fragen nach Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Unternehmensbereich und Position in der Unternehmenshierarchie gestellt.

#### *Arbeitszufriedenheit*

Die Werte zu Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft sind nicht nur wichtig für den psychologischen Kontakt zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber, sie signalisieren auch die Bereitschaft, sich größeren Herausforderungen zu stellen.

Ziele / Aufgaben: Geforderte / erwartete Leistungen  
Mitarbeiterzufriedenheit: Arbeitsinhalte, Arbeitsabläufe,  
Arbeitsbedingungen, Aufstiegsmöglichkeiten, Vergütung,  
Feedback zur Leistung, Motivation, Handlungsspielräume,  
Entwicklungsmöglichkeiten  
Kostenbewusstsein  
Arbeitsabläufe und Zusammenarbeit  
Organisation technischer Prozesse  
Kundenorientierung  
Lernen, Weiterbildung und -entwicklung

*Beurteilung des Unternehmens*

Die atmosphärische Zufriedenheit indiziert das Commitment, die Akzeptanz der Unternehmensziele und den Grad der Identifikation mit dem Unternehmen.

Wahrnehmung der Unternehmenskultur und des Betriebsklimas  
Systemzufriedenheit und -vertrauen  
Leitbild des Unternehmens  
Marktposition  
Ansehen in der Branche  
Attraktivität und Qualität der Produkte / Dienstleistungen  
Kostenmanagement / Kostenkontrolle  
Information und Kommunikation  
Führung und Management  
Strategie / Zukunft des Unternehmens

## 5

### Leistungen des Instituts

- Entwicklung des Befragungskonzeptes im Projektteam
- Beratung bei der Information der Mitarbeiter
- Entwicklung des Fragebogens in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber
- Pretest des Fragebogens
- Entwicklung eines benutzerfreundlichen Fragebogen-Layouts mit stringenter Nutzerführung
- Bei Online-Befragung: Ablage des Fragebogens auf externem Server
- Auswertung und Analyse der Ergebnisse
- Präsentation der Ergebnisse
- Management-Summary, Ergebnisbericht und Datendokumentation
- Entwicklung von Tools für die interne Kommunikation (Präsentations-Vorlagen für Bereichspräsentationen, Info-Broschüren, Beiträge für Mitarbeiterzeitschrift und Intranet)