

# Die Mitarbeiterbefragung

Wie Sie das Feedback Ihrer Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg nutzen

Bearbeitet von  
Frank Gehring, Joachim Schroer, Hannah Rexroth, André Bischof

1. Auflage 2015. Buch. 216 S. Gebunden  
ISBN 978 3 7910 3385 3  
Format (B x L): 17 x 24 cm

[Weitere Fachgebiete > Psychologie > Sozialpsychologie > Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationspsychologie](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

---

Frank Gehring/Joachim Schroer/Hannah Rexroth/  
André Bischof (Hrsg.)

# Die Mitarbeiterbefragung

Wie Sie das Feedback Ihrer Mitarbeiter  
für den Unternehmenserfolg nutzen

2015  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar

Print ISBN 978-3-7910-3385-3 Bestell-Nr. 20519-0001  
EPDF ISBN 978-3-7992-6927-8 Bestell-Nr. 20519-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)  
Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Petra Rehr, Umschlagfoto: Shutterstock.com  
Satz: DTP + TEXT Eva Burri, Stuttgart  
[www.dtp-text.de](http://www.dtp-text.de)  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza, Bad Langensalza  
Printed in Germany  
Juni 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

# 1 Einleitung

Marcel Bruder

Die Einsatzzwecke von Mitarbeiterbefragungen sind vielfältig. Begriffe wie Puls- oder Zufriedenheitsumfrage, Engagement Surveys und viele weitere finden sich häufig in Literatur und Praxis. Die übergeordnete Zielsetzung liegt dabei meist in einer Steigerung des Erfolgs der jeweiligen Organisation. Zugleich entscheidet eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren darüber, ob ein Befragungsprojekt letztendlich als Erfolg erachtet werden kann. Unser Ziel ist es, dem Leser ein Buch an die Hand zu geben, das einen Einstieg in das Thema »Mitarbeiterbefragung« ermöglicht, zugleich aber auch Sicherheit und Entscheidungshilfen für die Durchführung einer gelungenen Mitarbeiterbefragung gibt. Adressaten sind damit im Wesentlichen Projektleiter und -Mitglieder von Mitarbeiterbefragungen sowie Personalverantwortliche, die beispielsweise in koordinierender Funktion mit dem Thema in Berührung kommen. Letztlich alle, denen an der professionellen und nachhaltigen Durchführung von Mitarbeiterbefragungen gelegen ist. Für diese Zielgruppe liefern wir ein Werk, welches von Praktikern für Praktiker geschrieben wurde und dabei auf relevanten methodisch-wissenschaftlichen Grundlagen aufbaut.

Unser Autoren-Team besteht aus einer Gruppe von Beratern, die sich alle seit mehreren Jahren mit Feedback-Prozessen in Unternehmen und in diesem Zusammenhang speziell mit Mitarbeiterbefragungen beschäftigen. Hierbei greifen wir auf einen Erfahrungsschatz verschiedenster durchgeführter Projekte aus unterschiedlichen Branchen zurück – mit einer Anzahl von Befragten, die in den unterschiedlichen Projekten zwischen 50 und 250.000 Mitarbeitern variiert. So unterschiedlich die Unternehmen, so verschieden sind auch die inhaltlichen Konzepte und technischen Verfahren, die wir in den vergangenen Jahren eingesetzt und erprobt haben. Die wichtigsten Erkenntnisse aus unserer praktischen Arbeit und unserem akademischen Hintergrund für eine gelungene Mitarbeiterbefragung haben wir hier zu Papier gebracht.

Im Rahmen unserer Beratungstätigkeit wurden wir zu einem mittelständischen Unternehmen gerufen, welches sich in einem Veränderungsprozess befand. Die Geschäftsführung als Mitglied des Steuerungsboards hatte neben einer bevorstehenden Restrukturierung verschiedene weitere Themen wie Gehaltsmodelle, Gesundheitsmanagement, Führung, Kommunikation und Work-Life-Balance auf die Agenda gesetzt, die von verschiedenen Arbeitsgruppen bearbeitet wurden. In den meisten dieser Gruppen war die Arbeit trotz hohen zeitlichen Aufwands und hohen Engagements der Gruppenmitglieder ins Stocken geraten. In der Diskussion eröffneten sich immer weitere Felder und Subthemen, die die Komplexität maßgeblich erhöhten und den Abschluss der eigentlichen Aufgabenstellung in weite Ferne rückten.

Unsere Gespräche mit den Board-Mitgliedern machten deutlich, dass viele der Veränderungsthemen aufgrund des Bauchgefühls einiger Mitglieder auf die Agenda gerückt waren. So beklagte sich beispielsweise ein Mitarbeiter über die schlechte Führung in seinem Bereich. Eine Mitarbeiterin hatte über den Flurfunk erfahren, dass Kollegen mit den Anforderungen der Arbeit überfordert sind. Eine weitere Mitarbeiterin brachte das

Thema »Kommunikation« auf die Agenda, da die Beschäftigten ihrer Meinung nach zu wenige Kenntnisse über die Unternehmensstrategie hätten.

Eine weitere Validierung der Themenfelder hatte vor dem Beginn des Change-Prozesses nicht stattgefunden. Dies haben wir durch eine Befragung aller Mitarbeiter des Unternehmens nachgeholt. Zielsetzung war es dabei, genau die Themen zu identifizieren, die zu einer hohen Bindung der Mitarbeiter an den Arbeitgeber und zu hohem Engagement führen und somit den Geschäftserfolg positiv beeinflussen. Es stellte sich heraus, dass ein Drittel der Themen deutlich weniger Einfluss hatte als ursprünglich vermutet. Bei einem weiteren Drittel ergaben sich negative Befunde mit einem hohen Einfluss auf das Unternehmensziel, allerdings war dies auf wenige Abteilungen begrenzt, sodass eine flächenübergreifende Arbeit an diesen Themen im Rahmen des Change-Prozesses nicht sinnvoll erschien. Beim letzten Drittel zeigten sich in der Tat ein hoher Einfluss und eine Notwendigkeit zu handeln. Neue Themen, die noch nicht auf der Agenda waren, konnten nicht identifiziert werden.

Entsprechend den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung priorisierten wir die zu bearbeitenden Themenfelder. Ein Drittel der Themen wurde vertagt, ein weiteres Drittel wurde in Arbeitsgruppen behandelt und das letzte Drittel wurde losgelöst vom Change-Prozess bearbeitet. Letztlich konnte damit aufgrund der Validierung und einer Fokussierung auf die erfolgsrelevanten Themenfelder der Veränderungsprozess nach Anpassung erfolgreich fortgeführt werden.

Unser Beispiel zeigt, wie eine Mitarbeiterbefragung als Instrument im Rahmen von Veränderungsprozessen eingesetzt werden kann. Ob nun in ein konkretes Change-Projekt eingebunden oder nicht, unter dem Strich ist jede Mitarbeiterbefragung Veränderungsprozessen zuzuordnen. Sei es, um den Erfolg der implementierten Änderungen zu messen oder zum Zwecke einer Ist-Analyse, die – wie in unserem Beispiel – wichtige Informationen für den Veränderungsprozess liefert. In beiden Fällen werden mehr oder weniger explizite Annahmen über Zustände im Unternehmen validiert, indem Mitarbeiter um ihre Einschätzung gebeten werden. Gleichzeitig stellt die Mitarbeiterbefragung immer eine Intervention dar, durch die bei der Belegschaft Erwartungen und Hoffnungen geweckt werden. Dementsprechend positiv nehmen Mitarbeiter die Befragung als besondere Form der Partizipation und Anerkennung wahr. Negative Auswirkungen werden jedoch dann erzeugt, wenn die Meinung der Belegschaft nach der Befragung kein Gehör findet (oder dies nicht wahrgenommen wird), mit den Ergebnissen der Befragung nicht konstruktiv gearbeitet wird und die Erwartungen somit enttäuscht werden. Enttäuschung kann sich aber auch einstellen, wenn viele Maßnahmen aus den Ergebnissen abgeleitet und erfolgreich umgesetzt werden, die Mitarbeiter diese jedoch nicht (mehr) mit der Befragung in Verbindung bringen. Die Folge können auch hier negative Auswirkungen auf das Betriebsklima sowie fallende Rücklaufquoten bei der nächsten Erhebung sein.

Darüber hinaus gibt es viele weitere Faktoren, die wesentlich zum Gelingen einer Mitarbeiterbefragung beitragen. Hat sich erstmals in das kollektive Gedächtnis eingebrennt, dass es wenig bringt, an einer Befragung teilzunehmen, »weil danach ja sowieso nix passiert«, stellt es eine enorme Aufgabe dar, das Instruments zu rehabilitieren und die Quote wieder auf ein repräsentatives Maß zu erhöhen. Ratsam ist es daher, die vielfältigen Fallstricke einer Mitarbeiterbefragung, die wir in diesem Buch beschreiben, zu umschiffen, sodass sich die Rücklaufquoten mit Einführung des Instruments durchgängig auf hohem Niveau bewegen.

Zur besseren Orientierung haben wir dieses Buch in drei Teile unterteilt. Den ersten Teil widmen wir den strategischen Fragestellungen einer Mitarbeiterbefragung sowie der Kommunikation gegenüber der Belegschaft und relevanten Stakeholdern (Kapitel 1 bis 4). Im zweiten Teil werden die Konzeption eines Befragungsprojekts und dessen operative Umsetzung behandelt. Werden inhaltliche und prozessuale Aspekte gleichermaßen sorgfältig konzipiert und umgesetzt, ist der Grundstein für eine erfolgreiche Projektdurchführung gelegt. So ist beispielsweise wenig damit geholfen, wenn ein methodisch wertvoller Fragebogen entwickelt und alle Einzelfragen prägnant und nachvollziehbar formuliert sind, sich aber die Auslieferung der Ergebnisberichte nach Ende der Feldphase aufgrund technischer Schwierigkeiten von geplanten drei Wochen auf mehrere Monate verzögert. Mögliche Reaktanzen bei den Empfängern der Berichte wären die Folge und der Veränderungsprozess gefährdet. Im dritten Teil wird anhand eines Praxisbeispiels aufgezeigt, wie das Instrument Mitarbeiterbefragung langfristig in der Organisationsentwicklung eines Unternehmens verankert werden kann. Erfolgsfaktoren, die maßgeblich auf das Gelingen einer Mitarbeiterbefragung und angeschlossene Veränderungen Einfluss nehmen, finden sich damit in allen drei Teilen dieses Buches.

Unser erster Artikel »Warum Mitarbeiterbefragungen« (Kapitel 2) beschäftigt sich mit der elementaren Frage nach dem »Warum.« Die Beantwortung dieser Frage entscheidet maßgeblich darüber, inwieweit die Befragung erfolgsrelevante Informationen liefern und so zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Die Frage nach dem Warum muss vor Beginn eines Befragungsprojekts beantwortet werden. Gestellt wird sie in der Regel vom Management oder Gremien wie z. B. dem Betriebsrat. Von ihrer überzeugenden Beantwortung hängt es ab, ob überhaupt das Budget für das Projekt bereitgestellt und die Befragung im Unternehmen durchgeführt werden kann. Der Artikel liefert einen Überblick über die verschiedenen Nutzenwirkungen von Mitarbeiterbefragungen, wobei zwischen dem Ergebnisnutzen und dem Prozessnutzen unterschieden wird. Häufige Zielsetzung einer Mitarbeiterbefragung ist die Steigerung von Mitarbeiterbindung und -engagement, da sich gezeigt hat, dass diese Zielgrößen mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängen. Eine besondere Herausforderung ist es, diesen Zusammenhang und seine Auswirkungen auf andere Unternehmenskennzahlen präzise zu messen, um somit auch Anhaltspunkte für den »Return on Investment« und damit den monetären Nutzen einer Mitarbeiterbefragung zu erhalten.

Im folgenden Beitrag zur strategischen Ausrichtung unternehmensweiter Mitarbeiterbefragungen (Kapitel 3) werden verschiedene Arten und Aufgaben von Befragungen vorgestellt. Der Fokus des vorliegenden Buches liegt dabei auf der klassischen Mitarbeiterbefragung, die die Veränderung und Verbesserung der Organisation zum Ziel hat. Führungskräfte-Feedbacks, Gefährdungsbeurteilungen, Bildungsbedarfserhebungen und weitere »artverwandte« Befragungen werden nicht behandelt. Eine Würdigung dieser Formate würde über den Rahmen dieses Buches hinausgehen. Idealtypisch wird die Strategie der zu befragenden Organisation als Fundament für die Konzeption der Befragungsinhalte herangezogen. Oftmals befinden sich Organisationen aber in Umbruchsituationen, in denen die strategische Ausrichtung unklar ist. Das Kapitel liefert hierzu einen Ansatz, wie in solchen Situationen im Rahmen der strategischen Positionierung von Mitarbeiterbefragungen umgegangen werden kann.

Die Arbeiten des Projektteams im Rahmen der Konzeption, Planung und Umsetzung der Befragung sowie der Nachfolgebmaßnahmen sind besonders dann von Erfolg gekrönt,

wenn sie von einer abgestimmten Kommunikationskampagne begleitet werden. Dieser ist das Kapitel »Stakeholder und Kommunikation« (Kapitel 4) gewidmet. Idealerweise sind Management und Betriebsrat als Fürsprecher sowie Koordinatoren (etwa Teilprojektleiter für bestimmte Regionen oder Länder) und Führungskräfte als Multiplikatoren in das Befragungsprojekt eingebunden. Ziel der Kommunikation durch die verschiedenen Gruppen ist es, den Mitarbeitern Sinn und Zweck der Befragung zu verdeutlichen und sie auf die unterschiedlichen Projektschritte einzustimmen. Im Rahmen der Kommunikation muss deutlich werden, dass das Projekt nur dann erfolgreich ist, wenn sich möglichst viele Mitarbeiter an der Befragung und den Folgeprozessen beteiligen, und welchen Nutzen die Befragung für sie persönlich hat. Auch können bei der Belegschaft Ängste in Bezug auf die Anonymität oder die Konsequenzen der Befragung aufkommen, mit denen in der Kommunikation proaktiv umgegangen werden muss. Hilfreich ist hierbei die Schließung einer Datenschutzvereinbarung mit allen Projektbeteiligten (und ggf. auch externem Dienstleister), in der explizit geregelt ist, wie sichergestellt wird, dass keine Rückschlüsse von Erhebungsdaten auf Einzelpersonen möglich sind. Diese Vorgehensweise hat einen positiven Einfluss sowohl auf die Qualität der Daten als auch auf die Rücklaufquote.

Der zweite Teil des vorliegenden Buches beschäftigt sich mit der inhaltlichen Konzeption und operativen Vorbereitung einer Mitarbeiterbefragung, der praktischen Umsetzung, der Aufbereitung und Rückspiegelung der Befragungsergebnisse sowie dem angeschlossenen Veränderungsprozess. Der erste Artikel »Konzeption des Befragungsprojekts« (Kapitel 5) behandelt das Projektmanagement, die inhaltliche Gestaltung der Befragung sowie die Auswertungsmöglichkeiten.

Das Projektmanagement ist die »Kitt-Substanz«, die Projekte zusammenhält (Kapitel 5.1). Jeder Arbeitsschritt in den verschiedenen Projektphasen, die im zweiten Teil behandelt werden, ist über das Projektmanagement in das Gesamtprojekt eingebettet und wird koordiniert. Während sich das vorangegangene Kapitel hauptsächlich mit der Kommunikations-Zielgruppe der Mitarbeiter beschäftigt, liegt der Fokus hier auf der Kommunikation im Projektteam – sowohl intern als auch mit externen Beratern – sowie auf der Kommunikation zwischen Projektteam und relevanten Stakeholdern im Prozess. So wollen häufig unterschiedliche Interessengruppen auf die Gestaltung einer Mitarbeiterbefragung Einfluss nehmen. Gerade in großen Projekten ist die Koordination dezentraler Verantwortlicher eine zentrale Herausforderung, wobei die strategische Ausrichtung des Projekts stets im Auge behalten werden muss.

Wichtige Stakeholder in jeder Mitarbeiterbefragung sind das Topmanagement und der Betriebsrat. Diese sind daher auch in die inhaltliche Gestaltung des Fragebogens zu involvieren, welche im Anschluss behandelt wird (Kapitel 5.2). Grundsätzlich lässt sich die Struktur eines Fragebogens in Stellhebel (Themenfelder wie Führung oder Arbeitsbedingungen) und Zielgrößen (z. B. Engagement und Commitment) einteilen. Die Zielgrößen repräsentieren die Indikatoren des Unternehmenserfolgs. Durch die Stellhebel können Zielgrößen und damit auch der Unternehmenserfolg beeinflusst werden. Auf Basis der sich anschließenden Analysen kann dann eine Priorisierung von Themenfeldern im Veränderungsprozess vorgenommen werden. Eingang in den Fragebogen sollten Themenfelder finden, für die nach der Befragung Veränderungsprozesse eingeleitet werden können. Das wiederum bedeutet, dass Themen, welche, unabhängig von ihrer Beurteilung in der Befragung, anschließend ohnehin nicht bearbeitet werden können, keinen



Eingang in das Erhebungsinstrument finden sollten. So finden es z. B. manche Unternehmen interessant zu erfahren, wie zufrieden die Mitarbeiter mit ihrem Gehalt sind. Die Zufriedenheit mit dem Gehalt fällt, erwartungsgemäß, zumeist moderat aus. Erfolgt dann jedoch keine Anpassung der Gehälter, ist die Belegschaft enttäuscht, da mit den Fragen zur Entlohnung eine klare Erwartung auf mehr Gehalt geweckt wurde. Schnell mag sich diese negative Erfahrung auch auf die Einstellung gegenüber dem Umgang mit den anderen Befragungsthemen bzw. dem Instrument Mitarbeiterbefragung insgesamt übertragen, was die Arbeit mit den Ergebnissen deutlich erschwert und die Umsetzung von abgeleiteten Maßnahmen aufgrund mangelnder Motivation ausbremst.

Um eine optimale Arbeit mit den Ergebnissen zu ermöglichen, ist eine enge Verzahnung von Erhebungsinstrument und Auswertungskonzept zwingend erforderlich. Im Kapitel zu den Auswertungsmöglichkeiten (Kapitel 5.3 und 5.4) werden verschiedene Analysearten dargestellt, die für die Auswertung und Aufbereitung der Befragungsergebnisse relevant sind. Ziel von Auswertung und Reporting ist es, den Empfängern der Befragungsergebnisse eine Einordnung der eigenen Ergebnisse zu ermöglichen. So wurden wir nicht selten von Geschäftsführern gefragt, ob ein Führungsindex von 3,8 (auf einer 5-stufigen Antwortskala) nun ein guter oder ein schlechter Wert sei. Die Neigung, sich im Veränderungsprozess auf die »schlechten« Werte zu konzentrieren, erscheint auf den ersten Blick sinnvoll. Das eigentliche Ziel wird dabei aber außer Acht gelassen. Effektiver ist eine Vorgehensweise, die zugleich aufzeigt, welche Stellhebel den maximalen Einfluss auf die Erreichung eines definierten Befragungsziels wie z. B. »Steigerung des Engagements der Mitarbeiter« haben. Zur weiteren Einordnung der Ergebnisse bzw. Bestimmung des Handlungsbedarfs werden häufig noch externe Benchmarks gewünscht, also ein Vergleich der Befragungsergebnisse des eigenen Unternehmens mit den Ergebnissen anderer Unternehmen. Hier besteht die Herausforderung darin, nicht »Äpfel mit Birnen« zu vergleichen. Verschiedene Erhebungseinflüsse wie z. B. leichte Änderungen in der Frageformulierung oder -reihenfolge stellen Störgrößen dar, die häufig dazu führen, dass ein Vergleich der Ergebnisse nicht mehr sinnvoll ist. Wir stellen einen Lösungsansatz vor, der genau diese Störgrößen zu eliminieren vermag. Wird eine Befragung nicht zum ersten Mal durchgeführt, sollte das Augenmerk stärker »nach innen gerichtet« sein, auf Veränderungen der Ergebnisse im Vergleich zur vorangegangenen Befragung. Sog. »historische Vergleiche« zeigen, inwieweit eingeleitete Veränderungsmaßnahmen zwischenzeitlich zu gewünschten Verbesserungen geführt haben. Einen Blick auf die gesamte Belegschaft ermöglichen »Mitarbeitertypologien«, in denen die Mitarbeiter auf der Basis zweier Zielgrößen wie etwa Engagement und Commitment in verschiedene Gruppen unterteilt werden. Im Rahmen sog. »Linkage Analysen« können Zusammenhänge mit den Ergebnissen anderer Feedbackinstrumente wie z. B. Kundenbefragungen oder anderen Unternehmensdaten ermittelt und so Wirkungsketten in der Organisation aufgedeckt werden.

Das sechste Kapitel »Praktische Umsetzung und Durchführung der Befragung« beschäftigt sich im ersten Unterkapitel »Befragungsdesign« (Kapitel 6.1) zunächst mit der Operationalisierung des Erhebungsinstruments. Hierzu gehören Aspekte wie die Auswahl einer geeigneten Antwortskala, die maximale Anzahl an Fragen, die gestellt werden – eine zu hohe Anzahl führt zu einer erhöhten Abbrecherquote – und die Anpassung der Formulierung an die Sprachkultur der jeweiligen Organisation. So kann es bei Unternehmen A nur so vor Anglizismen wimmeln, während diese bei Unternehmen B ungen gesehen sind. Sehr unterschiedlich ist auch die Komplexität der Organisationsstruktur(en)

von Organisationen (Kapitel 6.2). Anhand der Organisationsstruktur können beispielsweise Fragebogenversionen (ggf. in verschiedenen Sprachen) passenden Empfängern zugeordnet und die Erhebungsdaten für die Berichtserstellung aufbereitet werden. Ist es bei einem Unternehmen mit wenigen Hundert Mitarbeitern mit der Aufbereitung einer einfachen Excel-Datei getan, so werden bei einem Großkonzern mehrere Monate benötigt, um die Struktur abzubilden. Hier gilt es, für jeden Bedarfsfall das passende Instrumentarium zu wählen und ggf. technische Tools einzusetzen, die den Prozess beschleunigen und für Transparenz sorgen. Diese sind schließlich auch für die Feldphase (Kapitel 6.3) ein entscheidendes Kriterium, insbesondere, um in Großunternehmen die Beteiligung zu verfolgen. Bei Befragungen mit Papierprozessen im internationalen Umfeld ist zudem ein Tracking der Pakete von besonderer Bedeutung. So kann schnell Ersatz besorgt werden, sollten Pakete mit Papierfragebögen vom Monsunregen auf dem Weg an einen thailändischen Standort in Mitleidenschaft gezogen worden sein. Nach Abschluss der Feldphase ist eine rasche Auslieferung der Ergebnisberichte besonders wichtig für die Akzeptanz der Befragung (Kapitel 6.4). Idealerweise wurden schon alle Rahmenparameter wie Optik, Aufbau, Formate und Berechnungslogiken frühzeitig – gekoppelt an die Entwicklung des Fragebogens und der Organisationsdaten – festgelegt. Im Fokus steht dann »nur noch« die Produktion der Berichte entlang der Vorgaben. In der Regel werden hierfür Automatismen eingesetzt, die – je nach Reifegrad – optimalerweise fehlerfreie Berichte in wenigen Wochen nach Feldende liefern.

Das siebte Kapitel »Nachfolgeprozess« beschreibt die letzte Phase im Befragungsprozess. In dieser Phase wird deutlich, ob alle Mühen lohnenswert waren und nach Sichtung, Interpretation und Besprechung der Befragungsergebnisse auf allen Ebenen der Organisation Optimierungsmaßnahmen angestoßen und bis zu Ende durchgeführt werden. Hierbei sind Standardmaßnahmen »von der Stange«, auch wenn sie in einer anderen Unternehmung höchst erfolgreich eingesetzt wurden, oftmals nicht zielführend. Die Berücksichtigung der Individualität einer jeden Organisation, insbesondere unter kulturellen Gesichtspunkten, sowie ihrer Veränderungsfähigkeit sind dabei entscheidende Erfolgsfaktoren. Weiterhin ist für die Umsetzung der Maßnahmen – sofern es der jeweilige Anlass zulässt – eine Einbindung der Mitarbeiter äußerst hilfreich. So können deren Know-how eingesetzt und zugleich Widerstände minimiert werden. Die Erreichung kurzfristiger Ziele (»Quick-Wins«) kann den Prozess positiv befeuern und sollte dementsprechend kommuniziert werden. Hierzu ist ein zentrales Tracking aller Maßnahmen notwendig. Dies kann beispielsweise über Trackingtools oder Pulsbefragungen erfolgen. Spätestens bei der Durchführung der nächsten Mitarbeiterbefragung wird über alle Themen deutlich, inwieweit die letzte Befragung nachhaltige, positive Veränderungen nach sich gezogen hat.

Ein Praxisbeispiel rundet das Werk ab. Im dritten Teil des Buches (Kapitel 8) beschreiben Dirk Bergmann und Ludger Jakobuß die Mitarbeiterbefragung der RAG, die seit 2003 bereits vier Mal durchgeführt wurde. Die Autoren beschreiben die Konzeption, die Umsetzung und die Folgeprozesse der Mitarbeiterbefragung sowie deren Nutzung als Management-Instrument im Rahmen von Organisationsentwicklung und Change-Prozessen im Unternehmen. Herrn Bergmann und Herrn Jakobuß gilt hierfür unser verbindlicher Dank.

Wir wünschen allen Lesern, die erstmalig an einem Befragungsprojekt beteiligt sind, einen guten und spannenden Einstieg in das Thema. Gleichzeitig hoffen wir, dass auch

»alte Hasen« in diesem Werk noch den ein oder anderen Tipp für ihre praktische Arbeit finden.

Nicht zuletzt möchten wir allen Personen danken, die direkt und indirekt zur Entstehung und Fertigstellung dieses Buches beigetragen haben. Unser Dank gilt insbesondere Dr. Melanie Knijff für die Idee zur Entstehung dieses Buches und die wertvollen Vorarbeiten zur praktischen Umsetzung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. Wir danken Monika Graus für die hilfreichen Gespräche und den Austausch zu Organisationsstruktur und Teilnehmerdaten. Rebecca Weiler danken wir für das wiederholte, gründliche Korrekturlesen in der Entstehungsphase des Werks. Nicht zuletzt möchten wir uns herzlich bedanken bei Herrn Martin Bergmann und den Mitarbeitern des Schäffer-Poeschel Verlages für die hervorragende Unterstützung in allen Phasen der Entstehung dieses Buches.

## 2 Warum Mitarbeiterbefragungen?

Marcel Bruder und Frank Gehring

Mitarbeiterbefragungen gehören in vielen Unternehmen zu den Grundpfeilern der Personal- und Organisationsentwicklung. Doch bevor eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt wird, müssen HR-Fachleute häufig erst das Management von Sinn und Rentabilität des Instruments überzeugen. Lohnt es sich, noch mehr in die ohnehin schon kostenintensiven Personalressourcen zu investieren? Welchen Nutzen hat eine Mitarbeiterbefragung für die Organisation und was, wenn eine Befragung misslingt?

Wir unterscheiden im Folgenden zwischen dem Ergebnisnutzen (Kapitel 2.1) und dem Prozessnutzen (Kapitel 2.2) einer Mitarbeiterbefragung. Der Ergebnisnutzen kann erst im Nachgang der Befragung festgestellt werden, wenn auf Basis der Ergebnisse Optimierungsmaßnahmen abgeleitet und umgesetzt wurden. Hierbei kann zwischen allgemeinen, unternehmensübergreifenden Erfolgsfaktoren unterschieden werden und unternehmensindividuellen, die sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. Der Prozessnutzen einer Mitarbeiterbefragung ergibt sich aus der Durchführung der Befragung selbst, wobei methodenimmanente von allgemeinen Change-Erfolgsfaktoren unterschieden werden können.

### 2.1 Der Ergebnisnutzen einer Mitarbeiterbefragung

In einer Mitarbeiterbefragung werden Informationen erhoben, welche in einem abgeschlossenen Reflexionsprozess durch Management und Mitarbeiter verarbeitet und bewertet werden. Ziel der Bemühungen ist es, Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen, die den Erfolg der jeweiligen Organisation steigern sollen. Letztlich bestimmen die gewählten Themenfelder sowie die Auswertungs- und Ergebnisdarstellungen, welche Informationen gewonnen und inwiefern diese wertstiftend eingesetzt werden können. Der konkrete Nutzen kann dabei von Organisation zu Organisation bzw. von Befragung zu Befragung beträchtlich variieren.

Im Folgenden werden grundsätzlich zwei Arten von Erfolgsfaktoren unterschieden, die zur Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen: (1) Allgemeine Erfolgsfaktoren, die für die meisten Organisationen von Bedeutung sind und (2) unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren, welche sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden können.

#### 2.1.1 Allgemeine Erfolgsfaktoren

Als allgemeine Erfolgsfaktoren sehen wir das Engagement und das Commitment von Mitarbeitern an, da diese einen hohen Einfluss auf den Erfolg der meisten Organisationen haben (Meyer & Allen, 1997; Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009). Die

grundlegende Idee des Engagement-Ansatzes ist es, dass engagierte Mitarbeiter eine über das erwartete Maß hinausgehende Leistung zeigen. Dies wiederum führt zu einer erhöhten Produktivität. So hat eine Studie gezeigt, dass die Leistung überdurchschnittlich engagierter Mitarbeiter bei Tätigkeiten von geringer Komplexität um 19 % höher ausfällt als bei durchschnittlich engagierten. Bei Tätigkeiten mittlerer Komplexität ergibt sich ein Unterschied von 32 %, bei hochkomplexen Tätigkeiten liegt die Differenz bei 48 %. Die Leistung überdurchschnittlich engagierter Vertriebs-Mitarbeiter hochpreisiger Industrieprodukte lag bis zu 120 % über dem Durchschnitt (Hunter, Schmidt & Judiesch, 1990, S. 28 ff.).

Die mit dem Mitarbeiter-Engagement einhergehende Produktivitätssteigerung spiegelt sich schließlich auch in den Finanzkennzahlen von Organisationen wider. In einer weiteren Studie, in die Mitarbeiter aus 93 Unternehmen verschiedener Branchen einbezogen wurden, wiesen Organisationen mit engagierteren Mitarbeitern eine deutlich höhere Gesamtkapitalrendite und Profitabilität sowie auch einen höheren Unternehmenswert (Shareholder Value) auf. Die Gesamtkapitalrendite der Unternehmen mit den 25 % besten Engagement-Werten lag um 12 % höher als die der Unternehmen mit den 25 % niedrigsten Engagement-Werten. Bei der Profitabilität ergab sich ein Unterschied von 11 % zu Gunsten der besten 25 % (Macey et al, 2009; siehe auch Abbildung 2.1).

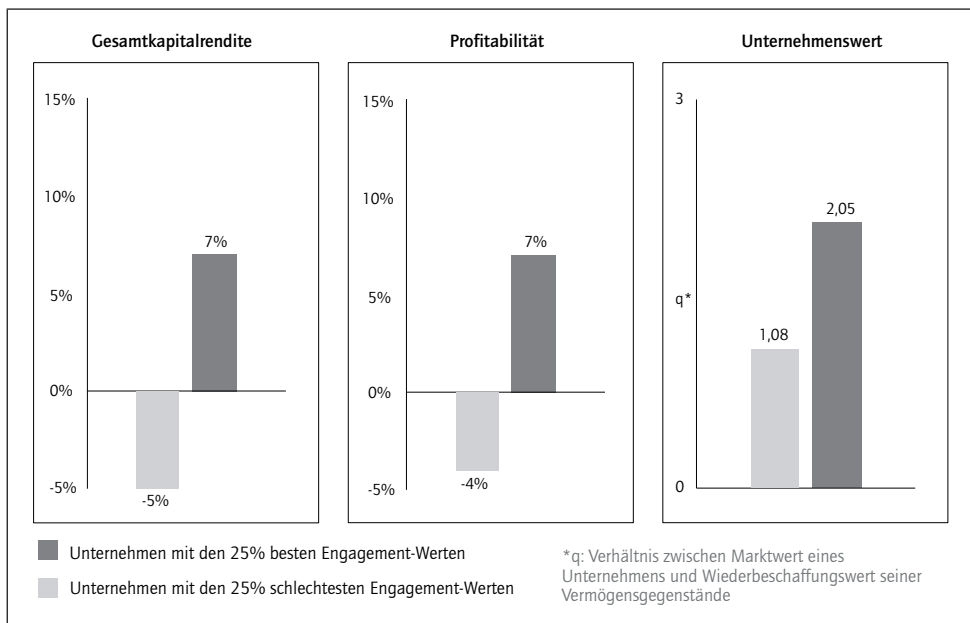


Abb. 2.1: Mitarbeiter-Engagement und finanzielle Leistung (nach Macey et al., 2009)

Ursächlich hierfür ist, dass das Engagement der Mitarbeiter beispielsweise zu kosten-senkenden Prozessinnovationen (Bates, 2004) sowie zu zufriedeneren (Covart, Crowell & Kaye, 2003) und loyaleren (Gonring, 2008) Kunden führt. Es verwundert daher nicht, dass mehr als 80 % von knapp 180 befragten Personalern im deutschsprachigen Raum

Engagement als eines der wichtigsten Themenfelder im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen ansehen (Gehring & Weltzin, 2012).

Unter Commitment verstehen wir »die emotionale Bindung an die Organisation: Hohes [...] Commitment bedeutet, dass die Organisation für die Person eine große persönliche Bedeutung hat, dass man sich der Organisation [...] zugehörig fühlt und ihr gerne weiter angehören will.« (van Dick, 2004, S. 3). Verschiedene Studien haben belegt, dass Mitarbeiter, die sich ihrem Arbeitgeber emotional stark verbunden fühlen, geringe Fehlzeiten aufweisen und seltener den Arbeitgeber wechseln (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997).

Die Bedeutung verbundener und qualifizierter Mitarbeiter ist immens. Viele Positionen bleiben zurzeit unbesetzt, da keine geeigneten Bewerber gefunden werden. Dies belegt eine Studie der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) aus dem Herbst 2013: »Von den Unternehmen, die derzeit aktuellen Personalbedarf haben, können 42 % ihre offenen Stellen zwei Monate und länger nicht besetzen. Kleine, mittelständische Unternehmen mit zehn bis 200 Mitarbeitern sind dabei am stärksten betroffen (45 %).« (DIHK-Arbeitsmarktreport, 2014, S. 2). Insgesamt liegen die Kosten für die Neubesetzung einer Position, welche den Produktivitätsverlust sowie Aufwände für die Suche und Einarbeitung beinhalten, je nach erforderlicher Ausbildung und Komplexität der Tätigkeiten zwischen 16 und 213 % des jeweiligen Jahresgehalts (Boushey & Glynn, 2012).

Gemäß einer repräsentativen Studie unter deutschen Arbeitnehmern aus dem Jahr 2013 fühlen sich nur knapp 16 % der Mitarbeiter eng mit ihrem Unternehmen verbunden. 67 % der Mitarbeiter fühlen sich ihrem Unternehmen nur schwach verbunden und leisten Dienst nach Vorschrift, und 17 % haben bereits innerlich gekündigt. Mehr als die Hälfte der wenig verbundenen Mitarbeiter plant, den Arbeitgeber im Laufe der nächsten 12 Monate zu wechseln. Für ein Unternehmen mit 2000 Mitarbeitern konnte ermittelt werden, dass eine Steigerung des Mitarbeiter-Commitments um 5 % ein Einsparungspotenzial von 420.000 € mit sich bringt (Nink, 2014). Es ist daher nicht verwunderlich, dass zwischen 70 % und 80 % von knapp 180 befragten Personalern im deutschsprachigen Raum auch das Commitment von Mitarbeitern für eines der zentralen Themen von Mitarbeiterbefragungen halten (Gehring & Weltzin, 2012).

Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung kann ermittelt werden, wie hoch das Engagement und das Commitment der Mitarbeiter sind, insbesondere aber können auch Hinweise erlangt werden, wie diese beiden Zielgrößen effizient gesteigert werden können. Mit diesem Einsatzzweck stiftet eine Mitarbeiterbefragung einen wertvollen Beitrag zur Steigerung des Erfolges einer Organisation, indem Leistungen gesteigert und Kosten gesenkt werden. Kapitel 5.2.1 zeigt ein Modell zur Messung von Engagement und Commitment sowie eine Verfahrensweise zur Identifikation von Stellhebeln, um beide Messgrößen zu steigern. Hierbei werden auf Basis der Erhebungsdaten organisationsindividuelle Wirkungszusammenhänge ermittelt zwischen den Themenfeldern der Befragung wie z. B. Führung oder Arbeitsbedingungen einerseits und den Zielgrößen Engagement und Commitment andererseits.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Aufnahme der Befragungsfelder Engagement und Commitment in die Mitarbeiterbefragung nutzenstiftend ist. Selbst wenn eine Organisation geringe Krankenstände und eine niedrige Fluktuation aufweist, ist es empfehlenswert, das Commitment der Belegschaft als Frühwarnindikator zu erheben. Allerdings sind auch Ausnahmen denkbar, in denen eine Erhebung wenig Sinn ergibt:

Bei Transfergesellschaften oder wenn eine Unternehmung massiv Arbeitsplätze abbaut, sollte auf die Erhebung des Commitments verzichtet werden. In diesen Fällen würden Erwartungen geweckt, die sich gegenläufig zu den aktuellen Zielen der Organisation bewegen.

### 2.1.2 Individuelle Erfolgsfaktoren

Neben den geschilderten allgemeinen Erfolgsfaktoren Engagement und Commitment gibt es unternehmensindividuelle Erfolgsfaktoren. Im Folgenden wird skizziert, welchen Beitrag eine Mitarbeiterbefragung zu diesen individuellen Erfolgsfaktoren leisten kann. Die Stakeholder der Befragung – in der Regel Management, Personalabteilung und Betriebsräte – beschäftigen sich in ihrem Arbeitsalltag mit unterschiedlichen Aufgaben (siehe insbesondere Kapitel 4). Zur Unterstützung der Steuerung und Kontrolle des Zielerreichungsgrades kann die Mitarbeiterbefragung über die Auswahl geeigneter Themen entsprechend gestaltet werden und Schwerpunkte setzen. Somit werden typische Themen der Stakeholder wie die strategische Ausrichtung, Leitbilder- und (Führungs-) Leitlinien, die Zusammenarbeit zwischen oder innerhalb Abteilungen, Work-Life-Balance, Kundenorientierung und Kommunikation als Themen aufgenommen und entsprechend der Zielsetzung der Stakeholder akzentuiert. Der konkrete Nutzen liegt dabei nicht unmittelbar in einer Steigerung des Unternehmenserfolgs, sondern vielmehr darin, die Erreichung von Zielen zu unterstützen, die die Stakeholder gesetzt haben. Hat sich das Management beispielsweise zum Ziel gesetzt, dass alle Mitarbeiter die Strategie ihrer Organisation kennen, lässt sich über die Befragung der Zielerreichungsgrad messen. Der Nutzen variiert damit stark von Thema zu Thema und damit von Befragung zu Befragung bzw. von Organisation zu Organisation. Auch wenn sich für viele der aufgeführten Befragungsthemen keine wissenschaftlichen Belege für einen direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg finden lassen, so zeigt sich oftmals ein indirekter Einfluss. So hängt beispielsweise das Führungsverhalten einer Führungskraft mit dem Engagement der von ihr geführten Mitarbeiter zusammen (vgl. Kapitel 5.2.3.1) und dieses wiederum mit dem Unternehmenserfolg.

### 2.1.3 Einbindung der Mitarbeiterbefragung in Steuerungssysteme

Die durch die Befragung der Mitarbeiter erhobenen Daten werden nach Abschluss der Befragung in der Regel in Ergebnisberichten zusammengestellt. Je nach Einsatzzweck fließen ausgewählte Informationen zusätzlich direkt in Steuerungssysteme des Managements ein. Derartig gestaltete Steuerungssysteme wie beispielsweise die Balanced Scorecard oder das EFQM (European Foundation for Quality Management) Modell bieten eine umfassendere Sicht auf die Organisation als herkömmliche Controlling-Systeme. Letztere blicken im Wesentlichen auf vergangenheitsbezogene Kennzahlen wie EBIT<sup>1</sup>, ROI<sup>2</sup>,

---

1 EBIT: Earnings Before Interest and Taxes (Gewinn vor Zinsen und Steuern)

2 ROI: Return on Investment (Kapitalrendite)