

Ans Licht gebracht

Was Mitarbeiterbefragungen leisten können

Veränderungsprozesse auf den Märkten sorgen für Verunsicherung und subjektiv empfundenen Leistungsdruck. Das kann Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung belasten, meinen **Ottmar Franzen** und **Stefanie Schulz**. Anhand eines Praxisbeispiels schildern sie ihre Erfahrungen aus Mitarbeiterbefragungen und geben Empfehlungen.

Mitarbeiterbefragungen helfen, einen Restrukturierungsprozess effektiv zu gestalten. Ihr Ziel liegt darin herauszuarbeiten, inwieweit die Motivationslage der eigenen Mitarbeiter durch den Restrukturierungsprozess gelitten hat, und welche Maßnahmen zur Steigerung der Identifikation beitragen werden.

In dem vorliegenden Fall handelt es sich um die Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH, zur damaligen Zeit die Immobilienfondsgesellschaft des „Allianz Dresdner Bank Konzern“. Im Rahmen des Restrukturierungsprozesses wurde eine Mitarbeiterbefragung initiiert, um ein aktuelles Stimmungsbild der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuholen. Insbesondere ging es darum, den Erfolg bereits eingeleiteter Maßnahmen zu messen. Wie zwei, in zweijährigem Ab-

stand durchgeführte Befragungen ergaben, konnten in diesem Zeitraum beachtliche Verbesserungen realisiert werden.

Typische Informationen einer Mitarbeiterbefragung sind:

- Wie stark sind die Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden?
- Welche Faktoren beeinflussen die Mitarbeiterzufriedenheit?
- Wie kann die Mitarbeiterzufriedenheit am effektivsten gesteigert werden?
- Wie stark haben bestimmte Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit gegriffen?
- Stimmt die Außenkommunikation mit dem überein, was die Mitarbeiter in dem Unternehmen erleben?
- Haben die Mitarbeiter das Gefühl, dass Vergütung und Aufstiegsmöglichkeiten leistungsgerecht erfolgen?

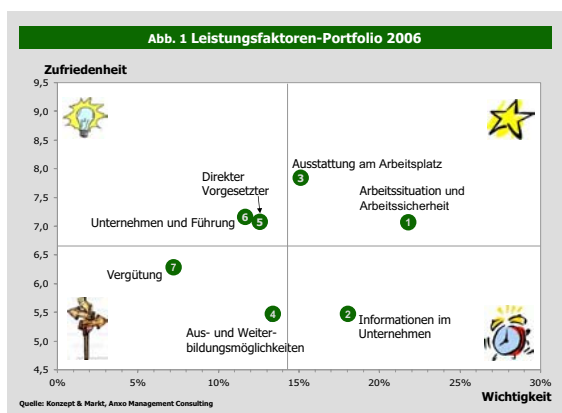
ben, weil nur sie einen höchstmöglichen Persönlichkeitsschutz sicherstellt.

Treiberanalyse

Ein weiteres Merkmal einer profunden Mitarbeiterbefragung ist die Treiberanalyse. Hierzu wird als erster Arbeitsschritt eine Faktorenanalyse durchgeführt. Diese Analyse bündelt die Leistungen zu unabhängigen Dimensionen, indem Eigenschaften mit einem ähnlichen Beurteilungsprofil zusammengefasst werden. So entstehen Leistungsbereiche oder auch Leistungsfaktoren, die die Mitarbeiter in ähnlicher Form beurteilen – von denen sie also eine vergleichbare Sichtweise haben, ohne sich darüber jedoch explizit im Klaren zu sein. Damit entsprechen die Leistungsfaktoren den unabhängigen Wahrnehmungsdimensionen der Mitarbeiter. Ferner werden die Zufriedenheit mit diesen Leistungsfaktoren sowie die Globalzufriedenheit abgefragt.

Regressionsanalyse

Im statistischen Kernstück der Studie, der Regressionsanalyse, wird untersucht, in welchem Maße die geäußerte Gesamtzufriedenheit mit der Beurteilung der Leistungen in den Leistungsfaktoren zusammenhängt. Das Ergebnis dieser Prüfung ist die Wichtigkeit eines Leistungsfaktors in Hinblick auf die Globalzufriedenheit in Prozent.



Erfahrungsgemäß sollten möglichst alle Mitarbeiter im Unternehmen die Chance haben, an der Befragung teilzunehmen (Vollerhebung). Dabei ist einer schriftlichen Befragung mit Rücksendemöglichkeit in einem verschlossenen Briefumschlag der Vorzug zu ge-

Eine darauf aufbauende Portfoliodarstellung erlaubt es, kritische Faktoren für die Mitarbeiterbindung sofort zu identifizieren (Abb. 1). Es wird unmittelbar erkennbar, dass mit dem Leistungsfaktor „Arbeitsituation und Arbeitsplatzsicherheit“ ein Starfaktor ausgewiesen wird. Aufgrund der höheren Treiberwirkung für die Zufriedenheit ist auch die „Ausstattung am Arbeitsplatz“ zu einem Starfaktor geworden. Zwei Starfaktoren steht nur noch ein kritischer Faktor gegenüber: die „Informationen im Unternehmen“.

Insgesamt zeigt das Leistungsfaktoren-Portfolio eine gute Performance. Allerdings sollte das Gesamtzufriedenheitsniveau weiter gesteigert werden. Darüber hinaus ist es günstig, wenn der wichtigste Leistungsfaktor „Arbeitsituation und Arbeitssicherheit“ auch die beste Beurteilung haben wird. Der primäre Ansatzpunkt für Verbesserungen ist in den „Informationen im Unternehmen“ zu sehen. Auch die „Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ sind zu verbessern.

Leistungsfaktoren-Portfolio im Vergleich

Ein Vergleich mit dem Portfolio aus der Mitarbeiterbefragung von 2004 verdeutlicht, wie stark teilweise Verbesserungen gegriffen haben (Abb. 2). Dies betrifft insbesondere die „Arbeitsituation und Arbeitssicherheit“, die Bewertung des direkten Vorgesetzten und „Unternehmen und Führung“, die den kritischen Bewertungsbereich verlassen haben. Die ohnehin recht positiv bewertete „Ausstattung am Arbeitsplatz“ hat eine viel höhere Relevanz erhalten. Den Mitarbeitern ist also in viel stärkerem Maße bewusst geworden, dass sie über eine überdurchschnittlich gute Ausstattung verfügen.

Gleichwohl zeigt sich in den immer noch kritischen Bereichen „Informatio-

nen im Unternehmen“ und „Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ kurzfristiger Handlungsbedarf.

Diese globalen Empfehlungen müssen weiter konkretisiert werden, damit die Performance der Leistungsfaktoren und damit auch die Gesamtzufriedenheit, nachhaltig gesteigert werden können.

Empfehlungen

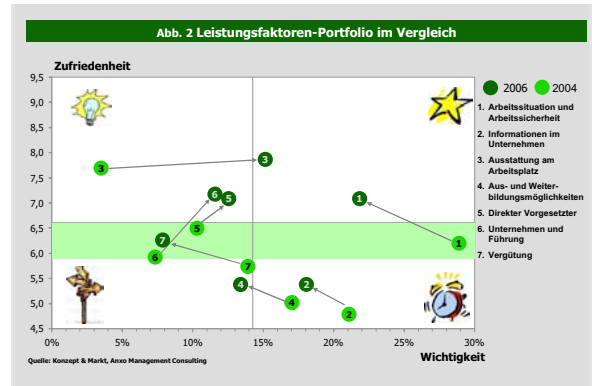
Welche Empfehlungen lassen sich aus unseren Erfahrungen mit Mitarbeiterbefragungen ableiten?

Es ist wichtig, die Befragungen intern auf eine breite Basis zu stellen, am besten mit einem interdisziplinär zusammen gestellten Fragebogen-Workshop. Dies macht die unterschiedlichen Abteilungen und Bereiche zu Beteiligten und stellt eine hohe Mitmachbereitschaft sicher. Wichtig ist auch, von Anfang an die Mitarbeitervertretung in den Prozess zu involvieren.

Eine Befragung nur mit normierten Standardfragen geht an der täglichen Realität der Befragten vorbei und senkt die Mitmachbereitschaft. Der Fragebogen muss die individuelle Handschrift des Unternehmens tragen und Aspekte abprüfen, die einen ganz konkreten Unternehmensbezug haben.

Eine Zufriedenheitsbefragung ohne Treiberanalyse macht keinen Sinn. Nur wenn man weiß, welche einzelnen Aktivitäten am stärksten auf die Mitarbeiterzufriedenheit einzahlen, kann einen effektiven Maßnahmenkatalog ausarbeiten.

Nach dem Abschluss der Befragung müssen kurzfristig Maßnahmen erfol-



gen. Nur dann erscheint das Unternehmen glaubwürdig. Als erste Maßnahme bietet sich immer die breite Kommunikation der Hauptegebnisse (und nicht nur der positiven!) in das Unternehmen hinein an. Denkbare Medien sind die Mitarbeiterzeitschrift, Umsetzungsworkshops oder Mitarbeiterversammlungen, auf denen die Ergebnisse vorgebracht werden.

Eine Mitarbeiterbefragung sollte regelmäßig wiederholt werden. Nur dann kann überprüft werden, ob die ergriffenen Maßnahmen zielgerichtet waren. Die Frequenz richtet sich nach der Geschwindigkeit der Veränderungsprozesse im Unternehmen: von einmal pro Jahr bis zu drei- oder fünfjährigem Abstand.



Dr. Ottmar Franzen ist Geschäftsführender Gesellschafter der Konzept & Markt GmbH.

www.konzept-und-markt.com



Stefanie Schulz ist Geschäftsführerin der ANXO Management Consulting GmbH, Düsseldorf und Vorsitzende des Fachverbandes Informationsmanagement und Logistik im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

www.anxo-consulting.com