

Mitarbeiterbefragungen in den 2000er Jahren: Eine Bestandsaufnahme

Rüdiger Hossiep und Philip Frieg

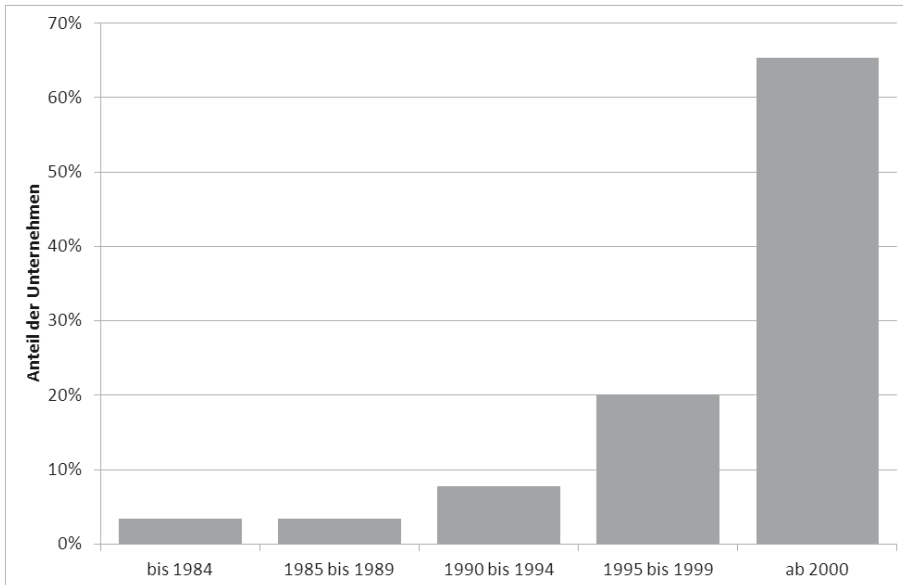
Abstract Mitarbeiterbefragungen kommen im deutschsprachigen Raum verstärkt seit der letzten Jahrhundertwende zum Einsatz. Unternehmen, welche Mitarbeiterbefragungen etabliert haben, verfolgen damit hauptsächlich das Ziel, die Unternehmensstrategie umzusetzen, die Kommunikation zu verbessern und ein internes Benchmarking vorzunehmen. In der Realisierung von Mitarbeiterbefragungen gibt es zahlreiche Gemeinsamkeiten. Optimierungspotenzial ist in Form von Vergleichen zu anderen Unternehmen (externes Benchmarking), in der Verknüpfung der Ergebnisse mit anderen Kennzahlen sowie in der Umsetzung von Folgeprozessen bei vielen Unternehmen gegeben. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Globalisierung ist davon auszugehen, dass die im deutschsprachigen Raum eingesetzte Entwicklung sowohl in der Befragungsfrequenz als auch Verbreitung eine Fortsetzung findet.

1 Verbreitung von Mitarbeiterbefragungen

Mit Blick auf die Einsatzhäufigkeiten lässt sich zunächst feststellen, dass sich Mitarbeiterbefragungen in deutschen Unternehmen fest etabliert haben. In einer Umfrage unter den umsatzstärksten Unternehmen im deutschsprachigen Raum (249 teilnehmende Unternehmen) gaben 80 Prozent der Befragten an, eine Mitarbeiterbefragung mindestens ein Mal durchgeführt zu haben (Hossiep & Frieg, 2008). In einer früheren Umfrage (46 teilnehmende Unternehmen) liegt der Anteil bei 82 Prozent (Bungard & Steimer, 2005). Da allerdings hier der Kreis der befragten Unternehmen auf die hundert umsatzstärksten begrenzt war und davon auszugehen ist, dass größere Unternehmen in dieser Hinsicht mehr Erfahrung haben als kleinere (Borg & Mastrangelo, 2008; Kraut, 2006), kann gefolgert werden, dass der Anteil weiterhin ansteigt. Denn für die Mehrzahl der Unternehmen bleibt es nicht bei einer einmaligen Befragung: Die Mehrheit (64 Prozent) führt regelmäßig Folgebefragungen durch (Hossiep & Frieg, 2008). Dies zeigt, dass es offenbar kaum ein Zurück gibt: Wer einmal befragt, tut dies in der Regel immer wieder.

Auch wenn frühe Formen der Mitarbeiterbefragung auf das 19. Jahrhundert datieren (Hinrichs, 2004), kommt das Instrument – jedenfalls im deutschsprachigen Raum – erst verstärkt ab der letzten Jahrtausendwende zum Einsatz (siehe **Abbildung 1**).¹

¹ Die Datenbasis stammt aus der bereits oben genannten Studie der Autoren aus dem Jahre 2007 (N = 249). Teilergebnisse finden sich auch bei Hossiep und Frieg (2008).

Abbildung 1 Zeitpunkt der ersten Durchführung einer Mitarbeiterbefragung

Der Anteil der Unternehmen, die Mitarbeiterbefragungen durchführen, liegt in den USA etwa auf dem gleichen Niveau wie im deutschsprachigen Raum (bei verschiedenen Studien ist die Größenordnung ca. 80 Prozent), die Verbreitung war aber in den 1980er und 1990er Jahren bereits deutlich größer (vgl. Borg & Mastrangelo, 2008). Die Entwicklung, die im deutschsprachigen Raum seit dem Jahr 2000 zu beobachten ist, hat demnach in den USA schon zehn bis 20 Jahre früher eingesetzt.

Über den Einsatz von Mitarbeiterbefragungen in anderen (v. a. nicht „westlich“ geprägten) Regionen ist noch wenig bekannt. Allerdings tragen große Konzerne über ausländische Tochterunternehmen bzw. Niederlassungen dieses Instrument zunehmend in andere Erdteile. Borg und Mastrangelo (2008) sprechen hier von einem „Export“ (S. 2). Belastbare quantitative Daten z. B. zu Einsatzhäufigkeiten in Südamerika oder Asien liegen aber noch nicht vor.

2 Studie zur Realisierung von Mitarbeiterbefragungen

Mittlerweile existieren zahlreiche fundierte Handbücher zur Planung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen bis hin zu Folgeprozessen (z. B. Borg, 2003; Borg & Mastrangelo, 2008; Deitering, 2006b; Wiley, 2010). Wer mit einem Mitarbeiterbefragungs-

projekt betraut ist, kann also auf einen großen Fundus an Informationen, Tipps und Praxisbeispielen zurückgreifen. Domsch und Ladwig (2006b) liefern bspw. Vorlagen zu Aktionsplänen für die einzelnen Phasen (Planung, Durchführung, Umsetzung) einer Mitarbeiterbefragung und weisen anhand von Störfall-Checklisten auf mögliche Fallstricke hin. Was in den einschlägigen Handbüchern fehlte, ist ein detaillierter Überblick, wie Mitarbeiterbefragungen konkret in den meisten Unternehmen realisiert werden: Beherzigen die Projektverantwortlichen die Ratschläge? Welche Themen werden üblicherweise bei Befragungen berücksichtigt? Welche Antwortformate werden gewählt? Wo setzen Folgemaßnahmen an? Und so weiter.

Um einen solchen detaillierten Überblick zu erlangen, führten die Autoren im Jahre 2007 eine Studie zur Realisierung von Mitarbeiterbefragungen bei den größten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz durch. Insgesamt konnten dabei 249 Unternehmen für eine Teilnahme gewonnen werden. Über einzelne Ergebnisse der Studie wurde bereits an anderer Stelle berichtet (Hossiep & Frieg, 2008). Im Folgenden werden erstmals vertiefende und ergänzende Befunde dargestellt sowie neue Formen der Aufbereitung gewählt, um ein möglichst vollständiges Bild zum gesamten Befragungsprozess liefern zu können.

Der in der Studie verwendete Fragebogen wurde an die Personalabteilungen der größten Unternehmen (inkl. Banken und Versicherungen) im deutschsprachigen Raum versendet. Er orientiert sich an den bei Borg (2003) beschriebenen Planungs- und Durchführungsschritten einer Mitarbeiterbefragung. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt anhand der von Domsch und Ladwig (2006b) genannten Phasen (Planung, Durchführung, Umsetzung).

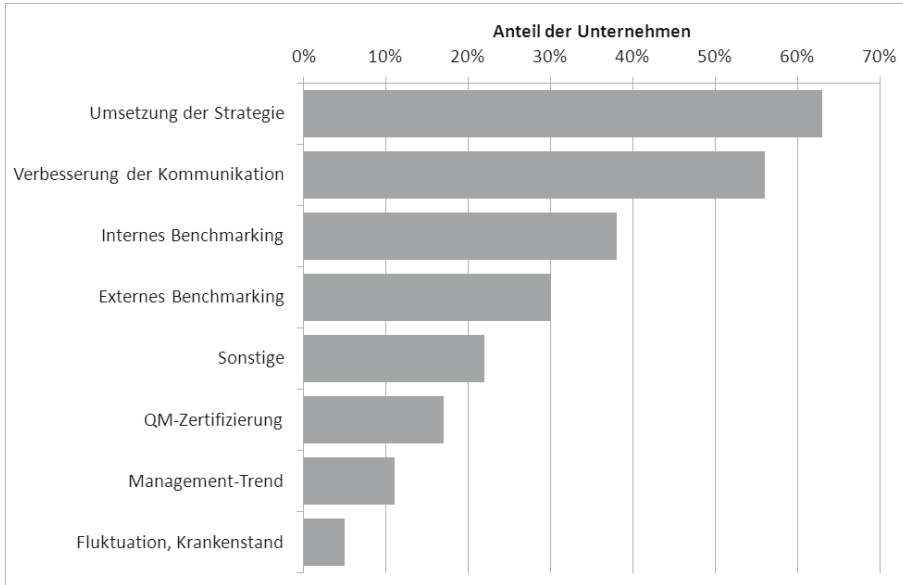
Planung und Durchführung

Einer der ersten Planungsschritte bezieht sich auf die Reichweite: Soll der ganze Konzern bzw. das ganze Unternehmen befragt werden oder nur einzelne Bereiche? Sollen alle Mitarbeiter befragt werden oder reicht z. B. eine spezielle Stichprobe? Die Daten aus der Praxis zeigen hier eindeutig: In der Regel (87 Prozent) wird flächendeckend (also konzern- bzw. unternehmensweit) befragt. Ebenso üblich ist die Befragung aller Mitarbeiter (88 Prozent); die Variante einer Zufallsstichprobe wählen nur fünf Prozent der Unternehmen.

Die Frage nach den Gründen für die Einführung von Mitarbeiterbefragungen ist eng damit verknüpft, wer der Auftraggeber ist. Üblicherweise ist es die Unternehmensleitung, auf deren Initiative hin befragt wird (78 Prozent). Die Personalabteilung ist nur in 40 Prozent der Fälle als Initiator zu bezeichnen.² Bei gut einem Fünftel (21 Prozent) der Unternehmen sind Unternehmensleitung und Personalabteilung gemeinsam für die Einführung der Mitarbeiterbefragung verantwortlich. Arbeitnehmervertretungen werden hier nur selten genannt (2,5 Prozent). Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass als Hauptziel die Umsetzung der Geschäftsstrategie genannt wird (**Abbildung 2**).

² Mehrfachnennungen waren bei allen Fragen generell möglich.

Abbildung 2 Gründe für die Einführung von Mitarbeiterbefragungen
(nach Hossiep & Frieg, 2008)



Mit Blick auf **Abbildung 2** wird deutlich, dass es den Initiatoren nicht nur um die bloßen Zahlen geht. Zwar werden internes und externes Benchmarking sowie das Ziel der Zertifizierung im Rahmen des Qualitätsmanagements (QM) häufig genannt. Die Hauptgründe sind aber die Umsetzung der Strategie und die Verbesserung der Kommunikation. Das heißt, eine Mitarbeiterbefragung wird nicht nur als Mittel zur Beschaffung eines detaillierten Zahlenwerks angesehen sondern in erster Linie als Instrument, um Veränderungen im Unternehmen zu bewirken. Es geht auch nicht mehr – wie in den 1950er und 1960er Jahren – lediglich um die Ermittlung der individuellen Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten (Runde, 2009), sondern vielmehr auch darum, wie der Einsatz eines solchen Instruments zur Realisierung der Unternehmensstrategie beitragen kann. Entsprechend wurde von den Studienteilnehmern (auf einer Skala von 1 = „völlig unwichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“) die „Ableitung von Maßnahmen“ (Mittelwert: 4,8) sogar als noch wichtiger eingeschätzt als die „Zuverlässigkeit der Ergebnisse“ (Mittelwert: 4,6).

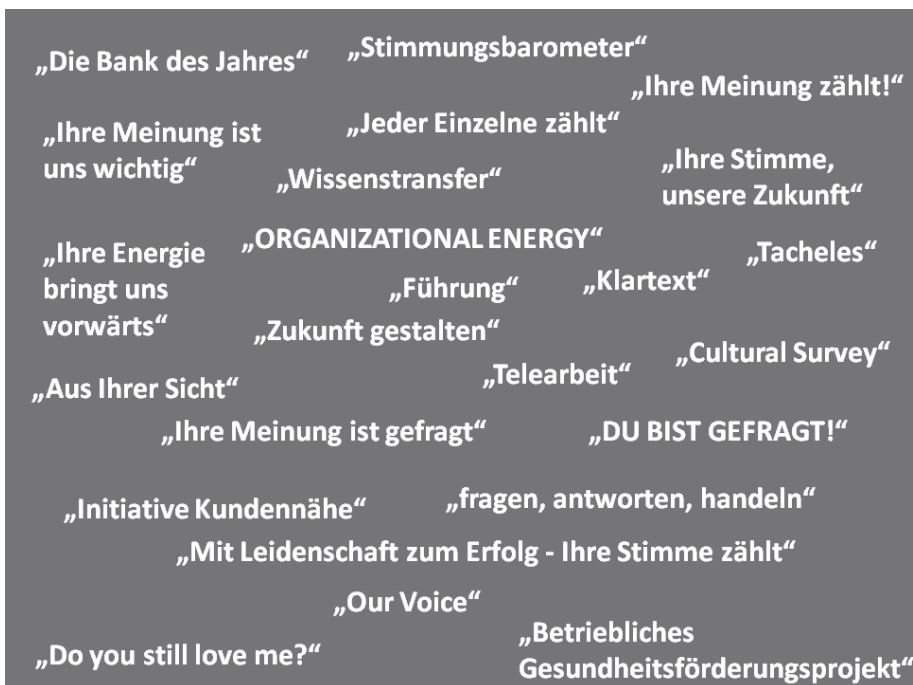
Ein solch „umfangreiches Organisationsentwicklungsprojekt“ (Runde, 2009; S. 644) wird selten (nur in 15 Prozent der Fälle) ohne externe Beratungsleistungen realisiert. 80 Prozent der Befragten setzen auf eine Kooperation zwischen Organisationsmitgliedern und externen Beratern. Fünf Prozent räumen ein, dass „im Wesentlichen externe Berater“ die Arbeit leisten.

Bei der Projektplanung ist es wichtig, einen realistischen Zeitrahmen zu veranschlagen. Die Erfahrungswerte aus der Praxis sind dabei folgende: Die Vorlaufzeit (Planung bis zum Start

der Befragung) beträgt im Durchschnitt 5,2 Monate (am häufigsten werden drei Monate genannt). Der Zeitraum vom Start der Befragung bis zur ersten Information der Mitarbeiterschaft über die Ergebnisse beträgt durchschnittlich 2,6 Monate (hier werden am häufigsten zwei Monate genannt). Natürlich gibt es teilweise starke Schwankungen zwischen den Unternehmen, die etwa durch die Größe der Organisation, den Grad der Internationalisierung oder den Durchführungsmodus (online versus Papierform) bedingt sind. Doch häufig sind dies dann Ausreißer nach oben, d. h. es wird deutlich mehr Zeit als im Durchschnitt benötigt. Insgesamt sprechen die Daten dafür, dass ein Zeitraum von fünf Monaten von der Planung bis zur Erstinformation der Mitarbeiter über Ergebnisse nur in seltenen (Spezial-) Fällen unterschritten wird (z. B. bei einer routinemäßig stattfindenden, vierteljährlichen Online-Befragung mit automatischer Ergebnisrückmeldung).

Im Vorfeld der Befragung gilt es Überlegungen anzustellen, wie den Mitarbeitern die Befragung intern „verkauft“ werden soll. Viele Unternehmen wählen daher ein bestimmtes „Etikett“, um auf prägnante (bisweilen auch originelle) Weise zu kommunizieren, unter welchem Motto die Befragung stehen soll. **Abbildung 3** zeigt eine Auswahl aus insgesamt 66 Mottos, die von den Studienteilnehmern genannt wurden.

Abbildung 3 Mottos aus Mitarbeiterbefragungen (Beispiele)



Die Bandbreite reicht von eher konventionellen Mottos à la „Ihre Meinung ist gefragt“ bis zu humorvollen Labels („Do you still love me?“). Oft wird schon ein Hinweis auf die inhaltliche Gestaltung gegeben, wenn z. B. von „Telearbeit“ oder der „Initiative Kundennähe“ die Rede ist.

Die Zeit, die das Ausfüllen des Fragebogens durch die Mitarbeiter in Anspruch nimmt, ist nicht zuletzt eine Kostenfrage. Wenn der Fragebogen – wie üblich – während der Arbeitszeit ausgefüllt wird, entstehen Opportunitätskosten, die je nach Größe des Unternehmens und durchschnittlicher Dauer der Bearbeitung variieren. Die Angaben der durchschnittlichen Bearbeitungszeit reichen von zwei bis 60 Minuten (Mittelwert: 20 Minuten). In einer Organisation mit 12.000 Mitarbeitern nimmt das bloße Ausfüllen bei einem 20-minütigen Fragebogen also insgesamt 4.000 Arbeitsstunden in Anspruch (das entspricht 500 Arbeitstagen).

Der Kern einer jeden Mitarbeiterbefragung sind die aufgenommenen Inhalte. Borg (2003) unterscheidet hierbei allgemein zwischen Standard- und Leistungsthemen sowie ergänzenden psychologischen Themen. Die folgenden Abbildungen orientieren sich an dieser Unterteilung.

Abbildung 4 Top 10 der Standard- und Leistungsthemen in Mitarbeiterbefragungen (nach Hossiep & Frieg, 2008)

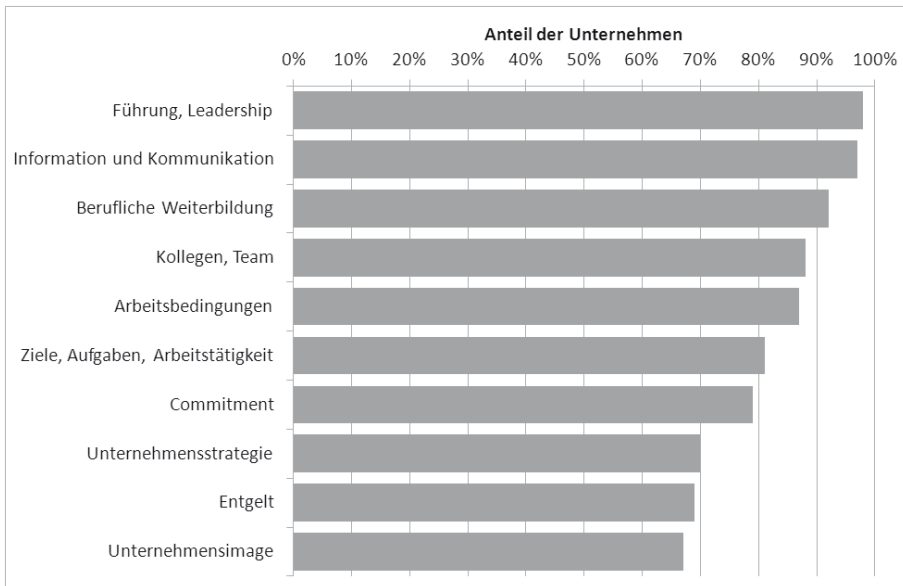
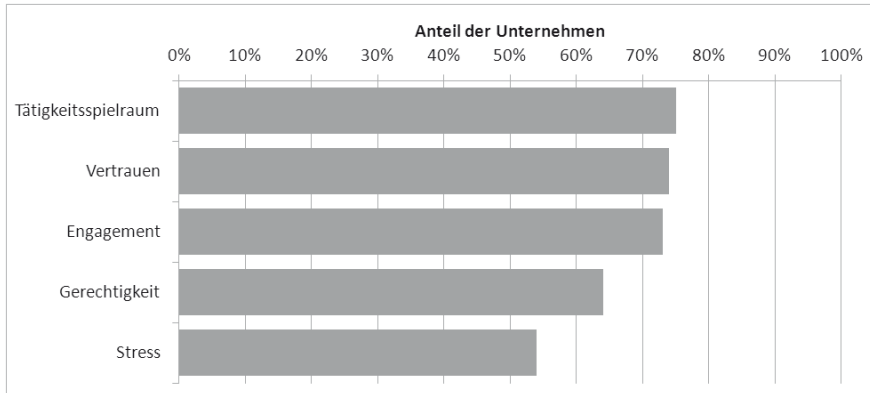


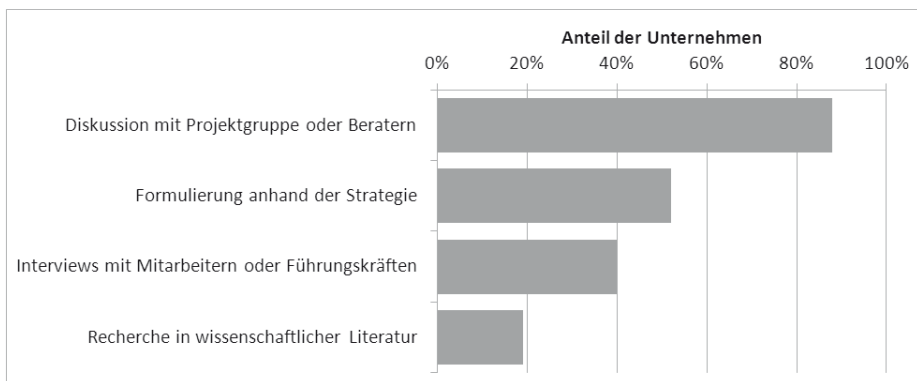
Abbildung 4 zeigt eindeutig, dass Befragungen nur zu einzelnen bzw. speziellen Themen rar gesät sind: Die zehn (!) in **Abbildung 4** aufgeführten Themen kommen sämtlich in mehr als der Hälfte der Befragungen vor. Dies gilt auch für die in **Abbildung 5** aufgelisteten psychologischen Themen.

Abbildung 5 Top 5 der psychologischen Themen in Mitarbeiterbefragungen
(nach Hossiep & Frieg, 2008)



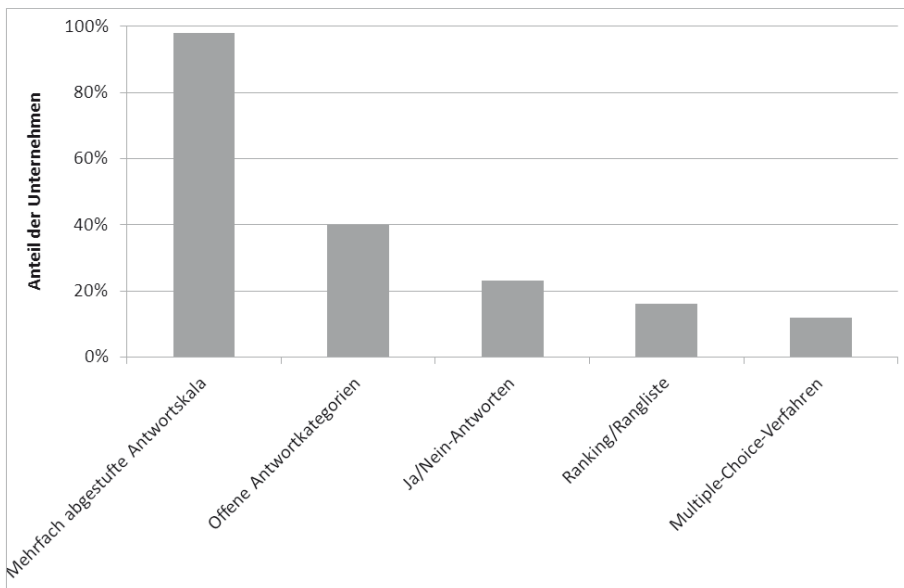
Dies sind eindeutige Indizien dafür, dass in der Praxis ein breites Themenspektrum Eingang in die Fragebogen findet. Sind die Themen der Befragung festgelegt, muss eine angemessene Umsetzung (Operationalisierung) in entsprechende Items erfolgen. Alternativen zur Konstruktion eines unternehmensspezifischen Fragebogens können die Anpassung eines bereits vorliegenden Fragebogens oder die Verwendung eines standardisierten Fragebogens sein. Die weniger aufwendigen Alternativen werden allerdings selten gewählt: Während in 67 Prozent der Fälle die Neukonstruktion eines unternehmensspezifischen Fragebogens vorgenommen wird, erfolgt die Anpassung eines bereits vorliegenden Instruments weniger häufig (22 Prozent). Noch seltener ist mit elf Prozent die Verwendung eines standardisierten Fragebogens. Da in den meisten Fällen ein unternehmensspezifischer Fragebogen neu konstruiert wird, ist die Frage, auf welchem Wege die Items erarbeitet werden. Darüber gibt **Abbildung 6** Aufschluss.

Abbildung 6 Angaben zum Vorgehen bei der Itemgenerierung



Wie zu erwarten, entstehen die Items in den meisten Fällen in Diskussionen mit der Projektgruppe oder den Beratern. 40 Prozent der Unternehmen nutzen Interviews mit Mitarbeitern oder Führungskräften als Ideenquelle. Überraschenderweise sind Recherchen in wissenschaftlicher Literatur eher die Ausnahme, obwohl wissenschaftlich fundierte Itembatterien und -datenbanken leicht zugänglich sind (z. B. Anhang in Borg, 2003; Domsch & Ladwig, 2006a; Glöckner-Rist, 2010). Stehen Themen und konkrete Items fest, so muss noch ein geeignetes Antwortformat festgelegt werden. **Abbildung 7** gibt eine Übersicht über verwendete Antwortformate.

Abbildung 7 Verwendung bestimmter Antwortformate (nach Hossiep & Frieg, 2008)



In nahezu jeder Befragung werden demnach Aussagen verwendet, bei denen die Mitarbeiter ihre Zustimmung auf einer mehrfach abgestuften Antwortskala angeben. Einigkeit herrscht auch bei der Anzahl der Antwortkategorien: 71 Prozent der Unternehmen entscheiden sich für eine fünfstufige Antwortskala. 15 Prozent wählen sechs Stufen. Andere Varianten sind extrem selten.

Nimmt man die Befunde zur Planungsphase in die Gesamtschau, so zeichnet sich mit Blick auf die häufigsten Angaben eine „prototypische“ Mitarbeiterbefragung ab, die folgende Merkmale aufweist:

- Konzern-/unternehmensweite Befragung aller Mitarbeiter
- Auftraggeber: Geschäftsleitung

- Hauptziele: Umsetzung der Strategie und Verbesserung der Kommunikation
- Inhaltlich breites Themenspektrum (Führung, Information, Kommunikation, Weiterbildung etc.)
- Konstruktion eines unternehmensspezifischen Fragebogens
- Itemgenerierung durch Diskussion mit Projektgruppe / Beratern
- Aussagen / Items mit fünfstufiger Antwortskala zur Bewertung

Der zum Einsatz bereite Fragebogen ist das Endprodukt der Planungsphase. Die Studienteilnehmer wurden darum gebeten, die Qualität ihres Fragebogens per Schulnote (1 = sehr gut; 6 = ungenügend) einzuschätzen. Die Durchschnittsnote ist hier eine glatte Zwei. Zwar ist dies eine gute Bewertung, doch heißt dies zugleich, dass mit Blick auf das eigene Befragungsinstrument auch noch Optimierungspotenzial gesehen wird.

Die Entscheidung, ob die Mitarbeiterbefragung in Papierform und/oder elektronisch ablaufen soll, hängt in erster Linie von der Zugänglichkeit von Computern für alle Mitarbeiter ab: Eine rein elektronische Variante ist nur dann möglich, wenn auch alle Mitarbeiter den Zugang zu einem Computer haben. Alternativen sind die gemischte Befragung (Kombination: Papierform/elektronisch) oder die reine Papierform. Allerdings können hier auch Image-Überlegungen eine Rolle spielen. Aus Informationsmaterialien zu den Befragungen, die den Autoren im Rahmen der Studie von den Teilnehmern zur Verfügung gestellt wurden, geht beispielsweise hervor, dass ein großer Logistikkonzern Wert darauf legt, dass die Fragebogen den Mitarbeitern pünktlich auf dem Postweg zugestellt werden. Es wird also bewusst die Papierform gewählt. Dagegen setzt z. B. ein als innovativ geltender IT-Konzern seit seiner ersten Mitarbeiterbefragung Ende der 1990er Jahre auf eine rein elektronische Durchführung. Alles in allem kommt es beim Durchführungsmodus zu einer Dreiteilung: Das erste Drittel befragt ausschließlich elektronisch, das zweite setzt auf die reine Papierform und das dritte wählt eine Mischung.

Eine Frage, die in der Unternehmenspraxis und auch in der psychologischen Forschung viel diskutiert wird, ist, ob man den Mitarbeitern konkrete Anreize („Incentives“) für die Teilnahme bieten sollte, um die Beteiligungsquote zu erhöhen. Was als Idee gut gemeint ist, kann sich jedoch als hinderlich entpuppen. Zum einen kann dadurch ggf. eine innere („intrinsische“) Teilnahmemotivation ausgehöhlt werden, zum anderen können die Anreize schlechterdings als Verschwendung angesehen werden (Borg, 2003; Borg & Mastrangelo, 2008). „Incentives“ sind in der Praxis jedenfalls eher unüblich: 17 Prozent der Unternehmen setzen entsprechende Anreize. Beispiele sind Kugelschreiber oder die Verlosung von Tank- und Reisegutscheinen. Manche Unternehmen spenden auch pro Teilnehmer einen bestimmten Betrag für soziale Zwecke.

Nach der Befragung: Umsetzung

Mit Abschluss der Befragung beginnt die Arbeit mit den Ergebnissen. Von zentraler Bedeutung ist dabei die adäquate Einordnung der Resultate. Diese kann umso präziser vorgenom-

men werden, je besser die Informationsquellen zum Vergleich der Ergebnisse (Benchmarking) sind. Als Königsweg ist die gleichzeitige Nutzung dreierlei Benchmarks anzusehen:

1. Internes Benchmarking – Seitwärtsvergleiche: Wie schneiden verschiedene Abteilungen / Auswertungseinheiten im Vergleich untereinander ab?
2. Internes Benchmarking – Rückwärtsvergleiche: Wie steht das Unternehmen im Vergleich zur vorigen Befragung da?
3. Externes Benchmarking: Wie gestaltet sich der Vergleich zu anderen Unternehmen?

78 Prozent der Unternehmen nutzen Seitwärtsvergleiche. Ein großer Vorteil dabei ist, dass sich dadurch die Möglichkeit eröffnet „Best Practices“ im eigenen Konzern bzw. Unternehmen zu identifizieren („Was können wir von Abteilungen mit besseren Ergebnissen lernen?“). 69 Prozent der Unternehmen befinden sich in der komfortablen Situation, die Ergebnisse mithilfe der Resultate früherer Befragungen einordnen zu können. Hier zählt sich ein regelmäßiger Befragungsturnus aus. Es ist die einzige Möglichkeit, Trends (Verbesserung, Verschlechterung, Stagnation) in den Ergebnissen zu identifizieren.

Die Mehrzahl der Unternehmen nutzt auch das externe Benchmarking. Ohne einen aussagekräftigen Vergleich mit anderen (Organisationen) ist das Niveau der eigenen Ergebnisse nur schwer zu beurteilen. Wer einen Marathonlauf in drei Stunden absolviert, muss wissen, welche Zeiten überhaupt erreichbar oder üblich sind, um die Güte der eigenen Leistung adäquat einzuschätzen. In ihrem Jahresbericht gibt die Deutsche Bank die Höhe eines sog. Commitment-Index an. Für das Jahr 2010 wird dieser mit dem Wert 74 beziffert (Deutsche Bank Aktiengesellschaft, 2011, S. 54). Um dieses Ergebnis besser zu beurteilen, muss man sich Fragen stellen wie: Welche Werte werden von den besten (bzw. schlechtesten) Organisationen erzielt? Welche Werte sind für Großbanken üblich? Diese Fragen beziehen sich auf das externe Benchmarking. 64 Prozent der Studienteilnehmer geben an, einen externen Vergleich zur Einordnung ihrer Befragungsergebnisse heranzuziehen.

Eine der entscheidenden Fragen ist in diesem Zusammenhang, woher die Benchmark-Daten stammen. In 86 Prozent der Fälle verlassen sich die Unternehmen in dieser Hinsicht auf ihre (externen) Berater. Diese liefern die Vergleichsdaten. 15 Prozent erhalten die Daten direkt aus anderen Unternehmen – z. B. im Rahmen der Mitgliedschaft in einem Benchmark-Konsortium (vgl. Deitering, 2006a). Rund jedes zehnte Unternehmen setzt ein standardisiertes Befragungsinstrument ein, in dem Normen bzw. Vergleichsdaten sozusagen inklusive sind (siehe auch Abschnitt 3).

Neben den verschiedenen Benchmarking-Ansätzen kann die Verknüpfung der Befragungsergebnisse mit weiteren im Unternehmen erhobenen Kennzahlen zu einem tieferen Verständnis der Daten und des Instruments an sich führen. Gibt es bspw. einen Zusammenhang zwischen der Arbeits- und der Kundenzufriedenheit? Sind die Teams mit den besten Mitarbeiterbefragungsergebnissen auch – aus wirtschaftlicher Sicht – die erfolgreichsten? Die Verknüpfung von Befragungsergebnissen und weiteren Kennzahlen wird als „Linkage“-Ansatz bezeichnet (Wiley, 2010; Wiley & Campbell, 2006). Eine Verknüpfung der Befragungsergebnisse mit Kundenzufriedenheitsindizes nehmen 28 Prozent Studienteilnehmer vor.

Handbuch Mitarbeiterbefragung

Domsch, M.E.; Ladwig, D. (Hrsg.)

2013, VIII, 483 S., Hardcover

ISBN: 978-3-642-35294-2