

Mitarbeiterumfragen im Betrieb als Marktforschung in eigener Sache – eine Langzeitstudie



Dr. oec. HSG Rolf Schoch
Geschäftsführer/Inhaber
WISO DR. SCHOCH +
PARTNER, Wirtschafts- und
Sozialforschung, Horgen



Andreas Kühn
lic. oec. HSG
Geschäftsführender Partner
know.ch AG,
St. Gallen

Vor etwas mehr als einem Jahr führte das Forschungs- und Beratungsunternehmen WISO DR. SCHOCH + PARTNER gemeinsam mit der Firma know.ch AG im Auftrag der Direktion eines Mittelbetriebs bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum dritten Mal nach 2004 und 2006 eine repräsentative Onlineumfrage durch. Deren Ziel bestand wie in den Vorjahren darin, eine umfassende und möglichst vollständige Bestandsaufnahme über die Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Arbeit und Tätigkeit vorzunehmen. Im Weiteren wurden die aktuellen Ergebnisse dieser Einzelfallstudie mit jenen von vor zwei und vier Jahren verglichen.

Viele grosse, mittlere und zunehmend auch kleinere Industrie- und Dienstleistungsunternehmen und die öffentliche Verwaltung führen heute regelmässig Umfragen bei den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch. Einer der Gründe mag darin liegen, dass viele von ihnen die Bedeutung dessen erkannt haben, was wir als «Customer Focus nach

innen» bezeichnen. Man spricht sogar von «internem Marketing». Während die Orientierung an den Kundenbedürfnissen im Absatzmarketing schon immer als Selbstverständlichkeit, als *der* zentrale Erfolgsfaktor eines Unternehmens gegolten hat, ist die interne Orientierung an den Mitarbeiterbedürfnissen eher neueren Datums. Neu ist heute die Forderung, die *Mitarbeitenden als «interne Kunden»* aufzufassen und zu behandeln.

Eines der Hauptziele von systematischen Mitarbeiter- oder Personalumfragen besteht somit darin, den *Grad der Zufriedenheit* der Mitarbeitenden mit verschiedenen Aspekten ihrer Arbeit im Betrieb systematisch und objektiv zu messen. *Zufriedene* Mitarbeitende sind nach allgemeiner Auffassung insofern auch «*bessere*» Mitarbeitende, als sie sorgfältiger arbeiten, weniger oft die Stelle wechseln, seltener bei der Arbeit fehlen und deshalb dem Unternehmen geringere Fluktuations- und Absenzenkosten verursachen. Die bewusste Schaffung und Erhaltung hoher *Arbeitszufriedenheit* der Mitarbeitenden gilt im Weiteren aber auch als wichtige Voraussetzung für hohe *Kundenzufriedenheit* – und umgekehrt: Zufriedene Kunden bewirken in der Regel auch zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Als «Marktforschung in eigener Sache» dienen Mitarbeiterumfragen auch der Messung des *internen Images* und der *Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber* aus der Sicht der Mitarbeiter/-innen. Regelmässige Messungen der Zufriedenheit in beiden Bereichen sind im Übrigen wichtige Elemente von *Business Excellence* gemäss dem Modell der European Federation of Quality Management (EFQM; www.efqm.org). Sie sind auch Voraussetzung für die Erteilung eines *Qualitätszertifikates* – in der Schweiz zum Beispiel ISO 9000:2000 der SQS Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (www.sqs.ch).

Das Unternehmen

Das Unternehmen, das die vorliegende Einzelfallstudie¹ in Auftrag gegeben hat, ist ein mittelgrosser, öffentlich-rechtlicher Betrieb mit rund 300 bis 350 Mitarbeitenden. Er erbringt in einer bestimmten Branche hochqualifizierte und spezialisierte Dienstleistungen zugunsten der Öffentlichkeit. Als Kontroll- und Aufsichtsbehörde arbeitet das Unternehmen im Rahmen seines gesetzlichen Auftrags und posi-

¹ Aus Diskretionsgründen kann hier der Name des Unternehmens nicht genannt werden, sodass wir die Ergebnisse in anonymer Form präsentieren.

Forschungsdesign und Erhebungsmethode

Themen der Befragung:

- Beurteilung der Zufriedenheit mit
 - der eigenen Arbeit und der Arbeitszeit
 - den Leistungen und Vergünstigungen für die Mitarbeitenden
 - der Information und Kommunikation im Betrieb
 - der Aus- und Weiterbildung
 - dem Betriebsklima
 - den Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten
 - der Wahrnehmung der Unternehmenskultur
- Gesamtbeurteilung

Sample:

Vollerhebung

Datenerhebung:

Onlinebefragung

Rücklaufquoten:

2004: 88% (269 Antwortende)

2006: 78% (255 Antwortende)

2008: 75% (248 Antwortende)

tioniert sich national und international als fachlich kompetente Einheit. Es arbeitet kostenbewusst und zeichnet sich in seiner Tätigkeit durch betriebswirtschaftliches Handeln und Ergebnisverantwortung aus.

Aus der Fusion zweier verwandter Organisationen hervorgegangen, stand das Unternehmen in den ersten Jahren seiner Existenz vor der Herausforderung, die beiden unterschiedlichen Unternehmensteile zusammenzuführen, die Unternehmenskulturen zu vereinheitlichen und eine gemeinsame «*unité de doctrine*», nicht zuletzt auch im Personalbereich, zu schaffen. Im Bereich Human Resources (HR) verfolgt es gemäss seiner Unternehmensstrategie anspruchsvolle Ziele. Um zu untersuchen, ob diese tatsächlich erreicht werden, beauftragte das Unternehmen zwei Jahre nach seiner Gründung erstmals WISO DR. SCHOCH + PARTNER als aussenstehendes, neutrales Institut mit der Planung, Durchführung und Auswertung einer systematischen, wissenschaftlich fundierten und repräsentativen Mitarbeiterbefragung. In den folgenden Jahren sollte überprüft werden, ob und wieweit die aufgrund der früheren Umfrageresultate angezeigten Veränderungs- und Verbesserungsmaßnahmen in der Realität umgesetzt werden konnten. Zudem geriet das Unternehmen vorübergehend ins Blickfeld von Medien und Politik und infolge der öffentlichen Kritik an seiner Tätigkeit kam es zu Wechsels in der Arbeitsweise und an der Unternehmensspitze. Inwieweit sich diese aufgabenbezogenen und personellen Veränderungen auf Betriebsklima, Führungsstil und Unternehmenskultur aus der Sicht der Mitarbeitenden ausgewirkt hatten, war eine weitere Fragestellung in den nachfolgenden Umfragen (siehe Kasten «Forschungsdesign und Erhebungsmethode»).

Untersuchungsergebnisse

Aus der Fülle der Untersuchungsergebnisse dieser Einzelfallstudie greifen wir beispielhaft einige wenige heraus, nämlich jene über Betriebsklima, Führungsstil und Unternehmenskultur.

Zufriedenheit mit Betriebsklima, Beziehungen zu Kollegen/Vorgesetzten, Führungsstil

Am besten werden in allen drei Umfragen die *zwischenmenschlichen Beziehungen* unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der kleinen Arbeitsgruppe sowie die Zusammenarbeit und die Aufgabenverteilung im Team beurteilt.

Das *Betriebsklima im ganzen Unternehmen* generell dagegen wird viel weniger positiv eingeschätzt, und dieser Befund hat sich in allen Umfragen kaum verändert. Ähnlich tief ist die Zufriedenheit mit der übergreifenden Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und Bereichen des Unternehmens; hier können wir immerhin eine positive Entwicklung im Zeitverlauf beobachten. Dennoch: In diesen letzteren Bereichen besteht für die Unternehmensleitung und das HR-Management konkreter Handlungsbedarf für (weitere) Verbesserungsmaßnahmen (siehe Abbildung 1).

Gemäss der Umfrage 2008 können

- 55% aller antwortenden Mitarbeitenden an Planungen und Entscheidungen, die

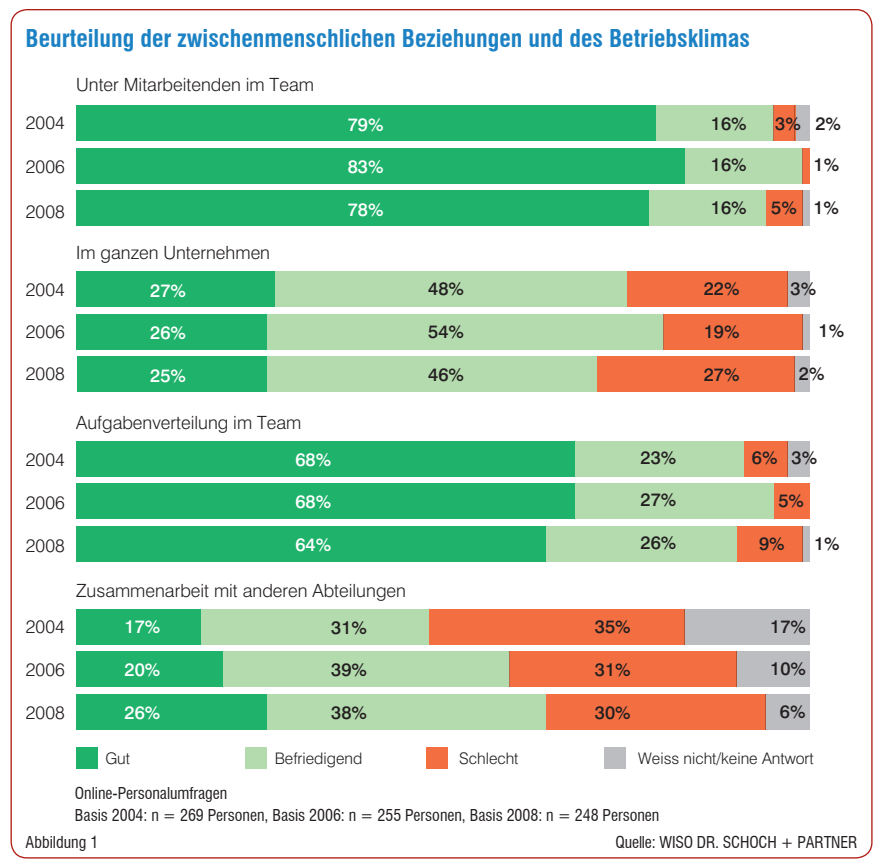
sie direkt betreffen, grundsätzlich immer, fast immer oder doch meistens aktiv mitwirken;

- alle übrigen Befragten nur manchmal oder selten oder gar nie bei Führungsprozessen ihrer Vorgesetzten teilnehmen. Den Führungsstil der betreffenden Chefs und Chefinnen wird man kaum als kooperativ oder partizipativ bezeichnen können.

Hier drängen sich Interventionen zur Modifikation der Führungsphilosophie und des Führungsstils dieser Vorgesetzten auf (siehe Abbildung 2).

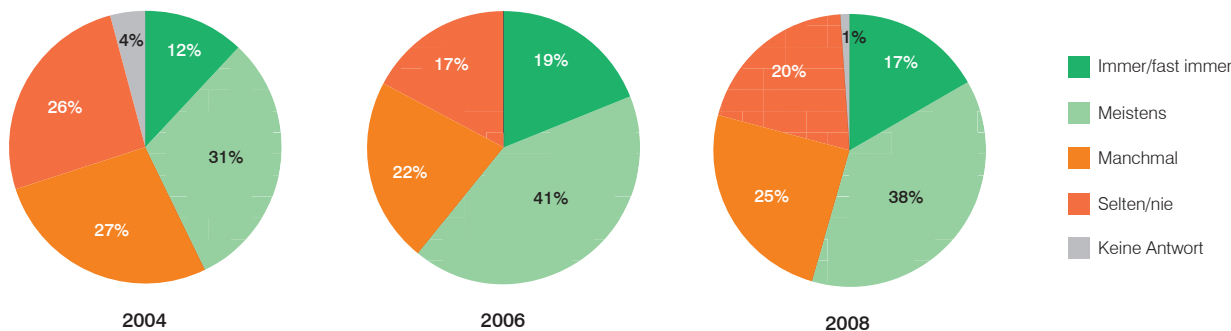
Über die *Qualifikations- und Entwicklungsgespräche mit dem/der direkten Vorgesetzten* berichten 56% der Befragten, dass konkrete Förderungs- und Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart wurden. Bei den restlichen 44% war dies nicht der Fall, womit einer der Hauptzwecke dieser Art von Chef-Mitarbeiter-Gesprächen verfehlt wurde.

- Knapp zwei Drittel sind mit der Art der Durchführung dieser Gespräche zufrieden oder sehr zufrieden.



Mitwirkung an Planungen und Entscheidungen

Frage: «Wie oft können Sie an Planungen/Entscheidungen Ihrer Vorgesetzten, die Ihre Arbeit betreffen, aktiv mitwirken?»



Online-Personalumfragen
Basis 2004: n = 269 Personen, Basis 2006: n = 255 Personen, Basis 2008: n = 248 Personen

Abbildung 2

Quelle: WISO DR. SCHOCH + PARTNER

- Mehr als sieben von zehn Mitarbeitenden attestieren ihrem/-r direkten Vorgesetzten fachliche Kompetenz, menschliche Qualitäten und einen Beitrag zu einer offenen, respektvollen Betriebskultur.
- Knapp zwei Drittel finden, er/sie kommuniziere Neuerungen und fördere Fachwissen. Etwas tiefer sind die Beurteilungen bezüglich Entscheidungsverhalten und Risikobewältigung.

Die *Zeitvergleiche* zwischen den drei Umfragen 2004, 2006 und 2008 über den Verlauf der letzten vier Jahre hinweg – sogenanntes *internes Benchmarking* – legen den Schluss nahe, dass es nicht einfach und auch nicht selbstverständlich ist, die anfänglich punkto Zufriedenheit mit Betriebsklima, Kollegen, Vorgesetzten und Führung eingeleiteten Verbesserungen jetzt und in Zukunft kontinuierlich fortzuführen oder schon nur beizubehalten: Eine *automatische Fortschreibung von Trends in die Zukunft gibt es nicht*. Vielmehr bedarf es offenbar – insbesondere in Zeiten organisatorischer und personeller Umwälzungen – stets neuer und intensiver Bemühungen, um positive Entwicklungen in Gang zu halten oder voranzutreiben.

Die festgestellten Veränderungen zeigen ferner auch, dass es sinnvoll und notwendig ist, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und deren Entwicklung regelmässig und in nicht allzu langen Zeitintervallen –

ideal sind ein bis zwei Jahre – systematisch und objektiv zu messen.

Beurteilung der Unternehmenskultur

Die Ausprägungen der Unternehmenskultur wurden in allen drei Umfragen anhand von *Grundorientierungen* gemessen, die gemäss der betriebswirtschaftlichen Literatur zugleich die wichtigsten den Unternehmenserfolg bestimmenden Faktoren darstellen (Kobi/Wüthrich 1986):

- Kunden- und Marktorientierung:** Ausrichtung auf Marktbedürfnisse, Wertschätzung der Kunden, Kundenbedürfnisse haben Vorrang
- Mitarbeiterorientierung:** Mitarbeiter als wertvolles Kapital, Klima des Vertrauens und der Offenheit, Konflikte werden offengelegt und ausdiskutiert
- Resultat- und Leistungsorientierung:** Einmal gefällte Entscheide werden durchgesetzt, Arbeitsmentalität und -intensität, Bereitschaft zu Mehrarbeit
- Innovationsorientierung:** Initiative und Kreativität werden gefördert, Risikofreudigkeit, Veränderungs-, Neuerungs- und Lernbereitschaft, Flexibilität
- Kostenorientierung:** Ressourcen werden effizient eingesetzt, Kostenbewusstsein, Kosteneinsparungen
- Unternehmensorientierung:** Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen, Konsens, Loyalität, Teamgeist

Die Befragten hatten bei zehn diesen Grundorientierungen entsprechenden

Behauptungen oder Statements (Items) anzugeben, inwieweit jede dieser Behauptung auf einer 5-stufigen Skala von «voll und ganz» bis «gar nicht» zutrifft. Die wesentlichen Ergebnisse aus der Befragung 2008 lassen sich wie folgt kurz zusammenfassen: Nur die beiden Statements «Mitarbeitende sind zu Mehrarbeit bereit» und «Kundenbedürfnisse haben Vorrang» stossen bei mindestens der Hälfte oder mehr aller Befragten auf *Zustimmung*. Den übrigen acht Aussagen stimmen jeweils weniger als 50% zu. Nur *teilweise Zustimmung* oder gar häufigere *Ablehnung* als Zustimmung zu den Aussagen kommen mehrfach vor (siehe Abbildung 3).

Beim *internen Benchmarking* sind einzelne dauerhafte Fortschritte und kontinuierliche Verbesserungen im Untersuchungszeitraum festzustellen. Solche erfreulichen *positiven Veränderungen* beobachten wir bei den folgenden Items: «Mitarbeitende sind zu Mehrarbeit bereit», «Identifikation mit dem Unternehmen», «Getroffene Entscheidungen werden durchgesetzt» und «Ressourcen werden effizient eingesetzt». Der Rest betrifft Stagnation oder gemischte Entwicklungen im Zeitverlauf – «ups and downs» und auch das Gegenteil, «downs and ups».

Die *Unternehmenskultur* aus der Sicht der Mitarbeitenden können wir aufgrund dieser wenigen gestellten Fragen zusammenfassend wie folgt charakterisieren:

Im Vordergrund stehen Resultat-/Leistungsorientierung sowie Kunden-/Markt-orientierung. Alle übrigen Dimensionen sind weniger stark oder schwach ausgeprägt; dies betrifft Mitarbeiter-, Innovations-, Unternehmens- und Kostenorientierung. Das bedeutet: Der Konsens unter den Mitarbeitenden über die Unternehmenskultur ist eher schwach. Auch vier Jahre nach der Firmengründung ist es offenbar noch nicht ganz gelungen, eine einheitliche, von der Mehrheit der Mitarbeitenden akzeptierte und getragene Unternehmenskultur zu schaffen und durchzusetzen. Für die Geschäftsleitung stellt sich deshalb die Aufgabe, die Unternehmenskultur nicht nur zu messen, sondern auch mit den zur Verfügung stehenden Instrumenten wunschgemäss zu beeinflussen und zu gestalten.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

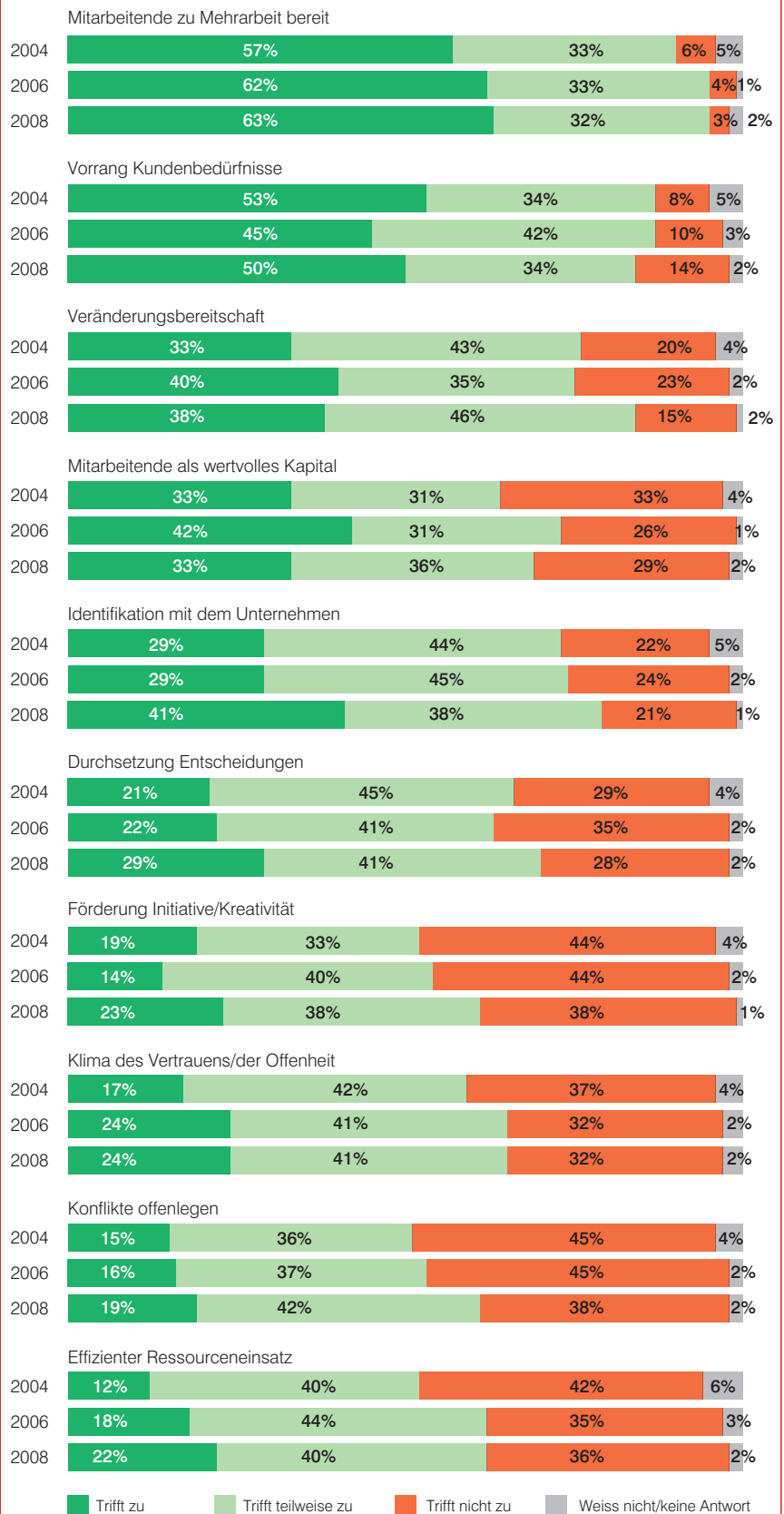
Gut geplante und professionell durchgeführte unternehmensinterne Umfragen bei den Mitarbeitenden sind – wie hier an einem Fallbeispiel gezeigt wird – bewährte und erprobte Diagnose- und Frühwarninstrumente, die der Unternehmensleitung den Grad der *Befriedigung der Mitarbeiterbedürfnisse* und der *Mitarbeiterzufriedenheit* aufzeigen. Sie signalisieren den Mitarbeitenden Interesse und Wertschätzung seitens des Arbeitgebers und steigern so deren Leistungsbereitschaft und Motivation. Sie können unter anderem Grundlagen liefern für *Änderungs- und Verbesserungsmassnahmen* in den Bereichen Arbeitsplatzgestaltung, Entschädigung, Information und Kommunikation, Betriebsklima, Führung, Organisation, Ausbildung und Unternehmenskultur.

Literaturhinweise Personalumfragen

- Borg, I.: Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, Göttingen 2003.
- Bungard, W./Jöns, I.: Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim 2002.
- Domsch, M. E./Ladwig, D. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbefragung, Berlin/Heidelberg/New York 2006.
- Kobi, J.-M./Wüthrich, H. A.: Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg/Lech 1986.
- Kühn, A.: Daten online erheben – Vorteile und Einsatzfelder, St. Gallen 2001.
- Schoch, R.: Kundenzufriedenheit führt zu Mitarbeiterzufriedenheit – oder nicht? Eine empirische Untersuchung am Beispiel einer Privatklinik, Forschungsbericht über eine Mitarbeiterbefragung, WI*SO-DOK 2/2001.

Beurteilung der Unternehmenskultur

Ausmass des Zutreffens verschiedener Behauptungen



Online-Personalumfragen

Basis 2004: n = 269 Personen, Basis 2006: n = 255 Personen, Basis 2008: n = 248 Personen

Abbildung 3

Quelle: WISO DR. SCHOCH + PARTNER