



Einsiedlerstrasse 143, CH-8810 Horgen, Telefon 044 725 07 77,
info@wiso-schoch.ch, www.wiso-schoch.ch

WI◆SO DOK 3/04

Rolf Schoch

Personalumfragen – wichtige Bausteine für Business Excellence

**Information und Kommunikation im Lichte
„innerbetrieblicher Marktforschung“**

© *Copyright Oktober 2004*

Rolf Schoch¹

Personalumfragen – wichtige Bausteine für Business Excellence²

Information und Kommunikation im Lichte innerbetrieblicher Marktforschung

Immer mehr Industrie- und Dienstleistungsunternehmen und die öffentliche Verwaltung führen heute Erhebungen bei den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch. Regelmässige, systematische und standardisierte Personalumfragen sind bewährte betriebswirtschaftliche Diagnoseinstrumente. Sie dienen dazu, den Stand der Mitarbeiterzufriedenheit, aber auch das interne Image und die Attraktivität einer Unternehmung als Arbeitgeber aus der Sicht der eigenen Mitarbeitenden zu messen.

1. Die Ausgangslage: aktuelle Probleme im Human Resources-Bereich

„Keine Mitsprache, kein Mitdenken. Budgets werden erst vorgesetzt, wenn es bereits zu spät ist (Auftrag schon vergeben). Infos nur, wenn es nicht mehr anders geht. Kommunikation über das Holprinzip: Aber wie soll ich etwas holen, wenn ich nicht weiss, was gerade läuft“.

Die obige, wörtlich notierte und zitierte, kritische Aussage eines Mitarbeiters in einem persönlichen Interview einer unserer Personalumfragen in einem Industriebetrieb charakterisiert treffend das Führungsverhalten und den Kommunikationsstil mancher Vorgesetzter in grossen Schweizerischen Unternehmen. Sie illustriert die Notwendigkeit, die *Mitarbeitenden als „interne Kunden“* aufzufassen und zu behandeln. Wäh-

¹ Dr.oec.HSG Rolf Schoch ist Geschäftsführer/Inhaber von WI◆SO DR. SCHOCH + PARTNER, WIRTSCHAFTS- UND SOZIALFORSCHUNG, CH-8810 Horgen (info@wiso-schoch.ch; www.wiso-schoch.ch).

² Überarbeitete und wesentlich erweiterte Fassung eines Artikels im Jahrbuch für Marketing Kommunikation 2004/200, Verlag Künzler-Bachmann AG St. Gallen, Rolf Schoch: „Mitarbeiter als interne Kunden“, S. 138-141

rend die Orientierung an den Kundenbedürfnissen im Absatzmarketing schon immer als Selbstverständlichkeit, als *der* zentrale Erfolgsfaktor einer Unternehmung gegolten hat, ist die interne Orientierung an den Mitarbeiterbedürfnissen eher neueren Datums.

Eine repräsentative Bevölkerungsumfrage von Demoscope in der deutschen und französischen Schweiz vom September 2002 zeigt, dass 80 % der Arbeitnehmer in ihrer täglichen Arbeit zur Zeit „nicht sehr motiviert“; 22 % sogar „sehr unmotiviert“ sind. Die Hauptgründe für mangelnde Motivation sind gemäss Studie: Vertrauen in die Geschäftsleitung fehlt; Mitarbeitende werden von Vorgesetzten nur als Arbeitskraft, statt auch als Mensch betrachtet; Mitarbeitende können am Arbeitsplatz ihre Talente nicht richtig einsetzen. Nach den Berechnungen des Instituts würde der wirtschaftliche Gewinn eines Unternehmens mit 1'000 Mitarbeitenden rund 2,5 Mio. Franken pro Jahr betragen, wenn es gelänge, schon nur 20 % unmotivierte in sehr motivierte Mitarbeitende umzuwandeln. Dies nur aufgrund tieferer Fluktuations- und Absenzenrate, nicht eingerechnet höhere Produktivität, weniger Betriebsunfälle und höhere Kundenzufriedenheit. Gemäss Studie fehlen unmotivierte Mitarbeitende durchschnittlich 17 Tage pro Jahr von der Arbeit wegen Krankheit, motivierte dagegen lediglich 7 Tage. Die erstere Gruppe hat zudem eine neunmal höhere Wahrscheinlichkeit, binnen eines Jahres die Unternehmung zu verlassen, als die zweite. Der gesamtwirtschaftliche Schaden, den unmotivierte Mitarbeitende verursachen – durch Fluktuationen, häufigere Absenzen und geringere Produktivität – ist enorm: Die Forscher schätzen ihn auf mindestens 4 Mrd. Franken.

Eine Gallup-Umfrage in Deutschland hat ergeben, dass 2002 nur rund 16 % der deutschen Arbeitnehmer an ihrer Stelle wirklich „engagiert“ sind. Die „Unengagierten“ und „aktiv Unengagierten“ verursachen wegen Abwesenheiten und Fluktuation jährlich gesamtwirtschaftlichen Schaden von rund 440 Mrd. DM, was fast dem gesamten Bundeshaushalt 2001 entsprach³.

³ Quelle: NZZ Mensch und Arbeit, 06.02.2002, 30, 73

2. *Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: notwendige „Marktforschung in eigener Sache“*

Eines der Hauptziele von systematischen Personalumfragen besteht darin, den Grad der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit verschiedenen Aspekten ihrer Berufsarbeit im Betrieb systematisch und objektiv zu messen. Zufriedene sind nach allgemeiner Auffassung insofern auch „bessere“ Mitarbeitende, als sie sorgfältiger arbeiten, weniger oft die Stelle wechseln, weniger bei der Arbeit fehlen, also seltener krank sind und deshalb der Unternehmung geringere Fluktuations- und Absenkenkosten 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 eher zufriedene Mitarbeitende. Die beiden Bereiche bedingen und beeinflussen sich vermutlich gegenseitig positiv.

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 Voraussetzungen für die Erteilung eines *Qualitätszertifikates* – in der Schweiz z.B. ISO 9000:2000 der SQS Schweiz. Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (www.sqs.ch).

3. *Inhalt und Gegenstand der Befragung: WAS wird gefragt?*

Nach unseren Erfahrungen empfiehlt es sich im Falle einer erstmaligen Personalumfrage in einem Unternehmen, zunächst eine *umfassende Bestandesaufnahme des Ist-Zustandes* mit einem breiten Spektrum von Themen vorzunehmen. Dabei könnte inhaltlich das Schwergewicht beispielsweise liegen auf:

- *Arbeitszufriedenheit* im weitesten Sinne, das heisst: Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit und Tätigkeit, Gestaltung und Einrichtung der Arbeitsplätze, Arbeitszeitregelungen

- *Lohnzufriedenheit*: Zufriedenheit mit Lohn, Sozialleistungen und diversen anderen Leistungen und Vergünstigungen für die Mitarbeiter
- Zufriedenheit mit *Betriebsklima*, zwischenmenschlichen Beziehungen im Team, Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen
- Zufriedenheit mit *Aus- und Weiterbildung* im Betrieb
- Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten und den Fähigkeiten der *Vorgesetzten*
- Zufriedenheit mit *Information und Kommunikation* im Betrieb
- Beurteilung von *Unternehmungsleitbild* und -philosophie
- Wahrnehmung der *Unternehmenskultur*

Die Informationsbeschaffung geschieht selbstverständlich nicht als Selbstzweck. Sie dient vielmehr dazu, in einer zweiten Projektphase die Grundlagen zu liefern für allfällige praktische *Änderungs- und Verbesserungsmassnahmen* in den genannten Bereichen. Dies, sofern es sich erweisen sollte, dass die entsprechenden Ziele noch nicht erreicht worden sind. *Umfragedaten als "Survey Feedback" an die Chefs* aller Stufen erlauben es den Verantwortlichen der einzelnen Abteilungen und Geschäftsbereiche, sich vom Zustand ihrer Organisationseinheit ein objektives Bild zu machen. Diese Informationen können den betreffenden Führungskräften helfen, sich mit anderen Abteilungen bzw. mit dem Gesamtdurchschnitt der Unternehmung zu vergleichen (internes Benchmarking). Wertvoll und wichtig ist auch der Vergleich mit den Umfrageergebnissen anderer, ähnlicher Firmen (externes Benchmarking).

4. Befragungsmethoden: WIE wird befragt?

In der Planungs- und Vorbereitungsphase einer Umfrage ist zu entscheiden über *Befragungsmethoden, Fragebogenkonstruktion und Frageformulierung* sowie die praktische zeitliche und örtliche Durchführung der Umfrage. Dies ist abhängig von der Art der gewünschten Umfragedaten sowie den verfügbaren finanziellen und personellen Mitteln.

An Befragungsmethoden stehen zur Auswahl:

- Gruppendiskussionen (Focus-Gruppen)

- mündliche Interviews
- schriftliche (postalische) Befragungen
- computergestützte Telefoninterviews (CATI)
- webbasierte Online-Umfragen im Intranet

Schriftliche, telefonische und Online-Befragungen sind geeignet zur raschen Erfassung einfacher, quantitativer Massendaten in standardisierter Form. Wir verwenden hauptsächlich geschlossene (multiple choice-)Fragen zum Ankreuzen. Ihr Hauptvorteil sind die relativ niedrigen Kosten. Der mögliche Umfang dieser Fragebogen ist jedoch beschränkt. Sie müssen kurz und knapp sein und sich auf wenige Kernfragen sowie eine quantitativ-statistische Auswertung beschränken. Offene Fragen in schriftlichen Fragebogen sind erfahrungsgemäss weniger ergiebig als in persönlichen Interviews. Der Hauptnachteil der Postversand-Methode im speziellen ist die im allgemeinen niedrige Rücklaufquote der Fragebogen – sofern nicht grosses Interesse, besonderes Engagement und starke Motivation der Zielpersonen vorhanden ist und mit Reminderbriefen nachgefasst wird.

Persönliche Interviews sind demgegenüber besser geeignet zur vertieften und gründlichen Abklärung auch komplexer Sachverhalte, wie z.B. Motive, Einstellungen und Verhaltensweisen. Auch Beschäftigte mit einfacher Schulbildung sowie Ausländer können problemlos interviewt werden. Nach unseren Erfahrungen ist, obwohl die Teilnahme freiwillig ist, praktisch nicht mit Verweigerungen zu rechnen; das heisst: die Beantwortungsquote ist hier annähernd 100 %. In Interviews werden zusätzlich auch die Gründe für allfällige Unzufriedenheit mit einzelnen Punkten, sowie Änderungs- und Verbesserungsvorschläge anhand von mehreren offenen Fragen eingehend untersucht. Die wörtlich notierten Antworten darauf liefern zusätzlich zu den trockenen Statistiken „zitierbare Zitate“, d.h. lebendige und anschauliche, qualitative Informationen über Stärken und Schwächen der Unternehmung; Beispiele dafür – wörtlich notierte Aussagen von zwei verschiedenen Mitarbeitern in einem persönlichen Interview einer unserer Personalumfragen in einem Industriebetrieb – finden sich unten. Der Nachteil von persönlichen Interviews sind die höheren Kosten und der grössere Zeitaufwand pro Befragung.

- „Mein Chef kann nicht führen. Arbeiten werden situativ, manchmal nach dem Lustprinzip besprochen. Oft sind Entscheide, die meine Arbeit betreffen, bereits erfolgt, so dass ich als Ausführender einfach übernehmen und irgendwie ausführen muss, was da ist“.
- „Fazit: Mein Chef ist fachlich sehr kompetent, aber er kann nicht führen, will auch nicht. Die Zusammenarbeit ist sehr chaotisch und unbefriedigend. Auch die Bremse zur Weiterbildung ("das haben wir nicht nötig") verstärkt die negative Motivation, obwohl die Arbeit an sich sehr spannend ist. Gespräche werden z.T. abrupt abgebrochen, wenn es dem Chef zu persönlich wird (Jahresschlussgespräch)“.

5. Fallbeispiel: Information und Kommunikation in einer grossen Schweizer Industrieunternehmung

Problemstellung, Zielsetzung und Auftrag

Die Firma plant, eine umfassende Bestandesaufnahme über die Zufriedenheit ihrer rund tausend Mitarbeitenden mit verschiedenen Aspekten ihrer Arbeit zu realisieren. Sie erteilt unserem Forschungsinstitut den Auftrag, eine repräsentative Befragung in der Schweiz durchzuführen und auszuwerten. Der neutrale, externe Forscher gewährleistet die Anonymität der Befragten und den Datenschutz; er bringt methodisches Fachwissen und inhaltliche Expertise ein und bietet die Möglichkeit für Vergleiche mit anderen Personalumfragen (benchmarking).

Untersuchungskonzept und Erhebungsmethode

Die Projektleitung der Firma beschliesst, eine Vollerhebung, keine Stichprobenerhebung, durchzuführen, d.h. alle festangestellten Mitarbeitenden, inklusives unteres, mittleres und oberes Kader, in die Umfrage einzubeziehen. Für die Datenerhebung wählen wir eine Kombination von mündlichen und schriftlichen Befragungen, die sich schon in früheren Personalumfragen bewährt hatte. Die Mehrheit, rund 80 % aller Mitarbeitenden, befragen wir per Post schriftlich. Die Methode der mündlichen Befragung, d.h. des persönlichen Interviews, wählen wir für eine Zusatzerhebung bei den restlichen 20 % der Belegschaft. Insgesamt können wir 675 Fragebogen (Rücklaufquote 78 %) und 190 Interviews (Ausschöpfungsquote 95 %) statistisch auswerten – ein gutes und erfreuliches Resultat.

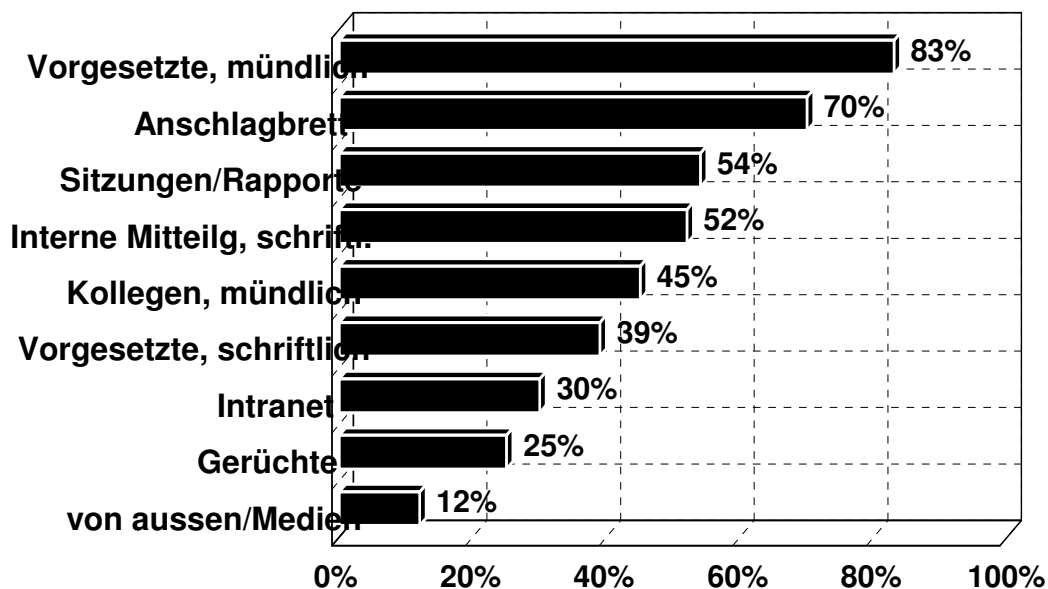
Umfrageergebnisse

Aus der Fülle der vorhandenen Umfragedaten greifen wir hier beispielhaft lediglich jene heraus, welche sich auf den Themenblock „Zufriedenheit mit Information und Kommunikation“ beziehen. In diesem Bereich haben wir die zwei wichtigsten Aspekte, nämlich a) das *Informationsangebot* seitens der Unternehmung einerseits (Informationsquellen) und b) die *Informationsnachfrage und -bedürfnisse* der Mitarbeiter andererseits, abgefragt.

Persönliche Mitteilungen durch die Vorgesetzten, das Anschlagbrett sowie Sitzungen und Rapporte sind die meistgenannten Quellen, auf denen die Mitarbeiter allgemein interessierende Informationen über Firmeninterna erfahren (Grafik 1). Den direkten persönlichen und mündlichen Mitteilungen, der sogenannten "interpersonalen Kommunikation", kommt allgemein grosse Bedeutung zu – als Führungsmittel der Vorgesetzten und als Medium zur internen Verbreitung von Mitteilungen.

INFORMATION UND KOMMUNIKATION

Wie oder von wem erhalten Sie die wichtigsten Informationen in der Firma ?



WI.SO Personalumfrage Industriefirma 2003

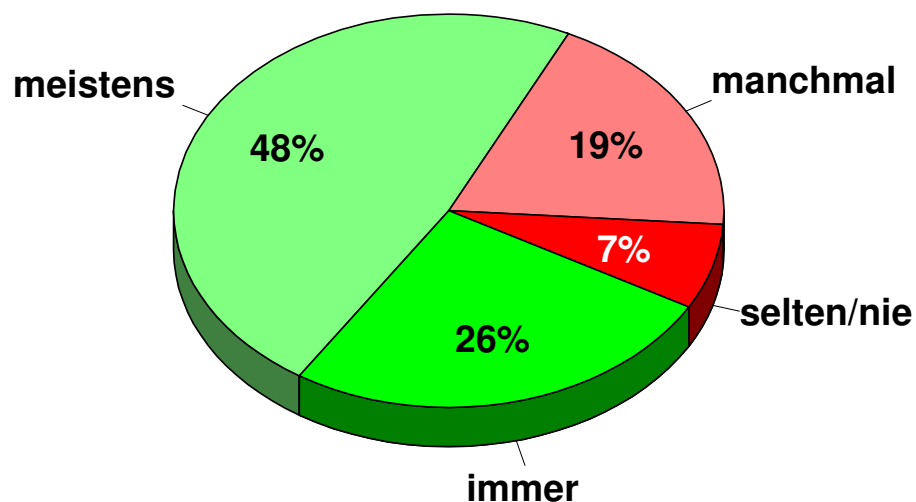
Grafik 1: Quellen für wichtige Informationen in der Firma

Die Umfrage zeigt ein grosses Bedürfnis der Mitarbeiter einerseits nach spezifisch *arbeitsbezogener Information* (Grafik 2), sowie andererseits nach *allgemein interessierender Information* über die Firma (Grafik 3). Dieses Bedürfnis konnte bisher nur teilweise befriedigt werden.

Insgesamt rund drei Viertel aller Befragten werden nach ihren Angaben von ihrem Vorgesetzten "grundsätzlich immer" oder doch wenigstens "meistens" über Entschiede und Vorkommnisse informiert, die *direkt für ihre Arbeit wichtig* sind und zwar auch rechtzeitig informiert. Zusammen ein gutes Viertel erhält die für die richtige Arbeitsausführung notwendige Orientierung nur "manchmal", "selten" oder "nie". Diese Befragten werden mit anderen Worten nur sporadisch oder erst verspätet informiert. Ein erheblicher Teil der gesamten Belegschaft (26 %) hat somit subjektiv – ob zu Recht oder nicht, bleibe dahingestellt – das Gefühl, die für die optimale Erfüllung ihrer Funktion notwendige, sogenannte "funktionale Information" *nicht regelmässig und/oder nicht frühzeitig genug* zu bekommen (Grafik 2).

ZUFRIEDENHEIT MIT INFORMATION UND KOMMUNIKATION

Wie häufig werden Sie vom Vorgesetzten über für Ihre Arbeit wichtige Dinge informiert ?

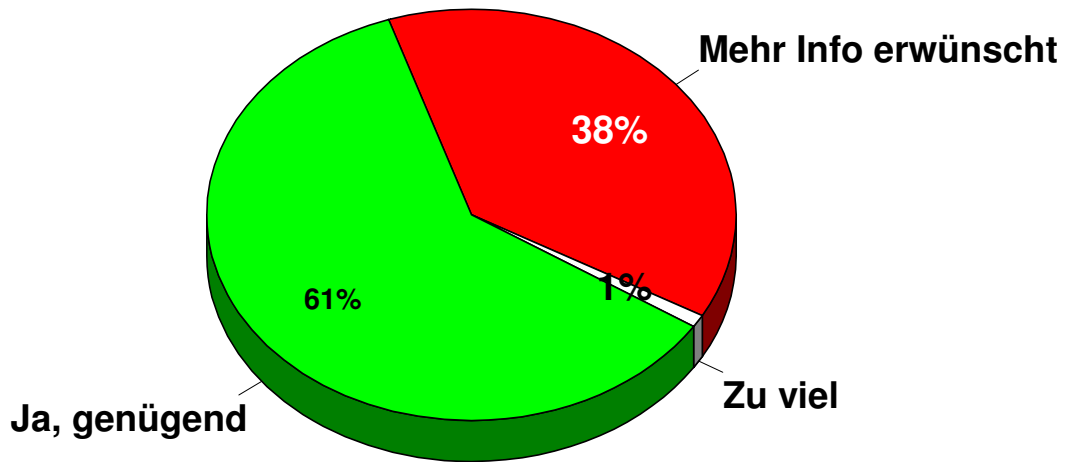


WI.SO Personalumfrage Industriefirma 2003

Grafik 2: Zufriedenheit mit direkt arbeitsbezogener Information

ZUFRIEDENHEIT MIT INFORMATION UND KOMMUNIKATION

Werden Sie genügend informiert - über Dinge von allgemeinem Interesse ?



WI.SO Personalumfrage Industriefirma 2003

Grafik 3: Zufriedenheit mit allgemein interessierender Information

Wünsche nach „mehr“, „besserer“ oder „rechtzeitiger“ Information betreffen die für die eigene Arbeit direkt notwendige, sowie darüber hinausreichende generelle Orientierung über die Strategie, die Ziele und die Politik der Geschäftsleitung sowie die Zukunft des Unternehmens. Die Mitarbeitenden wünschen ausserdem vorgängige Informationen über fachliche, technische und personelle Änderungen oder Neuerungen (Grafik 3).

6. Fazit

Die Information des einzelnen Mitarbeiters durch den direkten Vorgesetzten über Vorgänge und Entscheidungen, welche direkt für die Arbeit wichtig sind, sollte die Firma in Zukunft intensivieren und verbessern. Sie könnte die Arbeitsleistung der Mitarbeiter durch umfassendere und frühzeitigere Information vermutlich noch steigern und das Auftauchen von "Gerüchten" eindämmen.

LITERATUR PERSONALUMFRAGEN

- BORG, Ingwer (1995): Mitarbeiterbefragungen. Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie
- DOMSCH, Michel E., LADWIG, Desirée (Hrsg.)(2000): Handbuch Mitarbeiterbefragung. Berlin/Heidelberg/New York: Springer-Verlag
- KÜHN, Andreas (2002): Outsourcing von Online Fragebogen Umfragen. In: mafo, 12.05.2002, Online im Internet, URL: www.mafo.at/article/articleprint/116/-1/80/
- SCHOCH, Rolf (1988b): Aktuell: Sozialforschung im Personalbereich. In: Mitteilungen der Schweizerischen Gesellschaft für Personalfragen SGP, 24, 4, 30-36. WI♦SO -Reprint Nr. 2/88
- WALTERS, Mike (1994): Building the Responsive Organization. Using Employee Surveys to Manage Change. London/New York etc.: McGraw-Hill International