

Mitarbeiterbefragung

Der Antrieb für eine gute Unternehmenskultur

AXEL ERHARDT, AE-TRAINING UND MANAGEMENTBERATUNG

Die Mitarbeiter sind der Motor eines Unternehmens. Deshalb sind Mitarbeiterbefragungen im Rahmen des Personal- und Human Ressource-Management (H.R.M.) unverzichtbar. Richtig umgesetzt spiegeln sie die Stimmung des Personals wider und geben wichtige Informationen darüber, welche Maßnahmen ein Unternehmer ergreifen sollte, um die Arbeitsmoral zu steigern.

Über eine gut gestaltete Mitarbeiterbefragung generiert man z. B. nachhaltige Informationen und Eindrücke über allgemeine Befindlichkeiten, Stimmungsbilder, Meinungsprozesse, organisatorische Defizite, persönliche Einstellungen oder Vorstellungen zur Arbeitsergonomie.

Ziele der Mitarbeiterbefragung

Durch die regelmäßigen, intern geführten, anonymisierten Befragungen sollen sich letztendlich die Effizienz, der unternehmerische und persönliche Erfolg bzw. die Attraktivität als Arbeitgeber optimieren lassen. Richtig umgesetzt, zeigen Mitarbeiterbefragungen dem Unternehmer – ähnlich einer SWOT-Analyse – die notwendigen Stärken und Schwächen auf, um daraus konkrete und nachhaltige Veränderungsprozesse für das Unternehmen bzw. seine Mitarbeiter umzusetzen.

Mitarbeiterbefragungen fördern und beeinflussen somit ein offenes Feedback bzw. die Kommunikationskultur, stärken letztendlich die persönliche Wertschätzung der einzelnen Mitarbeiter und tragen dadurch zum Identitäts- bzw. Loyalitätsverhalten der Führungskräfte und deren Teams bei.

Zusammenfassend bildet eine Mitarbeiterbefragung im Unternehmen ein nachhaltiges Informations-, Alarm-, Feedback- und letztendlich ein Motivationssystem ab.

Generelle Vorgehensweise

Um die Mitarbeiter im Unternehmen grundsätzlich zu einer internen Befragung zu motivieren, sind die grundsätzliche strategische Ausrichtung und die operative Vorgehensweise die entscheidenden Kriterien und Parameter für ein zielorientiertes Ergebnis und den nachhaltigen Erfolg. Voraussetzung dafür ist, dass im Vorfeld, gemeinsam mit den jeweiligen Führungskräften/Geschäftsführern und dem Betriebsrat, die Rahmenbedingungen diskutiert und abgestimmt werden. Anschließend werden die beschlossenen Zielsetzungen, Abläufe und Vorgehensweisen den Mitarbeitern frühzeitig kommuniziert.

Konkrete Abläufe definieren

Die Einladung zur Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung erfolgt in der Regel schriftlich. Sie sollte formal folgende Punkte beinhalten:

- Die Zielsetzung und den Mehrwert einer erfolgreich durchgeführten Befragung.
- Die Dauer des Befragungsablaufs.
- Der Nutzen einer hohen Teilnehmerzahl bzw. die qualitative Aussagekraft.
- Die Aufklärung zum Datenschutz und der gesicherten Anonymität.
- Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens.
- Eine formulierte Mitarbeiterwertschätzung bei aktiver Teilnahme.

- Eine Dankesformel für die Mitarbeit.
- Die Nennung eventueller Kontaktpersonen für sonstige Rückfragen.
- Ein Linkhinweis bei digital durchzuführenden Umfragen.

Die o. a. Punkte werden der Belegschaft, im Rahmen einer Kick-off-Veranstaltung, noch mal umfassend präsentiert.

Besonderheiten berücksichtigen

Die Erstellung des Fragebogens sollte gut durchdacht sein und einer besonderen Strategie folgen. Einige Kriterien sind hier zu beachten:

Zielorientierung

Je nachdem, welches Ziel verfolgt werden soll, ist es sinnvoll, die einzelnen Hierarchie-Ebenen, möglichst, in einem Befragungsdurchlauf zu kombinieren. Wenn z. B. im Rahmen der Befragungsbetrachtungen die Themen Motivation, Zufriedenheit bzw. persönlicher Purpose bewertet werden sollen, so sind für diese Parameter sowohl die persönliche Ebene der einzelnen Mitarbeiter als auch die Team- und Führungsebene von entsprechender Relevanz.

Liegt der Fokus aber z. B. auf den Themen Unternehmensvision oder -strategie, so sind diese Fragen eher an das mittlere Management und die Geschäftsführungsebene zu richten.

Gestaltung der Fragebögen & Fragestellungen

Die gestellten Fragen zu den unterschiedlichen Themenblöcken müssen für den Mitarbeiter nachvollziehbar und realistisch abgebildet werden. Dabei sollten die einzelnen Fragen kurz und kompakt gestellt und mehrere Themen in einer Fragestellung vermieden werden. Suggestivfragen (z. B. „Meinen Sie nicht auch...“ oder „Sicherlich stimmen Sie zu, dass...“) sind dabei auszuschließen, Fremdwörter nach Möglichkeiten zu vermeiden und hinsichtlich der Beantwortung eine einheitliche Skalierung vorzugeben.

Um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erhalten, sollte sich die Bearbeitung des Fragenkatalogs durch den Mitarbeiter auf maximal 30 Minuten beschränken.

Skalierung

Um nicht „Ja/Nein“-Antworten als geschlossene Frageformen vorzugeben, sondern differenzierte und offene Antworten zu erhalten, empfiehlt sich eine mehrstufige Skalierungsform. Eine verbalisierte Skalierung z. B. von „Trifft zu“ bis „trifft nicht zu“, ist grundsätzlich einfacher vom Mitarbeiter auszufüllen und reduziert den Zeitaufwand. Die Skalierung erfolgt dabei immer zu Beginn von der linken Bewertungsskala (z. B. „schlecht“) in die rechte Richtung (z. B. „sehr gut“). Um die Auswertung zu vereinfachen, empfiehlt es sich, eine Skalierung von maximal fünf Punkten vorzugeben.

Die Strukturdaten der Teilnehmer

Strukturdaten dienen dazu, unterschiedliche oder ähnliche personalpolitische Einschätzungen zu verifizieren, z. B. zwischen der Mitarbeitergruppe „Neueinsteigern“ gegenüber „Langzeit-Mitarbeitern“, um daraus konkrete Rückschlüsse zu den vorgegebenen Bewertungspunkten abzuleiten. Dazu gehören:

- Geschlecht und Alter,
- Betriebszugehörigkeit,
- Unternehmens-/Teambereich,
- Managementverantwortungen der Führungskräfte und
- Voll- und Teilzeitbeschäftigung.

Der Autor

Axel Ehrhardt – Studium an der Fachhochschule für Wirtschaft in Frankfurt mit Schwerpunkt Marketing – blickt auf eine langjährige Karriere in leitenden Sales- und Managementpositionen in der Pharma-, Klinik-, Medizin- und Reha-technik-Industrie zurück. Mit der Gründung von AE-Training und Managementberatung im Jahr 1999 hat er seine Erfahrungen in sein Beratungsunternehmen eingebracht. Schwerpunkte sind Training, Sales & Marketing Strategien, Managementberatung und Coaching im Gesundheitswesen.



Foto: privat

Formen der Mitarbeiterbefragungen

Die Befragung kann über unterschiedliche Wege erfolgen. Diese können sein:

- Online,
- konventionell ausgedruckt auf Papier oder
- mit einer Smartphone-App.

Dabei unterscheiden sich diese Formen hinsichtlich ihrer Aufwandsvorbereitungen, der bereits vorliegenden digitalen Standards, des Auswertungsaufwands, der Sicherung der Anonymität und der jeweiligen Kosten. Jedes Unternehmen muss deswegen für sich entscheiden, welches Befragungssystem – aufgrund der vorliegenden technischen und administrativen Voraussetzungen – sich am ehesten eignet.

Ergebnisse darstellen

Die Auswertung der Befragung und die Mitteilung der Ergebnisse sollte zügig erfolgen. Hier ist eine Kommunikation im Rahmen eines anschließenden Workshops sinnvoll. Ein zeitnahe Feedback ist insofern wichtig, weil sich der Vorschuss an Vertrauen und die persönliche Motivation relativ schnell reduzieren können. Das gefährdet die Erwartungshaltung bzw. Akzeptanz für weitere Umfragen.

Im Fokus der Veranstaltung sollten stehen:

- die Darstellung über die detaillierten Ergebnisse,

- die entsprechenden daraus abgeleiteten Interpretationen,
- Einordnungen bzw. die Schlussfolgerungen für die weitere Ausrichtung des Unternehmens und
- die daraus resultierenden Maßnahmen- bzw. Handlungsfelder.

Wichtig ist, dass z.B. Teilergebnisse den Mitarbeitern gegenüber regelmäßig zu kommunizieren sind. Wenn Ergebnisse vorsätzlich zensiert oder nicht nachhaltig umgesetzt werden, wenden sich die Mitarbeiter meistens relativ schnell innerlich von den Befragungen wieder ab. Denn ein langfristiger Erfolg einer Mitarbeiterbefragung steht und fällt immer mit der Umsetzung der Ergebnisse. Daran muss sich ein Unternehmen durch seine Mitarbeiter jederzeit messen lassen können.

Ausblick

Ein in zeitlichen Abständen durchgeführtes Mitarbeiter-Feedback durch gezielte Befragungen trägt nachhaltig dazu bei, dass die richtigen unternehmerischen Personal- und Organisationsentscheidungen getroffen werden können. Somit wird z. B. nicht nur die interne Unternehmenskommunikation und Feedback-Kultur optimiert, sondern ebenso die individuelle und aktive Mitarbeiterbindung sowie das Motivations- und Loyalitätsverhalten stabilisiert. <