

Veröffentlicht in
Wissensmanagement

3/2006

„Mitarbeiterbefragungen
- ein Schlüssel zum Unternehmenserfolg“

S. 45-47

Mit freundlicher Genehmigung der
Wissensmanagement Redaktion, Augsburg

Werner Gleißner, Bernd Mott

Mitarbeiterbefragungen – ein Schlüssel zum Unternehmenserfolg?



Foto: Ablestock

Wettbewerbsvorteile entwerten sich heute zunehmend schneller. Sie bleiben dem Unternehmen also immer kürzer erhalten. Doch gerade in der heutigen schnelllebigen Zeit ist eine zukunftsorientierte Unternehmensplanung wichtiger denn je. Unter diesem Aspekt haben Hamel und Prahalad [1], zwei Vertreter des so genannten „resource based view“, das Konzept der Kernkompetenzen entwickelt. Die Steuerung solcher Erfolgsfaktoren setzt deren Messung zur Beurteilung von Stärken und Schwächen voraus. Dies kann eine gut konzipierte Mitarbeiterbefragung leisten.

Kernkompetenzen entstehen häufig aus der Verbindung von technologisch hochwertigem Wissen und den besonderen Fähigkeiten und Erfahrungen von Mitarbeitern des Unternehmens. Das Wissen der Mitarbeitern und dessen Management generiert demnach Fähig-

keiten des Unternehmens, die immer wieder zur Erneuerung von Wettbewerbsvorteilen führen. Für die langfristige Erfolgssicherung in Unternehmen sind also der gezielte Aufbau und die Steuerung von Kernkompetenzen von tragender Bedeutung. Da sich Kernkompetenzen häufig auf dem Zusammenspiel verschiedener Unternehmensressourcen ergeben, muss zuerst der Status Quo des Unternehmens in diesem Bereich detailliert festgestellt werden. Mithilfe dieser Informationen können Kernkompetenzen evaluiert und gesteuert werden.

Die wichtigste Informationsquelle zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sowie der Unternehmenssituation insgesamt sind die Mitarbeiter des Unternehmens selbst. Die Meinung der Belegschaft sollte dabei nicht nur auf der Basis von Einzelgesprächen beurteilt, sondern durch eine schriftliche Befragung ermittelt werden.

Kurz gefasst:

- Langfristig wirksame Erfolgsfaktoren sind oft Kernkompetenzen, die sich aus dem Zusammenwirken der Ressourcen des Unternehmens ergeben. Von Bedeutung zur Steuerung dieses unternehmensinternen Wissens ist die Messung der Stärken und Schwächen des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeiter. Der FutureValue-Befragungsbogen bietet dafür ein Set an strategierelevanten Fragen zur Messung relevanter Kriterien. Mittels Vergleichsdatenbank können die Ergebnisse des Unternehmens relativiert und Maßnahmen zur Verbesserung des internen Wissens um Erfolgspotenziale abgeleitet werden.
- Aus bisherigen Befragungen lassen sich zudem generelle Erkenntnisse über den „Wissenschatz“ der Mitarbeiter ableiten.

Die Mitarbeiterbefragung als Analyseinstrument

In schriftlichen Befragungen beurteilen die Mitarbeiter wichtige Einzelaspekte eines Unternehmens, wie z.B. Betriebsklima, Arbeitssituation und Führungsverhalten und Schwächen. Die Ergebnisse werden im Rahmen eines Beratungsprojekts dann statistisch ausgewertet und mit der Unternehmensführung diskutiert, um Verbesserungspotenziale aufzudecken. Die Auswertung kann das Unternehmen anschließend auch mit anderen Unternehmen vergleichen. Eventuelle Verzerrungen im Antwortverhalten von Mitarbeitern werden dadurch relativiert.

Eine schriftliche Mitarbeiterbefragung führt oft zu erheblichen Irritationen und Ängsten bei den Mitarbeitern, die die Ergebnisse einer solchen Befragung stark verfälschen können. Um diesem Effekt vorzubeugen, muss die Unternehmensleitung eine solche Befragung gut vorbereiten. Dazu gehört in einem ersten Schritt die frühzeitige Aufklärung der Mitarbeiter (und gegebenenfalls des Betriebsrates) über die geplante Maßnahme. Dabei sollte das Unternehmen nicht nur die Durchführung an sich ankündigen, sondern

auch über Inhalte und Ziele der Befragung informieren. Höchste Priorität hat die Anonymität der Befragung. So sollten Mitarbeiter ihre ausgefüllten Fragebögen beispielsweise in einer Urne, in verschlossenen Umschlägen oder über das Internet/Intranet abgeben können.

Ein schriftlicher und relativ standardisierter Mitarbeiter-Fragebogen hat wesentliche Vorteile:

- Die Ergebnisse sind nicht – wie Interviews – durch subjektive Verzerrungen seitens der Berater bzw. Interviewer beeinflusst.
- Auch bei großen Unternehmen kommen alle Mitarbeiter zu Wort.
- Die Ergebnisse sind mit den Daten anderer Unternehmen vergleichbar und liefern so unmittelbar Hinweise auf Stärken und Schwachpunkte.

Der FutureValue-Mitarbeiterfragebogen

Der FutureValue-Mitarbeiterfragebogen ist ein strategisch ausgerichtetes Set an Fragen, das z.B. im Rahmen von Unternehmensanalysen eingesetzt wird. Die FutureValue-Befragung befasst sich mit folgenden Schwerpunkten:

Gesamteinschätzung des Unternehmens

Fragen nach der generellen Einschätzung des Unternehmens, z.B. zur Marktsituation und zur finanziellen Situation des Unternehmens oder zur vermuteten Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes, geben darüber Auskunft, ob die Mitarbeiter das Unternehmen als eher stark oder eher schwach einschätzen.

Kundenzufriedenheit

Mitarbeiter haben ihre eigene Einschätzung, wie das Unternehmen von den Kunden gesehen wird. Dieses Erfahrungspotenzial wird durch eine Vielzahl von Faktoren erfasst, z.B. durch die Beurteilung einiger kaufentscheidender Faktoren.

Betriebsklima

Unabhängig von den – durchaus strittigen – Konsequenzen für die Arbeitsproduktivität ist die Einschätzung des Betriebsklimas ein guter Indikator für den Zustand der innerbetrieblichen Organisation.

Effizienz der Betriebsabläufe

Es ist ein offensichtlicher Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens, wenn es innerbetriebliche Reibungsverluste vermeidet und alle benötigten Informationen schnell, korrekt und ohne großen

	Tendenzdarstellung						Wert	Abw.
Starkes Unternehmen	1	2	3	4	5	Schwaches Unternehmen	3,0	0
Zufriedene Kunden	1	2	3	4	5	Unzufriedene Kunden	2,8	--
Gutes Betriebsklima	1	2	3	4	5	Schlechtes Betriebsklima	2,2	+
Ruhige, durchdachte Betriebsabläufe	1	2	3	4	5	Hektische, ungeplante Betriebsabläufe	2,9	-
Kooperative Führung	1	2	3	4	5	Autoritäre Führung	2,3	+
Qualifizierte Mitarbeiter	1	2	3	4	5	Unqualifizierte Mitarbeiter	2,8	-

Der FutureValue-Mitarbeiterfragebogen

Arbeitsaufwand an den richtigen Stellen im Unternehmen ankommen. Das Unternehmen spart so Arbeitsaufwand bzw. Personalkosten und gewinnt gleichzeitig an Reaktionsschnelligkeit. Störungen der Arbeitsabläufe durch technische Probleme, unklare Kompetenzen oder fehlende Informationen beeinflussen diesen Aspekt.

Führung

Führungsstil und Führungsverhalten haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter und die Effizienz der betrieblichen Abläufe. Auch bei prinzipiell gut festgelegten Arbeitsabläufen und einem positiven Betriebsklima ist es Aufgabe der Vorgesetzten, Mitarbeiter zu motivieren und sie sinnvoll in die betrieblichen Abläufe zu integrieren. Eine Reihe von Fragen zielt daher auf das Führungsverhalten der Vorgesetzten ab.

Mitarbeiterqualifikation

Damit ein Mitarbeiter seine Aufgaben effektiv ausführen kann, muss er die an ihn gestellten Anforderungen erfüllen können. Die Beurteilung der Qualifikation eines Mitarbeiters ist entscheidend für seinen richtigen Einsatz im Unternehmen.

Auswertung und Maßnahmenableitung

Die Auswertung der Daten erfolgt je nach Bedarf in unterschiedlicher Intensität. In einer ersten Stufe werden Antworthäufigkeiten (z.B. zu Prozessstörungen) und die Bewertungen (z.B. zur Weiterbildung der Mitarbeiter) ausgewertet. In einer nächsten Stufe erfolgt der Vergleich dieser Werte mit den Werten ähnlicher Unternehmen oder mit dem Mittelwert aller bisher befragten Unternehmen. In einer dritten Stufe werden statistische Zusammenhänge im Antwortverhalten zwischen verschiedenen Fragen untersucht.

Die Ergebnisse der Befragung dienen als Grundlage für die Erarbeitung von neuen Wettbewerbsvorteilen. Viele Veränderungen benötigen allerdings Jahre, bis sie sich tatsächlich im täglichen Arbeitsablauf etabliert haben. Daher bietet sich eine erneute Mitarbeiterbefragung als Kontrollmeilenstein an, mit dem Umsetzungsgrad und Wirksamkeit von organisatorischen Veränderungen

aus Sicht der Mitarbeiter bewertet werden können.

Empirische Erfolgsfaktorenanalyse

Welches sind nun die Wettbewerbsvorteile oder Wettbewerbsnachteile, die sich aus der Vielzahl der in den letzten Jahren durchgeführten schriftlichen Mitarbeiterbefragungen ableiten lassen?

Jede Mitarbeiterbefragung liefert Stärken-/Schwächenprofile eines Unternehmens und zeigt meist sehr konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen. Insgesamt stellen die Mitarbeiterbefragungen somit eine Beschreibung des Unternehmens aus Mitarbeitersicht dar, die eine wichtige Ergänzung zur üblichen Betrachtung von Stärken und Schwächen aus Geschäftsführersicht oder im Rahmen einer Jahresabschlussanalyse liefert. Gerade in Kombination mit diesen Instrumenten spielt eine Mitarbeiterbefragung ihre besonderen Stärken aus. Erst der kombinierte Einsatz der Instrumente ermöglicht eine fundierte Beurteilung von Stärken und Schwächen und damit potenziellen Wettbewerbsvorteilen und Wettbewerbsnachteilen eines Unternehmens.

Trotz der hohen Individualität einzelner Analysen zeigen die Auswertungen der mehr als 30 zuletzt durchgeführten Mitarbeiterbefragungen einige gemeinsame Muster:

- In der grundlegenden Tendenz deckt sich i.d.R. die Einschätzung der Mitarbeiter hinsichtlich der Stärke des Unternehmens mit der tatsächlichen finanziellen Situation: Es zeigt sich sogar, dass die schlechtesten Ergebnisse bei Mitarbeiterbefragungen durchweg von Unternehmen stammen, die eine überdurchschnittliche Insolvenzgefährdung aufwiesen.
- Bei der Beurteilung der Stärken und Schwächen eines Unternehmens aus Mitarbeitersicht zeigt sich fast durchgängig, dass die Befragten die Mitarbeiterqualifikation (Selbsteinschätzung) und die Qualität der Arbeitsausführung relativ positiv, der organisatorische Aufbau und die Arbeitsplanung in den Unternehmen jedoch

besonders negativ bewerten.

- Mit erheblichem Vorsprung vor allen anderen Kriterien schätzen die Mitarbeiter an ihren Arbeitsstellen die „interessanten Arbeitsinhalte“. Dagegen fühlen sich die Mitarbeiter fast durchweg zu schlecht bezahlt.
- Sehr auffällig ist es, dass es bei den betrachteten Unternehmen kein typisches Profil von Fehlerquellen und Störungen gibt, das zu Wettbewerbsnachteilen führt. Je nach Unternehmen können unklare Aufgabenstellung, fehlende Informationen, mangelnde Entscheidungskompetenzen oder auch technische Fehler maßgeblich sein.
- In den meisten Unternehmen schätzen die Mitarbeiter die Kundenzufriedenheit als überdurchschnittlichen Wettbewerbsvorteil des Unternehmens ein. Das erweist sich jedoch häufig als Selbstüberschätzung, wenn man die teilweise ergänzend durchgeführten Kundenbefragungen betrachtet. Dabei zeigt sich auch, dass die Zufriedenheit der Kunden statistisch in einem relativ engen Zusammenhang mit der Mitarbeiterqualifikation steht: Qualifizierten Mitarbeitern gelingt es offensichtlich deutlich besser, die Probleme der Kunden tatsächlich zu lösen.
- Gemäß der Einschätzung der Mitarbeiter scheint es im Allgemeinen keinen Widerspruch zwischen hoher Qualität und günstigen Preisen zu geben. Beide Aspekte werden nahezu unabhängig voneinander gesehen.
- Interessant ist festzustellen, dass es bei den untersuchten Unternehmen keinen statistisch erkennbaren Zusammenhang zwischen der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Arbeitsbelastung und dem Betriebsklima gibt. Die wahrgenommene Arbeitsbelastung nimmt jedoch – wenn auch relativ schwach – mit zunehmenden Qualitätsanforderungen und schwächerer Qualifikation der Mitarbeiter zu.
- Am stärksten beeinflusst wird das Betriebsklima durch die wahrgenommene Qualität der Mitarbeiterführung.

Fazit

Grundlage der langfristigen Erfolgssicherung von Unternehmen ist der gezielte Aufbau und die Steuerung von Kernkompetenzen als langfristige Wettbewerbsvorteile. Dabei sind insbesondere solche Ressourcen von Bedeutung, die nicht oder kaum von Wettbewerbern am Markt erworben oder einfach selbst aufgebaut werden können, wie z.B. das Management des unternehmensinternen Wissens durch das Zusammenspiel der Mitarbeiter.

Die Mitarbeiterbefragung sollte daher als zentrales Analyseinstrument zur Feststellung der tatsächlichen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter in jedem strategischen Planungsprozess – der letztendlich auch den Aufbau und die Steuerung der Kernkompetenzen betrachtet – integriert sein.

Die Werthaltigkeit bzw. Aussagekraft der Mitarbeiterbefragung kann mit Hilfe empirischer Analysen eindeutig nachgewiesen werden.

Literatur:

[1] Hamel, Gary; Prahalad, C. K., Wettlauf um die Zukunft, 1995.

[2] Gleißner, Werner, FutureValue – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Gabler, 2004.

Die Autoren:



Dr. Werner Gleißner ist Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH sowie Vorstand der FutureValue Group AG. Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich Risikomanagement, Rating und Strategieentwicklung sowie der Weiterentwicklung von Methoden der Risikoaggregation und der wertorientierten Unternehmenssteuerung. Er nimmt Lehraufträge an der TU Dresden und der European Business School wahr.

gleissner@wissensmanagement.net



Bernd P. Mott ist Partner der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen. Seine Beratungsschwerpunkte sind Strategische Konzeptionen und FutureValueScorecard, wertorientierte Strategieentwicklung, Umsetzung und Entwicklung strategischer Kennzahlensysteme (BalancedScorecard), Strategische Organisationsgestaltung, Qualitätsmanagementsysteme, Unternehmensanalysen und Risikomanagement.

mott@wissensmanagement.net