

Personalmanagement-Tipp



Stärken und Schwächen erkennen durch Mitarbeiterbefragung



Stärken und Schwächen erkennen durch Mitarbeiterbefragung

Informationen darüber, wie Mitarbeiter ihre eigene Situation und die Situation des Betriebes beurteilen, sind sehr wichtig, um ein Unternehmen zu führen. Die Mitarbeiter sind diejenigen, die Strategien umsetzen und Ziele erreichen. Ansätze der Unternehmensführung und -planung, die von den Mitarbeitern nicht mitgetragen werden, zielen ins Leere. Eine Möglichkeit, die Stärken und Schwächen des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeiter zu erfassen, ist die Mitarbeiterbefragung.

Mitarbeiterbefragungen bringen wichtige Informationen

Informationen aus Mitarbeiterbefragungen ermöglichen eine Einschätzung darüber, wie der Betrieb wahrgenommen wird, wie Mitarbeiter ihre eigene Situation im Betrieb sehen, inwieweit sich Mitarbeiter mit ihrer Aufgabe und dem Unternehmen identifizieren und ob eine Neuausrichtung des Betriebs von der Belegschaft mitgetragen wird.

Es geht darum, **Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken zu erkennen, um das Unternehmen optimal darauf einstellen zu können.** Entscheidungen können am sinnvollsten auf der Grundlage möglichst vollständiger, aktueller Informationen getroffen werden. Die Mitarbeiter verfügen oft über diese wichtigen Informationen, die sie aber von sich aus nicht immer weiterleiten. Wenn diese Informationen nicht „abgeschöpft“ werden, indem man Mitarbeiter gezielt befragt, ist das Bild vom Unternehmen nicht immer realitätsnah. Mitarbeiter sehen den Betrieb anders als beispielsweise die Unternehmensführung. Schwachstellen werden zu spät erkannt, so dass ein „Gegensteuern“ oft schwerer fällt.

Mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung kann man also:

- Schwachstellen im Betrieb auf den Grund gehen
- eine strategische Neuausrichtung des Betriebs vorbereiten
- ermitteln wie die Mitarbeiter das Unternehmen und ihre Arbeitsbedingungen einschätzen
- die Mitarbeiter besser in den Betrieb einbinden (internes Personalmarketing).

Tipp:

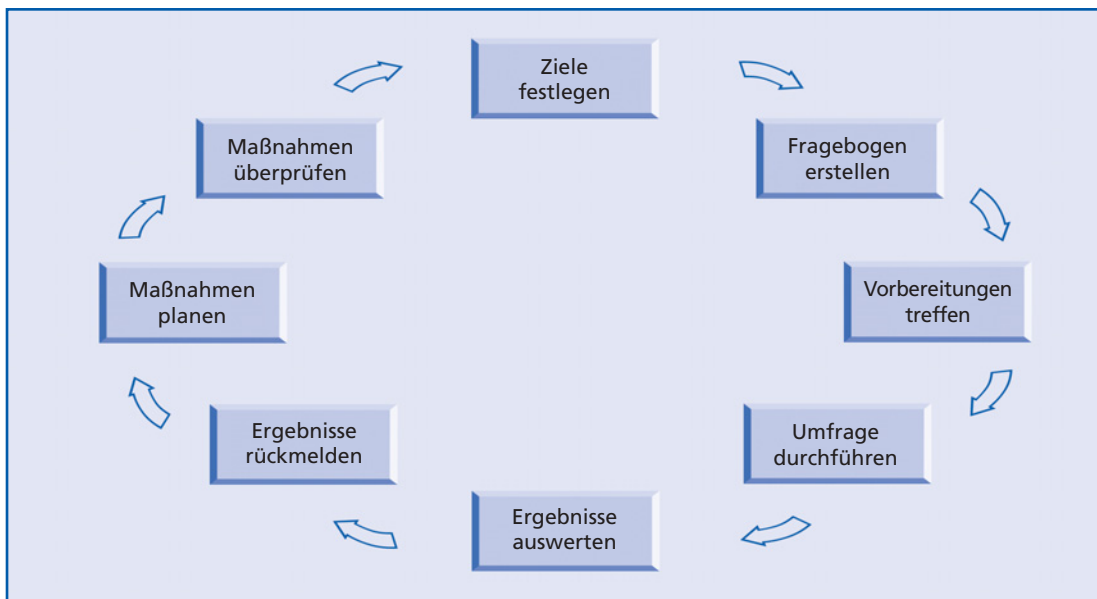
Eine Mitarbeiterbefragung sollte nur durchgeführt werden, wenn der Unternehmer ...

- die Analyse der betrieblichen Stärken und Schwächen akzeptieren kann
- nicht anzweifelt, dass die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz so erleben
- die festgestellten Mängel auch wirklich beseitigen will
- konkrete Maßnahmen zur Verbesserung einführt und unterstützt
- eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter anstrebt

Die Planung: Schritt für Schritt

Eine Mitarbeiterbefragung muß gut geplant sein. Seitens der Mitarbeiter bestehen oft Hemmschwellen, sich im persönlichen Gespräch zu äußern. Der große Vorteil einer schriftlichen Befragung ist daher die Anonymität. Eine solche Fragebogenaktion braucht eine gute Vor- und Nachbereitung: Gehen Sie bei Ihrer Mitarbeiterbefragung systematisch vor und arbeiten Sie einen Fragenkatalog aus!

Vorgehen bei der Mitarbeiterbefragung



1. Schritt: Ziele festlegen

Es muss festgelegt werden, was genau mit der Mitarbeiterbefragung erreicht werden soll. Ist das Ziel einmal formuliert, muss geklärt werden wer, wann, wozu befragt werden soll und wer für die weiteren Schritte verantwortlich ist.

2. Schritt: Fragebogen erstellen

Das A und O der Mitarbeiterbefragung ist die Gestaltung des Fragenkataloges. Welche Fragen gestellt werden, richtet sich natürlich nach den Zielen, die mit der Mitarbeiterbefragung verfolgt werden. Gerade dann, wenn Sie zum ersten Mal eine Mitarbeiterbefragung durchführen, liegt es nahe, thematisch umfassend vorzugehen, um einen generellen Eindruck von der Situation der Belegschaft zu gewinnen. Um aber Mitarbeiter nicht zu überfordern und den Aufwand gering zu halten, sollte der Fragebogen nicht zu umfangreich sein. Eine Übersicht über mögliche Einzelthemen, die im Fragebogen berücksichtigt werden, finden Sie auf der nächsten Seite.

3. Schritt: Vorbereitungen treffen

Die Mitarbeiter müssen wissen, dass eine Befragung durchgeführt wird, mit welchem Ziel das geschieht, wann und nach welchen Spielregeln die Befragung stattfinden wird und vor allem, warum und wie sie verwertbare Informationen liefern können. Frühzeitige Information baut Vorbehalte bei den Mitarbeitern ab. Am besten werden die Mitarbeiter informiert, indem Sie gleichzeitig Aushänge im Betrieb machen, einen Infobrief mit der Gehaltsabrechnung verschicken und eine Mitarbeiterbesprechung machen.

Ein Beispiel für einen solchen Infobrief finden Sie auf Seite 5.

4. Schritt: Befragung durchführen

Die Fragebögen müssen an die Mitarbeiter verteilt werden. Diese benötigen ausreichend Zeit, um über die Fragen nachzudenken, bevor sie ihre Fragebögen abgeben oder an einer Sammelstelle einwerfen.

5. Schritt: Ergebnisse auswerten

Wenn die Fragebögen eingesammelt sind, werden sie ausgewertet. Es kann bei umfangreichen Fragebögen und komplexen Fragestellungen sinnvoll sein, die Ergebnisse in einer Grafik zusammenzufassen.

6. Schritt: Ergebnisse rückmelden

Die Ergebnisse - auch die unangenehmen - müssen den Mitarbeitern mitgeteilt und mit ihnen diskutiert werden. Unterlässt man das, ist das Ziel der Befragung gefährdet.

7. Schritt: Maßnahmen planen

Wenn sich durch die Befragung ergibt, dass etwas geändert werden muss, dann werden die Änderungen in Angriff genommen. Sonst wird die Befragung unglaubwürdig.

8. Schritt: Maßnahmen überprüfen

Wichtig ist es, den Erfolg der eingeführten Maßnahmen auch zu überprüfen.

Der Aufwand lohnt sich

Der Nutzen, den ein Handwerksbetrieb hat, wenn er eine gut organisierte Mitarbeiterbefragung durchführt, übersteigt die Kosten schnell. Der Zeitaufwand wird durch motivierte und zufriedene Mitarbeiter und durch eine höhere Produktivität und Qualität belohnt. Dazu müssen Sie jedoch konsequent am Ball bleiben. Planen Sie für die Befragung sechs

Einzelthema	untersuchen
Firmenimage	✓
Information	
Führungsthemen	
Leistungsbeurteilung	
Organisation	
Kommunikation	
Lohnsysteme	
Arbeitszeiten	
Arbeitsbedingungen	
Qualität	
Arbeitszufriedenheit	
Arbeitsabläufe	
Motivation	
Teamarbeit	
Betriebsklima	
Weiterbildung	
Entwicklungsmöglichkeiten	
Unternehmenskultur	
Unternehmensstrategie	
Umstrukturierung	
...	
...	
...	
...	
...	

bis acht Wochen ein! Das ist der Zeitraum von der Vorbereitung bis zur Information der Mitarbeiter über das Ergebnis. Falls Sie alleine nicht zurechtkommen, fragen Sie bei ihrer Handwerkskammer oder ihrem Fachverband um Beratung nach!

Beispiel Infobrief Mitarbeiterbefragung

Bäckerei Burgmüller
Bäckerstraße 11
45701 Herten

Manfred Mustermann
Musterstraße 20
45701 Herten

Herten, 12. Oktober 2004

Information zur Mitarbeiterbefragung

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

wir, die Inhaber der Bäckerei Burgmüller, haben uns entschlossen eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen.

Wir möchten Ihnen dadurch die Gelegenheit geben, offen über Themen wie Zufriedenheit mit dem Chef, Kommunikation und Information im Betrieb, Weiterbildungsmöglichkeiten, Arbeitszeit und Arbeitsplatzgestaltung zu äußern. Das Ziel der Befragung ist, herauszufinden, wo in unserer Bäckerei Verbesserungen möglich sind. Wir werden die Fragebögen Anfang November an alle Mitarbeiter verteilen. In der Zeit vom 15. bis 30. November steht im Pausenraum ein Briefkasten bereit, in den Sie die ausgefüllten Bögen zurücklegen können. Alle Mitarbeiter werden befragt. Die Ergebnisse bleiben selbstverständlich anonym - es werden keine Namen auf die Fragebögen geschrieben.

Nehmen Sie die Gelegenheit wahr, um offen über Kritik und Probleme zu reden. Im Dezember werden die Ergebnisse auf einer Mitarbeiterbesprechung vorgestellt. Anhand der Ergebnisse werden wir uns dann überlegen, was wir im Betrieb verbessern können.

Wer noch Fragen oder Anregungen zur Mitarbeiterbefragung hat, kann uns gerne ansprechen.

Manni & Anne Burgmüller
Manni und Anne Burgmüller

Beispielfragbogen der Personalmanagement-Initiative Handwerk NRW

	1 = trifft voll zu 4 = trifft nicht zu
Firmenimage	1 2 3 4
1 Unser Firmenlogo ist interessant und fällt auf.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2 Die Beziehungen zu unseren Kunden werden gepflegt.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3 Unsere Firma hat ein einheitliches Erscheinungsbild.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4 Ich bin stolz auf meine Firma.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
5 Ich würde meine Firma und deren Arbeit weiterempfehlen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
6 Die Firma hat bei den Kunden ein hohes Ansehen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
7 Reklamationen nutzen wir als Anregung zur Verbesserung.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
8 Wir leisten durch unsere Arbeit vor Ort Werbung für die Firma.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
9 Was wir in unserer Werbung sagen ist wahr.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
10 Wenn ich noch einmal vor der Wahl stünde, würde ich wieder bei dieser Firma anfangen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
11 Insgesamt bin ich mit dem Image der Firma voll und ganz zufrieden.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Arbeitsbedingungen	
1 Die innerbetrieblichen Abläufe sind gut verständlich.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2 Die Verantwortlichkeiten im Betrieb sind klar zugeordnet.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3 Die Arbeitsabläufe sind so organisiert, dass keine Leerlaufphasen auftreten.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4 Die Arbeitsanweisungen sind klar und eindeutig.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
5 Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter/innen werden umgesetzt.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
6 Es stehen alle notwendigen Geräte/Maschinen/Werkzeuge jederzeit zur Verfügung.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
7 Die Computerausstattung trägt zur Arbeitserleichterung bei.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
8 Die Arbeitszeitregelung der Firma entspricht meinen Bedürfnissen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
9 Die Arbeitsbedingungen meines Arbeitsplatzes sind gut.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
10 Die Arbeitsabläufe und -bedingungen sind so gestaltet, dass meine Gesundheit nicht gefährdet ist.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
11 Die Arbeitsabläufe und -bedingungen sind so organisiert, dass kaum Überstunden anfallen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
12 Überstunden/Mehrarbeit werden angemessen ausgeglichen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
13 Insgesamt bin ich mit den Arbeitsbedingungen voll und ganz zufrieden.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Meine eigene Tätigkeit	
1 Meine Tätigkeit ist abwechslungsreich und interessant.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2 Meine Leistung wird regelmäßig beurteilt.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3 Meine Leistung wird gerecht beurteilt.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4 Ich kann Entscheidungen bei der Ausführung meiner Arbeit selber treffen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
5 Meine Tätigkeit ist verantwortungsvoll.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
6 Ich erhalte keine widersprüchlichen Anweisungen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

7	Vorgegebene Termine sind realistisch geplant und können von mir eingehalten werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Ich werde entsprechend meinen Fähigkeiten eingesetzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Ich mache meine Arbeit gerne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Ich würde gern auch andere Tätigkeiten übernehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Meine Firma bietet mir die Möglichkeit zur Weiterbildung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Meine Arbeitsabläufe kann ich selbst organisieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Insgesamt bin ich mit meiner eigenen Tätigkeit voll und ganz zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Verhältnis zu anderen Mitarbeitern					
1	Wir Kollegen insgesamt tauschen untereinander alle notwendigen Informationen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Ich kann mich auf meine Kollegen verlassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Wir bilden gemeinsam ein gutes Team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Wenn ich Probleme habe, werde ich von meinen Kollegen unterstützt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Wir verlassen unsere Arbeitsstätten in einem sauberen Zustand.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Meine Kollegen engagieren sich bei der Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Die Arbeit wird gerecht verteilt unter den Kollegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Im Kollegenkreis halten wir zusammen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Wenn ich krank oder im Urlaub bin, wird meine Arbeit gut erledigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Konflikte unter den Mitarbeiter/innen werden offen ausgetragen und sachlich gelöst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Insgesamt bin ich mit meinen Kollegen voll und ganz zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Verhältnis zum Chef / zur Chefin					
1	Er/ sie hat ein offenes Ohr für meine Wünsche und Probleme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Er/ sie behandelt mich fair und gerecht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Er/ sie schafft es, mich persönlich zu motivieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Ich erhalte klare und präzise Arbeitsanweisungen vom Chef/von der Chefin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Er/ sie erklärt mir seine Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Er/ sie lobt mich für gute Leistung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Er/ sie ist fachlich kompetent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Er/ sie kontrolliert die Arbeitsabläufe und Ergebnisse in angemessenem Umfang.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Er/ sie kümmert sich um Aufträge, damit unsere Arbeitsplätze erhalten bleiben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Ich bin über die wirtschaftliche Situation der Firma ausreichend informiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Er/ sie lässt Kritik an seinem Führungsstil zu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Ich weiß, was mein/e Chef/in von mir erwartet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Er/ sie kümmert sich um die Gesundheit seiner/ ihrer Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Er/ sie kümmert sich um meine berufliche Weiterentwicklung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Er/ sie berücksichtigt meine Interessen und Stärken bei der Arbeitseinteilung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Herausgeber:

Management-Center Handwerk (MCH) der

Landes-Gewerbeförderungsstelle des NRW Handwerks (LGH)

Tel: 0211 30108-333

Fax: 0211 30108-530

<http://www.mch.de>

Geschäftsführer:

Dipl.-Volkswirt Reiner Nolten

stv. Geschäftsführer:

Dipl.-Ök. Jürgen-Johannes Lau

Redaktion:

Claudia Stemick M.A.

Autorin:

Dipl.-Päd. Ulla Habelt

Produktion:

Wohlfeld und Wirtz, Duisburg

Foto: MCH

