

# Der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Autoren:

**Dr. Rüdiger Hossiep** (Projektteam Testentwicklung, Ruhr-Universität Bochum, bip@rub.de)

**Philip Frieg** (Projektteam Testentwicklung, Ruhr-Universität Bochum, bip@rub.de)

## Kurzfassung

Mitarbeiterbefragungen gewinnen in der Unternehmenspraxis an Bedeutung. Über die Art der Durchführung im deutschsprachigen Raum ist wenig bekannt. Diese Studie trägt dazu bei diese Lücke zu schließen. Die 820 größten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz wurden zum Thema Mitarbeiterbefragung befragt. Es zeigen sich unter anderem folgende Ergebnisse: Der allergrößte Teil der Unternehmen hat bereits eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Die meistgenannten Inhaltsbereiche sind Führung, Information und Kommunikation, berufliche Weiterbildung, Kollegen und Team und Arbeitsbedingungen. Die überwiegende Mehrheit der Studienteilnehmer bescheinigt dem Instrument einen hohen Nutzen.

## Abstract

In many companies, employee surveys play an increasingly important role. Little is known of how these surveys are conducted in German-speaking countries. This study helps to close this gap. The 820 biggest industrial companies in Germany, Austria and Switzerland were asked about the topic employee survey. Key results are: The major part of the companies has already conducted an employee survey. The most common subjects are leadership, information and communication, professional advancement, colleagues and team and working conditions. The majority of participants of this study attest the instrument a high benefit.

Die vorliegende Studie thematisiert ein Instrument, das im deutschsprachigen Raum in den letzten Jahrzehnten ständig an Bedeutung und Verbreitung gewonnen hat: Die Mitarbeiterbefragung. Bungard und Steimer (2005) berichten, dass 82 % der 100 umsatzstärksten deutschen Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt haben. Für die USA schätzt Kraut (2006) auf der Grundlage verschiedener Umfragen die Verbreitung von Mitarbeiterbefragungen auf etwa 75 %; betrachtet man nur die großen Unternehmen, sei der Anteil noch höher. Noch liegen keine vergleichbaren Daten über die Verbreitung von Mitarbeiterbefragungen in anderen Regionen der Welt (z. B. Asien oder Südamerika) vor. Borg und Mastrangelo (im Druck) beobachten jedoch rückblickend auf die vergangenen 30 Jahre, dass durch die Globalisierung Mitarbeiterbefragungen zunehmend auch in diese Länder getragen werden.

Um sich einen aktuellen und umfassenden Überblick über die Verbreitung von Mitarbeiterbefragungen im deutschsprachigen Raum zu verschaffen, liegt die oben genannte Studie von Bungard et al. (2005) einerseits schon länger zurück (Erhebungszeitraum war Oktober 2003 bis März 2004), gleichzeitig ist die Studie mit insgesamt 46 teilnehmenden Unternehmen in ihrer Aussagekraft begrenzt. Es ist also zu prüfen, ob die von Bungard et al. (2005) berichtete starke Verbreitung von Mitarbeiterbefragungen immer noch anhält, bzw. ob dies auch für eine größere Stichprobe von Unternehmen gilt.

Die bisherigen Befunde deuten jedenfalls darauf hin, dass sich hier ein stabiles, ja sogar weiter wachsendes, Tätigkeitsfeld für Meinungsforscher, Wirtschaftspsychologen, Unternehmensberater etc. etabliert hat. Daher ist es nicht nur wichtig, über die Verbreitung an sich, sondern auch über die konkrete Planung und Umsetzung bzw. die tatsächliche Realisierung (z. B. hinsichtlich adressierter Themen und verwendeter Antwortformate) Bescheid zu wissen.

Eine Prozentzahl zur Verbreitung von Mitarbeiterbefragungen mag zwar aufschlussreich sein, doch verrät sie nichts über das „Wie?“ und das „Was dann?“. Während sich zahlreiche aktuelle Publikationen (z. B. Deitering, 2006; Kraut, 2006) auf die Ableitung von Maßnahmen und die Gestaltung von Folgeprozessen im Anschluss an eine Mitarbeiterbefragung konzentrieren, wurde der Aspekt der konkreten Durchführung von Mitarbeiterbefragungen bislang weitgehend vernachlässigt. Hier besteht ein enormer Klärungsbedarf. Daher richtet die hier vorgestellte Studie den Fokus vorwiegend auf die konkrete Realisierung von Mitarbeiterbefragungen.

### **Methoden und Vorgehensweisen**

Ziel der Studie war, ein möglichst exaktes Bild davon zu erhalten, wie viele der größten Unternehmen heute Mitarbeiterbefragungen durchführen und weiter, wie sie diese realisieren.

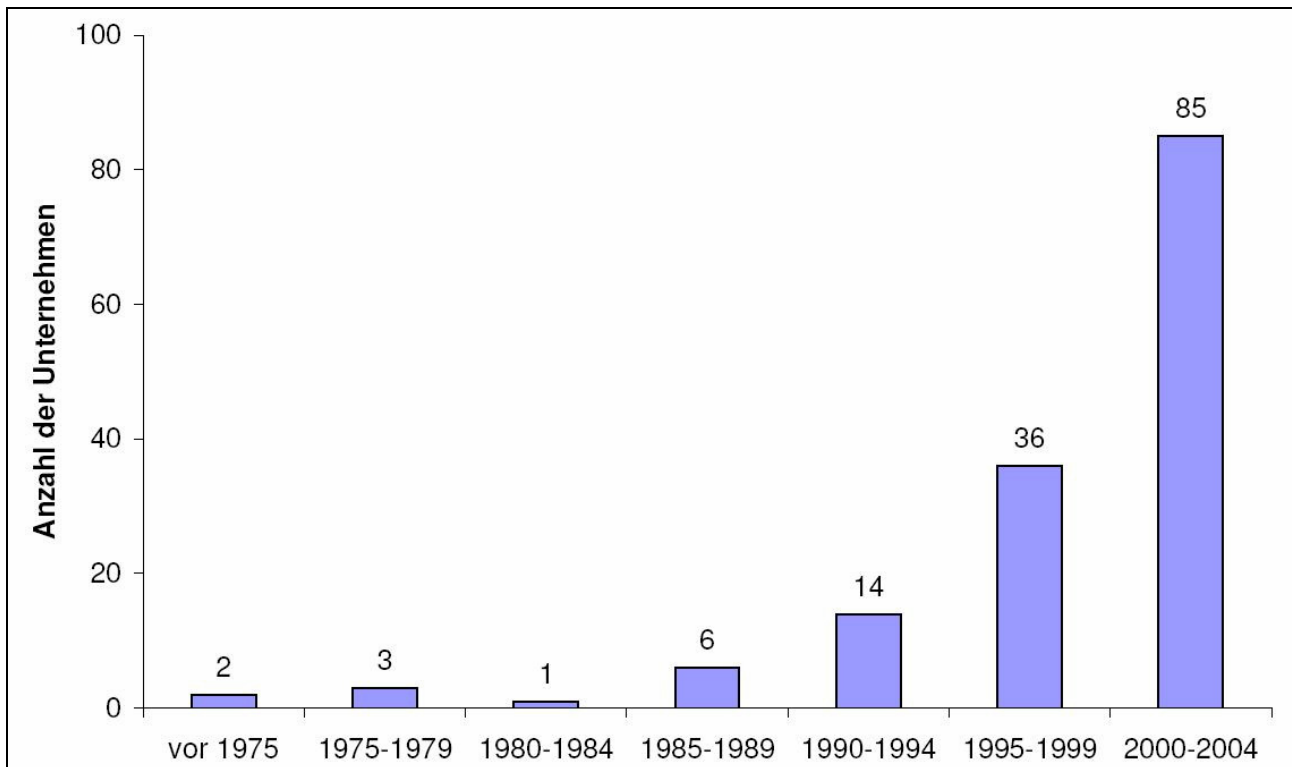
Es wurde ein Fragebogen konstruiert, der den gesamten Prozess einer Mitarbeiterbefragung, von den Gründen für die Einführung bis zur Akzeptanz bei der Belegschaft, möglichst präzise und lückenlos abbildet. Der Fragebogen orientiert sich in vielen Punkten am Buch *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung* (Borg, 2003) - dem deutschen Standardwerk zum Thema.

Die Grundgesamtheit der Studie sind die 820 größten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (genauer: Für Deutschland: Top-500-Unternehmen, Top-50-Banken, Top-30-Versicherungen; für Österreich und die Schweiz jeweils: Top-100-Unternehmen, Top-10-Banken, Top-10-Versicherungen). Die Unternehmens-Rankings beruhen auf Veröffentlichungen der Zeitschriften „Die Welt“ (Deutschland), „Trend“ (Österreich) und „Handelszeitung“ (Schweiz). In Österreich und der Schweiz wurde im Vergleich zu Deutschland jeweils eine kleinere Anzahl an Unternehmen angeschrieben, um den demografischen und volkswirtschaftlichen Unterschieden der Länder gerecht zu werden. Das Kriterium „Größe“ richtet sich bei den Unternehmen nach dem Nettoumsatz, bei den Banken nach der Bilanzsumme und bei den Versicherungsgesellschaften nach den Bruttobeiträgen (jeweils für das Geschäftsjahr 2005).

Die Datenerhebung erstreckte sich über den Zeitraum von Februar 2007 (Distribution der ersten Fragebogen) bis Juni 2007 (Eingang der letzten beantworteten Fragebogen). Der Fragebogen wurde an die „Leitung Personal“ adressiert, da dort am ehesten die für Mitarbeiterbefragungen Verantwortlichen vermutet wurden. Inklusiv Nachfassaktion konnte eine Rücklaufquote von 249 Antworten, das entspricht 30 %, realisiert werden.

#### *Erfahrungen und Durchführungshäufigkeit von Mitarbeiterbefragungen*

Die meisten der teilnehmenden Unternehmen (80 %) geben an, schon eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt zu haben. Bei 64 % dieser Unternehmen kommen Mitarbeiterbefragungen regelmäßig zum Einsatz. Der rapide Anstieg der Verbreitung von Mitarbeiterbefragungen um die letzte Jahrtausendwende wird sichtbar, wenn man sich die Ergebnisse zur Frage „Wann wurde die erste Mitarbeiterbefragung durchgeführt?“ ansieht (siehe Abbildung 1).

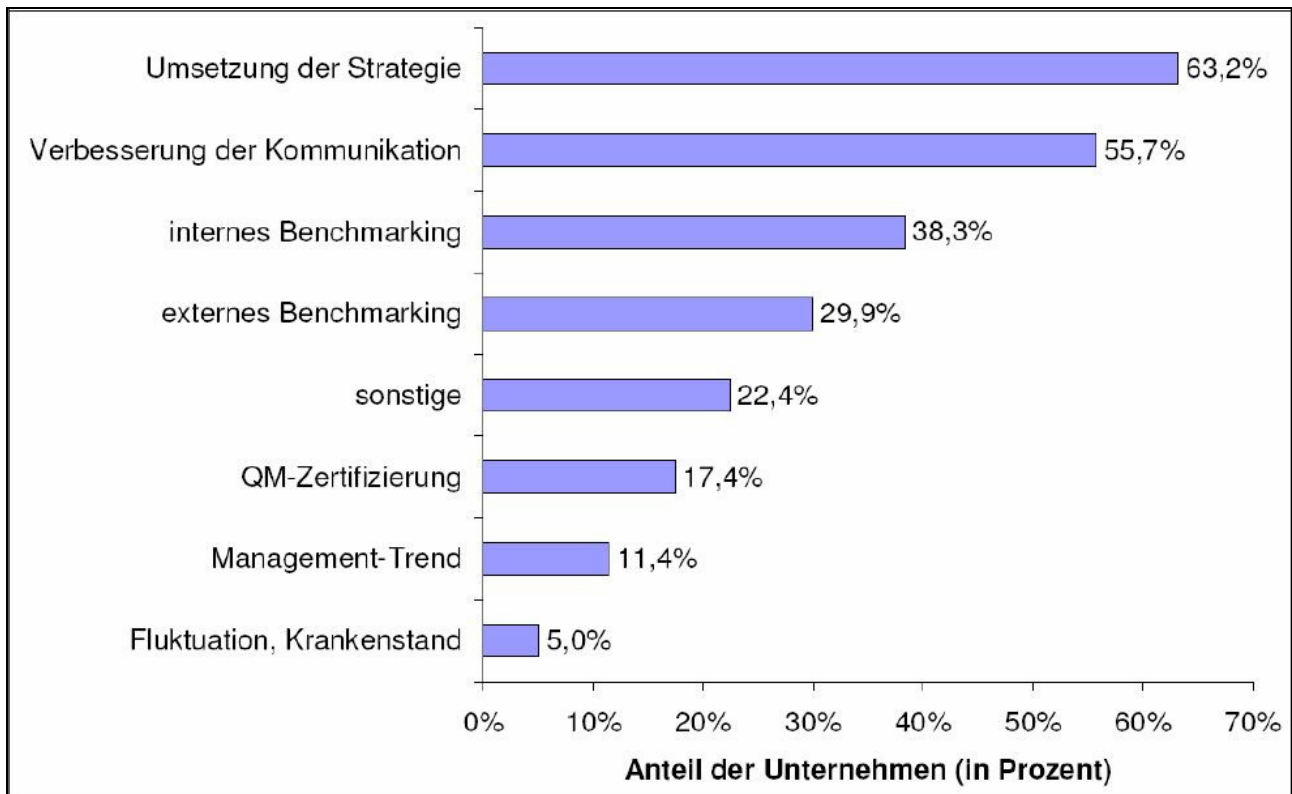


**Abbildung 1: Erstmalige Durchführung einer Mitarbeiterbefragung**

Die Frage nach dem Befragungsturnus zeigt, dass 32 % jedes Jahr, 34 % alle zwei Jahre und 12 % alle drei Jahre Mitarbeiterbefragungen durchführen. Die höchste Frequenz (vierteljährlich) geben immerhin vier Unternehmen an, während die niedrigste Frequenz (alle 5 Jahre) von nur einem Unternehmen genannt wird. Zwecks Durchführung einer Mitarbeiterbefragung wird in den meisten Fällen ein externer Vendor hinzugezogen. So berichten rund 80 % der Studienteilnehmer, dass es zu einer Kooperation zwischen Organisationsmitgliedern und externen Beratern kommt. 15 % geben an, dass auf externe Hilfe völlig verzichtet wird, während 5 % der Befragten die Aussage bestätigen, dass die Arbeit im Wesentlichen externe Berater leisten.

#### *Initiatoren und Gründe für Mitarbeiterbefragungen*

Auf die Frage, auf wessen Initiative Mitarbeiterbefragungen eingeführt wurden, wird die Geschäftsleitung am häufigsten genannt (78 %), gefolgt von Personalbereich (40 %) und Arbeitnehmervertretung (3 %). Dies spiegelt sich bei der Angabe der Motive für die Einführung von Mitarbeiterbefragungen wieder (siehe Abbildung 2).



**Abbildung 2: Gründe für die Einführung von Mitarbeiterbefragungen**

Hier wird deutlich, dass die Mitarbeiterbefragung bei den meisten Firmen als ein Tool verstanden wird, das helfen soll, Business-Ziele zu erreichen und demnach in die jeweilige Strategie eingebettet ist.

#### *Methodische/technische Aspekte von Mitarbeiterbefragungen*

Die meisten Unternehmen (87 %) setzen Mitarbeiterbefragungen konzern- bzw. unternehmensweit ein. Befragungen, in deren Rahmen nur spezielle Unternehmensbereiche berücksichtigt werden, sind eine Ausnahme. Vollbefragungen dominieren deutlich über Stichprobenbefragungen: Knapp neun von zehn Unternehmen befragen alle Beschäftigten. Was den zeitlichen Rahmen bzw. die Projektplanung von Mitarbeiterbefragungen angeht, machen die Teilnehmer folgende Angaben: Von der ersten Planung bis zum Start der Befragung vergehen im Durchschnitt 5 Monate (Minimum: 0,5; Maximum: 15). Die Zeitspanne vom Start der Befragung bis zur Information der Mitarbeiter über erste Ergebnisse dauert etwa 3 Monate (Minimum: 0,5; Maximum: 9).

Die zum Einsatz kommenden geschlossenen Items sind meist Likert-Items, bei denen die Mitarbeiter ihre Zustimmung zu einer Aussage (z. B. „Ich bin mit meiner direkten Führungskraft zufrieden“) auf einer bipolaren Skala (z. B. von „Stimme voll zu“ bis „Stimme überhaupt nicht zu“) einschätzen. Verwendet werden dabei überwiegend mehrfach abgestufte Antwortskalen mit fünf (71 %) oder sechs (15 %) Kategorien (siehe Tabelle 1).

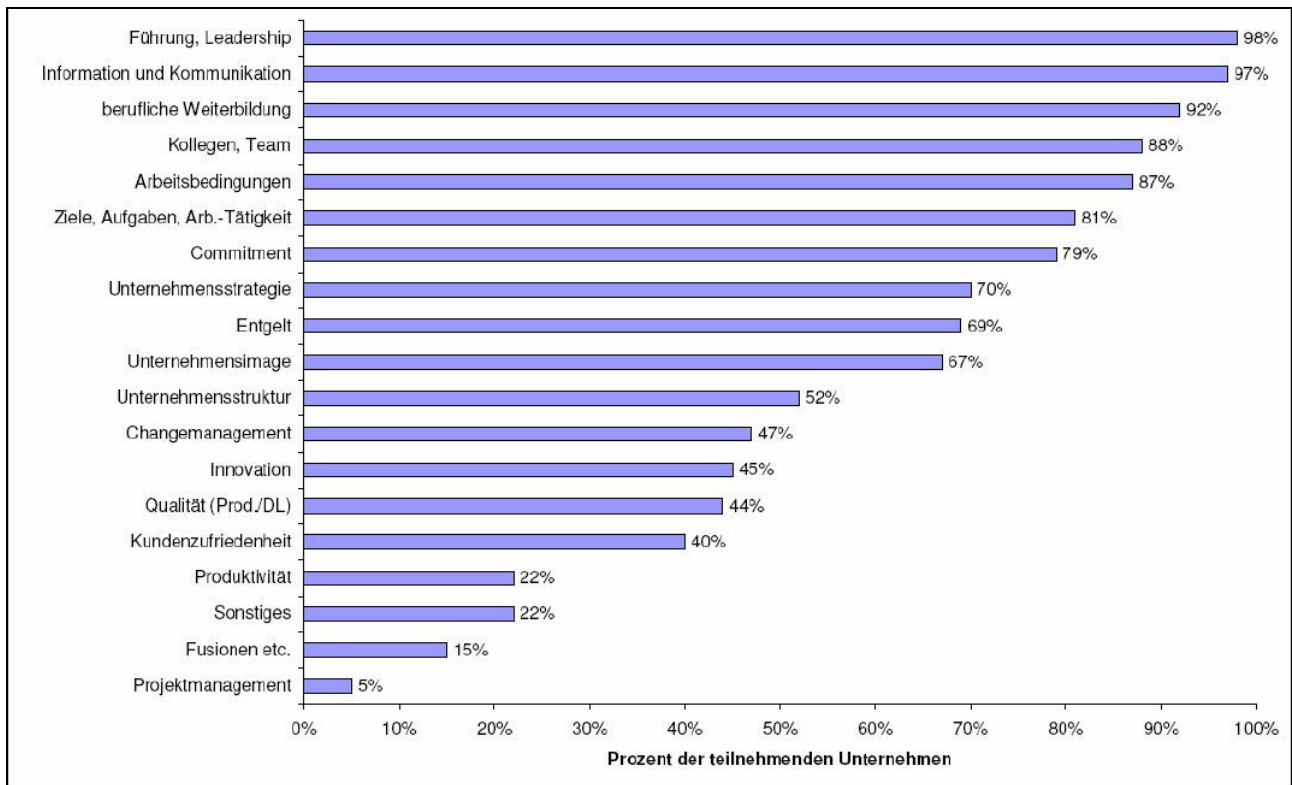
**Tabelle 1: Häufigkeit der Verwendung bestimmter Antwortformate**

<b>Verwendete Antwortformate</b>	<b>Anteil der Unternehmen</b>
Mehrfach abgestufte Antwortskala	98 %
Offene Antwortkategorien (Möglichkeit, Antwort frei zu formulieren)	40 %
Ja/Nein-Antworten	22,5 %
Ranking/Rangliste (z. B. Alternativen nach Wichtigkeit sortieren)	16 %
Multiple-Choice-Verfahren (vorgegebene qualitative Alternativen)	11,5 %
Möglichkeit, Fragen auszulassen	71,7 %

In Bezug auf den Modus der Datenerhebung zeigt sich, dass etwa ein Drittel der Unternehmen reine Paper-Pencil-Befragungen durchführt, während ein weiteres Drittel komplett elektronisch befragt und das letzte Drittel teilweise elektronisch, teilweise schriftlich befragt. Incentives, die die Mitarbeiter zum Mitmachen motivieren sollen, werden von 17 % der Unternehmen eingesetzt. Dies kann verschiedene Formen annehmen: Kugelschreiber für jeden Teilnehmer, Verlosung von Reisegutscheinen, Tankgutscheine etc. Einige Unternehmen spenden pro Teilnehmer - im Sinne von Corporate Social Responsibility (CSR) - einen bestimmten Betrag an soziale Einrichtungen.

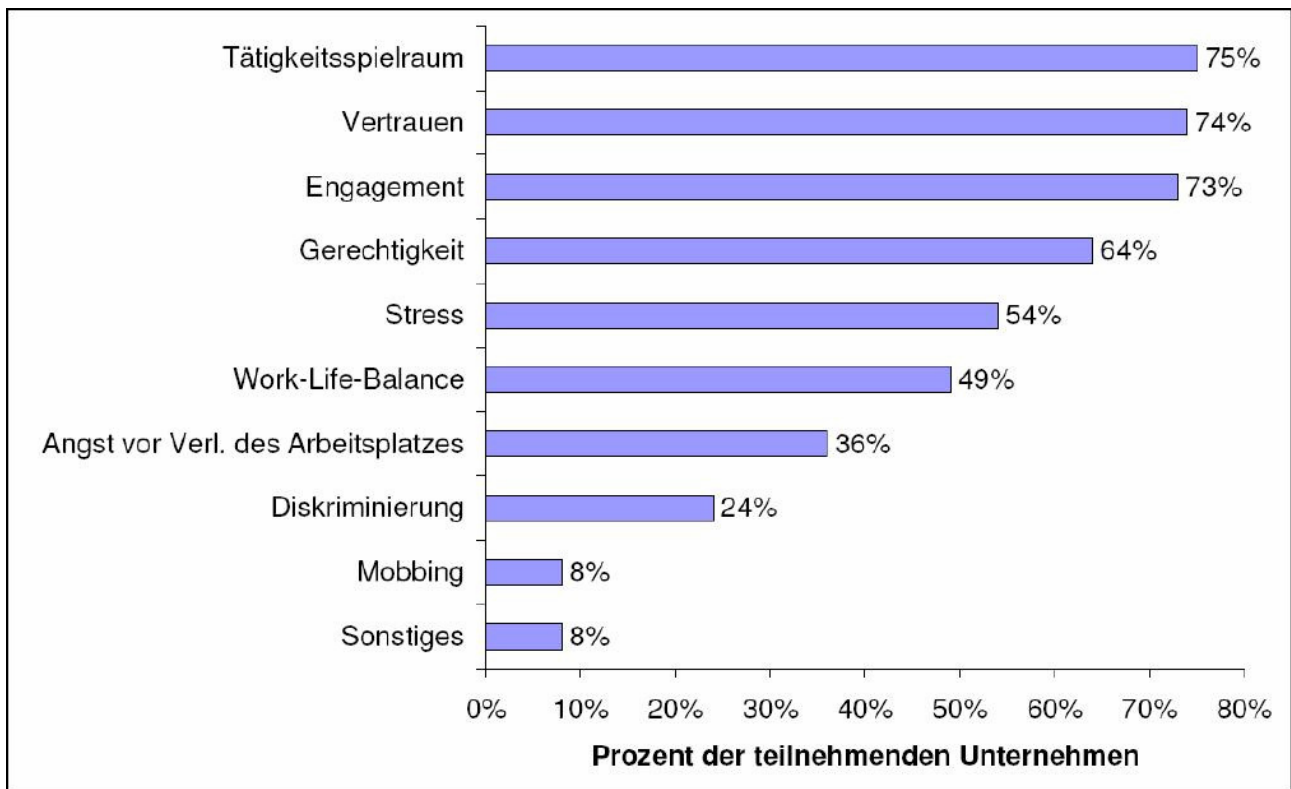
#### *Inhalte der Befragung*

In fast jeder Mitarbeiterbefragung werden die Themen Führung, Information und berufliche Weiterbildung aufgenommen (siehe Abbildung 3).



**Abbildung 3: Häufigkeit der Inhalte von Mitarbeiterbefragungen: Standard- und Leistungsthemen**

Zu weiteren psychologischen Inhaltsbereichen im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen gaben die Unternehmen an, auch eher weiche Inhalte wie Tätigkeitsspielraum, Vertrauen und Engagement anzusprechen. Diese Inhaltsbereiche kommen immerhin jeweils in drei Viertel der Mitarbeiterbefragungen vor (siehe Abbildung 4).



**Abbildung 4: Häufigkeit der Inhalte von Mitarbeiterbefragungen: Psychologische Themen**

#### *Auswertungen der Mitarbeiterbefragungen*

Um die Mitarbeiter über die Ergebnisse zu informieren, werden meist zwei Wege gewählt: Erstens werden in den meisten Unternehmen (70 %) die Ergebnisse elektronisch (z. B. via Intranet) zur Verfügung gestellt. Zweitens erfolgen fast ebenso häufig (69 %) gesonderte Präsentationen (z. B. im Rahmen von Team-Workshops). Bei 57 % dienen Printmedien wie die Betriebszeitung als Kommunikationsmittel. Etwa ein Drittel (35 %) präsentiert die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Rahmen einer Betriebsversammlung.

Um die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung besser einordnen zu können, ziehen viele Unternehmen Benchmarks heran. Dabei werden Quervergleiche zwischen Abteilungen (internes Benchmarking) mit 78 % am häufigsten vorgenommen. Weit verbreitet sind auch Vergleiche mit den Ergebnissen vergangener eigener Befragungen (69 %), ebenso wie externes Benchmarking (Vergleich mit anderen Unternehmen, 64 %). Externe Benchmarks werden üblicherweise von den mit der Mitarbeiterbefragung beauftragten Beratern geliefert bzw. eingekauft (86 %). Absprachen mit anderen Unternehmen, die ihre Daten zwecks Vergleichs zur Verfügung stellen, finden mit 15 % deutlich seltener statt.

Daten aus Mitarbeiterbefragungen lassen sich, um die Ergebnisse besser zu interpretieren bzw. um ein Verständnis des Einflusses von weichen auf harte Faktoren zu entwickeln, mit weiteren Kennzahlen verknüpfen (sog. Linkage-Ansatz; Wiley & Campbell, 2006). Knapp die Hälfte der Unternehmen nutzt diese Option allerdings nicht. Kennzahlen, mit denen die Mitarbeiterbefragungs-



Ergebnisse häufig verknüpft werden, sind: Kundenzufriedenheitsindizes (28 %), betriebswirtschaftliche Produktivitätskennzahlen (22 %), Fluktuationsrate (16 %) und Fehlzeiten (13 %).

Folgeprozesse werden bei mehr als der Hälfte der Unternehmen (56 %) ausschließlich von der Geschäftsleitung angestoßen (sog. „Top-Down-Ansatz“). Nur bei 7 % wird bei den Mitarbeitern an der Basis angesetzt (sog. „Bottom-Up-Ansatz“). Knapp ein Drittel der Unternehmen gibt an, Folgemaßnahmen von beiden Seiten gleichzeitig anzugehen.

### *Akzeptanz und Bewertung*

Die Akzeptanz für Mitarbeiterbefragungen wird für verschiedene interne Stakeholder durchgehend hoch angegeben. Die Abfrage der Akzeptanz von Mitarbeiterbefragung im eigenen Unternehmen wurde für verschiedene Gruppen abgefragt. Darunter waren die Gruppen Topmanagement, Mittleres Management, Beschäftigte und Arbeitnehmervertretung aufgeführt. Auf einer Skala von 1 = niedrig bis 5 = hoch erzielt das Topmanagement hier mit 4,1 den höchsten Wert, gefolgt vom mittleren Management mit 3,8. Für die Arbeitnehmervertretung ergibt sich ein Mittelwert von 3,7. Mit einem Wert von 3,6 wurde die Akzeptanz bei den Beschäftigten am geringsten eingeschätzt. Der gesamte Prozess der Mitarbeiterbefragung sollte mithilfe einer Note evaluiert werden. Hier ergibt sich für Deutschland und Österreich (1 = „sehr gut“ bis 6 = „ungenügend“) eine Durchschnittsnote von 2,2 (Minimum: 1; Maximum: 4), für die Schweiz (1 = „sehr schlecht“ bis 6 = „sehr gut“) die Durchschnittsnote 5,0 (Minimum: 3; Maximum: 6). Insgesamt wird also durchaus noch Verbesserungspotenzial gesehen, was sicherlich auch mit der unterschiedlichen Qualität der Anbieter von Mitarbeiterbefragungen zusammenhängt. Ein weiterer interessanter Befund im Zusammenhang mit der Bewertung von Mitarbeiterbefragungen ist, dass die meisten Unternehmen der Ansicht sind, es besser zu machen als andere: Die Qualität des gesamten Prozesses der eigenen Mitarbeiterbefragung im Vergleich zu anderen Unternehmen wurde auf einer fünfstufigen Skala (Endpunkte: 1 = schlechter bis 5 = besser) eingeschätzt, mit dem Resultat, dass sich 62 % in den Kategorien 4 oder 5 sehen (Mittelwert: 3,7).

Abschließend wurden die Studienteilnehmer um eine Abschätzung der Kosten-Nutzen-Relation der letzten Mitarbeiterbefragung gebeten. Insgesamt wird das Kosten-Nutzen-Verhältnis recht positiv gesehen: 48 % sehen geringe Kosten aber einen hohen Nutzen (Best Case) und 38 % zwar hohe Kosten aber auch hohen Nutzen. 5 % geben geringe Kosten bei gleichzeitigem geringem Nutzen an und 9 % sehen bei der letzten Mitarbeiterbefragung hohe Kosten aber einen geringen Nutzen (Worst Case).

### *Benchmarking*

Bei den Gründen für die Einführung von Mitarbeiterbefragungen wird der Aspekt des externen Benchmarkings zwar bei 30 % der Firmen genannt, dennoch überrascht es, dass diese Zahl nicht höher ausfällt. Immerhin geben 64 % der Teilnehmer an, tatsächlich externe Benchmarks zur bes-

seren Interpretation der Ergebnisse heranzuziehen, die größtenteils vom externen Beratungsunternehmen eingekauft werden. Um die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung adäquat einschätzen zu können, ist es sinnvoll, sich mit Wettbewerbern zu vergleichen. Schließlich möchte man auch bei einem Wettlauf nicht nur seine Zeit erfahren, sondern ebenfalls wissen, ob man als Erster, Zehnter oder Hundertster ins Ziel gekommen ist. In den USA haben Benchmark-Konsortien wie z. B. die Mayflower Group oder die Information Technology Survey Group (ITSG) eine lange Tradition (Borg & Mastrangelo, im Druck). Man darf gespannt sein, ob sich das Benchmarking von Mitarbeiterbefragungs-Ergebnissen ähnlich wie in den USA auch im deutschsprachigen Raum noch stärker ausbreiten und etablieren wird.

## **Diskussion**

Einen bemerkenswerten Befund stellt die Tatsache dar, dass in nahezu jeder Mitarbeiterbefragung das Thema Führung adressiert wird. Dadurch findet zumindest implizit immer eine Vorgesetztenbeurteilung statt. Ohne Zweifel deutet dies darauf hin, dass die Führungskräfte Schlüsselfiguren darstellen, die von ihren Mitarbeitern bewertet werden und sich anschließend den Ergebnissen stellen müssen. Dadurch werden Mitarbeiterbefragungen zu einem sensiblen Thema und gerade Führungskräfte müssen lernen, wie sie mit den Ergebnissen einer solchen Aufwärtsbeurteilung angemessen umgehen können. Erfolgskritisch ist dabei, ob die Verantwortlichen sich überhaupt dieses Sachverhalts bewusst sind, da man Vorgesetztenbeurteilungen auch als separates Instrument verstehen kann (Bungard et al., 2005).

Die hohe Verbreitung des Inhaltsbereichs berufliche Weiterbildung, der auch Karrieremöglichkeiten umfasst, steht möglicherweise im Zusammenhang mit dem Schlagwort *War for Talents*. Nur Unternehmen, die Entwicklungsperspektiven aufzeigen und systematische Karriereprogramme bieten können, sind für Talente oder so genannte High Potentials attraktiv. So ist es wichtig, der Konkurrenz in diesem Punkt einen Schritt voraus zu sein und als Unternehmen zu gelten, das vorbildlich in diesem Bereich agiert. Daher ist es einleuchtend, dass die Mehrheit der Unternehmen den Status quo im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung erhebt und diesen gegebenenfalls auch nach außen dokumentieren und kommunizieren kann.

Schließlich belegen die weite Verbreitung des Instruments Mitarbeiterbefragung sowie der als hoch eingeschätzte Nutzen, dass sich die Mitarbeiterbefragung bei den größten Unternehmen, Banken und Versicherungsgesellschaften im deutschsprachigen Raum als Führungsinstrument fest etabliert hat. Bei der Interpretation der Ergebnisse dieser Studie muss allerdings der Rücklauf von 30 % bedacht werden. Da nur Daten von Unternehmen vorliegen, die die Entscheidung getroffen haben, an dieser Studie teilzunehmen, bleibt offen, ob sich die nicht teilnehmenden Unternehmen systematisch von den tatsächlichen Teilnehmern in Hinblick auf die Realisierung von Mitarbeiterbefragungen unterscheiden. Vorsicht ist auch bei weitergehenden Generalisierungen der Ergebnisse geboten in Anbetracht der Tatsache, dass es sich bei der hier vorliegenden Stichprobe vor-

wiegend um Großkonzerne bzw. Großunternehmen handelt. Um einen besseren Überblick über den gesamten Mitarbeiterbefragungs-Markt zu erhalten, wären ähnliche Studien mit kleinen und mittelständischen Unternehmen wünschenswert. Darüber hinaus wäre sicherlich auch eine vergleichende Ausweitung der Studie auf andere Länder und Regionen interessant. Wie eingangs erwähnt fehlen bislang vergleichbare Daten aus anderen Regionen, wie z. B. Skandinavien, Osteuropa oder Asien. Hier könnte es - wie in den deutschsprachigen Ländern um das Jahr 2000 - aufgrund der Globalisierung zu einem Boom von Mitarbeiterbefragungen kommen, woraus sich ein riesiger Markt für Anbieter von Mitarbeiterbefragungen ergeben könnte. Ob in diesen Regionen tatsächlich eine nicht gedeckte Nachfrage nach Mitarbeiterbefragungen existiert, muss in zukünftigen Erhebungen geklärt werden.

## Literatur

- Borg, I. (2003). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Borg, I. & Mastrangelo, P. M. (im Druck). *Employee Surveys in Management: Theories, Tools, and Practical Applications*. Göttingen: Hogrefe.
- Bungard, W. & Steimer, S. (2005). Feedback-Kultur in deutschen Unternehmen: Ergebnisse einer Expertenstudie bei den 100 umsatzstärksten Unternehmen. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte* (S. 295-313). Wiesbaden: Gabler.
- Deitering, F. G. (2006). *Folgeprozesse bei Mitarbeiterbefragungen*. Mering: Hampp.
- Kraut, A. I. (2006). Moving the Needle: Getting Action After a Survey. In A. I. Kraut (Hrsg.), *Getting Action from Organizational Surveys. New Concepts, Technologies, and Applications* (S. 1-30). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wiley, J. W. & Campbell, B. H. (2006). Using Linkage Research to Drive High Performance: A Case Study in Organization Development. In A. I. Kraut (Hrsg.), *Getting Action from Organizational Surveys. New Concepts, Technologies, and Applications* (S. 150-182). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages, planung & analyse, Mainzer Landstraße 251, 60326 Frankfurt am Main, Telefon 069-7595-2019, Fax 069-7595-2017, redaktion@planung-analyse.de, www.planung-analyse.de