

Explorative Studie zum Thema Mitarbeiterbefragungen in mittelständischen Unternehmen

Walter Bungard

Sabine Puhl

Armin Trost

Kurzfassung

Die vorliegende explorative, qualitative Studie, durchgeführt in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandsforschung, untersucht die Frage, in wieweit eine Verbesserung der Unternehmensführung und Qualität durch das Instrument „Mitarbeiterbefragung“ in mittelständischen Unternehmen bekannt ist und ob der Mittelstand an der Durchführung einer „Mitarbeiterbefragung“ interessiert ist. Bei der Untersuchung wurden 26 Unternehmen aus dem Rhein-Neckar-Raum mit Hilfe eines halb standardisierten Interviewleitfadens befragt.

Das Instrument „Mitarbeiterbefragung“ oder ähnliche Verfahren waren bei 20, d.h. 77 % der mittelständischen Unternehmen bekannt; davon hatten 3 Betriebe eine derartige Maßnahme schon selbst durchgeführt. An einer zukünftigen Durchführung bestand bei 15 Unternehmen Interesse. Als wichtigster Vorteil sahen die Gesprächspartner die Status-Quo-Ermittlung, während die schlechte Kosten-Nutzen-Relation als Argument gegen eine Mitarbeiterbefragung angegeben wurde. Bei der Auswertung der Ergebnisse konnten Zusammenhänge zwischen den Unternehmenskennzeichen Mitarbeiteranzahl, Zertifizierung, Hierarchie-Ebenen sowie Organisationsform und dem Interesse an der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung festgestellt werden. Die Unternehmen, die an der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung interessiert waren, sind hinsichtlich der formalen Gestaltungsmerkmale an erprobten Standardinstrumenten interessiert, die gegebenenfalls um unternehmensspezifische Fragen zu erweitern sind. Inhaltlich wurden die Themen Mitarbeiterzufriedenheit, Führung und Vorgesetztenverhalten sowie die Ziele Mitarbeitermotivation und Organisationsdiagnose am häufigsten genannt.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß bei der untersuchten Stichprobe ein Interesse am Instrument „Mitarbeiterbefragung“ zu erkennen ist. Durch eine besser Kenntnis über derartige Instrumente und ihre Anwendung könnten die Vorteile des Verfahrens für mittelständische Unternehmen gegenüber den Kosten sicherlich zu einem größeren Interesse und Einsatz führen.

Summary:

The following exploratory, qualitative study, which was done together with the small and medium business research institute of Mannheim University, looks at the question if an amelioration of the management and quality through the consultation of employees is known and if the medium enterprises are interested in this consultation. During this study 26 enterprises of the Rhein-Neckar-Region were interviewed.

20 of the medium enterprises (77 %) knew the instrument consultation of the employees or similar methods; three of them had already done it. 15 of the enterprises were interested in doing one in the future. They saw the biggest advantage in the determination of the Status-Quo and the disadvantage in a bad cost-benefit-relation. The study established a connection between

the number of employees, the certificates of the company, the different hierarchies, the type of organisation and the interest in an consultation of the employees. The enterprises which were interested in an consultation of their employees, were interested in the formal characteristics of the proved standard instruments which can be expanded with specific questions for the company. The things that were mentioned mostly were the topics satisfaction of the employees, management and behaviour of the superiors and the aims motivation of the employees and diagnostic of the organisation.

Altogether we can see an interest in the consultation of the employees. A better knowledge of these instruments and their implementation could lead the advantages of this instrument for medium enterprises over the cost to a bigger interest and use.

1. Einleitung

Die Rahmenbedingungen von Unternehmen befinden sich in einem kontinuierlichen Wandel. Marktstrukturen und gesellschaftliche Werte verändern sich hin zu immer größer werdender Globalisierung und steigendem Wettbewerbsdruck. Um mit dieser Entwicklung in Zukunft Schritt halten zu können, reicht es nicht mehr aus, alleine in technische Innovationen zu investieren. Die Qualität technischer Innovationen ist mittlerweile in dem Maße fortgeschritten, daß eine Qualitätsverbesserung in erster Linie durch Veränderungen der Prozesse im Bereich der Human-Ressourcen zu erreichen ist. Derartige Innovationen haben zum Ziel, die Mitarbeiter mehr in das Unternehmensgeschehen einzubinden und eine größere Partizipation und Nutzung ihrer Ressourcen zu ermöglichen. Instrumente, wie eine Mitarbeiterbefragung, dienen dazu, einen solchen Veränderungsprozeß anzustoßen und zu begleiten. Hierbei handelt es sich nicht um einmalige Aktionen. Über die Implementierung von sozialen Innovationen hinaus ist zudem deren Überprüfung im Sinne einer Evaluation zwingend erforderlich (Domsch, 1995).

Ein zunehmendes Interesse am Instrument Mitarbeiterbefragung (MAB) konnte im Zusammenhang mit Total Quality Management (TQM) und Zertifizierungsmaßnahmen vor allem in großen Unternehmen festgestellt werden. Dabei dienen MAB vor allem als Informationsgrundlage für die Unternehmensführung, Personal- und Bildungsabteilung, um laufende Maßnahmen und strategische Konzepte besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abzustimmen und somit wettbewerbsfähiger zu sein. Mitarbeiterbefragungen und verwandte Instrumente dienen in diesem Sinne dazu, die Partizipation der Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen zu fördern. Die Maßnahmenableitung aus den Befragungsergebnissen soll dabei nicht nur durch die Geschäftsführung erfolgen, sondern in den einzelnen Abteilungen durch die betroffenen Mitarbeiter und ihre Führungskräfte vorgenommen werden. Unter Mitarbeiterbefragungen sind somit partizipativ ausgerichtete Instrumente zur Diagnose der IST-Situation und Evaluation von Veränderungsmaßnahmen zu verstehen (Jöns, 1997).

Mitarbeiterbefragungen kamen bislang vor allem in Großunternehmen zum Einsatz; in mittelständischen Unternehmen ist der Einsatz des Instrumentes MAB als effiziente Unterstützung der Unternehmensführung wenig verbreitet. Bei der unumstrittenen Bedeutung der mittelständischen Unternehmen für die deutsche Wirtschaft mit etwa der Hälfte aller erwirtschafteten Umsätze und zwei Drittel des Bruttosozialproduktes sowie zwei Drittel aller Arbeitsplätze und drei Viertel aller Ausbildungsplätze (BMW, 1990, 13 aus Domsch, 1995) stellt sich die Frage, ob und in wieweit das Instrument MAB auch für mittelständische Unternehmen eine Unterstützung der Unternehmensführung darstellen könnte. Um diese Fragestellung beantworten zu

können, wurde im zweiten Halbjahr eine explorative Untersuchung an einer Stichprobe von 26 mittelständischen Unternehmen durchgeführt.

2. Theoretischer Hintergrund und Fragestellung

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine Verknüpfung der Aspekte „Mitarbeiterbefragung“ und „mittelständische Unternehmen“. Dies erfordert, zu Beginn diese beiden Begriffe hinsichtlich ihrer Bedeutung im Kontext der Untersuchung zu definieren. Über eine Definition hinaus werden für die Untersuchung wichtige Spezifika zu beiden Aspekten erläutert. Für den Begriff „Mitarbeiterbefragung“ (Kap. 2.1) bedeutet dies, daß kurz auf die formalen und inhaltlichen Gestaltungsaspekte sowie auf die Funktion des der Untersuchung zugrunde gelegten Instrumentes eingegangen wird. Zum Thema „Mittelstand“ (Kap. 2.2) wird ebenfalls ausschließlich auf die Besonderheiten von mittelständischen Unternehmen, die für die Untersuchung relevant sind, eingegangen. Es wird angenommen, daß folgende Faktoren: Organisationsform, Führung, Entscheidungsverhalten und Kommunikation bedeutsam sind. In Kapitel 2.3 werden ausgehend von den theoretischen Überlegungen die Fragestellungen der Untersuchung formuliert und erläutert.

2.1 Mitarbeiterbefragung

Die Definition des Begriffs „Mitarbeiterbefragung“ orientiert sich an dem von Bungard (1977) beschriebenen Mitarbeiterbefragungskonzept, welches der empirischen Untersuchung zugrunde liegt.

Definition:

„Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung werden alle Mitarbeiter zu unterschiedlichen Merkmalen und Bedingungen ihrer Arbeit befragt. Die Befragungsergebnisse werden an alle Mitarbeiter nach Organisationseinheiten differenziert zurückgemeldet und dienen der gemeinsamen Ableitung und Umsetzung konkreter Veränderungsmaßnahmen. Die Wirksamkeit dieser Veränderungsmaßnahmen wird durch nachfolgende Mitarbeiterbefragungen evaluiert.“

Über diese Definition hinaus wird im folgenden differenzierter auf die formale und inhaltliche Gestaltung des Konzeptes „Mitarbeiterbefragung“ und dessen Funktionen eingegangen, wie sie bei Trost (1999) und Bungard (1997) beschrieben werden.

Typischerweise handelt es sich bei einer MAB um eine schriftliche Befragung mit geschlossenen Fragen, die mit Hilfe einer fünfstufigen Ratingskala, z.B. von „trifft voll zu“ bis „trifft nicht zu“, anonym beantwortet werden. Alle Mitarbeiter und Führungskräfte sind an der Befragung freiwillig beteiligt und bekommen die Ergebnisse im Anschluß an die Befragung zurückgemeldet. Die Auswertung der Fragebögen darf nicht auf einzelne Personen zurückführbar sein und erfolgt meist durch ein externes Beratungsinstitut.

Die formale Gestaltung der Mitarbeiterbefragung läßt sich individuell auf das zu befragende Unternehmen abstimmen. So haben die Unternehmen die Wahl, nur geschlossene Fragen in den Fragebogen aufnehmen oder diese durch speziell auf das Unternehmen abgestimmte offe-

ne Fragen zu ergänzen. Die Auswertung der Befragung orientiert sich ebenfalls an den Bedürfnissen des Unternehmens. So besteht die Möglichkeit, zwischen einem Gesamtbericht oder Teilberichten entsprechend der Organisationseinheiten zu wählen.

Gleiches gilt für die Rückmeldung der Ergebnisse. Es ist zu wählen zwischen einer rein schriftlichen oder mündlichen sowie einer kombinierten Form der Ergebnismeldung. Sie kann darüber hinaus durch einen externen Moderator oder in Form eines Workshops zur Ableitung von Veränderungsmaßnahmen erfolgen (Domsch, 1995, Borg, 1995).

Die inhaltliche Gestaltung dieser Mitarbeiterbefragung bezieht sich auf mitarbeiterbezogene Bedingungen wie: Tätigkeit, berufliche Entwicklung, Zusammenarbeit zwischen Kollegen und Abteilungen, Vorgesetztenverhalten, Ablauforganisation, Entlohnung, Arbeitsbedingungen usw. Diese Kernthemen sind durch zusätzliche für das Unternehmen relevante Fragestellungen zu ergänzen oder auf einzelne Teilbereiche zu reduzieren.

Somit hat diese Mitarbeiterbefragung auf der Grundlage der vorgenannten Themen Diagnose-Interventions-, Evaluations- und Kontrollfunktion. Darunter ist zu verstehen, daß durch die Diagnosefunktion sowohl allgemeine Informationen über die gegenwärtige Situation des Unternehmens als auch spezielle Informationen zu bestimmten Problemstellungen erhoben werden. Die Interventionsfunktion beschreibt den partizipativen Teil des Instrumentes. Die Kommunikation wird durch eine Mitarbeiterbefragung auf allen und zwischen allen Ebenen und Bereichen im Unternehmen gefördert. Verbesserungsprozesse werden initiiert und die Unternehmensphilosophie kann allen Mitarbeitern vermittelt und in ihrer Umsetzung transparent gemacht werden. Unter der Evaluations- und Kontrollfunktion ist zu verstehen, daß zum einen allgemeine Informationen über Veränderungen und Entwicklungen im Unternehmen erfaßt, als auch spezielle Informationen zu konkreten Veränderungsprozessen erhoben werden. Unter der Evaluationsfunktion ist darüber hinaus noch zu verstehen, daß mit Hilfe einer regelmäßigen Durchführung von Mitarbeiterbefragungen deren Nutzen an sich überprüft wird (Jöns, 1997). Die Evaluationsfunktion macht den Prozeßcharakter des Instrumentes deutlich. Die Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen wird durch eine erneute Mitarbeiterbefragung im Sinne eines Survey-Feedbackprozesses evaluiert (Puhl, 1997).

2.2 Mittelstand

Die deutsche Wirtschaft ist in weiten Teilen von kleinen und mittleren Unternehmen geprägt. Sie sind nahezu in allen Branchen präsent und stellen 90 % der bestehenden Betriebe dar (Zeitler, 1990). Daraus läßt sich die gesamtwirtschaftliche Bedeutung dieser Unternehmen ablesen. Die Abgrenzung des Begriffs „Mittelstand“ erweist sich jedoch, sowohl unter der Berücksichtigung von qualitativen als auch quantitativen Merkmalen, als äußerst schwierig. Auf der quantitativen Ebene werden in der Regel Unternehmensklassen anhand von zwei Kriterien eingeteilt: zum einen nach der Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter und zum anderen anhand des Jahresumsatzes. Im Hinblick auf die qualitativen Merkmale muß man berücksichtigen, daß der Begriff „Mittelstand“ verschiedene Bedeutungen hat. Mittelstand kann sowohl die Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe, im Sinne von „Mittelklasse“, als auch eine Kategorie von Unternehmen mit einer bestimmten Größe bezeichnen (Dürsen, 1998). Für die vorliegende Arbeit ist jedoch nur die zweite Bedeutung von Interesse.

Es ist festzustellen, daß mittelständische Unternehmen sich in vielen Merkmalen des Aufbaus und betrieblichen Ablaufs von Großunternehmen unterscheiden. In der Literatur ist jedoch keine einheitliche Definition oder Abgrenzung mittelständischer Unternehmen von Großunternehmen oder Konzernen zu finden (Domsch, 1995; Siemers, 1997). Im folgenden werden einige Definitionsansätze vorgestellt.

Definitionen:

- Köhler (1988) beschränkt sich in seiner Definition auf die Variablen: Mitarbeiteranzahl und Jahresumsatz. Unter diesen beiden Gesichtspunkten handelt es sich dann um ein mittelständisches Unternehmen, wenn die Mitarbeiterzahl nicht größer als 500 ist und der Jahresumsatz die Grenze von 500 Millionen DM nicht übersteigt.
- Die IHK-Münster definiert ein mittelständisches Unternehmen wie folgt (Siemers, 1997):
 - der Eigentümer ist an der Geschäftsleitung (GL) beteiligt.
 - die GL ist meist eine Person oder eine kleine Personengruppe.
 - zwischen der GL und den MA besteht ein persönliches Verhältnis.
 - die Unternehmen sind unabhängig vom Willen betriebsbestimmender Dritter.
 - das Unternehmen ist die wichtigste oder einzige Existenzgrundlage des Eigentümers.
- Corsten (1989) und Naujoks (1975) betrachten die Mitarbeiteranzahl als Kriterium für ein mittelständisches Unternehmen differenziert nach dessen Branchenzugehörigkeit. So definieren beide Autoren ein Einzelhandelsunternehmen als mittelständig, wenn es weniger als 100, ein Großhandelsunternehmen weniger als 200 und ein Dienstleistungsunternehmen weniger als 50 Mitarbeiter hat. Corsten geht in seiner Definition noch darüber hinaus und schließt die betriebswirtschaftliche Kenngröße Eigenkapital und die qualitativen Kriterien „totale Beschäftigung“, „totale Bilanzsumme“ und „Reingewinn“ mit ein.

Aufgrund dieser sehr unterschiedlichen Definitionsansätze und der Tatsache, daß in der vorliegenden Untersuchung nur eine kleine Stichprobe mittelständischer Unternehmen betrachtet werden kann, bezieht sich die folgenden Arbeitsdefinition ausschließlich auf die Dimension Mitarbeiteranzahl.

Arbeitsdefinition:

Für die vorliegende Untersuchung handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen, wenn die Zahl der Mitarbeiter zwischen 15 und 200 liegt.

Im Anschluß an die Arbeitsdefinition werden die mittelstandsspezifischen Aspekte der Organisationsform, Hierarchie-Ebene und Kommunikationsform, die einen Einfluß auf das Interesse eine MAB durchzuführen haben könnten, näher beschrieben.

Die *Organisationsform* ist entsprechend Mattersdorfer (1995) entschieden abhängig von der Unternehmensgröße. Je nach Unternehmenswachstum müssen die Aufgaben zunächst auf horizontaler Ebene aufgegliedert werden, bis es ab einer gewissen Größe zu einer vertikalen Aufgabengliederung, entsprechend einer Dezentralisierung mit einer Autonomie der Subsysteme und ihrer Mitarbeiter, kommt.

Nach Siemers (1997) liegt in mittelständischen Unternehmen zumeist eine „einfache“, zentralisierte Organisationsstruktur vor. Er versteht darunter ein „Ein-Linien-System“, das in seltenen Fällen durch eine Stabsstelle im kaufmännischen Bereich ergänzt wird. Eine Abteilungsbildung innerhalb dieser Organisationsform erfolgt, wenn überhaupt, funktionsorientiert.

Unter den oben genannten zentralen Strukturen versteht Mattersdorfer (1993) eine Zuordnung von Teilaufgaben zu einer zentralen Stelle. Diese Zentralisation fördert seiner Meinung nach in den mittelständischen Unternehmen die Einleitung von Innovationen. Der Entschluß hierzu wird schnell und mit hoher Zielorientierung durchgeführt. Jedoch geht der Autor davon aus, daß die aus der Zentralisierung resultierenden Probleme, wie Überlastung des Schlüsselpersonals, erhöhte Wahrscheinlichkeit von Widerständen bei Veränderungen und vermutlich geringem Neuerungsgrad gegenüber Teamentscheidungen, diese Vorteile wieder aufwiegen. Die positiven Aspekte der zentralen Organisationsführung sind somit in hohem Maße von der Person der Geschäftsführung und somit vom jeweiligen Führungsstil abhängig.

Die Funktion der „*Unternehmensführung*“ beinhaltet allgemein nach Schwiering (1996, S. 17) „die richtungsbestimmende Leitung eines Unternehmens durch Planung, Organisation, Steuerung und Überwachung der für seine Entwicklung erfolgreichen oder langfristigen Entscheidungen sowie durch Koordination des bereichsübergreifenden laufenden Aufgabenerfüllungshandelns und die rechtsverbindliche Vertretung des Unternehmens gegenüber Externen“. Die Zielsetzung der Führung ist demnach unabhängig von der Größe des Unternehmens. Sowohl in mittelständischen als auch in großen Unternehmen dient die Führung dem Erhalt und der Sicherung des Unternehmens. Diese Ziele werden durch den Einsatz geeigneter Organisationsformen oder Führungsinstrumente unterstützt und im positiven Falle auch erreicht. In der Art und dem Inhalt der Führungsaufgabe unterscheiden sich jedoch Großbetriebe eindeutig von mittelständischen Unternehmen.

Die Führung eines mittelständischen Unternehmens wird maßgeblich durch die Person des Unternehmers geprägt. Der Eigentümer unterscheidet sich von einem angestellten Geschäftsführer „durch eine besonders enge und normalerweise lebenslange ideelle und materielle Bindung an sein Unternehmen“ (v. Eckardstein, 1988, S. 59). Aus diesem Grund besteht für ihn eine große Identifikation mit dem Unternehmenserfolg und dessen Sicherung (Gruhler 1994). Dürselen (1998) hebt ebenfalls die Person des Geschäftsführers besonders hervor, da für sie zum einen die Dimensionen Eigentum und Risiko zusammenfallen und zum anderen die Aufgaben der Firmenleitung mit dem selbständigen Treffen von Entscheidungen und der Übernahme der Gesamtverantwortung bei dieser Person liegen. Nach Siemers (1997) hat nur die Geschäftsführung Prokura. Die Mitarbeiter werden bei der Entscheidungsfindung nicht mit einbezogen und nur über die getroffene Entscheidung informiert.

Der *Führungsstil* in mittelständischen Unternehmen, mit zumeist zentraler Organisationsform und der speziellen Rolle des Eigentümers als Geschäftsführer, wird als patriarchalisch mit eher autoritärem Entscheidungsverhalten umschrieben. In einer Untersuchung von besonders erfolgreichen mittelständischen Betrieben in Deutschland bezeichnet Simon (1990) den dort vorherrschenden Führungsstil als „aufgeklärt patriarchalisch“. Von Eckardstein (1988) spricht

ebenfalls von einem „patriarchalisch-autoritären“ und wenig kooperativen Führungsstil. Demgegenüber haben verschiedene Untersuchungen gezeigt, daß die Geschäftsführer selbst ihren Führungsstil als kooperativ bezeichnen (Scharp, 1992). Die mangelnde Delegation von Entscheidungen der Unternehmensführung führt dementsprechend, wie schon angesprochenen, zu einer Arbeitsüberlastung des Unternehmers und zu einem unzureichenden Wissensstand der Mitarbeiter hinsichtlich strategischer Unternehmenskonzepte. Delegations- und Entscheidungsverhalten sind zudem stark abhängig von den speziellen Kommunikationsstrukturen in den Unternehmen (Scharp, 1992).

Die *Kommunikation* wird nach Mattersdorfer (1993) in mittelständischen Unternehmen ebenfalls stark durch deren Größe geprägt. Ist das Unternehmen noch relativ klein und überschaubar, funktioniert die „face-to-face“ Kommunikation, was er als „Pionierphase“ bezeichnet. Wird das Unternehmen jedoch größer, müssen formalisierte Kommunikationssysteme, wie regelmäßige Besprechungen zur Verteilung von Information, mit hinzu genommen werden. Diese Phase der Kommunikation nennt er „Differenzierungsphase“, an welche sich dann, im Zuge des größer werdenden Unternehmens, die Integrationsphase anschließt. Letztere ist dadurch gekennzeichnet, daß versucht wird, in den einzelnen Bereichen und Abteilungen formelle Kommunikationskonzepte wieder abzubauen und ähnliche Bedingungen wie in der „Pionierphase“ zu schaffen.

Die Delegation von Aufgaben stellt demnach in mittelständischen Unternehmen bei zunehmendem Größenwachstum eine entscheidende Herausforderung dar (Mattersdorfer, 1993). Hierbei ist zu beachten, daß mit zunehmender Delegation von Verantwortungsbereichen auch der Koordinationsbedarf steigt. In kleineren Betrieben wird die Koordination von horizontaler und vertikaler Ebene zumeist von der Geschäftsführung wahrgenommen, die auch das Entscheidungsgremium darstellt.

Abschließend werden in Tabelle 1 die Stärken und Schwächen der Betriebe im Mittelstand in einer Gegenüberstellung nach Klein-Blenkers (1982, S. 80 in Mattersdorfer, 1993) dargestellt. Die grau unterlegten Stellen kennzeichnen die Aspekte, die im Zusammenhang mit dem Thema „Mitarbeiterbefragung“ einen Einfluß haben könnten.

Tabelle 2.1: Vergleich der Stärken und Schwächen von mittelständischen Unternehmen (Klein-Blenkers 1982 , S. 80 in Mattersdorfer, 1993, Schraffierung durch Verfasser)

Stärken	Schwächen
Schnelle Entscheidung und hohe Entscheidungsflexibilität	Im allgemeinen weniger qualifiziert ausgebildete Managementspezialisten
Direktere interne Kommunikationswege	Zu geringe Marktmacht
Schnellere Reaktion auf Marktveränderungen	Begrenzte Ressourcen bei Kapazitäten, Personal, Finanzen etc.
Überschaubarkeit der Märkte	Begrenzte Nutzungsmöglichkeiten von Kostendegressionen
Größere Marktnähe und direkte Kundenkontakte	Unterentwickelte Informations-, Planungs-, Kontroll- und Kostenrechnungssysteme
Überschaubarkeit des Unternehmens	Zu starke Umsatzorientierung
Produktionstechnische Flexibilität	Fehlende mittel- und langfristige Planung
Hohes Innovationspotential	Fehlende strategische Linie
Stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	Autoritär geprägte Führungsstile und geringe Bereitschaft zur Verantwortungsdelegation
Spezifische Kompetenz durch Spezialprodukte für einen differenzierten Bedarf	Familienklüngel und Familienzugehörigkeit als oftmals alleinige Qualifikation zur Geschäftsführung

2.3 Fragestellungen der Untersuchung

Ausgehend von den vorab beschriebenen Definitionen und theoretischen Aspekten für das Konzept „Mitarbeiterbefragung“ und „mittelständische Unternehmen“ ergeben sich drei Frageblöcke für die folgende Untersuchung:

a. Bestehen Kenntnisse und Interesse am Instrument Mitarbeiterbefragung?

Diese erste Fragestellung zielt auf den Bekanntheitsgrad und das Interesse an einer Mitarbeiterbefragung in mittelständischen Betrieben. Allgemein gilt es hier zuerst nach dem Begriff „Mitarbeiterbefragung“ selbst und im folgenden speziell nach dem vorab von Bungard (1977) beschriebenen Konzept zu fragen. Darüber hinaus gilt das Interesse auch anderen verwandten Instrumenten, die im Mittelstand verwendet werden. Abschließend stellt sich die Frage, ob mittelständische Unternehmen an der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung in ihrem Betrieb interessiert sind und welche Argumente dafür oder dagegen sprechen.

b. Welchen Einfluß haben Unternehmenskennzeichen auf ein Interesse oder Desinteresse an der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung?

In der Literatur wird besonders auf die Organisationsformen, Hierarchie-Ebenen und Kommunikationsformen in mittelständischen Unternehmen eingegangen. Die Dimensionen Mitarbeiterzahl und Branchenzugehörigkeit wurden bei der Definition des Begriffes Mittelstand häufig verwendet. Ein Zusammenhang dieser Kennzeichen mit dem Interesse oder Desinteresse an der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung soll mit dieser Fragestellung untersucht werden. Darüber hinaus gewinnt in Anwendung von TQM die Notwendigkeit einer Unternehmenszertifizierung immer mehr an Bedeutung. Aufgrund dieser Entwicklung sollte zusätzlich das Unternehmenskennzeichen Zertifizierung hinsichtlich des Interesses an einer Mitarbeiterbefragung betrachtet werden. Die zuvor genannten Unternehmenskennzeichen sind in Form einer graphischen Darstellung in Abbildung 2.1 zusammengefaßt.

Abhängige Variable:

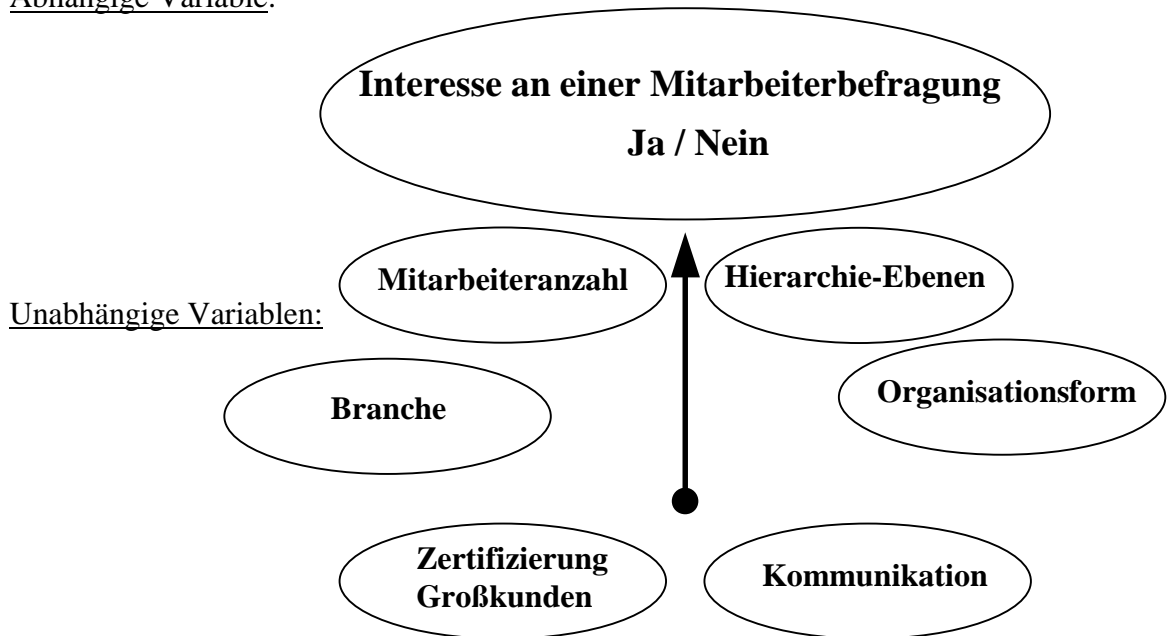


Abbildung 2.1: Graphik zum Einfluß von Unternehmenskennzeichen

c. Welche formalen und inhaltlichen Gestaltungsmerkmale sind für mittelständische Unternehmen bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung wichtig?

Im letzten Fragenblock geht es um formale und inhaltliche Gestaltungsmerkmale, die für mittelständische Unternehmen mit Interesse an einer Mitarbeiterbefragung wichtig sind. Es gilt hier, die Wünsche der mittelständischen Unternehmen hinsichtlich der Gestaltung mit bekannten Befragungsinstrumenten zu vergleichen.

3. Untersuchung

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine explorative, qualitative Studie, durchgeführt in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim. Entsprechend der oben genannten „Arbeitsdefinition“ wurden sechszwanzig mittelständische Unternehmen unterschiedlicher Branchen im Rhein-Neckar-Raum zum Thema „Mitarbeiterbefragung“ mündlich befragt. Die Durchführung der Befragung gliederte sich in zwei Untersuchungsabschnitte.

Wie in der Theorie beschrieben, unterscheiden sich mittelständische Unternehmen in vielen Aspekten gravierend von großen Unternehmen. Aus diesem Grund war es für den Erfolg des Projektes notwendig, sich vor Ort von diesen einen Eindruck zu verschaffen. Dementsprechend wurden zuerst 5 Unternehmen mit Hilfe eines halbstandardisierten Interviewleitfadens befragt. Im Laufe dieser Voruntersuchung wurde der verwendete Interviewleitfaden immer wieder durch die gewonnenen Informationen und Erkenntnisse modifiziert und ergänzt bis hin zur in der Hauptuntersuchung bei 21 Unternehmen verwendeten Form.

In der Voruntersuchung zeigte es sich sehr bald, daß das von Bungard (1997) beschriebene Konzept einer Mitarbeiterbefragung in der Regel nicht bekannt ist. Aus diesem Grunde wurde den befragten Unternehmen im Verlauf der Interviews die Zielsetzung des Instrumentes sowie deren formale und inhaltliche Gestaltung erläutert.

Interviewpartner für die ca. eine Stunde dauernden Interviews waren die Geschäftsführer oder Mitarbeiter aus dem Bereich kaufmännische Leitung oder Personalwesen. Die Interviews gliederten sich in fünf Fragenblöcke: Der *1. Fragenblock* beinhaltete die allgemeinen Angaben, Anzahl der Mitarbeiter, Eigentümer, Rechtsform, Branche, Sektor, Großkundenanteil und Zertifizierung. Der *2. Fragenblock* beschäftigte sich dann mit den Organisationsstrukturen, dem Führungsstil und der Kommunikationsform im Unternehmen. Um die spätere Auswertung zu erleichtern, wurden hier abschließend zu den offenen Fragen zusätzlich eine geschlossene Frage gestellt. Anschließend an diesen Fragenblock wurde das Instrument „Mitarbeiterbefragung“ den Interviewpartnern vorgestellt, um für den weiteren Verlauf des Gespräches eine einheitliche Wissensbasis zu schaffen. Der *3. Fragenblock* beinhaltete allgemeine Fragen zum Instrument, die bis auf die Frage „Kennen Sie Mitarbeiterbefragungen wie die eben vorgestellte?“, offen zu beantworten waren. Die offenen Fragen beschäftigten sich mit den Gründen für oder gegen eine Mitarbeiterbefragung und dem Wissen hinsichtlich der Mitarbeiterbefragung verwandter Instrumente. Abschließend wurde bei diesem Fragenblock die Frage gestellt, ob sich die Interviewpartner vorstellen könnten, in ihrem Unternehmen eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Diese Frage galt als „Filter“ für den weiteren Verlauf des Interviews. Gaben die Interviewpartner an, sich nicht vorstellen zu können, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, so war für sie das Interview an dieser Stelle beendet. Der Gruppe der Gesprächspartner, die ein Interesse am Instrument hatten, wurden dann Fragen zur formalen und inhaltlichen Gestaltung (*4. Fragenblock*) einer Mitarbeiterbefragung und zur abschließenden Bewertung des Konzeptes (*5. Fragenblock*) gestellt.

3.1 Beschreibung der Stichprobe

Bei der Untersuchung wurden 26 mittelständische Unternehmen befragt. Bei der telefonischen Aquisition der Unternehmen waren 7 Unternehmen, zumeist aus Zeitgründen und in zwei Fällen aus mangelndem Interesse, nicht zu einem Gespräch bereit.

3.1.1 Allgemeine Angaben zu den 26 befragten Unternehmen

Die interviewten Unternehmen haben Mitarbeiterzahlen zwischen 18 und 180. Über 50 % der Unternehmen beschäftigen zwischen 20 und 60 Mitarbeiter. Die effektive Verteilung zeigt Abbildung 3.1.

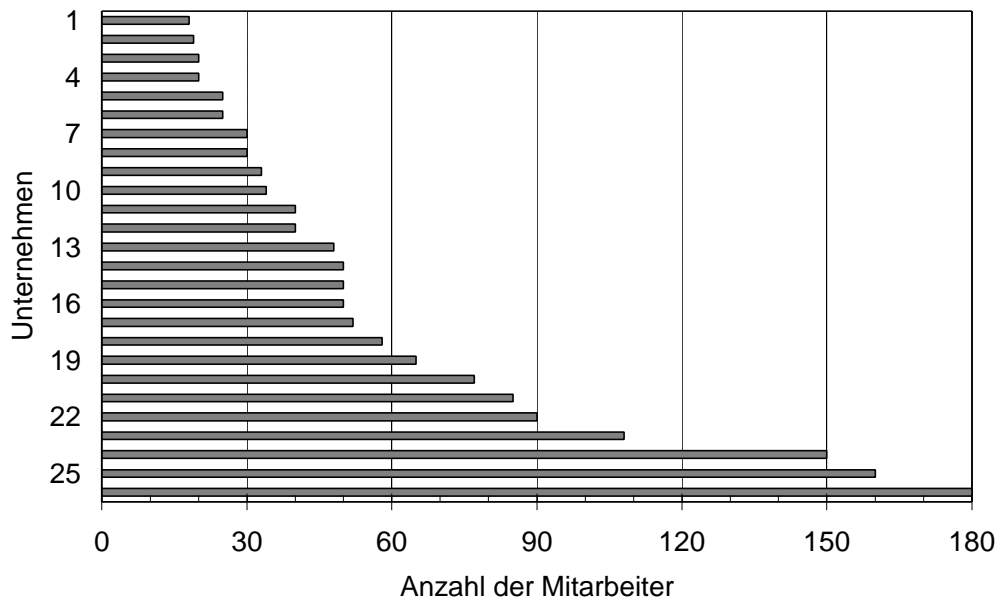


Abbildung 3.1: Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen (MW=59)

Im Einzelnen verteilen sich die befragten Unternehmen auf die in Tabelle 3.1 aufgelisteten Branchen und Sektoren.

Tabelle 3.1: Verteilung der Unternehmen auf Branchen und die gebildeten Sektoren

Branche	Sektoren				
	Handwerk	Industrie	Dienstleistung	Handel	Sonstige
Automobil	1				
Bau	1				
Chemie			1		
Computer			3		
Energie			1		
Gastronomie			1		
Gesundheitswesen			1		
Holzverarbeitung	2				

Tabelle 3.1: Verteilung der Unternehmen auf Branchen und Sektoren (Fortsetzung)

Branche	Sektoren				
	Handwerk	Industrie	Dienstleistung	Handel	Sonstige
Kunststoffverarbeitung					2
Lebensmittel	1	2			
Marktforschung			1		
Maschinenbau	1	2		1	
Metall	1	2			
Touristik				1	
sonstige			1		
(gesamt)	7	6	9	2	2

Über 80 %, d.h. 22 Unternehmen verteilen sich zu ähnlichen Teilen auf die Sektoren Handwerk, Industrie und Dienstleistung. Darüber hinaus gehören zwei Unternehmen zum Handel, zwei konnten nicht in die genannten Sektoren einsortiert werden (Abbildung 3.2).

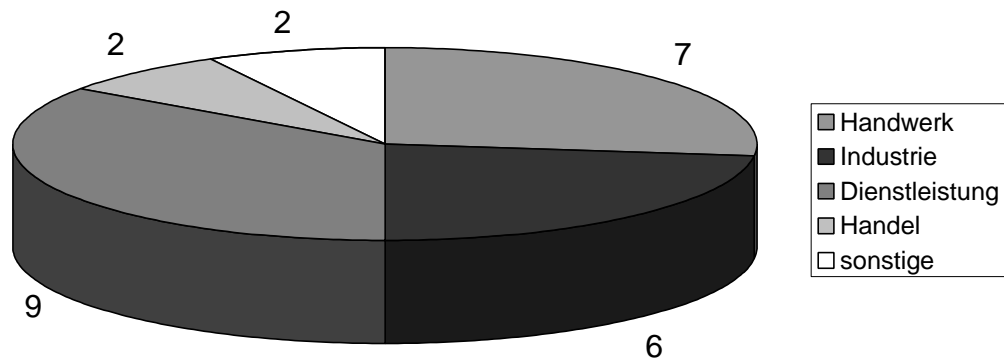


Abbildung 3.2: Verteilung der Unternehmen auf Sektoren

In nur fünf Unternehmen arbeiten die Eigentümer nicht selbst mit. Abbildung 3.3 zeigt für die verbleibenden 21 Unternehmen, daß die Eigentümer als Geschäftsleitung in das Unternehmen eingebunden sind. Zumeist bilden zwei Eigentümer die Geschäftsleitung.

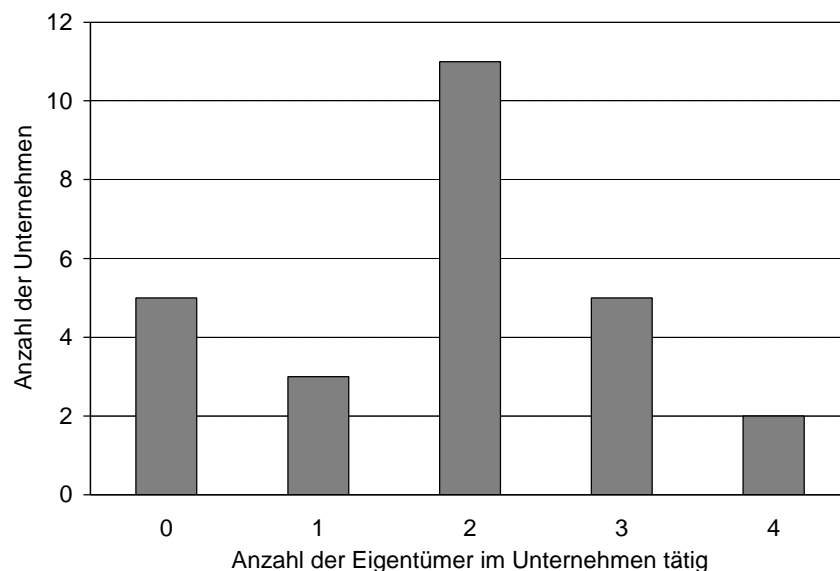


Abbildung 3.3: Eigentümer im Unternehmen tätig

Der überwiegende Teil der Unternehmen hat die Rechtsform einer GmbH, was der Definition des Mittelstandes entspricht. Weiter zeigt Abbildung 3.4 eine Aktiengesellschaft und eine OH Gesellschaft.

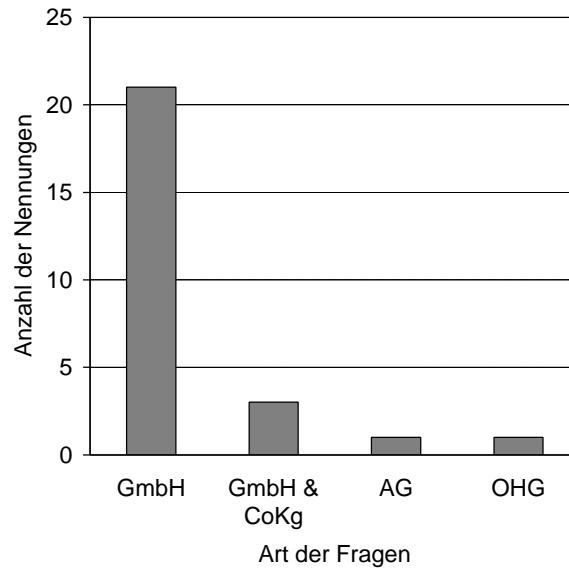


Abbildung 3.4: Verteilung der Rechtsformen

In den befragten Unternehmen besteht ein deutlicher Anteil an Großkunden mit 20 von 26. Ein Zusammenhang zwischen Großkundenanteil und einer Zertifizierung ergibt sich entsprechend der Angaben in Tabelle 3.2 nicht. Im Rahmen der Gespräche entstand jedoch unabhängig von diesem statistischen Ergebnis der Eindruck, daß der größte Teil der Unternehmen sich aufgrund einer Abhängigkeitsbeziehung zu ihren Großkunden zertifizieren läßt. Aussage von Herrn K.: „...ohne die Iso-Zertifizierung bekommen Sie in unserem Geschäft keine Aufträge von den „Großen“...“.

Tabelle 3.2: Kreuztabelle: Großkundenanteil – Zertifizierung

		Großkundenanteil		
		Ja	Nein	Gesamt
Zertifizierung	Ja	12	4	16
	Nein	8	2	10
Gesamt		20	6	26

3.1.2 Angaben zur Organisationsform, Führung und Kommunikation

Für die Organisationsform und Führungsstrukturen ergibt sich folgendes Bild: Die Unternehmen sind zu gleichen Teilen zentral bzw. dezentral organisiert. Die Zahl der Unternehmen mit zwei Hierarchie-Ebenen hat den größten Anteil. Einen direkten Zusammenhang von Organisationsform und Anzahl der Hierarchie-Ebenen läßt sich aus Tabelle 3.3 nicht ableiten. Über diese durch den Interviewleitfaden erhaltene Information hinaus konnte in den Gesprächen der Eindruck gewonnen werden, daß insbesondere Unternehmen, welche durch die jüngere Generation im Alter von Anfang 30 bis Mitte 40 Jahren geführt werden, weggehen von einer zen-

tralen Organisationsstruktur hin zu einer Aufgabenteilung und dezentralen Organisationsform mit zwei bis drei Hierarchie-Ebenen.

Tabelle 3.3: Kreuztabelle: Hierarchie-Ebenen mit de-/zentraler Organisationsform

Hierarchie-Ebenen	Organisationsform		Gesamt
	zentral	dezentral	
1	3	1	4
2	4	8	12
≥ 3	6	4	10
	13	13	26

Die Kommunikation in den Unternehmen von der Geschäftsleitung zu den Mitarbeitern und in umgekehrter Richtung verläuft überwiegend als Kombination aus formeller und informeller Kommunikation. Sieht man von dieser Kombination ab, zeigt Abbildung 3.7, daß die Geschäftsleitungen die Mitarbeiter eher formell und die Mitarbeiter die Geschäftsleitungen bevorzugt informell informieren.

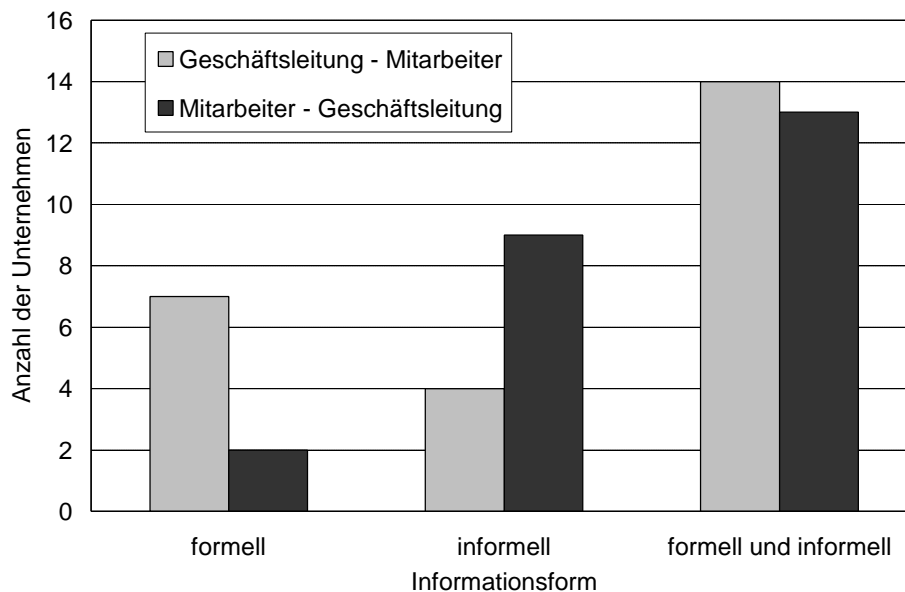


Abbildung 3.7: Informationsformen

Das Entscheidungsverhalten für Alltags- und strategische Entscheidungen wird in Abbildung 3.8 dargestellt. Bei der Befragung standen nach der Systematik von Tannenbaum (zitiert nach Neuberger, 1985) Antwortkategorien von 1 bis 7 zur Auswahl:

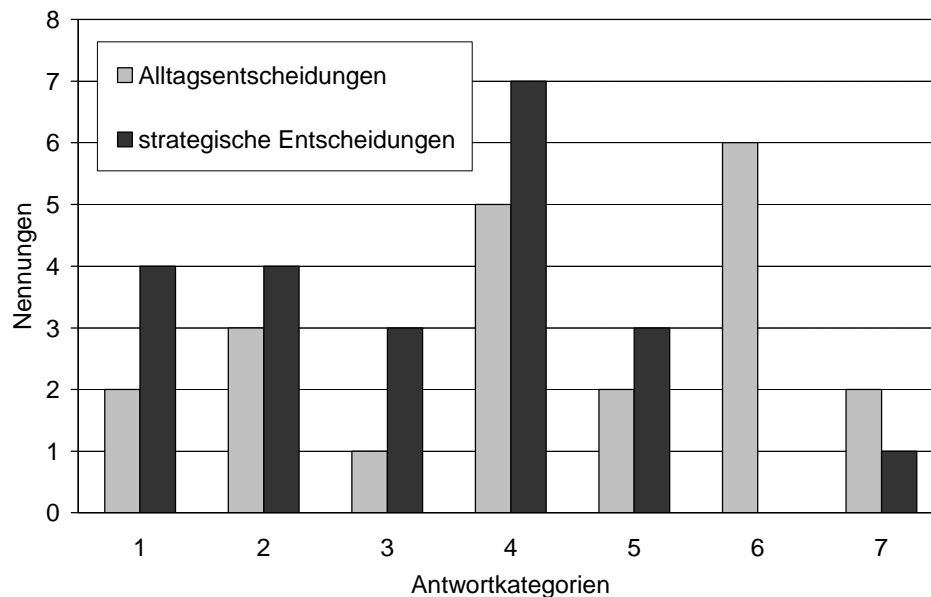


Abbildung 3.8: Entscheidungsverhalten für strategische und Alltagsentscheidungen

Antwortkategorien nach Tannenbaum (zitiert nach Neuberger S.46, 1985):

- 1 GL entscheidet alleine
- 2 GL entscheidet, informiert über Kriterien
- 3 GL entscheidet, befragt zuvor Führungskräfte/Mitarbeiter
- 4 GL entscheidet unter Berücksichtigung der Meinung der FK/MA
- 5 GL und Gruppen von FK u. MA entscheiden nach Konsens
- 6 FK u. MA entscheiden entsprechend Entscheidungsspielraum
- 7 Alle entscheiden eigenverantwortlich, GL tritt als Koordinator auf

Alltagsentscheidungen werden tendenziell eher von Führungskräften und Mitarbeitern entsprechend ihren Entscheidungsspielräumen selbständig getroffen. Strategische Entscheidungen trifft die Geschäftsleitung alleine und berücksichtigt dabei maximal die Meinung der Führungskräfte und Mitarbeiter.

4. Ergebnisse und Interpretation

Die Ergebnisse zu den in Kapitel 2.3 erläuterten Fragestellungen zu „Kenntnis und Interesse am Instrument „Mitarbeiterbefragung“ (Kapitel 4.1.), den Kennzeichen der Unternehmen, die ein Interesse an der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung haben, (Kapitel 4.2) und der Gestaltung einer Mitarbeiterbefragungen in mittelständischen Unternehmen (Kapitel 4.3) werden in diesem Kapitel dargestellt.

4.1 Kenntnis und Interesse am Instrument „Mitarbeiterbefragung“

Entsprechend dem Fragenblock drei und ausgehend von der Frage 3.1 „Kennen Sie Mitarbeiterbefragungen wie die eben vorgestellte?“, werden nun die genannten Gründe für oder gegen eine solche Mitarbeiterbefragung und das Wissen hinsichtlich der Mitarbeiterbefragung verwandter Instrumente dargestellt.

4.1.1 „Was verstehen Sie unter dem Begriff Mitarbeiterbefragung?“

Auf die Frage „Was verstehen Sie unter dem Begriff Mitarbeiterbefragung?“ lassen sich die Antworten der Interview-Partner in drei Kategorien: formale Gestaltung, Themen sowie Ziele einer Mitarbeiterbefragung einteilen (Tabellen 4.1 bis 4.3).

Tabelle 4.1: Antworten zur formalen Gestaltung

Nennungen	Argumente
10	Schriftliche (4) oder mündliche (6) Befragung
6	Standardisierter Fragebogen mit geschlossenen (4) bzw. offenen (2) Fragen
5	Anonyme (3) bzw. nicht anonyme (2) Auswertung
1	Externe Moderation
1	Nur zwischen einzelnen Hierarchie-Ebenen, nicht im ganzen Unternehmen
1	Rückmeldung an alle

Tabelle 4.2: Antworten zu den Themen

Nennungen	Argumente
2	Führungsverhalten
2	Mitarbeiterzufriedenheit
2	Unternehmenskultur
1	Entscheidungsverhalten
1	Erhebung des Interesses an Freizeitveranstaltungen mit dem Unternehmen
1	Informationsverhalten
1	Kommunikationsverhalten

Tabelle 4.3: Antworten zu den Zielen

Nennungen	Argumente
3	Erfassung von Verbesserungsvorschlägen
1	Reduzierung von Fehlzeiten

Die Vorstellungen über die formale Gestaltung einer Mitarbeiterbefragung decken sich mit den aus der Literatur bekannten Gestaltungskomponenten (Domsch und Schneble, 1991). Aufgrund der Anzahl der Nennungen zu den Themen lassen sich anhand der Stichprobe keine für den Mittelstand spezifischen Schwerpunkte feststellen. Die beiden genannten Ziele der Mitarbeiterbefragung können als Teilziele zur Verbesserung der Qualität angesehen werden. Qualitätsverbesserungen durch Mitarbeiterbefragungen sind in der Großindustrie ein allgemein angestrebtes Ziel, das auch in Zukunft für den Mittelstand mehr an Bedeutung gewinnen könnte (Zink, 1995).

4.1.2 „Kennen Sie das vorgestellte Instrument „Mitarbeiterbefragung“?“

In 17 Unternehmen ist eine Mitarbeiterbefragung, wie sie in der Untersuchung vorgestellt wurde, bekannt; drei dieser Unternehmen haben eine Mitarbeiterbefragung bereits selbst durchgeführt. Drei weiteren Unternehmen sind ähnliche Verfahren bekannt. Um welche Instrumente es sich handelt, wird in Kapitel 4.2.3 beschrieben. Nur in 6 Unternehmen ist das Instrument bisher nicht bekannt (Abbildung 4.1).

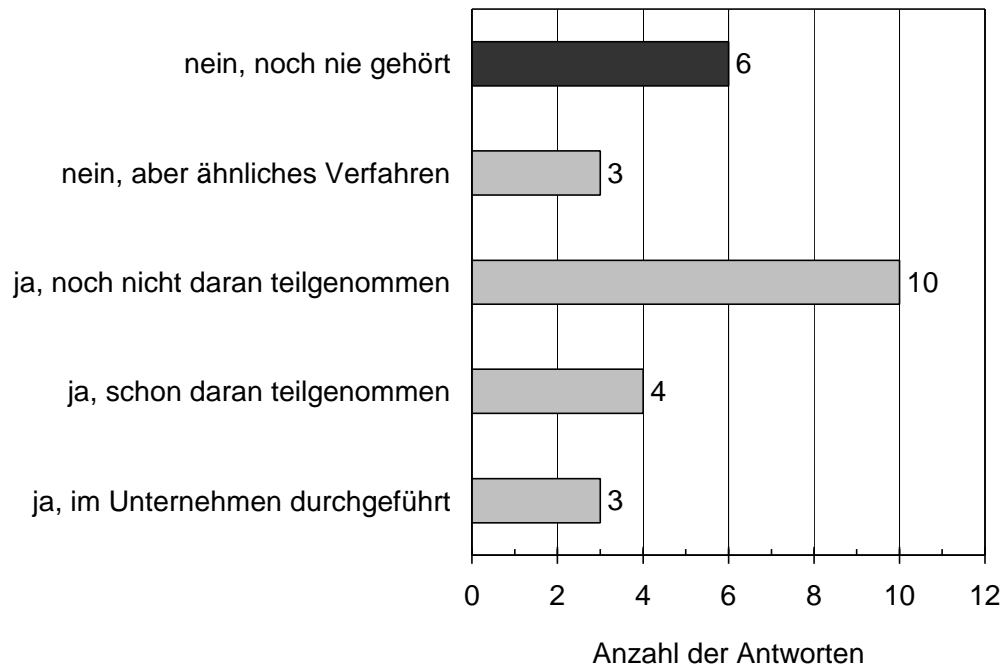


Abbildung 4.1: Kennen Sie das vorgestellte Instrument „Mitarbeiterbefragung“?

Über diese standardisierten Angaben hinaus zeigte sich in den Gesprächen, daß überwiegend jüngere Gesprächspartner eine konkrete Vorstellung von einer MAB haben. Ihre Information rührt zumeist noch aus dem Studium oder aus branchenbezogenen Arbeitskreisen und Fortbildungen her.

4.1.3 „Welche verwandten Instrumente sind Ihnen bekannt?“

Instrumente zur Kundenzufriedenheit sind als verwandte Verfahren am meisten bekannt. Auch die Vorgesetztenbeurteilung war den Interviewpartnern geläufig. Die Instrumente 360°-Feedback, Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeiterzufriedenheit wurden nur von einigen genannt (Tabelle 4.4).

Tabelle 4.4: Angaben von verwandten Instrumenten

Nennungen	Instrumente
12	Kundenzufriedenheit
8	Vorgesetztenbeurteilung
3	360° Feedback
2	Mitarbeiterbeurteilungen
1	Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung

Bezogen auf das Instrument „Kundenzufriedenheitsbefragung“ wurde von zwei unterschiedlichen Vorgehensweisen berichtet. In schon über viele Generationen bestehenden Unternehmen gibt es zu den Kunden zumeist einen persönlichen Kontakt und das Thema „Zufriedenheit“ wird eher informell besprochen. In jüngeren Unternehmen oder in Unternehmen, die in direktem Kontakt zur Großindustrie (z.B. Automobilindustrie) stehen, werden zumeist standardisierte schriftliche Kundenzufriedenheitsbefragungen vorgenommen.

4.1.4 Argumente pro und kontra zu einer Mitarbeiterbefragung

Im folgenden sind die Argumente der Befragten für oder gegen die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung entsprechend der Anzahl der Nennungen in den Tabellen 4.5 und 4.6 aufgelistet:

Tabelle 4.5: Pro-Argumente zur Mitarbeiterbefragung

Nennungen	Argumente
13	Status – Quo-Ermittlung / Informationsgewinn
7	Argumente für die formale Gestaltung: mehr Information durch Anonymität (3), mehr Information durch externe Moderation (2), Objektivität (1), gute Auswertungsmöglichkeiten (1)
6	Steigerung der Mitarbeitermotivation
5	Verbesserung der Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen
3	Verbesserung des Betriebsklimas
2	Allgemeine Verbesserungen lassen sich ableiten, Verbesserungsvorschläge
2	Langfristige Investition (Überleben des Unternehmens sichern)
2	Verbesserung der Kommunikation
1	Verbesserung des betrieblichen Ablaufes
1	Zufriedenheit der Mitarbeiter

Tabelle 4.6: Kontra-Argumente zur Mitarbeiterbefragung

Nennungen	Argumente
17	Kosten/Nutzen-Relation: allgemein (9), zu zeitintensiv (6), Störung des Arbeitsablaufes (2)
13	Widerstände der MA: allgemein (8), Angst vor Verletzung der Anonymität (2), kein Interesse (2), schlechte Erfahrungen mit MAB (1)
12	Kein Informationsgewinn: allgemein (5), Probleme sind bekannt (4), eingeschränkter Informationsbereich (3)
5	Betriebsklima wird schlechter (Unruhe, Spontanität nimmt ab)
5	Bevorzugung der direkten Kommunikation (keine Notwendigkeit einer MAB)
4	Größe des Unternehmens (je kleiner desto unsinniger!)
4	setzt GL unter Handlungsdruck (Umsetzbarkeit der Ergebnisse fraglich)
3	Beteiligung der MA nicht erwünscht
2	hoher Ausländeranteil (Sprachbarriere)

Als deutliches Argument für eine Mitarbeiterbefragung wird von 13 Befragten die Ermittlung des Status-Quo angegeben, was sich mit der aus der Theorie bekannten Zielsetzung einer Mitarbeiterbefragung deckt (Borg, 1995). An zweiter Stelle der Pro-Argumente stehen die Vorteile der formalen Gestaltung des Instrumentes. Die Erwartungen, durch eine Mitarbeiterbefragung die Mitarbeitermotivation zu steigern und die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen zu verbessern, werden an dritter und vierter Stelle genannt und passen ebenso gut in die allgemeine Zielsetzung einer Mitarbeiterbefragung.

Den positiven Argumenten gegenüber steht, daß die direkten und indirekten Kosten einer Mitarbeiterbefragung nicht in ausgeglichener Relation zum Nutzen gesehen werden. Als Gegenargument werden auch häufig (13 Nennungen) Widerstände von Seiten der Mitarbeiter genannt.

Zusammenfassend fällt beim Vergleich der Pro- und Kontra-Argumente auf, daß das am meisten genannte Pro-Argument, der zusätzliche Informationsgewinn, von zwölf der befragten Unternehmen in Frage gestellt wird. Es zeigt sich hier deutlich, daß sich die Gruppe der Befragten in zwei Untergruppen teilen läßt. Die Gruppe der Befürworter des Instrumentes erwarten einen zusätzlichen Informationsgewinn, den die Gruppe der Nichtinteressierten nicht erwartet.

Es bleibt somit zu klären, woher diese unterschiedliche Einstellung gegenüber dem Informationsgewinn resultiert, was im Kapitel 4.2 entsprechend näher betrachtet wird.

4.1.5 „Würden Sie eine Mitarbeiterbefragung durchführen?“

15 der befragten Unternehmen haben im Vergleich zu 11 ein Interesse an einer Mitarbeiterbefragung. Das Interesse verteilt sich unabhängig von der Bekanntheit des Instrumentes (Abbildung 4.2). Auffällig ist zum einen, daß Interview-Partner, die schon selbst an einer Mitarbeiterbefragung teilgenommen haben, grundsätzlich an einer Durchführung in ihrem Unternehmen interessiert sind. Zum anderen erkennt man, daß zwei von drei Befragten, die schon eine Mitarbeiterbefragung in ihrem momentanen Unternehmen durchgeführt haben, keine weiteren Mitarbeiterbefragung durchführen würden. Die Gründe hierfür sind sehr unterschiedlich. In einem Unternehmen wurde nach Aussage des heutigen Geschäftsführers, der zum Zeitpunkt der MAB selbst noch Mitarbeiter war, angegeben, daß bei der durchgeführten MAB der allgemeine Fragenteil durch einen Intelligenztest ergänzt worden sei. Die Ergebnisse dieses galten als Indikatoren für die Sinnhaftigkeit der Mitarbeiterantworten. Aufgrund dieses Sachverhaltes erwartet er bei einer erneuten MAB große Widerstände von Seiten der Mitarbeiter, obwohl er selbst das vorgestellte Konzept als sehr sinnvoll erachtet. Die Geschäftsführerin des zweiten Unternehmens begründete ihr „Nein“ zu einer zweiten MAB damit, daß durch die erste zuviel Unruhe im Betrieb entstanden sei und die Antworten der Mitarbeiter wenig konstruktiv waren. Zudem beobachtete sie im Anschluß an die MAB eine sehr große Erwartungshaltung der Mitarbeiter, ohne deren Bereitschaft zur Mithilfe bei Veränderungsmaßnahmen zu spüren.

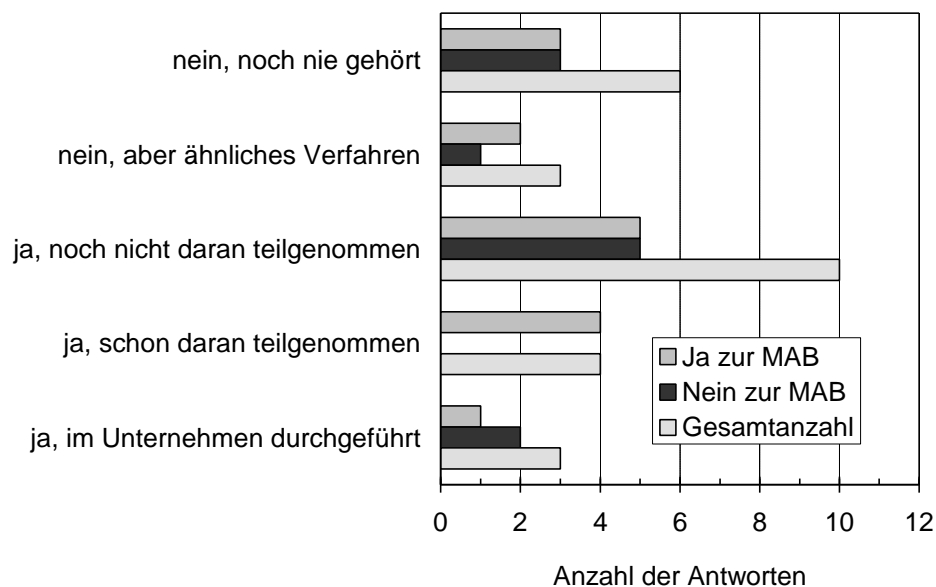


Abbildung 4.2: Interesse und Kenntnis am Instrument „Mitarbeiterbefragung“?

4.2 Kennzeichen für ein Interesse an einer Mitarbeiterbefragung

Im folgenden wurde mit Hilfe von Kreuztabellen untersucht, welche der erfaßten Unternehmenskennzeichen (vgl. Abbildung 2.1, S. 12) tendenziell einen Einfluß auf das Interesse an einer Mitarbeiterbefragung haben. Aufgrund der kleinen Stichprobe von 26 Unternehmen lassen sich keine statistischen Kennwerte für nominal-skalierte Variablen, wie Chi-Quadrat oder die Korrelation nach Pearson zu Grunde legen, was dazu führt, daß sich die Auswertung rein auf qualitative Angaben stützt (Bortz, 1989).

4.2.1 Mitarbeiterzahl

In der Großindustrie mit großen Mitarbeiterzahlen hat sich das Instrument Mitarbeiterbefragung in den letzten Jahren flächendeckend etabliert. Es ergibt sich somit die Frage, ob für die untersuchten mittelständischen Unternehmen mit Mitarbeiterzahlen bis zu einem minimalen Wert von 20 Mitarbeitern ein Zusammenhang zwischen einem Interesse an einer Mitarbeiterbefragung und der Mitarbeiterzahl besteht.

Aus Tabelle 4.7 läßt sich eine Tendenz für die Aussage: „mit zunehmender Anzahl an Mitarbeitern nimmt das Interesse hinsichtlich der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung zu“, erkennen. Diese Aussage wurde von mehreren Gesprächspartnern direkt gemacht, so z.B. auch von Herrn R., Personalverantwortlicher einer Software Firma: „...wenn wir in Zukunft weiter so viele Mitarbeiter wie im Moment einstellen und die Hundert übersteigen, ist der Einsatz einer solchen Befragung bestimmt sehr nützlich.....“.

Tabelle 4.7: Kreuztabelle: Anzahl der Mitarbeiter mit “Würden Sie eine MAB durchführen?”

Anzahl der Mitarbeiter	MAB		Gesamt
	Ja	Nein	
< 20	2	3	5
< 33	3	2	5
< 50	3	3	6
< 83	3	2	5
< 180	4	1	5
	15	11	26

4.2.2 Sektoren

Ein Zusammenhang zwischen dem Interesse an der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung und den einzelnen Sektoren läßt sich aus Tabelle 4.8 nicht ableiten. Lediglich beim Sektor Dienstleistung wurde doppelt so großes Interesse bekundet.

Tabelle 4.8: Kreuztabelle: Sektoren mit “Würden Sie eine MAB durchführen?”

Sektoren			Gesamt
	Ja	Nein	
Handwerk	3	4	7
Industrie	3	3	6
Dienstleistung	6	3	9
Handel	2		2
Sonstige		1	1
keine Nennung	1		1
	15	11	26

4.2.3 Zertifizierung und Großkundenanteil

Da in der Großindustrie häufig die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung im Zusammenhang mit einer Zertifizierung des Unternehmens steht (Zink, 1996), wurde dieser Zusammenhang auch für mittelständische Unternehmen angenommen. Tabelle 4.9 zeigt, daß sich diese Annahme tendenziell bestätigt. Der größte Teil der Unternehmen, die eine Mitarbeiterbefragung durchführen würden, streben eine Zertifizierung an bzw. sind bereits zertifiziert.

Tabelle 4.9: Kreuztabelle: Zertifizierung mit “Würden Sie eine MAB durchführen?”

		MAB		Gesamt
		Ja	Nein	
Zertifizierung	Ja	12	4	16
	Nein	3	7	10
		15	11	26
		15	11	26

Ausgehend von der Annahme, daß ein Zusammenhang zwischen einem Großkundenanteil und der Zertifizierung eines Unternehmens besteht, wurde vermutet, daß die Kombination dieser beiden Variablen als intervenierende Variable zusätzlich einen Einfluß auf die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung hat. Bei der Analyse der Daten zeigt sich jedoch, daß dieser Zusammenhang nicht besteht (Tabelle 3.2, S. 18). Weiter besteht kein isolierter Einfluß des Großkundenanteils hinsichtlich des Interesses, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen (Tabelle 4.10).

Tabelle 4.10: Kreuztabelle: Großkundenanteil mit “Würden Sie eine MAB durchführen?”

	MAB		
Großkundenanteil	Ja	Nein	Gesamt
Ja	11	9	20
Nein	4	2	6
	15	11	26

4.2.3 Hierarchie-Ebenen

Ausgehend von der Annahme, daß sich die Kommunikation im Unternehmen bei zunehmender Anzahl der Hierarchie-Ebenen verschlechtert, wurde vermutet, daß dazu proportional das Interesse an einer Mitarbeiterbefragung zunimmt. Diese Vermutung läßt sich jedoch anhand der zugrunde liegenden Stichprobe nicht bestätigen. Es zeigt sich eher eine gegenläufige Tendenz, da mit steigender Anzahl der Hierarchie-Ebenen das Interesse an einer Mitarbeiterbefragung abnimmt (Tabelle 4.11). Gründe für diese Tendenz könnten sein, daß durch die größere Anzahl von Hierarchie-Ebenen ein direkter Kontakt zu der zuständigen Führungskraft besteht, was der Kommunikation auf dem „kleinen Dienstweg“ entgegen kommt und einen intensiven Informationsaustausch ermöglicht. Diese Art von direkter Kommunikation bei einer größeren Anzahl von Hierarchie-Ebenen entspricht der von Mattersdorfer (1993) beschriebenen „Integrationsphase“ der Kommunikation (Kapitel 2.2).

Tabelle 4.11: Kreuztabelle: Hierarchie-Ebenen mit “Würden Sie eine MAB durchführen?”

	MAB		
Hierarchie-Ebenen	Ja	Nein	Gesamt
1	3	1	7
1	3	1	7
2	8	4	6
2	8	4	6
≥ 3	4	6	9
≥ 3	4	6	9

	15	11	26
--	----	----	----

4.2.4 Organisationsform

Ausgehend von einer zentralen bzw. dezentralen Organisationsform des Unternehmens stellt sich die Frage, ob diese einen Einfluß auf die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung hat. Es zeigt sich hier, wie in Tabelle 4.12 dargestellt, daß ein tendenzieller Zusammenhang besteht. Dezentral organisierte Unternehmen haben ein größeres Interesse an einer Mitarbeiterbefragung als zentral organisierte. Gründe hierfür könnten sein, daß aufgrund der dezentralen Strukturen ein Instrument, das alle Informationen zentral zusammenfließen läßt, eine zusätzliche Informationsquelle darstellt. Geht man darüber hinaus von der Aussage einzelner Gesprächspartner aus, daß die dezentralen Strukturen in ihrem Unternehmen noch nicht sehr lange bestehen, so kann eine MAB als Evaluationsinstrument für das neue Managementkonzept angesehen werden. Herr F. beschreibt dies so: „Wir haben unsere heutigen Strukturen erst seit vier Jahren und es würde mich sehr interessieren, welche strategische Ausrichtung unsere Mitarbeiter darin sehen“.

Tabelle 4.12: Kreuztabelle: Organisationsform mit „Würden Sie eine MAB durchführen?“

Organisation	MAB		Gesamt
	Ja	Nein	
zentral	6	7	13
dezentral	9	4	13

4.2.5 Kommunikationsform

Zur Kommunikationsform wurde die Annahme formuliert: „Es macht hinsichtlich der Entscheidung, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, einen Unterschied, ob überwiegend eine formelle oder informelle Kommunikationsform vorherrscht.“

Tab. 4.13: Information von GL-MA und MA-GL mit „Würden Sie eine MAB durchführen?“

	Information GL-MA			Information MA-GL		
	MAB		Gesamt	MAB		Gesamt
	Ja	Nein		Ja	Nein	
Formell	5	2	7	1	1	2
Informell	2	2	4	7	2	9
Formell und informell	7	7	14	6	7	13
keine Nennung	1		1	1	1	2
	15	11	26	15	11	26

Mit Hilfe von Tabelle 4.13 ist diese Annahme nicht zu bestätigen. Sowohl für den Kommunikationsweg von der Geschäftsleitung zu den Mitarbeitern als auch umgekehrt, läßt sich kein Einfluß feststellen.

Erneut wird jedoch die bevorzugte formelle Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern und die hauptsächlich informelle zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung deutlich (Abbildung 3.7, S. 19).

Insgesamt läßt sich sagen, daß für die untersuchten Variablen, Mitarbeiteranzahl, Zertifizierung, Hierarchie-Ebene und Organisationsform ein Zusammenhang hinsichtlich des Interesses an der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung besteht; für die Variablen Sektor, Großkundenanteil und Kommunikationsform ergab sich kein Zusammenhang.

Neben den Zusammenhängen an sich trifft bei den Variablen Mitarbeiterzahl, Zertifizierung und Organisationsform die Richtung des vermuteten Zusammenhangs zu, wie sie aufgrund der Literaturrecherche und den Erfahrungswerten bei Großunternehmen angenommen wurden (Kapitel 2).

4.3 Inhaltliche und formale Gestaltung einer Mitarbeiterbefragung

In diesem Kapitel wird ausgehend von den 15 Unternehmen, die an einer Durchführung einer Mitarbeiterbefragung interessiert sind, deren Vorstellungen hinsichtlich der inhaltlichen und formalen Gestaltung des Instrumentes beschrieben.

Bei den Gesprächen wurde deutlich, daß trotz einer ausführlichen Erläuterung der Gestaltungskomponenten, sich die Interviewpartner oft nicht für die eine oder die andere Form der Gestaltung einer hypothetischen Mitarbeiterbefragung entscheiden konnten. Hieraus resultieren zum Teil erhebliche Anteile an fehlenden Antworten.

Nachfolgend werden zuerst die inhaltlichen Aspekte, Thema und Ziel einer Mitarbeiterbefragung und anschließend die formalen Gestaltungskomponenten betrachtet.

4.3.1 Themen einer Mitarbeiterbefragung im Mittelstand

Die folgende Tabelle 14 nennt die formulierten Themen mit der Anzahl der Nennungen für die Befragung. Die Liste wird von den Themen Mitarbeiterzufriedenheit sowie Führungs- und Vorgesetztenverhalten angeführt.

Tabelle 4.14: Antworten zu den Themen einer Mitarbeiterbefragung

Nennungen	Themen einer Mitarbeiterbefragung
8	Mitarbeiterzufriedenheit
6	Führung und Vorgesetztenverhalten
5	Arbeitsprozeß
5	Berufliche Weiterentwicklung
4	Zusammenarbeit
3	Information
2	Betriebsklima

1	Entlohnung
1	Organisation

4.3.2 Ziel einer Mitarbeiterbefragung

Bei den Zielen für eine Mitarbeiterbefragung wurden besonders häufig die Mitarbeitermotivation und das Erstellen von einer Organisationsdiagnose genannt. Die weiteren Ziele werden entsprechend der Anzahl ihrer Nennung in Tabelle 4.15 aufgelistet:

Tabelle 4.15: Antworten zu den Zielen einer Mitarbeiterbefragung

Nennungen	Ziele einer Mitarbeiterbefragung
11	Mitarbeitermotivation
8	Organisationsdiagnose
5	Verbesserung der Produktqualität
4	Verbesserung der Zusammenarbeit
3	Schaffung von Transparenz
3	Verbesserung der Arbeitsabläufe
3	Verbesserung der Arbeitszufriedenheit
3	Verbesserung des Betriebsklima
1	Bench marking
1	Kundenorientierung

4.3.3 Voruntersuchung und Implementierung

Die Mehrheit der Befragten gab an, zur Voruntersuchung und Festlegung der strategischen Zielsetzung der Mitarbeiterbefragung einen externen Berater mit hinzuzuziehen. Nur 3 von 7 Unternehmen möchten diese Aufgabe alleine einem Externen überlassen. Der Gruppe, welche Beratung wünscht, stehen 5 Unternehmen gegenüber, die sich selbst um die Voruntersuchung kümmern möchten.

Aus der Frage „Wer aus dem Unternehmen soll an der Voruntersuchung beteiligt sein?“, läßt sich keine Tendenz ableiten. Sowohl eine Beteiligung aller Bereiche, als auch nur die Geschäftsleiter mit und ohne Abteilungsleiter wurden genannt.

Für die Implementierung des Instrumentes bestehen drei Möglichkeiten: Einführung durch das Unternehmen selbst (intern), durch einen Berater (extern) oder in Kombination aus Vertretern des Unternehmens und Beratern. Jeweils vier Unternehmen können sich eine interne bzw. externe Implementierung vorstellen; die Kombination (intern und extern) wurde von zwei befürwortet.

Im Zusammenhang mit der Einführung des Instrumentes „Mitarbeiterbefragung“ wurden die Gesprächspartner nach ihren erwarteten Reaktionen der Mitarbeiter befragt. Über die Hälfte der Befragten befürchteten Widerstände bzw. negative Reaktionen. In nur 5 Unternehmen werden positive und offene Reaktionen auf eine derartige Befragung erwartet (Abbildung 4.3).

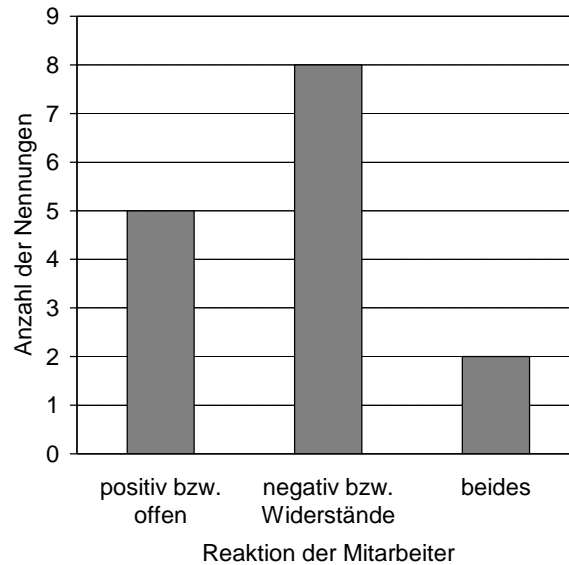


Abbildung 4.3: Erwartete Reaktionen der Mitarbeiter auf eine Mitarbeiterbefragung

4.3.4 Anonymität

Die Frage, ob die Mitarbeiter den Fragebogen anonym ausfüllen sollen, wurde klar mit „Ja“ beantwortet. Nur ein Befragter möchte diese Frage mit den Mitarbeitern absprechen, einem weiteren erscheint das anonyme Ausfüllen der Fragebogen unerheblich (Abbildung 4.4).

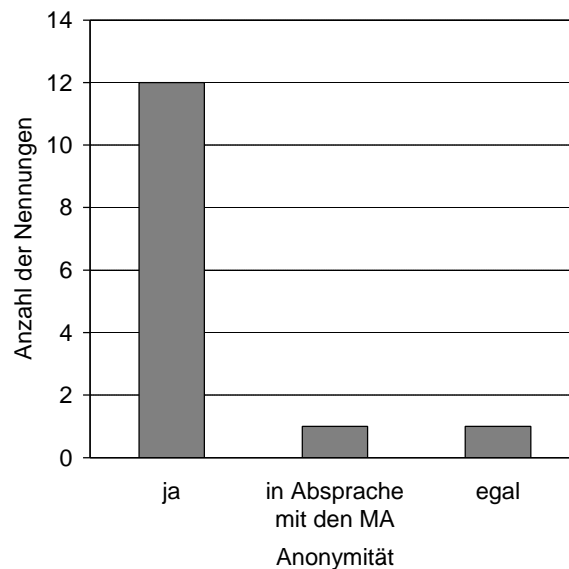


Abbildung 4.4: Anonyme Durchführung der Mitarbeiterbefragung

4.3.5 Entwicklung des Fragebogens und die Art der Fragen

Für die Entwicklung des Fragebogens wurde von dem vorgestellten Standardinstrument ausgegangen. Der überwiegende Teil der Unternehmen kann sich vorstellen, einen Standardfragebogen zu verwenden. Von den 13 Unternehmen sind 9 daran interessiert, diesen mit eigenen Fragen zu ergänzen. Der allgemeine Tenor war, daß ein schon mehrfach geprüfetes Instrument sowohl aus praktischen als auch aus Gründen der Validität zu bevorzugen sei. Nur zwei Befragte sehen in einem eigens entwickelten Instrument für ihr Unternehmen eine bessere Form (Abbildung 4.5).

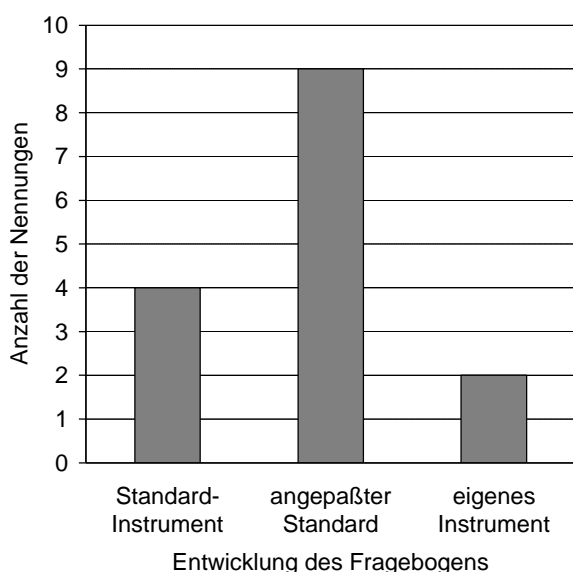


Abb. 4.5: Entwicklung des Fragebogens

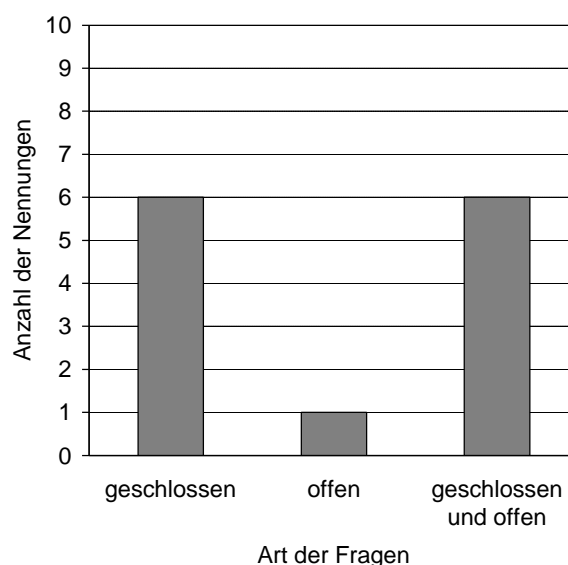


Abb. 4.6: Art der Fragen

Bei der Art der Fragen, in Abbildung 4.6 unterteilt in geschlossene, offene bzw. Kombination von geschlossenen und offenen Fragen, geht der Trend eindeutig zu geschlossenen Fragen. Ähnlich der Entwicklung des Fragebogens wird auch bei der Art der Fragen die Einfachheit und Validität von mehrfach erprobten geschlossenen Fragen präferiert. Die große Anzahl an Nennungen bei der kombinierten Form hängt sicherlich mit dem Wunsch zusammen, speziell auf das Unternehmen abgestimmte Zusatzfragen stellen zu können. Nur ein Unternehmen wünscht sich einen Fragebogen mit ausschließlich offenen Fragen.

4.3.6 Auswertung und Ergebnisberichte

Eine externe Auswertung wird aus Gründen der Anonymität von den meisten Unternehmen gewünscht. Zusätzlich hierzu wird angegeben, daß dadurch Erfahrungswerte eines externen Beraters mit in die Auswertung einfließen könnten.

Die Ergebnisberichte sollen sich bei 5 Unternehmen auf die Abteilungsebene beziehen, dreimal wurden ausschließlich Gesamtberichte für das Unternehmen gewünscht. Der größte Teil der

Interviewpartner (N = 6) gab an, die Kombination aus beidem zu bevorzugen. Somit wurden von den meisten Befragten (N = 11) Berichte für die Abteilungen gewünscht, mit der Begründung, ein differenziertes Analysieren der Ergebnisse zu ermöglichen.

4.3.7 Ergebnisrückmeldung: Gestaltung und Moderation

Bei der formalen Gestaltung der Ergebnisrückmeldung, mündlich gegenüber schriftlich, läßt sich kein Trend feststellen (Abbildung 4.7).

Hinsichtlich einer Moderation bei der Rückmeldung der Ergebnisse ist der große Anteil an Nennungen in Abbildung 4.8, die keine Moderation für notwendig halten, auffällig. Dies deutet möglicherweise darauf hin, daß der Einsatz von Moderatoren in mittelständischen Unternehmen zur Problemlösung bisher wenig bekannt ist.

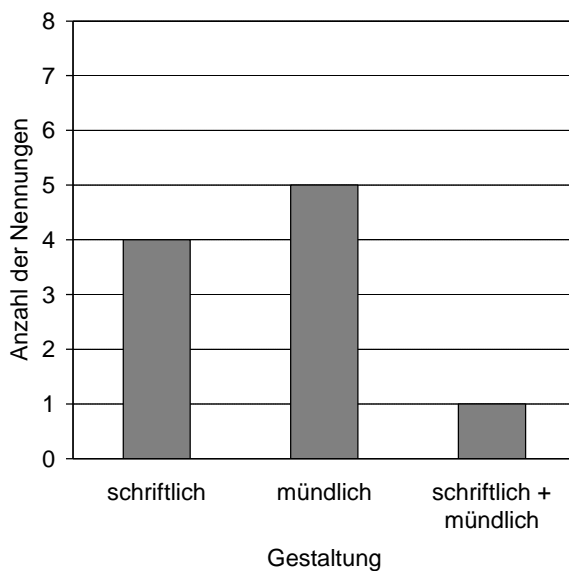


Abb. 4.7: Gestaltung der Rückmeldung

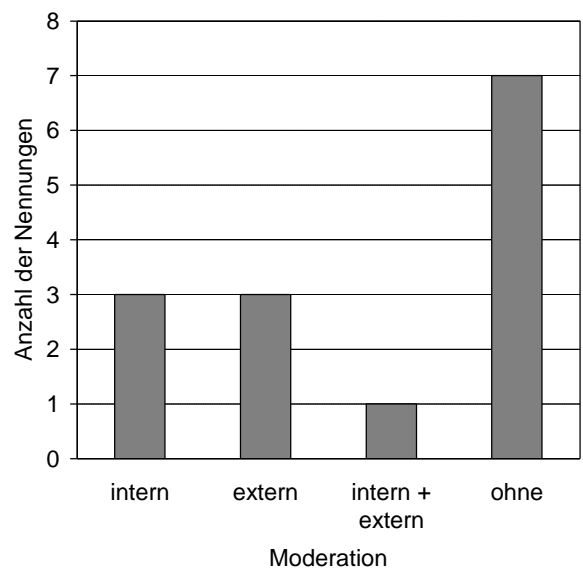


Abb. 4.8: Moderation der Rückmeldung

4.3.8 Ableitung von Maßnahmen und Evaluation

Der Trend bei der Ableitung von Veränderungsmaßnahmen, dargestellt in Abbildung 4.9, geht dahin, daß im Unternehmen alle zusammen oder Gruppen aus Vertretern der Abteilungsleitung und Mitarbeitervertretern Maßnahmen gemeinsam ableiten.

Diesen 9 Unternehmen stehen nur zwei gegenüber, in denen die Maßnahmenableitung ausschließlich von den Geschäftsleitungen durchgeführt werden soll. Ein Gesprächspartner möchte die Ableitung der Veränderungsmaßnahmen ganz einem externen Berater anvertrauen.

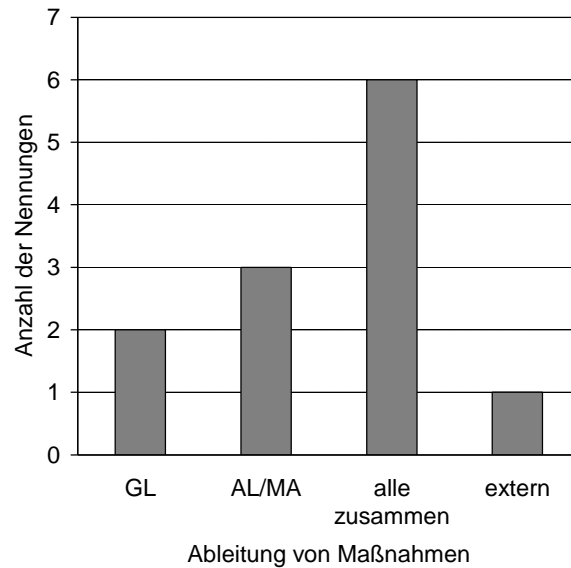


Abbildung 4.9: Ableitung von Maßnahmen

Alle Befragten halten die Frage nach der Überprüfung der abgeleiteten Maßnahmen für notwendig. Von 11 Unternehmen werden weitere Mitarbeiterbefragungen für die Evaluation angegeben. Hierbei wird die Mitarbeiterbefragung als ständiger Veränderungsprozeß im Unternehmen verankert. In der folgenden Tabelle 16 werden darüber hinaus weitere Dimensionen zur Überprüfung der Veränderungen mit der Anzahl ihrer Nennungen aufgelistet.

Tabelle 4.16: Dimensionen zur Überprüfung der Veränderungen

Nennungen	Dimensionen zur Überprüfung der Veränderungen
9	Kennzahlen: Umsatz (3), Qualität (1), Zeiteinsparung (3), Kundenzufriedenheit (2)
3	Zielvereinbarungen, Zeitplan
2	Kundenzufriedenheit
1	direkte Gespräche
1	jeder muß sich selbst kontrollieren

Für die Gesprächspartner können Veränderungen am besten an Kennzahlen des Unternehmens, wie Umsatz, Qualität, Zeitbedarf und Kundenzufriedenheit erkannt werden.

4.3.9 Bewertung der Mitarbeiterbefragung

Zur Bewertung der Mitarbeiterbefragung wurde gefragt, wer den größten Nutzen aus einer solchen Befragung hätte.

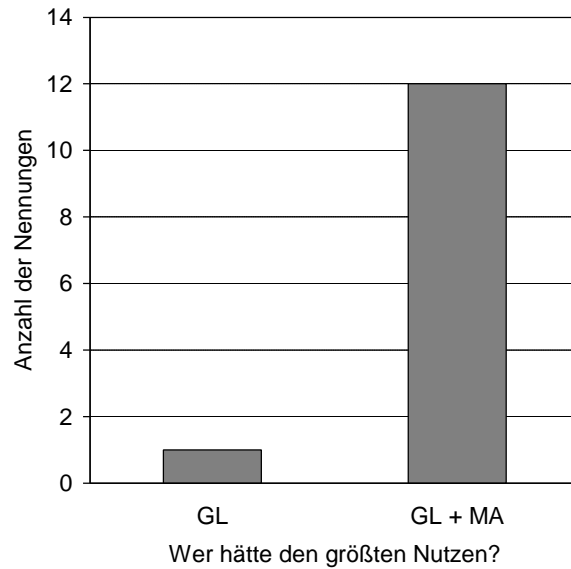


Abbildung 4.10: Wer hätte den größten Nutzen von einer Mitarbeiterbefragung

Die Einschätzung der Interview-Partner ist eindeutig: Von einer Mitarbeiterbefragung profitieren Geschäftsleitung und Mitarbeiter gleichermaßen. Nur ein Befragter erwartet lediglich Vorteile für die Geschäftsleitung (Abbildung 4.10).

5. Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden 26 mittelständische Unternehmen untersucht, die sich durch folgende Kennzeichen charakterisieren lassen. Die Anzahl der Mitarbeiter liegt zwischen 18 und 180, die mittlere Anzahl der Beschäftigten liegt bei 59,9. Die Unternehmen verteilen sich auf 14 Branchen, zugeordnet zu den fünf Sektoren: Handwerk (7), Industrie (6), Dienstleistung (9), Handel (2) und Sonstige (2). Es besteht ein überwiegender Anteil an Großkunden, oft verbunden mit einer Unternehmenszertifizierung. Die Rechtsform ist fast ausnahmslos die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).

Die befragten Unternehmen sind meist in 2 oder 3 Hierarchie-Ebenen organisiert, was die vorherrschende Führungs- und Kommunikationsform mitbedingt. 21 Eigentümer sind in ihrem Unternehmen selbst tätig. Informationen werden von der Geschäftsleitung bevorzugt formell und von den Mitarbeitern informell weitergegeben. Bei strategischen Entscheidungen wird von 18 Geschäftsleitungen selbst, bei Alltagsentscheidungen mit den Mitarbeitern gemeinsam oder entsprechend deren Entscheidungsspielräumen, entschieden.

Die folgende Zusammenfassung der Ergebnisse und deren Interpretation wird entsprechend den drei untersuchten Fragestellungen vorgenommen.

1. Bestehen Kenntnis und Interesse am Instrument Mitarbeiterbefragung?
2. Welchen Einfluß haben Unternehmenskennzeichen auf Interesse oder Desinteresse an der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung?
3. Welche formalen und inhaltlichen Gestaltungsmerkmale sind in mittelständischen Unternehmen für die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung wichtig?

Das von Bungard 1997 beschriebene Konzept zur „Mitarbeiterbefragung“ war bei 17 mittelständischen Unternehmen bekannt; 3 weitere Unternehmen kannten ähnliche Verfahren. Eine derartige Maßnahme selbst durchgeführt hatten davon 3 Betriebe. Die Gesprächspartner kannten darüber hinaus Instrumente wie Kundenzufriedenheitsbefragung, Vorgesetztenbeurteilung und 360°Feedback. An einer zukünftigen Durchführung einer Mitarbeiterbefragung bestand bei 15 Unternehmen ein Interesse. Als wichtigsten Vorteil sahen die Gesprächspartner die Status-Quo-Ermittlung, die einfache Handhabung durch die formale Gestaltung des Instrumentes, die Steigerung der Motivation der Mitarbeiter und die Verbesserung der Einstellung zum Unternehmen. Als Argument gegen eine Mitarbeiterbefragung wurden eine schlechte Kosten-Nutzen-Relation, Widerstände von Seiten der Mitarbeiter und kein zusätzlicher Informationsgewinn angegeben.

Innerhalb der Auswertung der Ergebnisse konnten Zusammenhänge zwischen den Unternehmenskennzeichen und einem positiven Interesse an der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung festgestellt werden. Es zeigte sich, daß bei zunehmender Mitarbeiteranzahl das Interesse an einer Mitarbeiterbefragung wächst und zertifizierte Unternehmen eine Durchführung befürworteten. Mit abnehmender Zahl an Hierarchie-Ebenen sowie dezentraler Organisation der Unternehmen nimmt das Interesse ebenfalls zu. Weiter ergaben sich keine Abhängigkeiten bezüglich der Branchen bzw. Sektoren, dem Anteil an Großkunden und der Form der Kommunikation; sicherlich auch bedingt durch die kleine Stichprobe.

Abschließend läßt sich sagen, daß die meisten Zusammenhänge und Tendenzen, die aufgrund der Literaturrecherche und den Erfahrungswerten von Untersuchungen bei Großunternehmen angenommen wurden (Kapitel 2), auch für mittelständische Unternehmen zutreffen.

Die 15 Unternehmen, die an der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung interessiert waren, sind hinsichtlich der formalen Gestaltungsmerkmale an bekannten Standardinstrumenten interessiert, die gegebenenfalls um unternehmensspezifische Fragen zu erweitern sind. Bei der Form der Fragen wurden geschlossene und eine Kombination aus geschlossenen und offenen Fragen präferiert. Inhaltlich waren die Themen Mitarbeiterzufriedenheit, Führung und Vorgesetztenverhalten, die Betrachtung von Arbeitsprozessen und die Weiterbildung der Mitarbeiter von Interesse. Als Ziele einer Mitarbeiterbefragung wurde besonders häufig die Mitarbeitermotivation gefolgt von der Organisationsdiagnose und Verbesserungen der Produktqualität und Zusammenarbeit genannt, was der Diagnose- und Interventionsfunktion entspricht.

Für den konkreten Ablauf einer Mitarbeiterbefragung wurden folgende Aspekte bevorzugt gewünscht: Die Voruntersuchung sollte von einem externen Berater durchgeführt werden. Bei der Implementierung wurden alle Varianten hinsichtlich internen bzw. externen Beratern und einer Kombination genannt. Die Interviewpartner befürchten hinsichtlich der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung deutlich mehr Widerstände von Seiten der Mitarbeiter als positive Reaktionen. Für besonders wichtig wird somit ein anonymes Verfahren erachtet.

Die Auswertung der Ergebnisse soll sowohl als Gesamtergebnis für das Unternehmen als auch für die einzelnen Abteilungen durchgeführt werden. Für eine mündliche oder schriftliche Ergebnisrückmeldung ergab sich analog zur Frage nach einem Moderator keine Tendenz. Die Ableitung der Maßnahmen soll in den meisten Fällen gemeinsam von der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern getroffen werden.

Zur Überprüfung der Veränderungsprozesse schlagen 11 Unternehmen weitere Mitarbeiterbefragungen zu einem späteren Zeitpunkt vor. Als Kennzahlen des Erfolgs wurden der Umsatz, die Qualität, mögliche Zeitersparnis und die Kundenzufriedenheit genannt.

Die abschließende Einschätzung der Interviewpartner für die Bewertung einer möglichen Mitarbeiterbefragung ist eindeutig: Von einer Mitarbeiterbefragung profitieren Geschäftsleitung und Mitarbeiter gleichermaßen. Nur ein Befragter erwartet lediglich nur Vorteile für die Geschäftsleitung.

Sowohl mit der Selbstverständlichkeit der Wiederholung von Mitarbeiterbefragungen zur Evaluation als auch der Einschätzung von gleich großen Gewinnen von Mitarbeiterbefragungen für die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter zeigt sich eine fortschrittliche Entwicklung in der Unternehmenskultur. Entgegen den Angaben in der Literatur zum patriarchalisch-autoritären bzw. aufgeklärt-patriarchalischen Führungsstil, zu Widerständen gegen Veränderungen und dem unzureichenden Wissensstand der Mitarbeiter hinsichtlich strategischer Ziele besteht ein deutliches Interesse an Veränderungen auch im Bereich der Human-Ressourcen. Mit dieser Einstellung wird die Partizipation der Mitarbeiter, die Transparenz der Entscheidungen im Unternehmen und ein größtmöglicher Austausch von Informationen gefördert.

Für eine Erweiterung bzw. zukünftige Fortführung dieser Untersuchung sollten folgende Erfahrungen berücksichtigt werden: Die Stichprobe sollte deutlich vergrößert werden, um die statistischen Aussagen zu untermauern. Dafür kommt sicherlich nur ein schriftliches Verfahren mit einem Fragebogen, basierend auf dem Interview-Leitfaden, in Frage. Die geführten Interviews haben aber gezeigt, daß die Erläuterungen zum Instrument des „Mannheimer Mitarbei-

terbefragungskonzept“ für den weiteren Verlauf der Gespräche zwingend erforderlich waren. Man müßte demnach intensiv zur Mitarbeiterbefragung informieren, beispielsweise über die Handwerkskammern, die Industrie- und Handelskammern, Verbände oder mittels einer ausführlichen Informationsbroschüre. Abschließend ist es als sehr hilfreich zu bewerten, daß die meisten der angesprochenen mittelständischen Unternehmen sehr positiv und mit großem Interesse auf die Untersuchung reagiert haben.

6. Anhang

Interviewleitfaden zum Thema „Mitarbeiterbefragung“

1. Allgemeine Fragen zum Unternehmen

1.1 Wie viele fest angestellte und freie Mitarbeiter, außer Familienmitgliedern, hat das Unternehmen? (Genaue Anzahl MA eintragen)

1.2 Wie viele Eigentümer sind im Unternehmen tätig? (Genaue Anzahl eintragen)

1.3 Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen (AG, GmbH, usw.)?

1 = GmbH

2 = AG

3 = GmbH & CoKG

1.4 Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen?

1.5 Ist Ihr Unternehmen ein Handwerksbetrieb?

1 = Handwerk

2 = Industrie

3 = Dienstleistung

4 = Handel

5 = Sonstige

1.6 Wie groß ist der von Ihrem Unternehmen betreute Großkundenanteil?

1 = Ja

2 = Nein

1.7 Strebt Ihr Unternehmen eine Zertifizierung an, wenn ja - welche ?

1 = Ja

2 = Nein

2. Allgemeine Fragen zur Kommunikation, Information und Führung im Unternehmen

2.1 Wie ist ihr Unternehmen organisiert? (zur offenen Frage - erst mal erzählen lassen)

2.1.1 Wie viele Hierarchie-Ebenen gibt es?

1 = Eine (GF- MA)

2 = Zwei (GF- AL- MA)

3 = Drei oder mehr (GF- AL- Vorarbeiter/ Gruppenführer- MA)

2.1.2 Ist Ihr Unternehmen zentral oder dezentral organisiert?

1 = Zentral bedeutet, alle Entscheidungen werden an einer zentralen Stelle von der GF getroffen.

2 = Dezentral bedeutet, neben der GF treffen auch AL oder Gruppenführer und MA Entscheidungen die dann zentral koordiniert und kontrolliert werden.

2.2 Wie erhalten Sie Informationen von Ihren Mitarbeitern zu Themen wie Tätigkeit, berufliche Entwicklung, Zusammenarbeit mit Kollegen und anderen Abteilungen, Arbeitsbedingungen, Entlohnung, etc.? (zur offenen Frage - erst mal erzählen lassen)

2.2.1 Handelt es sich allgemein eher um ein formelles oder informelles Informieren?

1 = Formelle Information bedeutet, die GF befragt direkt Ihre MA zu den bestimmten Themen an z.B. in Mitarbeiterversammlungen.

2 = Informell, d.h. die GF hat das Ohr am Geschehen und ist somit immer auf dem neusten Stand, ohne die MA direkt zu bestimmten Themen anzusprechen.

3 = Sowohl formell als auch informell

2.3 Wie erfolgt die Kommunikation von Seiten der Geschäftsleitung zu diesen Themen mit den Mitarbeitern? (zur offenen Frage - erst mal erzählen lassen)

2.3.1 Handelt es sich allgemein eher um ein formelles oder informelles Informieren?

1 = Formelle Information bedeutet, die GF gibt ihren MA Informationen zu anstehenden Themen durch institutionalisierte Instrumente wie Rundschreiben, oder Mitarbeiterversammlung direkt weiter (alle MA haben zu Themen, die für alle relevant sind, die gleichen Informationen).

2 = Informell, d.h. die GF spricht mit einzelnen MA über allgemein relevante Themen, die diese dann wiederum ihren Kollegen mitteilen.

3 = Sowohl formell als auch informell

2.4 Wie werden in Ihrem Unternehmen Entscheidungen gefällt?

2.4.1 Alltagsentscheidungen

- 1 = Die Geschäftsleitung (GL) trifft die Entscheidungen selbst
- 2 = Die GL entscheidet selbst, informiert aber die Führungskräfte (FK) und Mitarbeiter (MA) über die Entscheidungskriterien
- 3 = Die GL entscheidet zwar selbst, befragt aber die FK und MA, um die Akzeptanz der getroffenen Entscheidung zu erhöhen
- 4 = Die GL informiert über anstehende Entscheidungen, holt die Meinung der FK und MA ein, berücksichtigt diese auch, bevor sie selbst eine Entscheidung trifft
- 5 = Die GL bezieht Gruppen von FK und MA in die Entscheidungen ein und schließt sich dem von der Gruppe favorisierten Vorschlag an
- 6 = Die GL zeigt Problemstellungen auf und beschreibt den Entscheidungsspielraum, die FK und MA entscheiden dann selbst
- 7 = Die GL überläßt weitgehend den FK und MA die Entscheidung und tritt selbst als Koordinator nach innen und außen auf

2.4.2 Langfristige strategische Entscheidungen (z.B Firmenziele, Veränderung der Organisation, finanzielle Investitionen größere Art)

- 1 = Die Geschäftsleitung (GL) trifft die Entscheidungen selbst
- 2 = Die GL entscheidet selbst, informiert aber die Führungskräfte (FK) und Mitarbeiter (MA) über die Entscheidungskriterien
- 3 = Die GL entscheidet zwar selbst, befragt aber die FK und MA, um die Akzeptanz der getroffenen Entscheidung zu erhöhen
- 4 = Die GL informiert über anstehende Entscheidungen, holt die Meinung der FK und MA ein, berücksichtigt diese auch, bevor sie selbst eine Entscheidung trifft
- 5 = Die GL bezieht Gruppen von FK und MA in die Entscheidungen ein und schließt sich dem von der Gruppe favorisierten Vorschlag an
- 6 = Die GL zeigt Problemstellungen auf und beschreibt den Entscheidungsspielraum, die FK und MA entscheiden dann selbst
- 7 = Die GL überläßt weitgehend den FK und MA die Entscheidung und tritt selbst als Koordinator nach innen und außen auf

2.5 Was stellen Sie sich unter einer Mitarbeiterbefragung vor?

3. Allgemeine Fragen zum Thema „Mitarbeiterbefragung“:

3.1 Kennen Sie Mitarbeiterbefragungen wie die eben vorgestellte?

1 = Nein, davon habe ich noch nie gehört

2 = Nein, genau dieses Vorgehen kenne ich nicht, aber ich habe schon von ähnlichen Verfahren gehört

3 = Ja, ich kenne das Verfahren, habe aber noch nicht daran teilgenommen

4 = Ja, ich kenne das Verfahren und habe auch schon selbst daran teilgenommen

5 = Ja, wir haben hier im Unternehmen schon eine solche Mitarbeiterbefragung durchgeführt

3.2 Kennen Sie mit der Mitarbeiterbefragung verwandte Instrumente wie „Vorgesetztenbeurteilung“, „Kundenzufriedenheitsbefragung“, „360° Feedback“?

3.3 Welche Gründe sprechen für und welche gegen eine Mitarbeiterbefragung, wie die eben vorgestellte, in Ihrem Unternehmen?

3.3.1 Pro

3.3.2 Kontra

3.4 Wenn Sie Pro und Kontra abwägen, könnten Sie sich vorstellen eine Mitarbeiterbefragung in Ihrem Unternehmen durchzuführen?

1 = Ja

2 = Nein

3.5 Welche strategischen Ziele würden Sie bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung verfolgen (z.B. Qualitätsverbesserung, Motivation der Mitarbeiter, Verbesserung des Betriebsklimas, Organisationsdiagnose etc.)?

4. Fragen zur formalen und inhaltlichen Gestaltung einer Mitarbeiterbefragung

4.1 Voruntersuchung

- 1 = intern
- 2 = extern
- 3 = intern und extern

4.2 Information und Einführung des Instrumentes

- 1 = intern
- 2 = extern
- 3 = intern und extern

4.3 Anonymität

- 1 = Ja
- 2 = Nein

4.4 Art des Fragebogens und Entwicklung

- 1 = Standard
- 2 = angepaßter Standard
- 3 = neuer Fragebogen

4.5 Art der Fragen

- 1 = geschlossen
- 2 = offen
- 3 = beides

4.6 Themen der Befragung

4.7 Auswertung

- 1 = intern
- 2 = extern

4.7.1 Ergebnisberichte

1 = Gesamtbericht

2 = Abteilungen

3 = MA-Gruppen

4 = Gesamtbericht und Abteilungen

5 = Gesamtbericht, Abteilungen und MA- Gruppen

4.8 Ergebnisrückmeldung

1 = schriftlich

2 = mündlich

3 = schriftlich und mündlich

4.8.1 Moderation der Ergebnisrückmeldung

1 = intern

2 = extern

3 = beides

4.9 Ableitung von Maßnahmen

1 = GL

2 = AL

3 = MA

4 = GL/AL

5 = AL/MA

6 = GL/AL//MA

4.10 Überprüfung der abgeleiteten Maßnahmen (Evaluation)

4.11 Zeitraster für die Durchführung einer MAB

5. Abschließende Bewertung des Instrumentes

5.1 Wer hätte Ihrer Ansicht nach den größten Nutzen von einer Mitarbeiterbefragung?

1 = GL

2 = MA

3 = GL/MA

5.2 Wie glauben Sie, würden die Mitarbeiter auf eine Mitarbeiterbefragung reagieren?

1 = offen

2 = Widerstand

5.3 Wie würde aus ihrer Perspektive die Arbeitnehmervertretung auf eine Mitarbeiterbefragung reagieren?

1 = offen

2 = Widerstand

Literaturverzeichnis

- Borg, I. (1995).** Mitarbeiterbefragung: Strategisches Aufbau- und Einbindungsmanagement. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie
- Bortz, J. (1989).** Statistik für Sozialwissenschaftler. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Bungard, W., Jöns, I. (1997).** Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: Belz PVU.
- Corsten, H. (1989).** Die Gestaltung von Innovationsprozessen: Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich. Berlin: Springer
- Domsch, M. (1995).** Innovation durch Partizipation: eine erfolgsversprechende Strategie für den Mittelstand. In Domsch M.E., Ladwig D.H., Siemers S.H.A. (Hrsg.) Management von Forschung, Entwicklung und Innovation; Bd. 14. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Domsch, M. & Schneble, A. (1991).** Mitarbeiterbefragungen. Heidelberg: Physica
- Dürselen, A. (1998).** Integrationspotentiale in kleinen und mittleren Unternehmen: eine organisationstheoretische Analyse am Beispiel des deutschen Maschinenbaus. Freiburg: Josef Eul Verlag.
- Von Eckhardstein, D. (1988).** Neue Akzente in der Personalpolitik mittelständischer Unternehmen. In J. Berthel (Hrsg.) Mittelständische Unternehmen: Herausforderung und Chancen für die 90er Jahre. S.58-67. Berlin.
- Gruhler, W. (1994).** Wirtschaftsfaktor Mittelstand: Wesenselemente der Marktwirtschaft in West und Ost. Köln.
- Jöns, I. (1997).** Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen. In W. Bungard, I. Jöns (Hrsg.) Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. S.15-31. Weinheim: Beltz.
- Köhler, R. (1988).** Möglichkeiten zur Förderung der Produktinnovation in mittelständischen Unternehmen. In: J. Berthel (Hrsg.) Mittelständische Unternehmen. S. 20 –30, Heidelberg: Physica
- Mattersdorfer, H. (1993).** Informationsmanagement im technisch-innovativen Klein- und Mittelbetrieb: eine Analyse betriebswirtschaftlicher Basisfunktionen auf deren Eignung und Unterstützung durch Informationstechnologie. Frankfurt am Main: Haag und Herchen.
- Naujoks, W. (1975).** Unternehmensgrößenbezogene Strukturpolitik und gewerblicher Mittelstand. Göttingen.
- Neuberger, O. (1985).** Arbeit. Stuttgart: Enke
- Puhl, S. (1997).** Evaluation eines Instrumentes zur Vorgesetztenbeurteilung - am Beispiel eines Unternehmens der Elektroindustrie. Diplomarbeit am Lehrstuhl Psychologie I der Universität Mannheim.
- Scharpe, J. (1992).** Strategisches Management im Mittelstand: Probleme der Implementierung und Ansätze zur Lösung. Köln: Eul Verlag.
- Schwiering, D. (1996).** Mittelständische Unternehmensführung im kulturellen Wandel. Stuttgart.
- Siemers, S.H.A. (1997).** Innovationsprozeß im Mittelstand. Teamorientierte Arbeitsformen zur Förderung von Innovation. Wiesbaden: Gabler.

Simon, H. (1990). „Hidden Champions“- Speerspitzen der deutschen Wirtschaft, in ZfB 60. Jg. (1990), S. 857-890.

Trost, A., Jöns, I. Bungard, W. (1999 im Druck). Mitarbeiterbefragung. Augsburg: WEKA

Zeitl, G. (1990). Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben. In H.-C. Pfohl. (Hrsg.). Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 2. Auflage. S.25-42. Berlin.

Zink, K.J. (1995). TQM als integriertes Managementkonzept- Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung. München, Wien.

Zink, K.J. (1996). Qualitätswissen - Lernkonzepte für moderne Unternehmen. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.