



## Mitarbeiterbefragungen

### Pulsmesser für Arbeitgeber

**Regelmäßige Umfragen unter Mitarbeitern sind für Arbeitgeber ein strategisches Instrument, das Hinweise auf Engagement und Motivation der Belegschaft liefert.**

Von FOCUS-Online-Autorin *Julia Kleine*

Während zahlreiche Betriebe vorbildlich um die verfügbaren Fachkräfte am Arbeitsmarkt werben, vergessen sie häufig, sich auch bei den eigenen Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und diese langfristig ans Unternehmen zu binden. Hilfreich sind dabei die Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen: Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen führen mindestens alle zwei Jahre oder sogar jährlich eine Mitarbeiterbefragung durch, um das Betriebsklima zu messen und Missstände zu beheben. Zwischenzeitliche Stichprobenbefragungen dienen als „Pulsmesser“ und ermöglichen die Anpassung laufender Maßnahmen an aktuelle Gegebenheiten.



Mitarbeiterbefragungen liefern ein Stimmungsbild Creatas

Allerdings haben viele Unternehmen mit der Umsetzung der Ergebnisse und der Erfolgskontrolle der getroffenen Maßnahmen Schwierigkeiten, ergab die Studie „Mitarbeiterbefragung – Die Trends 2008“, für die die Unternehmensberatungen Hewitt und Kienbaum 200 Personalleiter und Fachexperten in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragten.

#### „Engagiert“ ist mehr als „zufrieden“

Gerade in internationalen Konzernen initiiert häufig die Unternehmensleitung die Befragung, um sich ein Bild über sämtliche Konzerneinheiten machen zu können. „Dies ermöglicht nicht nur die Vergleichbarkeit einzelner Bereiche und Standorte, sondern auch eine gezielte Steuerung des Gesamtunternehmens“, sagt Nelson Taapken von Hewitt Associates.

Der Trend geht über die reine Messung der Mitarbeiterzufriedenheit (94 Prozent) hinaus und liegt nun stärker in handlungsorientierten Ansätzen. Dabei interessieren die Arbeitgeber immer häufiger das Engagement und das Commitment der Mitarbeiter, das heißt die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich für den Unternehmenserfolg in besonderem Maße einzusetzen (71 Prozent), beziehungsweise ihre Verbundenheit mit dem Unternehmen (88 Prozent). „Die reine Zufriedenheit der Mitarbeiter führt nicht zwangsläufig zu einem überdurchschnittlichen Einsatz am Arbeitsplatz. Befragungen sollten Zufriedenheit, Verbundenheit und Verhalten ganzheitlich betrachten. Nur so können die Rahmenbedingungen identifiziert werden, die die Mitarbeiter zu außerordentlicher Leistung motivieren“, sagt Mandy Rehmann von Kienbaum Management Consultants.

#### Exit- und Onboarding-Befragungen

Zu den Topthemen in den Befragungen zählen auch weiterhin Führungsfragen (96 Prozent) und daran anknüpfende Aspekte wie Anerkennung und Wertschätzung (90 Prozent), Informationsprozesse im Unternehmen (89 Prozent) sowie Zusammenarbeit und Arbeitsbeziehungen (86 Prozent). Der Anteil der Unternehmen, die ihre „klassische“ Mitarbeiterbefragung um weitere zielgruppenspezifische Befragungen ergänzt, ist dabei bisher noch recht gering. Nur 29 Prozent der Unternehmen laden Mitarbeiter, die das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen, zu sogenannten Exit-Befragungen ein. Spezielle Befragungen für neu eingestellte Mitarbeiter (Onboarding-Befragungen) finden sich sogar nur in elf Prozent der Unternehmen.

## Analyse des „Mitarbeiter-Lebenszyklus“

Viele Unternehmen lassen sich hierdurch jedoch wichtige Erkenntnisse entgehen: Gerade die ganzheitliche Betrachtung entlang des gesamten Mitarbeiter-Lebenszyklus vom Eintritt der Mitarbeiter bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen liefert Ergebnisse darüber, wie sich die Wahrnehmung im Berufsleben verändert, welche Faktoren die Mitarbeiter anziehen, binden oder schließlich dazu führen, dass sie das Unternehmen verlassen. „Sind diese Schlüsselfaktoren einmal identifiziert, können sie als Indikatoren im Sinne eines Frühwarnsystems genutzt werden, um beispielsweise dem Verlust von Potenzial- und Leistungsträgern aktiv entgegenwirken zu können“, sagt Rehman.



Mitarbeiter sollten in den  
Prozess eingebunden werden

Colourbox

Wertvolle Hinweise liefern auch Employer-Branding-Befragungen, bei denen beispielsweise die Wirkung der Arbeitgebermarke auf Mitarbeiter oder auch auf die Zielgruppe potenzieller Mitarbeiter erhoben wird.

### Befragung mit Folgen

Besonders wichtig ist, dass die Mitarbeiterbefragungen nicht Selbstzweck sind, sondern einen Folgeprozess anstoßen, bei dem Maßnahmen geplant und umgesetzt werden. Hierin sehen 38 Prozent der befragten Unternehmen die größte Herausforderung. Gaben im Vorjahr noch 27 Prozent der Unternehmen an, dass Maßnahmen gar nicht oder nur freiwillig stattfinden, halbiert sich dieser Wert in diesem Jahr auf 14 Prozent. Kritisch wird jedoch oftmals die Nachvollziehbarkeit der abgeleiteten Maßnahmen bewertet. So geben nur 39 Prozent der Unternehmen an, dass ihre Mitarbeiter die aus der Befragung resultierenden Maßnahmen als solche erkennen.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor liegt laut Nelson Taapken hierbei in der aktiven Einbindung aller Mitarbeitergruppen in den Prozess: Vom Top-Management zentral initiierte Maßnahmen sollten durch dezentrale ergänzt werden, die Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam definieren. Das erhöht die Akzeptanz der Befragung und verbessert die Voraussetzungen für die anschließende Umsetzung der Maßnahmen. „Die Einbindung aller Hierarchiestufen kostet zwar Zeit, bringt jedoch auch viele Ideen hervor“, so Taapken. Zudem erhöhe sie die Treffsicherheit und Verbindlichkeit der Maßnahmen.

[Drucken](#)