

Fallstudie: Mitarbeiterumfrage

# Nur wer fragt, bekommt Antworten

«Wir wissen auch ohne Umfrage, dass unsere Belegschaft zufrieden ist!» Kann stimmen, muss aber nicht. Meistens verbirgt sich hinter dieser Aussage die Angst des Managements vor Transparenz. Eine Unternehmensführung, die auf vermuteter Mitarbeiterzufriedenheit basiert, kann gefährlich werden. Sie gleicht einem Blindflug im dichten Nebel des Betriebsklimas.

*Andreas D. Baumann*

Befindlichkeit, Motivation und Einsatzwille der Belegschaft haben entscheidenden Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und damit auf den finanziellen Erfolg. Übrigens: Mitarbeiter liefern – je nach Studie – 50 bis 70 Prozent der Verbesserungsvorschläge. Warum nicht einfach mal nachfragen?

## Die Ausgangslage

Die latente Unsicherheit über das Betriebsklima kostet langfristig ein Mehrfaches einer Umfrage. Professionell durchgeführt, liefert sie hochinteressante und verblüffende Einsichten. Noch wertvoller sind die Ergebnisse, wenn Vergleichswerte aus einer früheren Umfrage vorliegen. Ein erfolgreiches Unternehmen der Maschinenindustrie hat die Umfrage 2009 zum zweiten Mal durch-

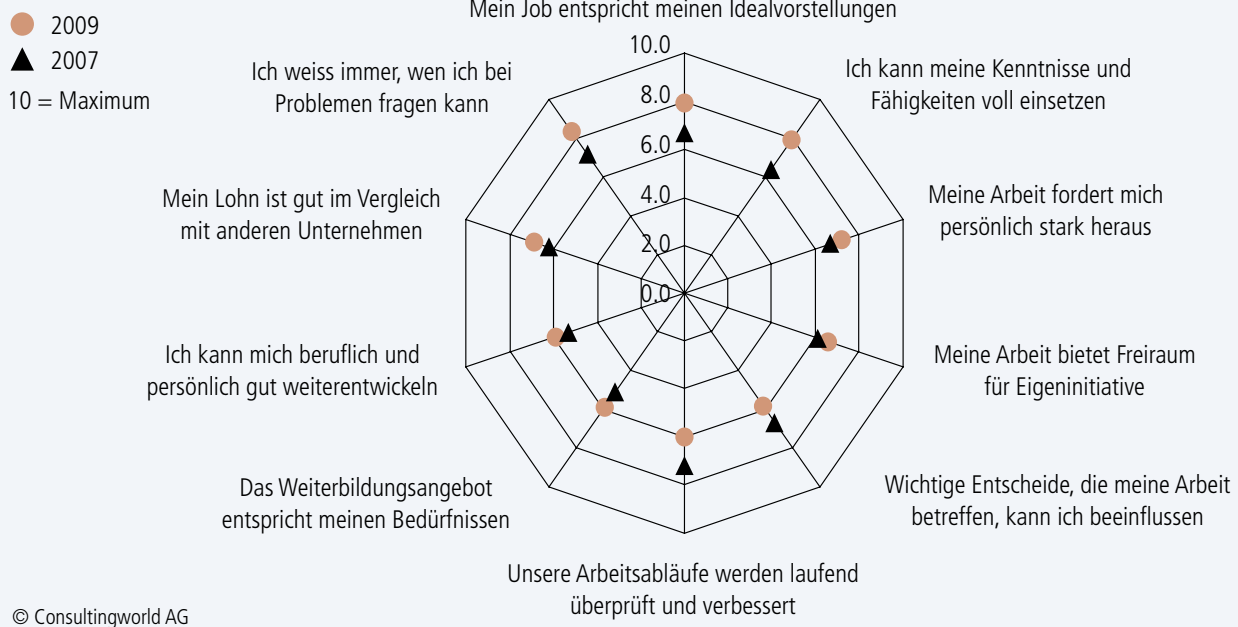
---

Eine Mitarbeiterumfrage ist erst abgeschlossen, wenn die ausgelösten Projekte und Sofortmassnahmen ihre Wirkung im Tagesgeschäft entfalten.

---



## 1. Arbeit und Arbeitsinhalte Gesamtunternehmen



führen lassen. Die danach ausgelösten Sofortmassnahmen und Projekte bewahren den Konkurrenzvorsprung und stellen eine Investition in die Zukunftssicherung dar.

«Eine Mitarbeiterumfrage ist erst dann fertig, wenn die Massnahmen wirken.»

### Interviews oder Fragebogen?

Der Kunde hatte sich für die Variante «Interviews» entschieden. So wurden 80 Mitarbeitende an zwei Standorten in je einstündigen Interviews mittels eines strukturierten, massgeschneiderten und statistisch korrekten Fragebogens befragt. Die Befragung erfolgte in einem Zeitraum von drei Wochen. Die PC-basierte Answerfassung ermöglichte grafische Auswertungen (siehe Grafiken 1 bis 4) nach Standorten, Abteilungen und dem Gesamtunternehmen. Die Vorteile eines persönlichen Gesprächs gegenüber einem Fragebogen sind offensichtlich: Verständnis- und Vertiefungsfragen sind sofort möglich. Insbesondere lässt nur ein Gespräch das «Lesen zwischen den Zeilen» zu. Aus Effizienzgründen kommt der elektroni-

sche Fragebogen für Vollerhebungen ab zirka 100 bis 150 Mitarbeitenden zum Einsatz.

### Nutzen einer Befragung

Eine Mitarbeiterbefragung wird erfahrungsgemäss nicht nur sehr geschätzt («Ich werde gefragt und kann mitwirken!»), sie weckt auch Erwartungen, dass Probleme anschliessend behoben werden. Geschieht dann nichts, ist die Glaubwürdigkeit der Geschäftsleitung und damit das Vertrauen zerstört. Warum kann Transparenz mitunter auch schmerzhaft sein? Zwei Führungskräfte wurden ihrer bisherigen Funktionen enthoben und neu ihren Stärken entsprechend positioniert. Einige Schlüsselpersonen haben auf akute Konflikte hingewiesen und persönliche Anliegen vorgebracht: Die Mitarbeiterumfrage als willkommenes Ventil für Sorgen, Ängste und konstruktive Vorschläge.

Eine Mitarbeiterumfrage ist erst dann abgeschlossen, wenn die ausgelösten Projekte und Sofortmassnahmen ihre Wirkung im Tagesgeschäft entfalten und sich somit für das Unternehmen in barer Münze auszahlen. Ein

Projektportfolio (siehe Grafik 5) sichert eine priorisierte Allokation der beschränkten Ressourcen auf die wettbewerbsentscheidenden Vorteile. Um Fortschritte zu erkennen, wird eine Umfrage vorteilhafterweise alle zwei Jahre durchgeführt. Beim Verzicht darauf läuft das Unternehmen Gefahr, Schlüsselmitarbeiter zu verlieren oder durch Kundenverluste und Konkurrenzaktivitäten eher ungünstig verändert zu werden.

«Der günstigste Zeitpunkt für eine Mitarbeiterbefragung ist jederzeit.»

### Konkrete Umfrageergebnisse

Ein Auszug aus dem Schlussbericht:

#### Warum arbeiten die Mitarbeiter bei diesem Unternehmen?

- 88 Prozent der Belegschaft sind mit der Arbeitssituation «sehr zufrieden» oder «zufrieden» (2007: 70 %).
- Als Hauptgrund wurde das gute Betriebsklima genannt: Kollegialer Umgang, gute Teams, familiäre Situation, Hilfsbereitschaft. Dies gilt es zu bewahren!

**Vergleich mit der Umfrage von 2007**

- Deutlich verbesserte Zufriedenheit im Jahr 2009 (es ist eine sicht- und spürbare «Beruhigung»).
- Fehlender Fortschritt seit der Umfrage

2007: Pannenanfälligkeit des gesamten Maschinenparks.

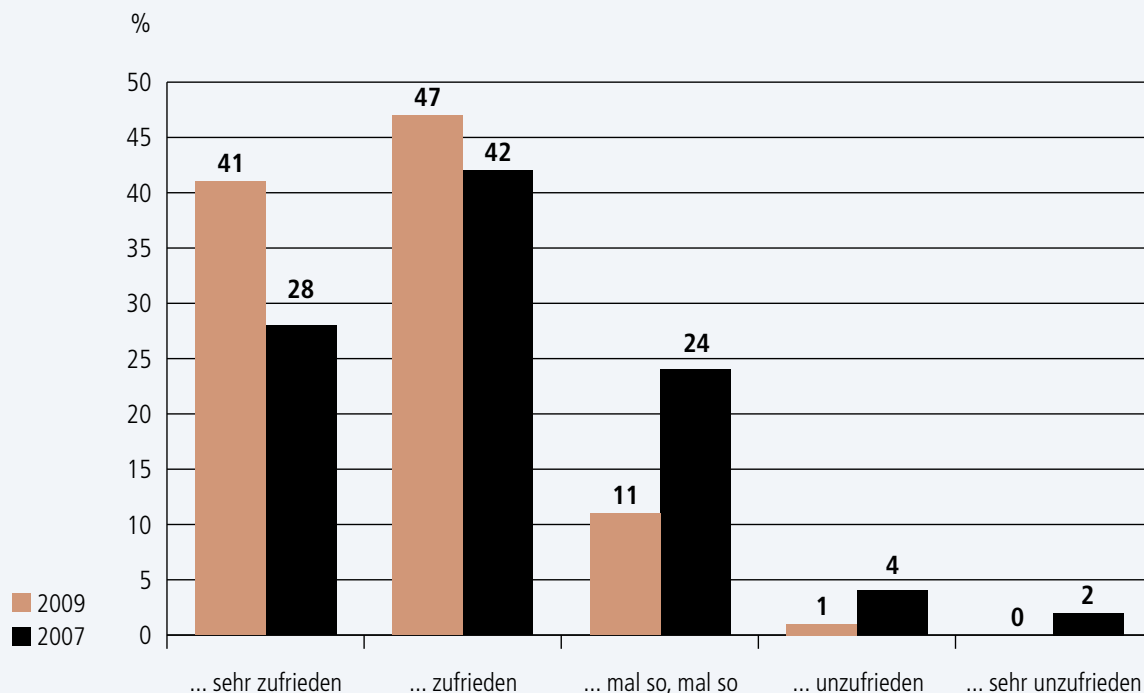
**Führung**

- Zwei Führungskräfte wurden neu ent-

sprechend ihren Stärken im Unternehmen positioniert.

- Mit einigen Führungskräften und Mitarbeitern wurden keine Jahreszielbesprechungen durchgeführt.

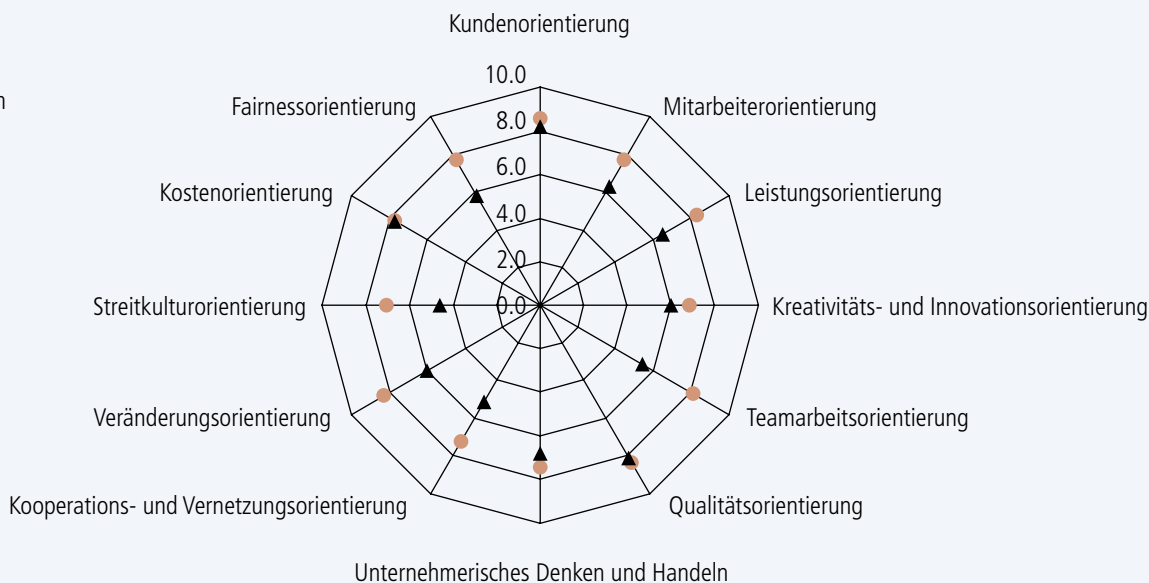
**2. Zufriedenheit mit der Arbeitssituation Gesamtunternehmen**



© Consultingworld AG

**3. Kulturwerte Gesamtunternehmen**

● 2009  
▲ 2007  
10 = Maximum



© Consultingworld AG

**Kulturwerte**

- Die Kulturwerte wurden insgesamt als sehr hoch beurteilt.
- Die höchsten Werte gab es für: Kunden-, Leistungs-, Qualitäts- und Teamarbeitsorientierung.

**Massnahmen**

- 42 Sofortmassnahmen wurden umgesetzt und 4 Teilprojekte ausgelöst.

«Eine Mitarbeiterumfrage lichtet den dichten Nebel des Betriebsklimas.»

**Optimalster Zeitpunkt**

Den richtigen Befragungszeitpunkt gibt es angeblich nie. Andere Vorhaben geniessen erfahrungsgemäss höhere Priorität. Der günstigste Moment für eine Mitarbeiterbefragung ist somit jederzeit. Warum? Eine Umfrage bringt Transparenz und zeigt auf, wo der Schuh drückt. Lindert man einen kleinen Schmerz nicht, wird er automatisch grösser und kann katastrophale Auswirkungen auf Schlüsselpersonen, Betriebsklima, Qualität und Kundenzufriedenheit haben. Die Folgen davon? Qualifizierte Arbeitnehmer und Führungskräfte wandern ab und suchen sich attraktivere Betriebe aus. Letztlich beweist eine Umfrage auch Grösse, Wertschätzung und Kritikfähigkeit des Geschäftsführers und der ganzen Geschäftsleitung.

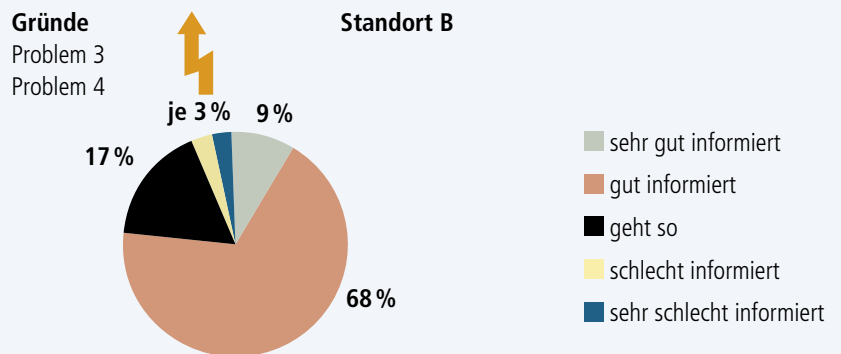
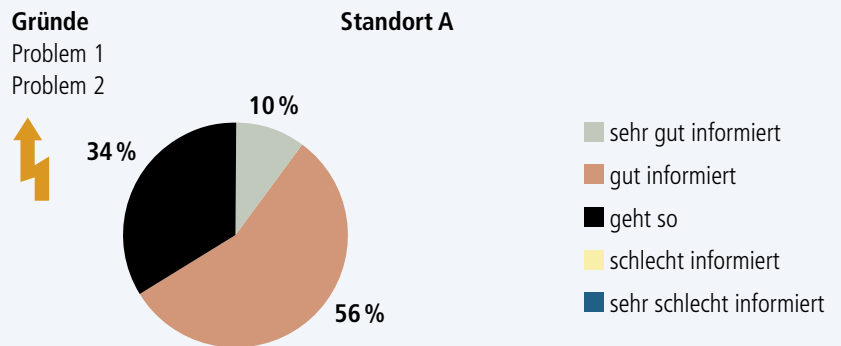
**Kosten einer Umfrage**

Eine sorgfältige Befragung ist eine Investition in folgende für ein Unternehmen wesentliche Qualitäten:

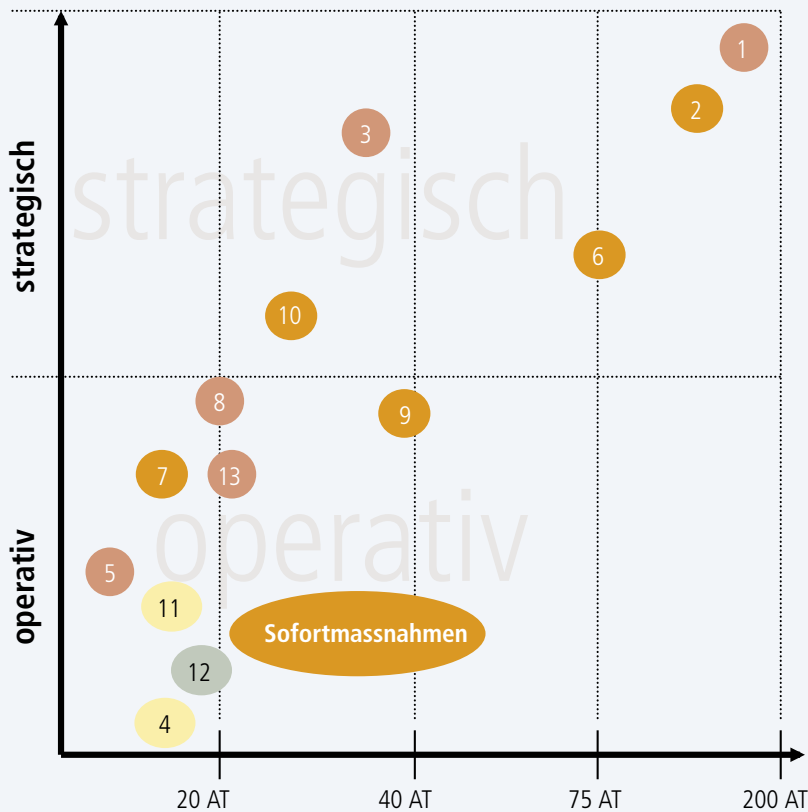
1. Karriere des Geschäftsführers
2. Betriebsklima und Vertrauen

► Eine interviewbasierte Umfrage für einen Betrieb mit 50 Mitarbeitenden entspricht einer Investition von zirka 19 000 Franken.

**4. Informationsgrad über Relevantes (Standortvergleich 2009)**



## 5. Projektportfolio nach Mitarbeiterumfrage



- 1 ISO-Zertifizierung
- 2 Aufbau Automotive-Sparte Asien
- 3 Kooperation mit Partnerfirma xy USA
- 4 Verbesserung Pannenkommunikation
- 5 Um-/Neuorganisation Bereich Produktion
- 6 Einkaufsgemeinschaft Rohstoffe Kat. A
- 7 Ausbau Risikomanagement
- 8 Neustrukturierung Produktmanagement
- 9 Unfallverhütungskampagne 2010
- 10 Ausbau Filialnetz Europa
- 11 Aufbau Marketing Produktgruppe B
- 12 Optimierung Produktions-IT
- 13 Weiterbildung Technologie xy

## Dringlichkeit

- sehr hoch
- hoch
- mittel
- tief

© Consultingworld AG

3. Schlüsselmitarbeitende und Kernkompetenzen

4. Wettbewerbsfähigkeit und Image des Unternehmens

Eine professionelle interviewbasierte Umfrage für ein Unternehmen mit 50 Mitarbeitenden entspricht einer Investition von zirka 19000 Franken. Eine professionell durchgeführte Umfrage amortisiert sich erfahrungsgemäss schon nach zwei bis vier Monaten.

## Worauf es ankommt

Damit eine Mitarbeiterumfrage zu den gewünschten konstruktiven Ergebnissen führt, ist auf einige Punkte besonderen Wert zu legen:

- Massgeschneiderte abteilungsspezifische Fragen

- Vertraulichkeit der Aussagen wird zugesichert und strikte eingehalten

- Anschliessende Ergebnispräsentation vor der Belegschaft

- Rasche Umsetzung der erkannten Potenziale

- Durchführung durch Externen, der als Vertrauensperson gilt

- Fortschrittsnachweis bei Durchführung alle zwei Jahre

Eine Mitarbeiterumfrage entspannt das Klima zwischen Management und Belegschaft spürbar und fördert das gegenseitige Vertrauen. Zudem ist sie ein zentraler Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Der dichte Nebel des Betriebsklimas lichtet sich zusehends, wodurch Management, Belegschaft, Kunden und Finanzen gleichermaßen profitieren. ■

## Porträt



Andreas D. Baumann, lic.oec.HSG, M.A., ist Geschäftsführer der auf Veränderungsprozesse spezialisierten Firma Consultingworld AG. Er berät (KMU-)Kunden seit Jahren im In- und Ausland zu den Themen Veränderungsmanagement, Strategie/Führung, Prozesse/Organisation und Unternehmenskultur. Ein professionelles Coachingangebot für Führungskräfte rundet seine Kompetenz ab. Er ist überdies Partner bei Hirsiger & Partner Bern, Gastdozent FH, ZfU. Publikationen in den wichtigsten Schweizer Medien.

## Kontakt



Andreas D. Baumann  
lic.oec.HSG, Geschäftsführer  
Consultingworld AG  
Dammstrasse 19, 6301 Zug  
Tel. 041 727 76 54  
andreas.baumann@consultingworld.ch  
www.consultingworld.ch

