

Hans-Böckler-Stiftung (Ed.)

**Working Paper**

## Mitarbeiterzufriedenheit: Abschlussbericht

Arbeitspapier, No. 54

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Hans-Böckler-Stiftung (Ed.) (2002) : Mitarbeiterzufriedenheit: Abschlussbericht, Arbeitspapier, No. 54, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116510>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Fachausschuss 2/99 der  
Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl*

***Mitarbeiterzufriedenheit***

**Arbeitspapier 54**

# **Mitarbeiterzufriedenheit**

**Abschlussbericht**

*Fachausschuss 2/99 der Engeren Mitarbeiter  
der Arbeitsdirektoren Stahl*

## **Regelmäßige Teilnehmer des Fachausschusses Mitarbeiterzufriedenheit 2/99**

<i>Claudia Brasse</i>	<i>prospektiv GmbH (GfAH)</i>
<i>Andrea Bröcher</i>	<i>ThyssenKrupp Stahl AG</i>
<i>Hartmut Budde</i>	<i>Georgsmarienhütte GmbH</i>
<i>Ilka Grothe</i>	<i>Salzgitter AG</i>
<i>Ulrich Guzinski</i>	<i>ISPAT Stahlwerk Ruhrort GmbH</i>
<i>Dirk Ishorst</i>	<i>Edelstahl Witten-Krefeld GmbH</i>
<i>Andre Körner</i>	<i>EKO Stahl GmbH</i>
<i>Jörg Lohölter (FA-Sprecher)</i>	<i>Hoesch Hohenlimburg GmbH</i>
<i>Marion Marsland</i>	<i>Stahlwerke Bremen GmbH</i>
<i>Andrea Mathä</i>	<i>Rasselstein Hoesch GmbH</i>
<i>Peter Meißner</i>	<i>Krupp Thyssen Nirosta GmbH</i>
<i>Dr. Gerd Monsees</i>	<i>ThyssenKrupp Stahl AG</i>

### **Impressum**

Herausgeber:

Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Telefon: (02 11) 77 78-185

Fax: (02 11) 77 78-188

E-Mail: [Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de](mailto:Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de)

Redaktion: Hartmut Klein-Schneider, Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen

Best.-Nr.: 11054

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, März 2002

€ 10,00

# Inhalt

<b>0. Kurzdarstellung</b>	<b>5</b>
<b>1. Grundlagen</b>	<b>7</b>
1.1 Definition des Begriffs „Mitarbeiterzufriedenheit“	7
1.2 Zentrale Elemente der Zufriedenheit	10
1.3 Der Zusammenhang von Zufriedenheit und Leistungsvariablen	11
<b>2. Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen des Qualitätsmanagements</b>	<b>13</b>
2.1 DIN ISO 9001: 2000	13
2.2 VDA 6.1	13
2.3 EFQM	15
<b>3. Instrumente zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit</b>	<b>19</b>
3.1 Direkte Methoden der Zufriedenheitserfassung	19
3.1.1 Juristische Rahmenbedingungen	19
3.1.2 Die schriftliche Befragung	21
3.1.3 Interviews	27
3.1.4 Workshops	27
3.1.5 Internet / Intranet	28
3.2 Indirekte Methoden der Zufriedenheitserfassung	28
3.2.1 Fehlzeiten	28
3.2.2 Fluktuation	28
3.2.3 Unfälle	29
3.2.4 Inanspruchnahme von Angeboten/Beteiligung an betrieblichen Projekten	29
3.2.5 Beschwerden	29
<b>4. Praxis der Zufriedenheitserfassung in der Stahlindustrie</b>	<b>31</b>
4.1 Direkte Methoden der Zufriedenheitserfassung	31
4.2 Indirekte Methoden der Zufriedenheitserfassung	36
<b>5. Abschließende Empfehlung des FA zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit</b>	<b>37</b>
<b>6. Literaturempfehlung</b>	<b>38</b>
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>39</b>



## 0. Kurzdarstellung

Den Anlass zur Gründung eines Fachausschusses „Mitarbeiterzufriedenheit“ bildete das zunehmende Interesse an Zufriedenheitsbefragungen in den Unternehmen der Stahlindustrie als Folge der Zertifizierungsbestrebungen (VDA, ISO etc.). Zielsetzung des Fachausschusses war die Aufarbeitung des derzeitigen Erkenntnisstandes, die kritische Auseinandersetzung mit dem Thema, der Austausch vorhandener Methoden und Erfahrungen der Fachausschuss-Mitglieder sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die praktische Arbeit. Die Ergebnisse sind im vorliegenden Bericht festgehalten.

Insgesamt zeigte sich, dass die Instrumente und Vorgehensweisen zur Messung und Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit in den beteiligten Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Übereinstimmend werteten die Mitglieder des Fachausschusses die direkte Befragung jedoch als geeignetste Methode, detaillierte Erkenntnisse über die Mitarbeiterzufriedenheit zu erlangen und die Mitarbeiter am entstehenden Verbesserungsprozess zu beteiligen. Letzteres wird als einer der kritischsten Faktoren gewertet: Eine Befragung muss in einen Gesamtkontext der kontinuierlichen Verbesserung gestellt und darf nicht auf ein Instrument zur Erlangung eines Qualitätsmanagement-Zertifikats reduziert werden.





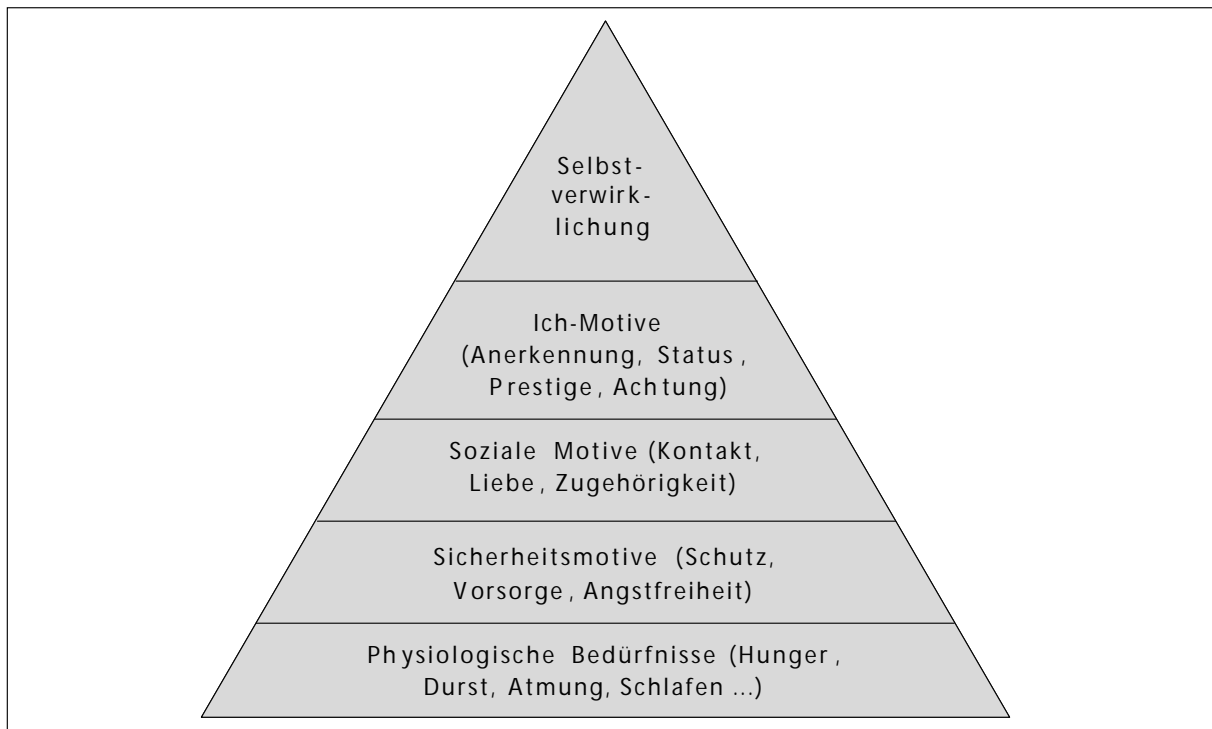
# 1. Grundlagen

## 1.1 Definition des Begriffs Mitarbeiterzufriedenheit

Trotz (oder aufgrund) jahrzehntelanger Zufriedenheitsforschung gibt es keine einheitliche Definition des Begriffs „Mitarbeiterzufriedenheit“. Die zahlreichen Theorien der Arbeitszufriedenheit sind im Kern häufig Motivationstheorien, da beide Konstrukte eng verknüpft sind: Werden in der Arbeit Bedürfnisse befriedigt bzw. die Ziele des Handelns erreicht, dann stellt sich als Ergebnis das Gefühl der Zufriedenheit ein. So ist jemand motiviert zu arbeiten, weil er Geld verdienen will und (mit diesem Aspekt) zufrieden, wenn er sein Ziel auch erreicht.

Die drei zentralen Theorien der Arbeitszufriedenheit sind die Bedürfnispyramide von Maslow, die 2 Faktoren-Theorie von Herzberg sowie das Bruggemann-Modell der Arbeitszufriedenheit. Sie haben die Zufriedenheitsforschung maßgeblich beeinflusst und werden daher im folgenden kurz skizziert<sup>1</sup>.

### **Die Bedürfnispyramide von Maslow (1954):**



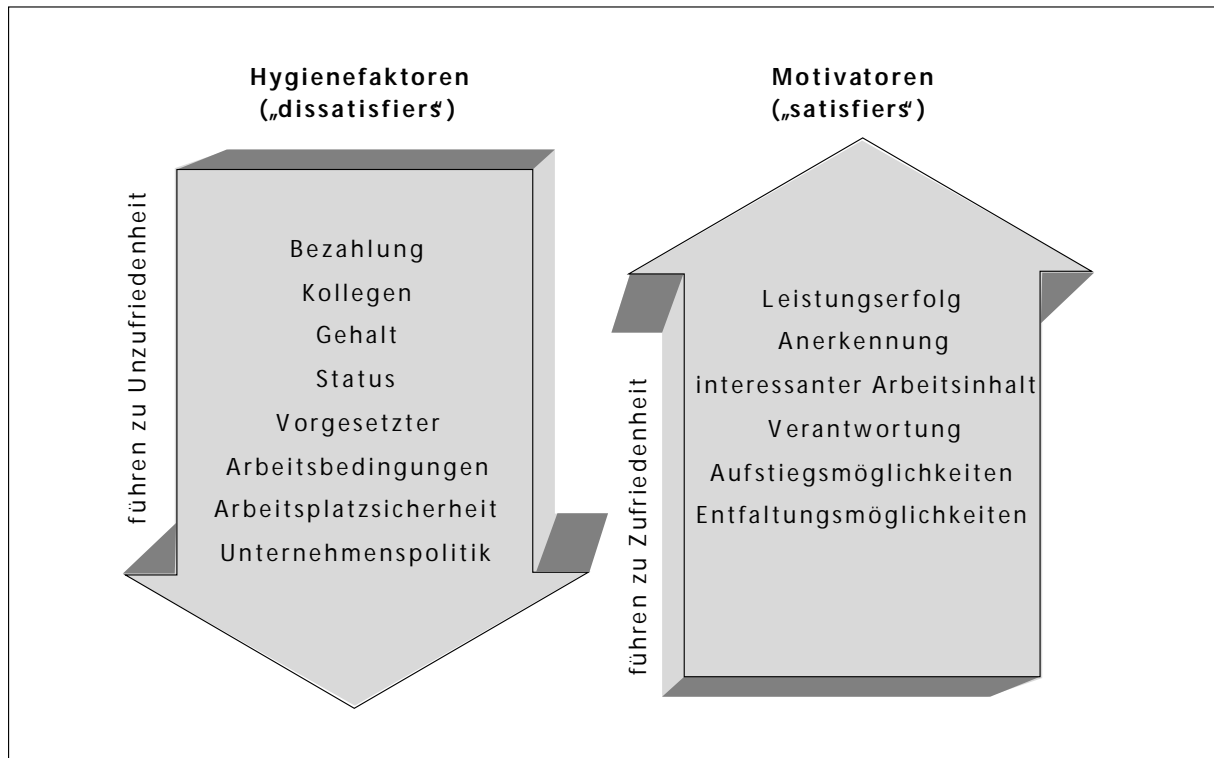
**Abbildung 1: Die Bedürfnispyramide von Maslow (1954)**

Nach diesem Modell sind Mitarbeiter dann zufrieden, wenn sie in ihrer Arbeit die Bedürfnisse der jeweiligen Stufe verwirklichen können. Ist dies geschehen, folgen die Bedürfnisse der nächsten Stufe usw.

Das Modell hatte eine wichtige Impulsfunktion für die Motivations- und Zufriedenheitsforschung, gilt mittlerweile jedoch als „überholt“. Dies liegt darin begründet, dass die postulierte Aufeinanderfolge von Bedürfnissen nicht nachweisbar ist und auch nicht plausibel erscheint. So ist es z.B. leicht vorstellbar, dass Mitarbeiter gleichzeitig nach Selbstverwirklichung und sozialem Kontakt streben.

<sup>1</sup> Eine umfassende Darstellung der Zufriedenheitstheorien findet sich bspw. in Kleinbeck, U. und Six, B.: Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, 1989 oder Nerdinger: Motivation und Handeln in Organisationen, 1995

## Die 2-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959)



**Abbildung 2: Die 2-Faktoren-Theorie (nach Herzberg, 1959)**

Nach Herzberg gibt es in der Arbeit also zum einen Elemente, die nur zur Unzufriedenheit (die „Hygienefaktoren“) führen und zum anderen Elemente, die zur Zufriedenheit (die „Motivatoren“) führen.

Ein „fieser Chef“ kann demnach zur Unzufriedenheit beitragen, ein „netter Chef“ aber noch lange *nicht* zur Zufriedenheit. Dafür sind die Motivatoren wie „Anerkennung“ und „Aufstieg“ notwendig.

### Typen der Arbeitszufriedenheit (Bruggemann, 1975)

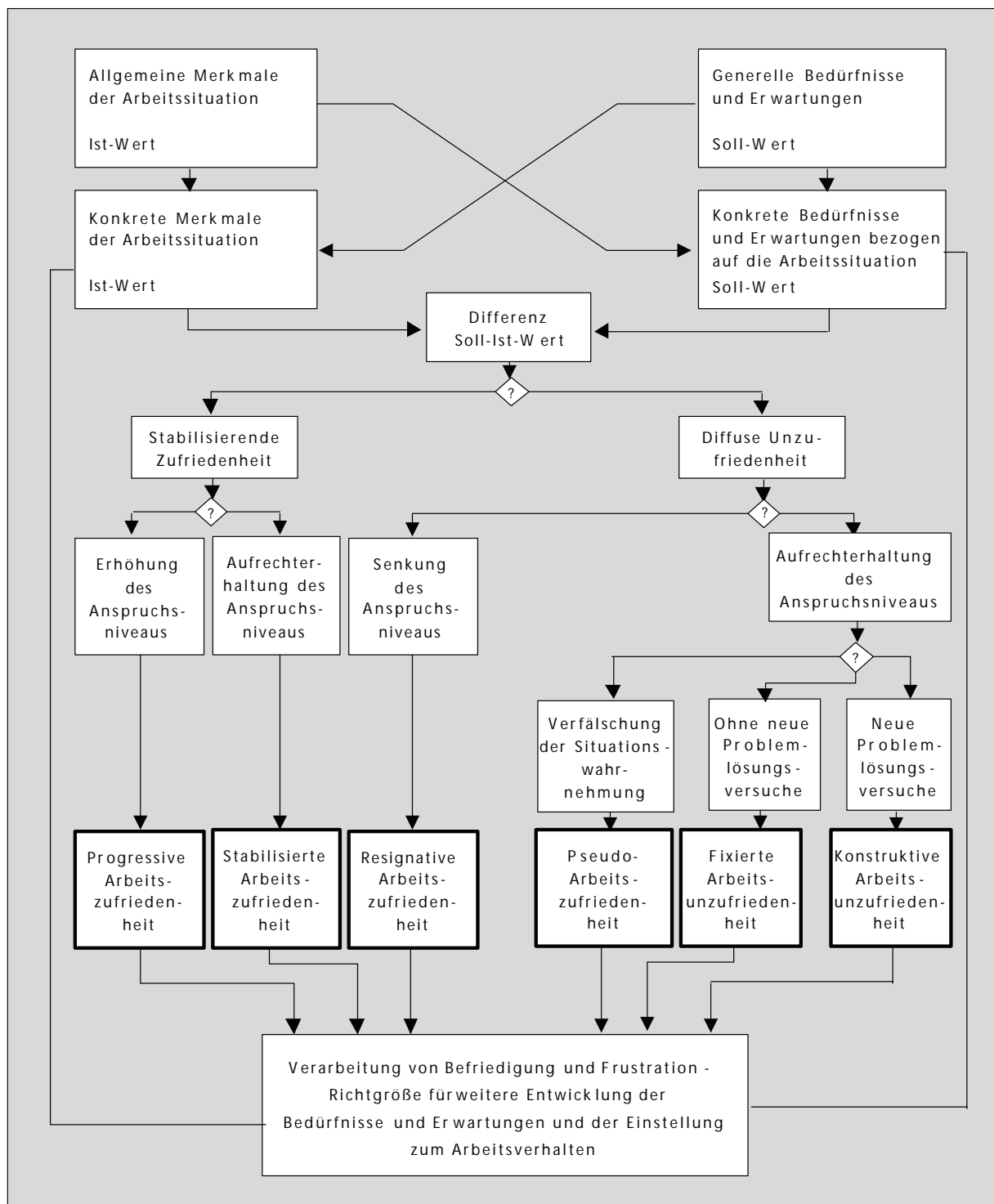


Abbildung 3: Typen der Arbeitszufriedenheit (nach Bruggemann, 1975)

Dies ist das nach wie vor ausgefeilteste Zufriedenheitsmodell. Leider hat es den Nachteil, recht komplex zu sein, womit es dem Gegenstand aber durchaus gerecht wird.

Der prinzipielle Vorteil des Modells gegenüber anderen besteht darin, dass es die Unterschiedlichkeit von menschlichen Bedürfnissen und Erwartungen ebenso berücksichtigt wie auch unterschiedliche Formen der

Arbeitszufriedenheit. Je nach individuellem Anspruchsniveau und den in der Arbeit vorgefundenen Merkmalen ergeben sich demnach die folgenden 6 Typen von (Un-)Zufriedenheit:

1. **Progressive Arbeitszufriedenheit:** Man ist zufrieden und strebt voller Elan nach neuen Ufern.
2. **Stabilisierte Arbeitszufriedenheit:** Man ist zufrieden und alles soll so bleiben.
3. **Pseudo Arbeitszufriedenheit** Man macht sich was vor.
4. **Resignative Arbeitszufriedenheit:** Man hat es aufgegeben.
5. **Fixierte Arbeitsunzufriedenheit:** Man wird zum notorischen Nörgler.
6. **Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit:** Man bemüht sich um Veränderung.

Insgesamt hat dieses Modell entscheidend dazu beigetragen, dass das Thema Mitarbeiterzufriedenheit heutzutage differenzierter betrachtet wird.

Für die praktische betriebliche Arbeit lassen sich also folgende Schlussfolgerungen ziehen:

- Unter dem Grad der Zufriedenheit kann die Diskrepanz zwischen erwarteten bzw. erwünschten Bedingungen der Arbeit (Soll) und den wahrgenommenen, realistischen Bedingungen (Ist) verstanden werden;
- Zufriedenheit setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen;
- Zufriedenheit hängt vom individuellen Wertemaßstab und Anspruchsniveau ab;
- Zufriedenheit unterliegt in hohem Maße situativen Einflüssen;
- Zufriedenheit kann unterschiedliche Formen annehmen und somit zu unterschiedlichen Handlungs- und Verhaltensmustern führen.

## 1.2 Zentrale Elemente der Zufriedenheit

Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung werden die verschiedenen Elemente, die Einfluss auf die Zufriedenheit haben, entsprechend differenziert aufgeführt und abgefragt. In empirischen Untersuchungen immer wieder benannte Bedingungen der Zufriedenheit sind bspw.:

- Arbeitsumgebung, Klima, Ausstattung des Arbeitsplatzes
- Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz
- Führungskräfte
- Information, Kommunikation
- Betriebsklima, Kollegen
- Tätigkeit (Inhalte, Abwechslungsreichtum, Anforderungsgehalt)
- Arbeitsorganisation
- Entgelt und Sozialleistungen
- Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Arbeitsplatzsicherheit

Natürlich gibt es keine „Vorschrift“ darüber, welche dieser Elemente im Rahmen einer Befragung berücksichtigt werden sollten. Es empfiehlt sich vielmehr, betriebsspezifisch zu prüfen, welche Elemente im speziellen Fall besondere Bedeutung haben und welche ggf. vernachlässigt werden können.

### **1.3 Der Zusammenhang von Zufriedenheit und Leistungsvariablen**

Die Beschäftigung mit dem Thema Zufriedenheit ist – zumindest aus unternehmerischer Perspektive – selten ein Selbstzweck. Vielmehr liegt dem Engagement für das Thema die Annahme zugrunde, dass zufriedene Mitarbeiter mehr leisten, seltener krank sind und weniger Bestrebungen zeigen, das Unternehmen zu verlassen. In jüngerer Zeit wird insbesondere in Dienstleistungsunternehmen sogar der Versuch unternommen den Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit nachzuweisen (z.B. Schwetje, 1999; Vom Holtz, 1997).

Diese durchaus plausibel erscheinenden Annahmen haben sich wissenschaftlich jedoch nicht belegen lassen, was vor allem in dem sehr komplexen Konstrukt „Zufriedenheit“ begründet liegt, wie es in dem Modell von Bruggemann (s. Kap. 1.2) deutlich wird. Diese Komplexität erschwert eine Erfassung und Überprüfung mit traditionellen Messinstrumenten. Darüber hinaus wirken vielfältige Einflussfaktoren auf die Zusammenhänge von Zufriedenheit und Leistung, Fluktuation oder Fehlzeiten, so dass eine monokausale Beziehung auszuschließen ist. So ist es beispielsweise leicht vorstellbar, dass jemand zwar sehr unzufrieden ist aber aufgrund der schlechten Arbeitsmarktsituation dennoch im Unternehmen bleibt.

Dass ein Zusammenhang nicht messbar ist heißt jedoch nicht, dass er nicht existiert. Dies wäre sicherlich ein Fehlschluss. Zufriedenheit fördert insbesondere auf lange Sicht prosoziales und engagiertes Verhalten im Unternehmen und verhindert negative Handlungen (Nerdinger, 1995). Lediglich ein grob vereinfachter Rückschluss lässt sich nicht ziehen.

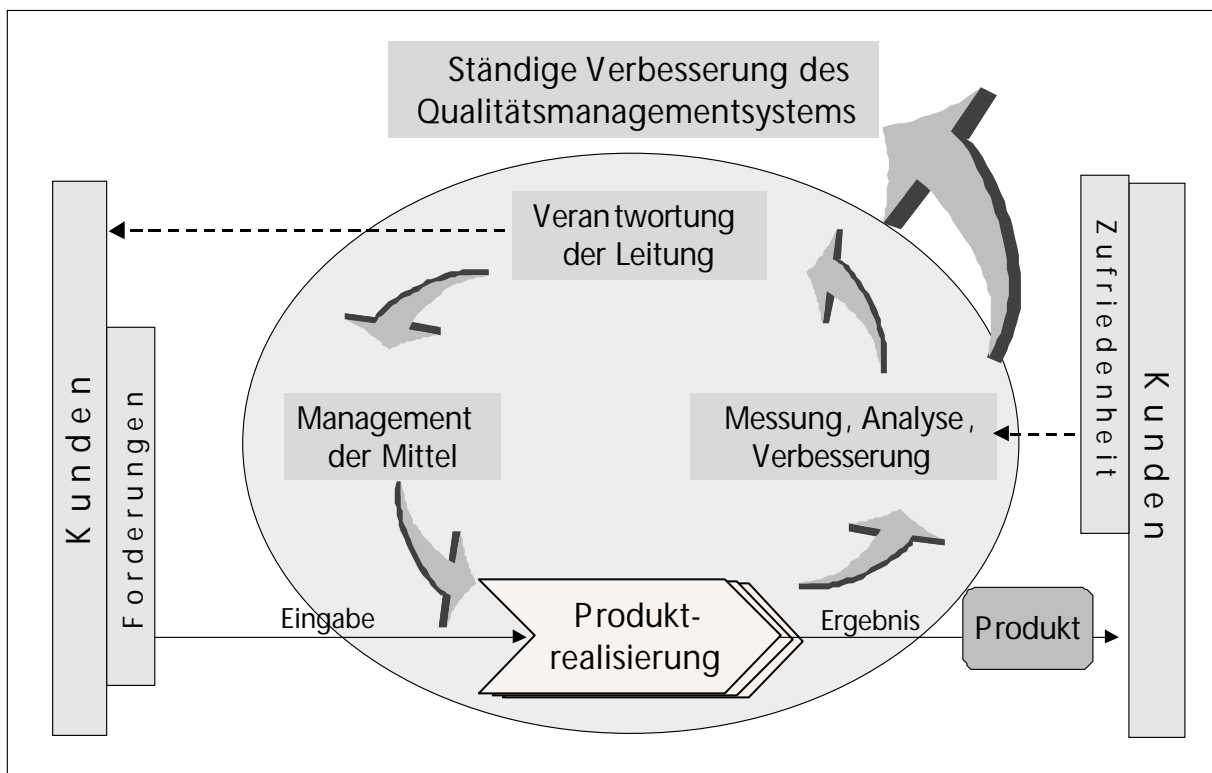


## 2. Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen des Qualitätsmanagements

Im Zuge der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und um den steigenden Kundenanforderungen gerecht zu werden, streben immer mehr Unternehmen eine Zertifizierung ihres Qualitätsmanagementsystems an. Die Anforderungen der verschiedenen Zertifizierungssysteme an das Thema Mitarbeiterzufriedenheit sind dabei höchst unterschiedlich. In folgenden sind die drei wichtigsten Modelle dargestellt.

### 2.1 DIN ISO 9001: 2000

Eine der wesentlichen Veränderungen der überarbeiteten Norm gegenüber der vorangegangenen Version von 1994 besteht in einer stärkeren Prozessorientierung, die sich im folgenden Bild ausdrückt:



**Abbildung 4: Modell des prozessorientierten Ansatzes (nach DIN ISO 9001: 2000)**

Im Gegensatz zu anderen Zertifizierungsmodellen, gibt es in der DIN ISO 9001: 2000 (Forderungsnorm) **keine explizite** Forderung nach Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit. Inwieweit eine Organisation auch mitarbeiterbezogene Ergebnisse für relevant erachtet und aufnimmt, bleibt ihr überlassen. Zwar wird in der DIN ISO Normenreihe in der Empfehlungsnorm (9004) beschrieben, dass die Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit Bestandteil eines Qualitätsmanagementsystems sein sollte. Diese Norm ist jedoch lediglich ein „Leitfaden zur Leistungsverbesserung“ und enthält Kann-Anforderungen, die bislang nicht Bestandteil der Zertifizierung sind.

### 2.2 VDA 6.1

In der VDA (Verband der deutschen Automobilindustrie e.V.) Richtlinie 6.1 wurde 1998 ein Handbuch für das Qualitätsmanagement und Systemaudit in der Automobilindustrie eingeführt. Das Thema Mitarbeiter-

zufriedenheit ist hier ein eigenständiger Teil (Z1.5), positioniert im Themenfeld „Unternehmensstrategie“ neben Themen wie Messung der Geschäftsergebnisse, der Kundenzufriedenheit und dem Benchmarking. Die Anforderungen sind wie folgt beschrieben:

## **Z1.5 Ist die Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen ein Grundsatz der Leistung, und wird sie kontinuierlich gepflegt?**

### **Begriffserläuterung:**

Die „Mitarbeiterzufriedenheit“ ist das Empfinden der Mitarbeiter für ihr Unternehmen. Die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter sollen durch einen umfassenden Qualitätsansatz befriedigt werden.

### **Forderungen/Erläuterungen:**

Die Eindrücke der Mitarbeiter und ihr Empfinden sind Ansatzpunkte für die Zufriedenheit. Sie drücken sich aus u.a. zu:

- Arbeitsbedingungen, Arbeitsort, Raum, Einrichtungen
- Gesundheits- und Sicherheitsvorkehrungen
- Kommunikation auf Mitarbeiter und betrieblicher Ebene
- Mitarbeiterbewertungen, Zielvereinbarungen, Laufbahnplanung
- Kenntnis der Forderungen an ihre Arbeit
- Kenntnis der Qualitätspolitik und der Unternehmensstrategie
- Beteiligung am Qualitätsgeschehen
- System zur Anerkennung und Belohnung von Leistungen
- Führungsstil
- Sicherheit des Arbeitsplatzes.

### **Indikatoren:**

- Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen (Fragebogen)
- Abwesenheits- und Krankheitsquoten
- Personalfuktuation
- Problemlose Nachwuchsbeschaffung
- Inanspruchnahme betrieblicher Einrichtungen.

Hinweis: Zu bewerten ist nur das vorhandene System, nicht jedoch die absoluten Werte/Beträge/Ergebnisse selbst.

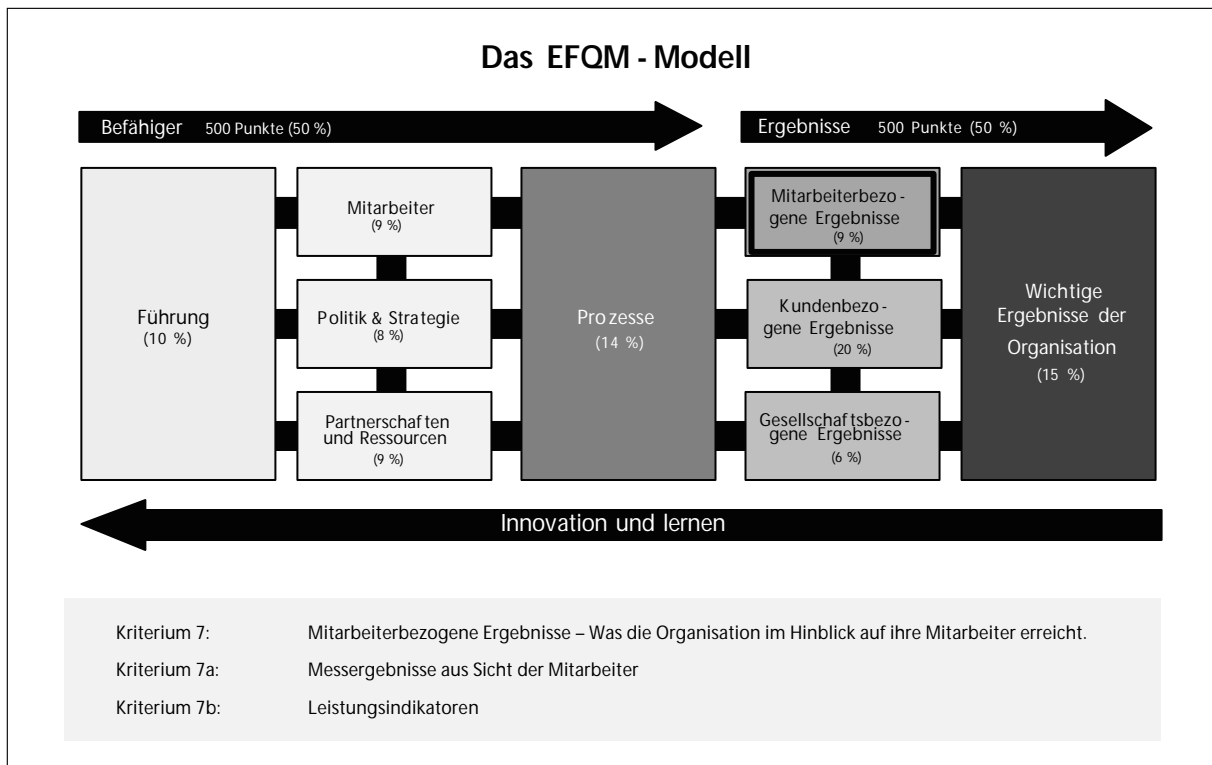
### **Abbildung 5: Mitarbeiterzufriedenheit nach VDA 6 Teil 1: QM-Systemaudit 1998, S.86**

Welche Indikatoren wie erfragt werden, obliegt dem Unternehmen. Allerdings ist nachzuweisen, dass man die Erhebungen regelmäßig durchführt, Verbesserungsmaßnahmen ableitet und evaluiert und so kontinuierlich den Qualitätsmanagement-Regelkreis vollzieht.



## 2.3 EFQM

Die 1988 von führenden europäischen Unternehmen gegründete EFQM (European Foundation für Quality Management) stellt die höchsten Anforderungen an das Qualitätsmanagement eines Unternehmens – auch in Hinblick auf das Thema Mitarbeiterzufriedenheit. Insgesamt umfasst das EFQM-Modell neun Kriterien: fünf auf der sogenannten „Befähiger-Seite“ und vier auf der „Ergebnisseite“. Interessanterweise wird in der 1999 überarbeiteten Version des Modells nicht mehr direkt die Zufriedenheit der Mitarbeiter als Ergebniskriterium erfragt, sondern allgemeiner die „mitarbeiterbezogenen Ergebnisse“. Ihnen kommen immerhin 9 % der erreichbaren Gesamtpunktzahl zu.



**Abbildung 6: Das EFQM-Modell, 1999**

Das Kriterium 7 „Mitarbeiterbezogene Ergebnisse“ teilt sich auf in 7a) „Messergebnisse aus Sicht der Mitarbeiter“ und 7b) Leistungsindikatoren. Es werden jeweils eine Reihe von Anhaltspunkten aufgeführt, anhand derer ein Unternehmen seine Leistungsergebnisse im betreffenden Punkt darstellen kann. Selbstverständlich gibt es auch hier keine festen Vorgaben. Um eine gewisse Punktzahl in der Bewertung zu erreichen, muss erfahrungsgemäß aber ein großer Teil der genannten Aspekte berücksichtigt werden.

## 7a: Messergebnisse aus Sicht der Mitarbeiter

Dabei handelt es sich um Messergebnisse, welche zeigen, wie die Mitarbeiter die Organisation wahrnehmen (z.B. anhand von Umfragen, Fokusgruppen, Interviews, strukturierten Beurteilungsgesprächen).

Messergebnisse aus Sicht der Mitarbeiter können folgende Aspekte umfassen:

- **Motivation:**
  - Karriereentwicklung;
  - Kommunikation;
  - Ermächtigung;
  - Chancengleichheit;
  - Beteiligung;
  - Führung;
  - Gelegenheiten, zu lernen und etwas zu leisten;
  - Anerkennung;
  - Zielsetzung und Beurteilung;
  - Werte, Mission, Vision, Politik und Strategie der Organisation;
  - Aus- und Weiterbildung
- **Zufriedenheit:**
  - Verwaltung der Organisation;
  - Anstellungsbedingungen;
  - Einrichtungen und Dienstleistungen;
  - Gesundheitsfürsorge- und Arbeitssicherheitsbedingungen;
  - Sicherheit des Arbeitsplatzes;
  - Entlohnung und Sozialleistungen;
  - Verhältnis zu Kollegen;
  - das Management von Veränderungen;
  - die Umweltschutzpolitik der Organisation und deren Auswirkungen;
  - die Rolle der Organisation in der Gemeinschaft und der Gesellschaft;
  - Betriebsklima.

## 7b: Leistungsindikatoren

Dabei handelt es sich um interne Messergebnisse, welche die Organisation verwendet, um die Leistung der Mitarbeiter der Organisation zu überwachen, zu verstehen, vorherzusagen und zu verbessern und vorherzusagen, wie die Mitarbeiter diese Leistung wahrnehmen.

Je nach Zweck der Organisation können die Leistungsindikatoren für Mitarbeiter folgende Aspekte umfassen:

- **Erreichte Leistungen:**
  - Anforderungen bzgl. Kompetenzen vs. Vorhandenen Kompetenzen;
  - Produktivität;
  - Erfolgsquoten von Aus- und Weiterbildung bzgl. Erreichen der Ziele.
- **Motivation und Beteiligung:**
  - Mitwirkung in Verbesserungsteams;
  - Beteiligung am Vorschlagswesen;
  - Niveau der Ausbildung und Weiterentwicklung;
  - Messbarer Nutzen der Teamarbeit;
  - Anerkennung von Einzelnen und Teams;
  - Rücklaufzeiten bei Mitarbeiterumfragen.
- **Zufriedenheit:**
  - Niveau der Fehlzeiten und krankheitsbedingten Abwesenheiten;
  - Unfallhäufigkeit;
  - Beschwerden;
  - Einstellungstrends;
  - Personalfuktuation;
  - Streiks;
  - Inanspruchnahme von Sozialleistungen;
  - Inanspruchnahme betrieblicher Einrichtungen (z.B. bzgl. Erholung, Kinderkrippen).
- **Dienstleistungen für die Mitarbeiter der Organisation**
  - Genauigkeit der Personalsysteme;
  - Effektivität der Kommunikation;
  - Reaktionszeit bei Anfragen;
  - Bewertung der Schulung.

### Abbildung 7: Kriterium 7 „Mitarbeiterbezogene Ergebnisse“

(aus: EFQM-Modellbewertungsbuch, 1999)

Schließlich reicht es im EFQM-Modell jedoch nicht aus, die Ergebnisse der Messungen „einfach“ aufzuführen. Für die Bewertung muss darüber hinaus nachgewiesen werden, dass

- ein positiver Trend über mindestens 3 Jahre vorliegt;
- die gesetzten Ziele erreicht werden;
- ein Vergleich mit anderen und Klassenbesten mit entsprechend positivem Ergebnis durchgeführt wird und
- die Ergebnisse auf das Vorgehen zurückzuführen sind.

Es wird deutlich, welcher hohen Anspruch das EFQM-Modell an das Vorgehen und die Instrumente zur Messung und Verbesserung der mitarbeiterbezogenen Maßnahmen und Leistungen im Unternehmen legt.

### **Schlussfolgerungen:**

Alle Zertifizierungsmodelle haben mittlerweile den Fokus auf die Einhaltung des Regelkreises von gesetzten Zielen, abgeleiteten Maßnahmen sowie der kontinuierlichen Messung und Verbesserung. Das heißt mit der reinen Erhebung der Zufriedenheit – einem häufig vorfindbaren Vorgehen in Unternehmen – werden die gestellten Anforderungen nicht erfüllt. Die Rolle der Thematik „Mitarbeiterzufriedenheit“ ist dabei in den verschiedenen Modellen unterschiedlich hoch ausgeprägt und kann vereinfacht dargestellt werden als:

DIN ISO 9001:2000 < VDA 6.1 < EFQM.



## **3. Instrumente zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit**

### **3.1 Direkte Methoden der Zufriedenheitserfassung**

Unter direkten Methoden der Zufriedenheitserfassung werden solche verstanden, die die betreffenden Inhalte und Personengruppen explizit er- bzw. befragen. Indirekte Methoden sind hingegen solche, die die Zufriedenheit aus bestimmten Indikatoren, Kennzahlen etc. ableiten.

#### **3.1.1 Juristische Rahmenbedingungen**

Bei der Befragung von Mitarbeitern müssen eine Reihe von juristischen Regelungen beachtet werden, die insbesondere die Mitbestimmungs- und Informationsrechte des Betriebsrats sowie den Datenschutz betreffen.

Hinsichtlich des Betriebsverfassungsgesetzes kommt bei der Mitarbeiterbefragung insbesondere dem § 80 und gegebenenfalls dem § 87 eine wichtige Bedeutung zu. Darüber hinaus ist, vor allem bei nicht anonymisierten Befragungen, auch der § 94 als relevant anzusehen.

Nach § 80 Absatz 1 BetrVG hat der Betriebsrat unter anderem die Aufgabe „darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden“; nach Absatz 2 ist der Betriebsrat „Zur Durchführung seiner Aufgaben (...) rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber zu unterrichten.“

Da bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung beziehungsweise einer Zufriedenheitserhebung alternativer Art unzweifelhaft geltende Gesetze, die zugunsten der Arbeitnehmer gelten (z. B. das Datenschutzgesetz) berührt werden, ist diesbezüglich das Informationsrecht des Betriebsrates somit zwingend zu berücksichtigen.

Die Unterrichtung des Betriebsrates muss nach dem Gesetzestext rechtzeitig und umfassend erfolgen. Diese Vorschrift dient neben dem Erhalt des innerbetrieblichen Rechtsfriedens und der Vermeidung überflüssiger Verfahren insbesondere dem Grundsatz einer vertrauensvollen Zusammenarbeit der Betriebsvertragsparteien. Die rechtzeitige Unterrichtung des Betriebsrates, von Seiten des Arbeitgebers initiiert, ist somit ein besonderes Anliegen des Betriebsverfassungsgesetzes.

Unter dem Begriff „rechtzeitig“ ist dabei zu verstehen, dass seitens des Betriebsrates im Rahmen seines gesetzlichen Auftrages, noch die Möglichkeit bestehen muss, insbesondere unter dem Gesichtspunkt der nachfolgend erläuterten Thematik der §§ 87 und 94 BetrVG, in den beabsichtigten Prozess (gegebenenfalls unter Berufung auf seine qualifizierten Mitbestimmungsrechte) steuernd eingreifen zu können.

Die Art und Weise sowie die Form der Unterrichtung des Betriebsrates ist hierbei durch das Gesetz nicht explizit vorgeschrieben. Im Zuge einer vertrauensvollen Zusammenarbeit und zur Unterstützung der geplanten Maßnahme ist jedoch eine möglichst allumfassende schriftliche und unterstützende mündliche frühestmögliche Information und Einbeziehung des Betriebsrates in den gesamten Prozess bereits im Planungsstadium zu empfehlen.

Wird eine Mitarbeiterbefragung oder alternative Zufriedenheitsmessung im Betrieb des Arbeitgebers direkt durchgeführt, so ist gegebenenfalls von den Betriebsvertragsparteien zu berücksichtigen, inwieweit über den § 80 des Betriebsverfassungsgesetzes hinaus auch der Kernbereich der betrieblichen Mitbestimmung, der § 87, in Anwendung zu bringen ist, da bei der Durchführung der Befragung auch kollektive Sachverhalte der Ordnung des Betriebes und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb berührt werden können.

Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Betriebsvertragsparteien muss dabei zwangsläufig dazu führen, dass diese Fragestellung von Beginn an Teil der Gespräche über die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung ist und gegebenenfalls einvernehmlich in einer Betriebsvereinbarung nach § 87 Absatz 1 Nr. 1 BetrVG seinen Abschluss findet.

Gemäß §94 BetrVG bedürfen „Personalfragebögen“ der Zustimmung des Betriebsrats, insofern sie persönliche Angaben enthalten. Wird eine Befragung hingegen anonym durchgeführt und sind die Angaben somit nicht auf einzelne Personen rückführbar, unterliegt sie nicht der Mitbestimmung nach § 94 BetrVG. Die Rechtsprechung hat hierzu entschieden: „Ein auf Inhalt, Umfang und Bedeutung des Arbeitsplatzes ohne Berücksichtigung des jeweiligen Inhabers ausgerichteter, sachbezogener Arbeitsplatzerhebungsbogen ist zustimmungsfrei. Erhält er personenbezogene Fragen, die objektiv geeignet sind, Rückschlüsse auf Leistung oder Eignung der Befragten zuzulassen, so handelt es sich um einen zustimmungsbedürftigen Personalfragebogen.“ (LAG Frankfurt CR 90, 274) Die hiermit durch die Rechtsprechung entwickelte Abgrenzungsproblematik zwischen mitbestimmungsfreien und mitbestimmungspflichtigen Personalfragebögen lässt den Schluss zu, dass zur Vermeidung der Abgrenzungsproblematik und somit langwieriger Auslegungstreitigkeiten das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates diesbezüglich berücksichtigt werden sollte.

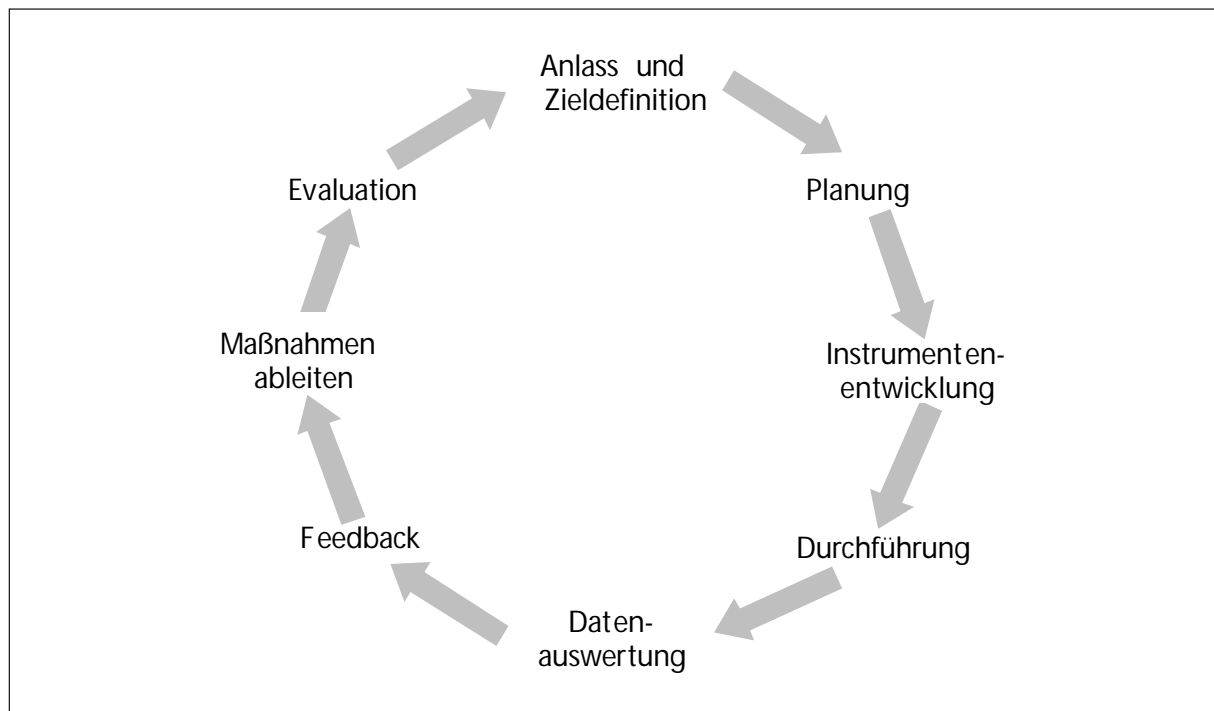
Das Datenschutzgesetz (BDSG) regelt den Umgang mit personenbezogenen Daten, worunter nach §3 Abs.1 BDSG alle Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmaren natürlichen Person verstanden werden. Erfolgt eine Befragung vollkommen anonym, greift das BDSG nicht. Ansonsten dürfen die Daten nur im „Rahmen der Zweckbestimmung eines Vertragsverhältnisses oder vertragsähnlichen Vertrauensverhältnisses mit dem Betroffenen oder soweit es zur Wahrung berechtigter Interessen der speichernden Stelle erforderlich ist und kein Grund zur Annahme besteht, dass dadurch schutzwürdige Belange des Betroffenen beeinträchtigt werden“ gespeichert, übermittelt oder verändert werden.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Gesetzesbasis nicht explizit auf das Instrument der Mitarbeiterbefragung eingeht. Geregelt sind im engeren Sinne die Verfahren der Durchführung von Personalbeurteilungen und ähnlicher personenbezogener Instrumente. Resultat für die Praxis ist eine unklare gesetzliche Ausgangslage, die in der Regel wie oben bereits dargestellt wurde durch gesonderte Betriebsvereinbarungen gelöst wird.

Fakt ist, dass sämtliche Befragungen der Mitarbeiter personenspezifische, funktionelle und organisatorische Kriterien erheben, da nur so geeignete Rückschlüsse auf die Situation in bestimmten Bereichen oder bei bestimmten Personengruppen möglich sind. Innerhalb einer Betriebsvereinbarung werden dann zur Wahrung des Datenschutzes und der Anonymität betriebsspezifische geeignete Erhebungs- und Auswertungsverfahren festgelegt.

### 3.1.2 Die schriftliche Befragung

Die schriftliche Befragung der Mitarbeiter ist sicherlich die am häufigsten angewandte Methode zur Erfassung der Zufriedenheit. Im folgenden Regelkreis finden sich die notwendigen Schritte einer solchen Erhebung wieder:



**Abbildung 8: Ablauf einer Mitarbeiterbefragung**

#### **Anlass und Zieldefinition**

Die Anlässe und Ziele von Mitarbeiter(zufriedenheits)befragungen können sehr unterschiedlich sein. In den vergangenen Jahren gaben insbesondere in der Automobilzuliefererindustrie häufig die Zertifizierungsanforderungen den Anstoß für die Durchführung von Befragungen. Ein wesentlicher Kritikpunkt war und ist dabei, dass nicht die Verbesserung der Zufriedenheit im Sinne des oben gezeigten Kreislaufs angestrebt wird, sondern die Erlangung des Zertifikats. Befragungen wurden als losgelöste Aktionen durchgeführt und die Ergebnisse „versandeten“ weitgehend ungenutzt. Diese Gefahr hat sich mit der zunehmenden Prozessorientierung der Modelle jedoch deutlich vermindert (s. Kapitel 2).

Zu Beginn einer Erhebung muss genau geklärt werden, mit welchen Zielsetzungen die Befragung durchgeführt wird. Eine klare Zielsetzung ist Grundvoraussetzung für eine adäquate Instrumentenentwicklung und eine stringente Vorgehensweise, die die Erfassung der erwünschten Informationen, über die Ergebnisauswertung und -interpretation bis zur Ableitung von Maßnahmen und deren Umsetzung sicherstellt.

#### **Planung**

Zunächst empfiehlt es sich, eine Projektgruppe aus Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche, dem Betriebsrat und – soweit vorhanden – dem/den Qualitätsmanagement-Beauftragten zu bilden, die die gesamte Befragung planen, durchführen und begleiten. Neben einer solchen „Kerngruppe“ sollten alle Personen, die im späteren Prozess Maßnahmen ableiten und umsetzen, an der Fragebogenentwicklung beteiligt werden (z.B. durch Einholung von feedback in den verschiedenen Entwurfsstadien des Instruments). Damit ist gewährleistet, dass die Erhebung von Beginn an von einer größeren Anzahl von Mitarbeitern (die auch als

Multiplikatoren dienen können und sollen) im Unternehmen getragen und nicht als von außen „übergestülpte“ Aktion angesehen wird.

Um einen hohen Rücklauf zu erhalten, ist es von zentraler Bedeutung, alle Mitarbeiter frühzeitig und umfassend über die Aktion zu informieren. Gängige Medien sind bspw. Aushänge, Bekanntmachungen in der Betriebszeitung sowie Informationsveranstaltungen. Insbesondere ist auch auf den Einbezug aller Führungskräfte zu achten, da ihre Unterstützung einen zentralen Erfolgsfaktor für die Befragung und den späteren Umsetzungserfolg ausmacht. Insgesamt sollte dem Aspekt „Information und Beteiligung“ viel Aufmerksamkeit gewidmet werden, stellen doch mangelnde Information und entstandene Missverständnisse die häufigsten Ursachen für einen Misserfolg von Befragungen dar.

### **Instrumentenentwicklung**

In der Regel empfiehlt es sich bei Zufriedenheitsbefragungen nicht auf standardisierte Fragebögen zurückzugreifen, da es wichtiger ist die betriebsspezifischen Besonderheiten zu berücksichtigen als normierte Vergleichsdaten zu erhalten. Eine Ausnahme bildet natürlich die explizite Zielsetzung eines Benchmarkings mit anderen Unternehmen. Auch Zwischenlösungen aus einigen vergleichbaren und einigen betriebsspezifischen Fragen sind denkbar .

Zunächst müssen die relevanten Merkmale ausgewählt werden: Welche Bedingungen der Zufriedenheit sollen erfragt werden? Was erscheint im speziellen Unternehmen vordringlich? So sind beispielsweise in Dienstleistungsunternehmen Fragen nach physischen Belastungsfaktoren weitgehend vernachlässigbar, während psychische Stressoren differenziert betrachtet werden müssen. Als Vorgehen empfiehlt sich eine Mischung aus Sichtung und Diskussion der „gängigen“ Zufriedenheitselemente (s. Kap. 1 und 2) sowie einer metaplangestützten Abfrage innerhalb der Projektgruppe mit Leitfragen wie „was führt in unserem Unternehmen zur (Un-) Zufriedenheit?“ Oder konkreter: „Was hat mich in jüngster Zeit besonders zufrieden/unzufrieden gemacht?“

Sind die zentralen Befragungselemente bestimmt, müssen die einzelnen Items formuliert werden. Hier gilt es mit viel „Fingerspitzengefühl“ vorzugehen, denn häufig wird diese doch scheinbar so einfache Aufgabe nur sehr unzureichend gelöst. Insbesondere muss darauf geachtet werden, dass

- die einzelnen Items kurz, prägnant und verständlich formuliert sind;
- sie möglichst konkrete Inhalte abfragen (also nicht „wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Abteilung“, sondern einzelne Aspekte beleuchten);
- keine (doppelten) Verneinungen oder Fremdwörter vorkommen;
- nicht mehrere Aspekte gleichzeitig abgefragt werden (z.B. „sind Sie mit der Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes, den Arbeitsgeräten und der Arbeitsumgebung zufrieden?“);
- keine Extrema verwendet werden (z.B. „mein Vorgesetzter informiert mich nie“);
- bei Bedarf (externes Benchmarking) vergleichbare Fragen ausgewählt werden.

Schließlich gilt zu entscheiden, ob und wenn ja in welcher Form, persönliche Angaben erfragt werden sollen. Dieser Punkt ist mit großer Vorsicht zu behandeln, da er die Gefahr der Anonymitätsverletzung in sich birgt und schnell Misstrauen erzeugt. Daher sollte genau geprüft werden, welche Daten tatsächlich wichtig für die Ergebnisse und insbesondere für die Maßnahmenumsetzung sind und eine Konzentration auf einige wenige Punkte erfolgen. In jedem Fall muss sichergestellt und glaubwürdig transparent gemacht werden, dass die Daten nicht auf Einzelpersonen rückgeführt werden können (Anonymitätszusicherung).

Sind die einzelnen Fragen entwickelt, muss noch einmal abschließend geprüft werden, ob das jeweilige Element hinreichend anhand der Items abgebildet wird. Es sollten weder Teilaspekte fehlen noch die gleichen



doppelt abgefragt werden. Anschließend sind die Items in eine logische Folge zu bringen. Insgesamt sollte der Fragebogen auch nicht zu lang werden. Als Faustregel gilt eine Viertelstunde Ausfüllzeit. Es empfiehlt sich ein Probendurchlauf in der Projekt- oder in einer Pilotgruppe.

Der nächste Schritt besteht in der Entscheidung für eine Skalierung. Die am häufigsten verwendeten Varianten sind die sogenannte Likert-Skala oder die Kunin-Skala. Bei der Likert-Skala werden eine Reihe von Feststellungen vorgegeben, zu denen der Grad der Zustimmung oder Ablehnung erfragt wird.

**Beispiel: „mit dem Teamgeist in meiner Abteilung bin ich zufrieden“**

	Stimmt völlig	Stimmt größtenteils	Stimmt weder noch	Stimmt eher nicht	Stimmt gar nicht
<b>Likert-Skala:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kunin-Skala:**

--	--	--	--	--

**Beispiel: „Wie zufrieden sind Sie mit dem Teamgeist in Ihrer Abteilung?“**

	Sehr zufrieden	Eher zufrieden	Weniger zufrieden	Gar nicht zufrieden
<b>Skalierung mit 4 Stufen:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Antwortmöglichkeiten mit „runden“ Zahlen (4-er oder 6-er-Skalierung) haben den Vorteil, dass sie die „goldene“ erfahrungsgemäß aber bevorzugte und schwer interpretierbare Mitte ausschließen. Der Befragte muss sich entscheiden, ob er einem Aspekt eher positiv oder eher negativ gegenübersteht.

Eine Alternative für eine besonders maßnahmengenerierende Skala stellt darüber hinaus folgende Variante dar:

**Arbeitsorganisation**

(hier sollten Sie angeben, wie zufrieden Sie mit der Organisation interner Abläufe sind)



	Damit bin ich ...				Hier halte ich Verbesserungsmaßnahmen für...
	sehr unzufrieden	eher unzufrieden	eher zufrieden	sehr zufrieden	wichtig
10. Stehen Ihnen für Ihre Arbeit ausreichend Arbeits- und Betriebsmittel zur Verfügung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Sind die betrieblichen Arbeitspapiere verständlich? (z.B. Rückmeldescheine, interne Warenanhänger etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Werden benötigte Arbeitsmittel rechtzeitig bereitgestellt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Definitive Regeln, was die „richtige“ Skala ist, gibt es nicht. Tendenziell sollte sie bei einer Zufriedenheitsbefragung jedoch 5 Stufen nicht überschreiten, da feinere Abstufungen inhaltlich für die Befragten meist nicht mehr nachvollziehbar sind und auch die Interpretation der Daten erschwert.

Die Aufnahme einiger offener Fragen in den Erhebungsbogen birgt die Chance, zu ausgewählten Aspekten vertiefte Informationen zu erhalten. Allerdings ist insbesondere bei großen Fragebogenzahlen auf die Auswertbarkeit zu achten. Hier empfiehlt sich die Beschränkung auf eine abschließende Frage, bspw. in der Form: „Was Sie uns noch sagen wollten....“ oder „Wo sehen Sie Ansätze zur Verbesserung?“

Abschließend muss der Fragebogen ansprechend gestaltet werden! Insbesondere ist zu achten auf:

- eine gute Übersichtlichkeit und klare Strukturierung;
- einführende Sätze, die das Ziel noch einmal erklären, den Umgang mit den Daten erläutern, die Anonymität zusichern sowie die nächsten Schritte beschreiben (z.B. „Die Ergebnispräsentation der Befragung ist für den 15.05.2002 geplant“);
- verständliche Erläuterungen zur Beantwortung;
- möglichst maschinelle Lesbarkeit, um die zeitaufwendige manuelle Eingabe umgehen zu können.

### **Durchführung**

Für die Durchführung der Befragung bieten sich zwei Methoden an: die sogenannte Wahllokalmethode oder das Verschicken z.B. mit der Lohn- und Gehaltsbescheinigung.

Bei der Wahllokalmethode treffen sich die Mitarbeiter z.B. abteilungsbezogen in einem bereitgestellten Raum (z.B. Betriebsratsbüro), füllen den Fragebogen aus und werfen ihn in eine „Urne“. In jüngster Zeit werden hier zunehmend auch Intranet-Lösungen verwendet (siehe Kapitel 3.2.3), indem der Fragebogen direkt am PC ausgefüllt wird. Die Vorteile der Wahllokalmethode bestehen insbesondere darin, dass bei Bedarf Erläuterung gegeben werden können, dass das Unternehmen mit der eingeräumten Zeit eindeutig signalisiert, welchen hohen Stellenwert die Befragung hat und dass eine hohe Rücklaufquote realisiert werden kann. Der Nachteil liegt in einer geringen Anonymität der Beteiligung (wer nicht mitmacht, fällt mehr oder weniger auf) sowie im vergleichsweise hohen Aufwand.

Das Verschicken des Fragebogens mit der Lohn- und Gehaltsbescheinigung ist daher sicherlich die am häufigsten verwendete Methode. Für das Einsammeln empfiehlt sich das Betriebsratsbüro oder an zentralen Stellen aufgebaute „Wahlurnen“. Die Rückgabe der Bögen sollte auch mit der internen Post möglich sein. Für den zu Befragenden muss die Prozedur so einfach wie möglich sein: adressierter Rückumschlag, das Beilegen eines Stift etc. beeinflussen die Rücklaufquote positiv. Wichtig ist auch die genaue Information über Abgabeort und -frist.

Achtung: In jedem Fall sollte die Zahl der ausgegebenen Fragebögen festgehalten werden, um später den Rücklauf exakt messen zu können! Es sollte genügend Zeit für eine eventuelle Nachfassaktion eingeplant werden, falls sich nach dem ersten Auszählen die Rücklaufquote als zu gering herausstellt. Dies ist bei unter 50% der ausgegebenen Bögen der Fall. Eine anzustrebende Beteiligungsquote liegt zwischen 60 und 70%, als gut anzusehen ist ein Rücklauf ab 75%.

### **Datenauswertung**

Bei der Auswertung der ausgefüllten Fragebögen besteht erfahrungsgemäß aufgrund der zahlreichen Möglichkeiten der EDV-gestützten Auswertung (ein empfehlenswertes Statistikprogramm ist bspw. SPSS) insbesondere die Gefahr des Erzeugens von unüberschaubaren Datenbergen. Wichtig ist es, zunächst einen Überblick über das Datenmaterial durch schlichte Häufigkeitsauszählung der Antworten zu erhalten. Häu-

fig ist dies – mit entsprechender graphischer Aufbereitung – für die Ergebnisdarstellung bereits vollkommen ausreichend. Bei Auswertungen, die über reine Häufigkeitsauszählungen hinausgehen (also z.B. Zusammenhangsprüfungen, Faktorenanalysen etc.), sollten in jedem Fall Experten (Statistiker) hinzugezogen werden, um fehlerhaftes Berechnen oder Interpretieren auszuschließen.

Darüber hinaus sollte mit dem Betriebsrat ein Auswertungsmodus vereinbart werden, der insbesondere einen unzulässigen Umgang mit den ggf. erfragten persönlichen Angaben ausschließt. Auch muss darauf geachtet werden, dass bei einer abteilungsbezogenen Auswertung die Ergebnisse nicht auf zu kleine Einheiten heruntergebrochen werden.

### **Feedback und Maßnahmen ableiten**

Das erste Feedback der Befragungsergebnisse erfolgt in der Regel über Aushänge und Veröffentlichungen z.B. in der Betriebszeitung. Auch Betriebsversammlungen bieten sich für die Präsentation an. Hier ist eine gute graphische Aufbereitung die Voraussetzung für Verständlichkeit und Akzeptanz. Neben den reinen Ergebnissen sollten auch Aussagen zur weiteren Vorgehensweise präsentiert werden.

Das anschließende Ableiten von Maßnahmen ist die eigentliche Herausforderung einer jeden Zufriedenheitsbefragung. Als Verfahren empfiehlt sich die sogenannte „Survey-feedback-Methode“, bei der die Ergebnisse der Befragung in abteilungs- oder teambezogenen Workshops präsentiert, diskutiert und Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden. So entsteht ein Maßnahmenkatalog aus abteilungsbezogenen Maßnahmen und solchen, die unternehmensweite Entscheidungen erfordern und an die Geschäftsführung rückgekoppelt werden müssen (z.B. Beschaffung einer Klimaanlage, Erweiterung des Schulungsangebots usw.). Wichtig ist, entsprechende Verantwortlichkeiten und Zeiten für die Umsetzung festzuhalten bzw. bei „größeren“ (häufig auch investiven) Maßnahmen Entscheidungs- oder Fortschrittsfristen zu bestimmen.

Nicht zu vernachlässigen ist die innerbetriebliche „Vermarktung“ der umgesetzten Maßnahmen! Denn erfahrungsgemäß passiert es sehr häufig, dass vorgenommene Verbesserungen von den Mitarbeitern gar nicht als Ergebnis der Befragung – und damit also ihres eigenen Engagements – wahrgenommen werden. Im Extremfall führt das zu einer mangelnden Bereitschaft an weiteren (Befragungs-)Aktionen, da ja „eh nichts passiert“.

### **Evaluation**

Die Evaluation der Befragung selbst kann mit Hilfe entsprechender Fragen im Fragebogen selbst erfolgen (z.B. „waren die Fragen verständlich“, „welche Anmerkungen haben Sie zu dem Fragebogen“) sowie in den oben beschriebenen survey-feedback-Gruppen.

Die Evaluation der abgeleiteten Maßnahmen erfolgt je nach gesetzten Fristen bspw. durch Mitglieder der Projektgruppe oder anderen zuvor bestimmten Personen. Auch diese Ergebnisse sollten veröffentlicht werden.

Schließlich ist natürlich die erneute Befragung an sich (je nach Betriebsgröße empfiehlt sich eine jährliche oder zweijährliche Erhebung), ganz im Sinne des Qualitätsmanagement-Regelkreises ein Evaluationsinstrument, aus dem wiederum Maßnahmen abgeleitet werden usw.

### **Stolperstellen und Erfolgsfaktoren schriftlicher Befragungen**

Dazu wurde in den vorangegangenen Kapiteln schon einiges gesagt. Zusammengefasst lassen sich noch einmal folgende vorrangige Fehler und Erfolgsfaktoren aufzählen:

Häufige Fehler bei Mitarbeiterbefragungen:

- die Befragung wird als passives Beteiligungsinstrument genutzt,
- die Zielsetzung der Befragung ist unklar oder unehrlich,
- Akzeptanzprobleme seitens der Belegschaft meist aufgrund mangelnder Information, mangelnden Einbezugs oder schlechter Vorerfahrungen,
- das Befragungsinstrument wird nicht fachgerecht entwickelt und eingesetzt,
- die Daten werden nicht fachgerecht ausgewertet, aufbereitet und interpretiert,
- die Ergebnisse versanden; es werden keine Umsetzungsmaßnahmen ergriffen.

Erfolgsfaktoren von Mitarbeiterbefragungen:

- Unterstützung und Engagement durch die Geschäftsführung,
- Einbezug des Betriebsrats und ggf. weiterer Mitbestimmungsträger,
- Bildung eines innerbetrieblichen Projektteams,
- Klarheit des Ziels der Befragung; vorausschauende und durchgängige Planung einschließlich der Umsetzungsphase,
- betriebs- und zielspezifische Instrumentenentwicklung,
- Umfassende und frühzeitige Information der Belegschaft,
- professionelle Auswertung, Aufbereitung, Interpretation und Präsentation der Ergebnisse,
- Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen und Evaluation und
- „Vermarktung“ des Zusammenhangs von Befragungsergebnissen und Umsetzungsmaßnahmen!

### ***Vor- und Nachteile der schriftlichen Befragung***

Auch wenn die schriftliche Befragung das vorrangige Erhebungsinstrument zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit darstellt, gibt es durchaus auch einige einschränkende Argumente zu beachten. Als zentrale Vorteile lassen sich festhalten, dass:

- + eine große Anzahl von Personen erfasst werden kann;
- + eine direkte Ansprache und Beteiligung der Mitarbeiter erfolgt;
- + ein relativ geringer Ressourcenbedarf gegenüber anderen Instrumenten einer Vollerhebung besteht;
- + Zeitreihenvergleiche und ggf. Vergleiche mit anderen Unternehmen möglich sind;
- + die Befragung selbst zufriedenheitssteigernd wirken kann, da sich die Mitarbeiter gefragt und ernst genommen fühlen.

Demgegenüber sind als Nachteile zu benennen:

- die hohe Gefahr des „Versandens“ der Ergebnisse durch die Entkopplung von Befragung und Umsetzung, die in der betrieblichen Praxis sehr oft vorzufinden ist sowie
- die mangelnde Möglichkeit des Nachfragens und Aufklärens von Missverständnissen.
- die Einschränkung des Befragten in die Rolle des „Datenlieferanten“;
- die subjektive Einschätzung zu einem fixen Zeitpunkt („Blitzlicht“).

Aus den genannten Gründen ist es im Rahmen der Planungsphase einer Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung durchaus eine Überlegung wert, ob nicht andere Erhebungsmethoden der spezifischen Zielsetzung zweckdienlicher sind.

### **3.1.3 Interviews**

Bei der Durchführung von Interviews ist zwischen offenen, teilstrukturierten (durch Themenvorgabe) oder strukturierten (durch vorgegebene Fragen) Interviewtypen zu unterscheiden. Ersteres Verfahren eignet sich insbesondere zur Exploration einiger weniger Sachverhalte über die nur wenig Informationen vorliegen und die man mit Hilfe weitgehend offener Antwortmöglichkeiten sehr genau beleuchten möchte. Für Zufriedenheitsbefragungen eignet sich daher – insbesondere bei Vollerhebungen – eher die strukturierte Variante.

Ein sehr innovatives Vorgehen abseits der gängigen Vorgehensweisen ist die Kollegenbefragung, die bei Freimuth und Kiefer (1995) beschrieben wird. Hier wurde bei der Schweizerischen Bundesbahn (38.000 Mitarbeiter) eine Auswahl von 600 Mitarbeitern durch 18 Kollegen interviewt. Beeindruckend geschildert wird vor allem das hohe Engagement, das Commitment für die Ziele sowie der Realisierungsgrad der Umsetzungsmaßnahmen. Das Beispiel zeigt, dass die Interviewmethode auch in großen Unternehmen anwendbar ist.

Als vorrangige Vor- und Nachteile der Interviewmethode lassen sich also die folgenden Aspekte festhalten:

#### **Vorteile:**

- + es entsteht ein Dialog, der Befragte ist kein „Datenlieferant“,
- + Nachfrage ist möglich, Erläuterungen können gegeben werden,
- + Verbesserungsvorschläge können direkt erhoben werden;

#### **Nachteile:**

- hoher Zeitaufwand für Befragung und Auswertung,
- geringe Anwendbarkeit bei einer hohen Anzahl zu befragender Personen,
- geringe Standardisierung und Vergleichbarkeit.

### **3.1.4 Workshops**

Die Workshop-Methode eignet sich vor allem dann, wenn die Aktionsplanung und die Umsetzung von Maßnahmen ein wesentliches Ziel der Zufriedenheitserhebung ist. Eine mögliche Vorgehensweise besteht darin, zunächst mit einem Projektteam einen Fragebogen zu entwickeln (s. Kap. 3.2). Anschließend werden Mitarbeiter für die Workshops ausgewählt (z.B. pro Abteilung ein Workshop mit 8-10 Mitarbeitern) und für jeweils einen Tag freigestellt. In den Workshops beurteilen die Mitarbeiter zunächst ihre Zufriedenheit anhand des auf Flipchart vergrößerten Fragebogens (die Visualisierung gelingt gut mit „Punkten“). Hierdurch wird sehr anschaulich, wo große Unzufriedenheitsbereiche liegen. Dies kann in der anschließenden Diskussion hinterfragt und vertieft werden. Im 2. Teil des Tages erfolgt die Erarbeitung von entsprechenden Verbesserungsvorschlägen und Maßnahmenplänen. Bereichsübergreifende Themenstellungen werden an die Geschäftsführung rückgekoppelt, die hieraus übergreifende Maßnahmen ableiten kann.

Als Vor- und Nachteile der Workshop-Methode lassen sich festhalten:

#### **Vorteile:**

- + das Ausfüllen des Fragebogens ist explizit nur Mittel zum Zweck: das Ableiten von Maßnahmen steht im Vordergrund,
- + die vertiefte Diskussion von Teilaspekten ist möglich;

#### **Nachteile:**

- keine Gesamterhebung möglich,
- hoher Aufwand,
- geringe Standardisierung und Vergleichbarkeit.

### **3.1.5 Internet / Intranet**

Für die Befragung via Internet oder Intranet gelten inhaltlich die gleichen Regeln wie für die schriftliche Befragung. In der Regel erfolgt die Befragung über Fragebögen, die aber nicht in der „traditionellen“ Papierform, sondern EDV-gestützt vorliegen und auszufüllen sind.

Als Vorteil gegenüber der Papierform ist die einfachere Auswertbarkeit (direkte Verknüpfung mit dem Auswertungsprogramm) zu nennen, die eine wesentliche Zeitersparnis darstellt. Die wesentlichste Einschränkung besteht hingegen in der technischen Ausstattung der Arbeitsplätze. Haben nicht alle Mitarbeiter EDV-Zugang (wie in Produktionsunternehmen üblich), müssen entsprechende Plätze zur Bearbeitung des Fragebogens geschaffen werden. Dies erfordert u.U. einen so hohen technischen und zeitlichen Aufwand, dass er die Zeitersparnis bei der Auswertung nicht aufwiegt.

Darüber hinaus ist auch das technische Verständnis der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Zwar wird der Umgang mit Computern immer alltäglicher, dennoch sollte im speziellen Fall geprüft werden, ob mit einer Verzerrung der Ergebnisse aufgrund zu hoher Ungeübtheit mit diesem Medium zu rechnen ist.

## **3.2 Indirekte Methoden der Zufriedenheitserfassung**

Neben den direkten Methoden, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erheben, gibt es auch eine Reihe von Indikatoren, die hierüber Aufschluss geben können. Die Interpretation in Richtung Zufriedenheit ist allerdings grundsätzlich stark eingeschränkt, da ein Indikator insbesondere keinen Aufschluss darüber geben kann, in welchen Teilaspekten der Arbeit (Un-) Zufriedenheit vorliegt. Der (potenzielle) Zusammenhang von Zufriedenheit und den verschiedenen Indikatoren wird im folgenden dargestellt.

### **3.2.1 Fehlzeiten**

Fehlzeiten werden nach der BDI-Formel gemessen als Verhältnis von Abwesenheitszeiten vom Arbeitsort zu Soll-Anwesenheit.

Der Indikator Fehlzeiten wird in den meisten Betrieben erhoben und ist somit routinemäßig und ohne hohen Aufwand verfügbar. Zudem ermöglicht er sehr einfach Zeitreihenvergleiche und auch Vergleiche mit anderen Unternehmen.

Der Aussagegehalt des Indikators in Bezug auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist aber nicht unproblematisch. Wie bereits in Kapitel 1.3 beschrieben, ist es insbesondere Folge der vielfältigen Einflussfaktoren, die einen monokausalen Zusammenhang ausschließen. Dennoch sollten hohe Fehlzeiten im Unternehmen als Warnsignal aufgefasst werden. Mag es auch nicht die mangelnde Zufriedenheit sein, die Mitarbeiter von ihrem Arbeitsplatz fernhält, so stellt sich doch die Frage, welche gesundheitsbeeinträchtigenden Bedingungen hierzu beitragen.

### **3.2.2 Fluktuation**

Die Fluktuation wird gemessen als Verhältnis von Abgängen zur Ausgangsbelegschaft zu einem fixen Zeitpunkt (meist 31.12.), wobei Rente und Todesfälle auszuschließen sind.

Eine hohe Fluktuation wird häufig als Beleg für unattraktive Arbeitsbedingungen gewertet. Da hierbei die Arbeitsmarktsituation einen nicht zu unterschätzenden Einflussfaktor darstellt, ist insbesondere bei niedrigen Fluktuationsraten Skepsis anzuraten. Denn unter Umständen besteht schlicht nicht die Möglichkeit, den Arbeitsplatz zu wechseln. Für die Fluktuation gilt also: es ist durchaus anzustreben, sie gering zu halten (schon allein um know-how-Verlust zu vermeiden), die Rückschlussmöglichkeiten auf die Zufriedenheit vor allem derjenigen Mitarbeiter, die im Unternehmen bleiben, sind jedoch sehr begrenzt.

### **3.2.3 Unfälle**

Die Anzahl der Unfälle werden gemessen als Ausfallzeiten je eine Million geleistete Arbeitsstunden oder als Anzahl der Unfälle pro 1000 Mitarbeiter („1000-Mann-Quote“).

Die Unfallhäufigkeit im Unternehmen kann am ehesten über die Mitarbeiterorientierung (im Sinne gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung) als Indikator für die Mitarbeiterzufriedenheit gewertet werden. Diese Kennzahl gibt Auskunft darüber, inwieweit Bemühungen um die Gestaltung der Arbeitsbedingungen vorliegen und welche Ergebnisse sie in einem Teilbereich (den Arbeitsunfällen) nach sich ziehen. Da die Arbeitsbedingungen einen nicht unwesentlichen Faktor der Arbeitszufriedenheit ausmachen, ist die Annahme eines Zusammenhangs nicht ungerechtfertigt – aber in jedem Fall genauer zu prüfen. Denn faktisch gibt es viele Bereiche in Unternehmen, in denen selten bis nie Unfälle passieren (insbesondere Verwaltung etc.), ohne dass dies etwas mit der Zufriedenheit der Beschäftigten zu tun hat.

### **3.2.4 Inanspruchnahme von Angeboten / Beteiligung an betrieblichen Projekten**

Dieser Aspekt umfasst sämtliche Sonder- bzw. freiwilligen Leistungen eines Arbeitgebers für seine Beschäftigten. Unter Beteiligung an betrieblichen Projekten werden z.B. Qualitätszirkel, Vorschlagswesen, Weiterbildungskurse usw. verstanden.

Die Inanspruchnahme solcher betrieblicher Angebote sagt etwas über die Akzeptanz und das Betriebsklima aus: bei einem schlechten Betriebsklima, das ja häufig aufgrund von Unzufriedenheiten mit bestimmten Aspekten der Arbeit entsteht, besteht auch kein Interesse an weiterführenden Aktivitäten (außerhalb der „eigentlichen“ Arbeit) im Unternehmen. Über die Zufriedenheit der Gesamtbelegschaft liefert auch dieser Indikator nur eingeschränkt Auskunft.

### **3.2.5 Beschwerden**

Der Indikator „Beschwerden“ ist nur sehr schwer zu instrumentalisieren. Er kann z.B. Ausdruck finden in einem Beschwerdesystem ähnlich dem Verbesserungswesen. Der Vorteil liegt in dem hohen Dialogpotenzial: Nachfrage und gemeinsame Lösungssuche sind möglich und tragen sicherlich zur Zufriedenheit des Beschwerdeträgers bei.

Die bloße Anzahl von Beschwerden als Indikator für Zufriedenheit zu werten ist allerdings nicht möglich. Zum einen ist die Abgrenzung zur Verbesserung schwierig, zum anderen fördert ein offenes und vertrauensvolles Klima das Benennen von Beschwerden, ohne dass dies etwas über die Zufriedenheit aussagt.





## **4. Praxis der Zufriedenheitserfassung in der Stahlindustrie**

Im Rahmen des Fachausschusses hat sich gezeigt, dass die verwendeten Methoden zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit in der Stahl- und stahlverarbeitenden Industrie sehr unterschiedlich sind. Auch gibt es zahlreiche Unternehmen, die gar keine direkte Messung der Zufriedenheit vornehmen, dafür aber andere Befragungsinstrumente (z.B. Gesundheitsfragebögen) einsetzen. Grundsätzlich werden die zwei Methoden schriftliche Befragung und Indikatoren genutzt.

### **4.1 Direkte Methoden der Zufriedenheitserfassung**

Abbildung 9 zeigt die in den teilnehmenden Unternehmen des Fachausschusses eingesetzten Befragungsinstrumente.

Andere direkte Erhebungsmethoden (Interviews, Workshops) werden nach vorliegendem Erkenntnisstand in der Stahlindustrie nicht flächendeckend genutzt. Bei der Thyssen Krupp Stahl AG wird der „Abteilungsindikator“ in Form eines Workshops durchgeführt, mit der expliziten Zielsetzung Handlungsfelder zu bestimmen und die Rücklaufquote zu erhöhen (genauere Beschreibung siehe Abbildung 9).

Als Begründung für die bislang geringe Verbreitung des Einsatzes von flächendeckenden Mitarbeiterbefragungen wird insbesondere der hohe Aufwand gesehen. Die am Fachausschuss beteiligten Unternehmen beschäftigen größtenteils mehrere tausend Mitarbeiter. Die Kosten einer umfassenden Befragung mit anschließenden Umsetzungsmaßnahmen schrecken offenbar (noch) oft davon ab, das Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung zu nutzen. Die positiven Erfahrungen von Unternehmen wie EKO Stahl oder Raschelstein, die als eine der wenigen schon zwei Befragungszyklen durchlaufen haben, werden hier sicherlich zu einer erhöhten Anerkennung beitragen.

Erhebungsinstrumente						
Unternehmen	Instrument	Grundgesamtheit	Häufigkeit	Ergebnisse	Maßnahmen	
<b>EKO Stahl GmbH</b>	Mitarbeiterbefragung	1997: Teilerhebung (ca. 1500 MA) 1999: Vollerhebung (ca. 2900 MA)	alle 2 Jahre	1997: 55% 1999: 56%	97: 2 zentrale Maßnahmen u. div. dezentrale Maßnahmen ohne syst. Erfassung 99: 2 zentrale Maßnahmen u. in allen 15 Teilbereichen dezentrale Maßnahmen (ca. 100), die aufgenommen wurden in den Jahresentwicklungsplan	
<b>Hoesch-Hohenlimburg</b>	Befragungsbogen zur MA-Zufriedenheit und Belastungen am Arbeitsplatz (Kaltprofilwerk)	200 MA Teilerhebung	Einzelaktion	Rücklaufquote = 70 %, Ergebnisse wurden nicht weiter verwendet	Keine Maßnahmen abgeleitet	
<b>ISPAT Duisburg</b>	Mitarbeiterbefragung z. Betriebsklima (Stahlwerk Ruhrort GmbH)	Im Jahr 2000 durchgeführt, alle 878 MA einbezogen	Erstmalig, danach alle 2-3 Jahre	Beteiligungsquote: 51%	Workshops, Führungsseminare, Einrichtung v. Projektgruppen zu unterschiedlichen Themen, Gesundheitszirkel, Schnittstellenworkshops, Teamentwicklungsseminare	
	Fragebogen zum Gesundheitsschutz (Stahlwerk Ruhrort GmbH)	In 1999 durchgeführt, Zielgruppe 194 MA eines Bereiches	Bisher einmalig, ob Wiederholung noch nicht klar	Beteiligungsquote: 62%	Arbeitsplatzbezogene Einzelmaßnahmen, Projektgruppen, Änderung von Arbeitsabläufen, Safety Circle, Workshops	
	Mitarbeiterbefragung zum Betriebsklima (Walzdraht Hochfeld GmbH)	1996: 434 MA (Gesamtbelegschaft) 1998: 336 MA (Gesamtbelegschaft)	Alle 2-3 Jahre	1996: Beteiligungsquote 69 % 1998: Beteiligungsquote 56 %	Projektgruppen, Mitarbeiterbesuche bei Kunden, Gesundheitszirkel, Workshops, Führungsseminare, Teamentwicklungsseminare, Schnittstellenworkshops	
	Fragebogen zum Gesundheitsschutz (Walzdraht Hochfeld GmbH)	1999: 99 MA ausgewählter Bereiche	Einzelaktion	100 %	Verschiedene Projekte, Verbesserung der Pausenräume, Arbeitssicherheitsunterweisung	

Erhebungsinstrumente						
Unternehmen	Instrument	Grundgesamtheit	Häufigkeit	Ergebnisse	Maßnahmen	
<b>Krupp Thyssen Nirosta GmbH</b>	Gesundheitszirkelfragebogen (Werk Dahlerbrück)	271 MA (31.01.99)	1 x je Betr./Abteilung zu Beginn	Ca. 95% Rücklaufquote	Durchführung von 5 Gesundheitszirkeln; 56 Verbesserungsvorschläge, davon 73 % realisiert; Investitionskosten von ca. 162.000 DM	
	Gesundheitszirkelfragebogen (Werk Bochum) – Brammen- schleiferei	28 (gesamt 432)	Vor Beginn und nach Umsetzungsphase des Gesundheitszirkels (nach ca. 1 Jahr)	– Rücklaufquote Fragebogen 100 % – Rückgang der Fehlzeitenquote – Grundlage für gezielte Verbesserungsmaßnahmen – Anstieg der Beteiligungsaktivitäten	– Gesundh.zirkel '97 – 83 Maßnahmen – 20 Verbesserungsvorschläge, Umsetzungsquote 85%	
	– Pfannenwirtschaft	29 (gesamt 432)			– Gesundheitszirkel'98 – 20 Maßnahmen – 15 Verbesserungsvorschläge, Ums.Quote bisher 90 %	
	– Feuerfestmaurer	21 (gesamt 432)			– Gesundh.zirkel '99 – 13 Maßnahmen – 8 Verbesserungsvorschläge, Umsetzungsquote 100 %	
	– Erhaltung 123	(gesamt 432)			– Gesundheitszirkel 2000 (noch nicht abgeschlossen) – 43 Maßnahmen – 25 Verbesserungsvorschläge, Umsatzquote bisher 15%	

Erhebungsinstrumente					
Unternehmen	Instrument	Grundgesamtheit	Häufigkeit	Ergebnisse	Maßnahmen
<b>Krupp Thyssen Nirosta GmbH (Forts.)</b>	Gesundheitszirkelfragebogen (Werk Dillenburg) – Abt. Scheren u. Kontrolle	171 (Febr. '98)	1 Abteilungsversammlung zu Beginn; Feedback am Ende	100 % Rücklaufquote	Durchführung von Gesundh.zirkeln mit 8 Sitzungen 23 VVs Invest.Kosten ca. DM 108.000, bei 56 % real. Vorschlägen
	– Abt. Erhaltung	79 (Nov. '98)	1 Abteilungsversammlung zu Beginn; Feedback am Ende	100 % Rücklaufquote	Durchführung von Gesundh.zirkeln mit 10 Sitzungen 25 VVs Invest.Kosten ca. 118.800 DM, bei 52 % real. Vorschlägen
	Gesundheitszirkel Scherenanlagen	128 MA	7	Reduzierung Fehlzeiten	11 VVs; 3 prämierte VVs
	Werk Benrath: – innerbetrieblicher Transport	57 MA	6	Reduzierung Fehlzeiten	12 VVs, 2 prämierte VVs
	– Versand	50 MA	6		7 VVs, 2 prämierte VVs
	– Kaltwalzwerk	111 MA	4	Reduzierung Fehlzeiten	7 VVs, 3 prämierte VVs
	– Erhaltung Mechanik Neutralisation	14 MA	5	Reduzierung Fehlzeiten	5 VVs, 4 prämierte VVs
	GF/AV-Programm				
	<b>Rasselstein</b>	MA-Befragung	Vollerhebung ca. 2.000 MA	Alle 2 Jahre 1997 / 1999	Rücklaufquote: 1997: 68%; 1999: 72,5%

		Erhebungsinstrumente				
ds	Instrument	Grundgesamtheit	Häufigkeit	Ergebnisse	Maßnahmen	
Thyssen Krupp Stahl AG	Gesundheitszirkel- fragebogen (Standorte Duisburg und Finnentrop)	3.866 Teilerhebung (Stand: 31.03.00)	Vor Beginn und künftig auch generell nach Umsetzungsphase des Gesundheitszirkels (nach einem halben Jahr)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rücklaufquote 56,1%</li> <li>– Rückgang der Fehlzeitenquote</li> <li>– Grundlage für gezielte Verbesserungsmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Durchführung von 63 Gesundheitszirkeln (GZ) seit GJ 94/95</li> <li>– 1.684 Maßnahmen</li> <li>– 517 Verbesserungsvorschläge</li> </ul>	
	Gesundheitszirkel- fragebogen (Standorte Bochum, Dortmund, Siegerland)	2.831 Teilerhebung (Stand: 30.04.00)	Vor Beginn des Gesundheitszirkels und teilweise auch nach Umsetzungsphase (nach einem halben Jahr bis zu 2 Jahren)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anstieg der Beteiligungsaktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hohe Umsetzungsquote (ca. 90%)</li> </ul>	
	Abteilungsindikator (Standort Duisburg)	3.904 Teilerhebung (Stand: 31.10.98) 116 Erhebungen	Empfehlung: alle 1 bis 2 Jahre; wird dezentral von den Abteilungen/Betrieben in unterschiedlicher Intensität gehandhabt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rücklaufquote wird nicht zentral erhob.</li> <li>– Grundlage für gezielte Verbesserungsmaßnahmen</li> <li>– Anstieg der Beteiligungsaktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Workshops</li> <li>– Moderierte Arbeitsgruppen</li> <li>– Teamseminare</li> <li>– 349 Maßnahmen seit GJ 94/95</li> </ul>	

**Abbildung 9: Befragungsinstrumente in der Stahlindustrie**

## 4.2 Indirekte Methoden der Zufriedenheitserfassung

Von den alternativen Erhebungsindikatoren werden in allen Unternehmen die Fehlzeiten, die Fluktuationsrate sowie die Unfallhäufigkeit routinemäßig erhoben. Eine Nutzung der Indikatoren Inanspruchnahme von Sozialleistungen/Mitwirkung an Projekten sowie der Beschwerden erfolgt hingegen nicht. Die zielgerichtete Auswertung, Interpretation und Nutzung der Indikatoren in Hinblick auf die (Verbesserung der) Mitarbeiterzufriedenheit erfolgt im Regelfall nicht. Sie werden vorrangig als „Spätindikatoren“ genutzt, auf die bei Bedarf entsprechend reagiert wird.

Ein sehr ausgefeiltes Indikatorensystem nutzen hingegen die Stahlwerke Bremen (siehe Abbildung 10). Hier werden verschiedene Kennzahlen im Gesamtzusammenhang betrachtet, Rückschlüsse auf Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit gezogen und Maßnahmen zur Verbesserung abgeleitet. Mit diesem Vorgehen erfüllt das Unternehmen die Anforderungen der Qualitätsmanagementsysteme; eine direkte Zufriedenheitsbefragung wird nicht (zusätzlich) durchgeführt. Ein Auszug aus der entsprechenden Verfahrensanweisung des Unternehmens verdeutlicht das Vorgehen: „Aufgrund der Komplexität der Kausalitäten betrachten wir ausgewählte Messgrößen als Indikatoren der Mitarbeiterzufriedenheit. Sie werden separat für sich analysiert. Jeder Indikator ist beschrieben. Die Überprüfung der Wirkung ist ein wiederkehrender Prozess im Sinne eines Regelkreises .... Die Messung der einzelnen Indikatoren führt zu konkreten Maßnahmen in Handlungsfeldern mit als unzureichend empfundenen Ergebnissen.“

Unternehmen	Indikatoren			
	Indikator	Berechnung	Häufigkeit	Maßnahmen
Stahlwerke Bremen	Qualitätskostenindex	Summe Qualitätskosten zu Summe Rohstahlerzeugung nach Bereichen	Routinemäßig monatlich	Aktion 1A-Qualität: Information der MA über Qualitätspolitik
	Erfüllungsquote Fehlzeitengespräche		Routinemäßig monatlich	– Gemeinsame Lösung eines benannten Problems (FK/MA) – Einbettung in Gesundheitsprogramm
	Krankenquote	Krankenstunden zu Sollstunden	Routinemäßig monatlich	
	Unfallhäufigkeit	Anzahl Unfälle je verfahrenre 1 Mio. Arbeitsstunden	Routinemäßig monatlich	Aktionsprogramm ProSicherheit: regelmäßige Sicherheitsviertelstunden
	Schweregrad	Anzahl Ausfalltage je verf. 1.000 Arbeitsstunden		
	Beinaheunfallmeldungen Sicherheitsviertelstunden ProSicherheitsrundgänge	} Anzahl absolut		
	Fluktuationsquote	Abgänge zur Anzahl MA am Monatsletzten	Routinemäßig monatlich und nach Bedarf	
	Erfüllungsquote Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche (MVG)		Routinemäßig monatlich und nach Bedarf	
	Erfüllungsquote Leistungsbeurteilung		Routinemäßig monatlich und nach Bedarf	
	Verbesserungsvorschlagsrate	Eingereichte Verbesserungsvorschläge zur Ø MA-Zahl		

Abbildung 10: Indikatorensystem der Stahlwerke Bremen

## 5. Abschließende Empfehlung des FA zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit

Der Fachausschuss bewertet die direkte, schriftliche Befragung insgesamt als geeignetste Methode die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erfassen und – ausgehend von den Ergebnissen – zielgerichtet Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten. Bei allen zu berücksichtigenden Einschränkungen (Gültigkeit, Schwankungen etc.) bietet sie die beste Möglichkeit der direkten Beteiligung der Beschäftigten. Zu achten ist dabei insbesondere auf die Integration in einen ganzheitlichen KVP-Prozess, der auch andere Instrumente zur Messung und Verbesserung einbezieht.

Deutlich wird jedoch auch auf die „Gefahr“ einer direkten Zufriedenheitserfassung hingewiesen: eine in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebettete Befragung bedeutet einen hohen Ressourcenaufwand, der längst nicht mit dem Aushang der Ergebnisse beendet ist, sondern hier eigentlich erst seinen Anfang nimmt. Wird dies nicht von vornherein berücksichtigt, sollte von der Methode lieber Abstand genommen werden. Eine „unvollendete“ Befragung, ohne Maßnahmen, Umsetzung und Evaluation birgt – neben der Ressourcenvergeudung – eine hohe Gefahr der Demotivation der Beschäftigten in sich und bewirkt damit das Gegenteil der ursprünglichen Absicht.

Der Aussagegehalt von indirekten Methoden bzgl. der Mitarbeiterzufriedenheit wird als eher eingeschränkt beurteilt. Zur Bewertung der verschiedenen Indikatoren (Fehlzeiten, Fluktuation, Unfälle, Beteiligung an Projekten und Beschwerden; s. Kap. 3.3) wurden folgende Kriterien herangezogen:

- Informationsgehalt: bildet der Indikator wirklich die Zufriedenheit der Mitarbeiter ab?
- Erhebungskosten: wie hoch sind die Kosten zur Erhebung des Indikators?
- Zeitreihe: lässt sich mit Hilfe des Indikators eine Zeitreihe bilden?
- Benchmark: lässt sich der Indikator für ein externes Benchmarking einsetzen?
- Maßnahmen generierend: wie einfach lassen sich Maßnahmen zur Verbesserung ableiten?

Insgesamt wurden diese Aspekte von den Mitgliedern des Fachausschusses durchaus unterschiedlich bewertet und kontrovers diskutiert. Positiv stellen sich für die Indikatoren insbesondere die geringen Erhebungskosten sowie die Möglichkeiten der einfachen Zeitreihenbildung dar. Auch ein Vergleich mit anderen Unternehmen (Benchmarking) ist – gleiche Berechnungsgrundlage vorausgesetzt – relativ leicht möglich. Das Ableiten von Maßnahmen erfordert (mit Ausnahme bei Unfällen und Beschwerden) demgegenüber in der Regel zunächst eine Klärung der genauen Ursachen und ist daher schon mit höherem Aufwand verbunden. Die schlechtesten Bewertungen erhalten die Indikatoren jedoch im Kriterium „Informationsgehalt“. Wie bereits in Kapitel 3.3 dargelegt müssen vielfältige Einflussfaktoren beachtet werden und ein monokausaler Zusammenhang zwischen Indikator und Mitarbeiterzufriedenheit ist auszuschließen.

Insgesamt empfiehlt der Fachausschuss daher, die Indikatoren nur in Zusammenhang mit zusätzlichen Informationen (z.B. aus einer direkten Befragung) für die Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit zu nutzen und sie in einen umfassenden Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung zu integrieren.

## 6. Literaturempfehlung

Bruggemann, A., Groskurth, P. u. Ulich, E.: Arbeitszufriedenheit, Bern, 1975

Bungard, W. und Jöns, I.: Mitarbeiterbefragung, Weinheim, 1997

Herzberg, F., Mausner, B. u. Snyderman, B.: The Motivation to Work, New York, 1959

Maslow, A.H.: Motivation and Personality, New York, 1954

Nerdinger, F.W.: Motivation und Handeln in Organisationen, Stuttgart, 1995

Satzer, R.: Handbuch Belegschaftsbefragungen, Köln, 1997

Schwetje, Th.: Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen, Wiesbaden, 1999

Six, B. und Kleinbeck, U.: Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: E. Roth (Hrsg.): Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie. Bd. 3. Göttingen: 1989, S. 348-398

Vom Holtz, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, München, 1997



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

## **Beratung und Schulung**

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozess«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

## **Forschungsförderung**

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat.

Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

## **Studienförderung**

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)« Network und EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
www.boeckler.de

Mitbestimmungs-, Forschungs-  
und Studienförderungswerk  
des DGB

**Hans Böckler  
Stiftung** ■■■

