

# Mitarbeiterbefragung

## Illustration

Ludwig-Maximilians-Universität München  
Institut für Marktorientierte Unternehmensführung /Institute for Market-based Management (IMM)  
Kaulbachstraße 45  
D-80539 München  
phone +49 89 2180-5640  
Fax +49 89 2180-5651  
e-mail [schwaiger@lmu.de](mailto:schwaiger@lmu.de)  
www <https://www.som.lmu.de/imm/de/>



# Mitarbeiterbefragungen liefern zielgerichtete, empirisch abgesicherte Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiterführung

## Hintergrund

- Mitarbeiter als wichtigste Ressource eines Unternehmens: Unter gegebenen Marktkräften können Unternehmen nur „von innen heraus“ profitabler werden
- Voraussetzung: motivierte Belegschaft
- Die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung versetzen das Management in die Lage, den Kampf um nachhaltige Wettbewerbsvorteile effektiver zu führen und jene Stellhebel zu bewirtschaften, die Loyalität, Commitment und Leistung der Mitarbeiter am stärksten treiben.

## Zielsetzung

- Professionell konzipierte und umgesetzte Mitarbeiterbefragungen zur Messung wichtiger mitarbeiterbezogener Outcomes (wie Zufriedenheit, Loyalität, Commitment, Leistung etc.)
- Treiberanalysen zur bestmöglichen Steuerung dieser Outcomes

## Mehrwert

- Identifikation von Optimierungspotenzialen
- Gewinnung zielgerichteter Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiterführung

# Das IMM der LMU München als Partner für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen von der Konzeption bis zur Auswertung

## IMM als Partner

- Langjährige Expertise in Forschung und Beratung
- Erfolgreiche Durchführung einschlägiger Projekte
- Projektverantwortung: Prof. Dr. Manfred Schwaiger

## Scope

- Mitarbeiterbefragungen für Unternehmen jeglicher Größe
- Fragebogen-Grundgerüst: ca. 50 Items plus offene Fragen
- Projektdauer individuell, erfahrungsgemäß ca. 3 Monate
- Leistungen: Konzipierung eines kundengerecht angepassten Fragebogens, Befragungsdurchführung, Auswertung, Berichterstellung
- Deliverables: Kommentierte PPT mit den Erkenntnissen der Analyse inkl. Management Summary und Handlungsempfehlungen; Tabellenband als Nachschlagewerk für den Auftraggeber
- Aufbrüche nach Absprache (üblicherweise nach Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen)

# Aufbereitete Erkenntnisse in Form einer Management Summary und Handlungsempfehlungen

BEISPIELHAFTER  
AUSZUG

## Key insights

### Spitzenfeld

(> 65% Zustimmung)

- Zusammenarbeit im Team
- Zusammenarbeit mit direkter Führungskraft (Mehrheit der Kriterien)

### Mittelfeld

(40 – 65% Zustimmung)

- Arbeitsanforderungen und Mehrheit der Arbeitsbedingungen
- Ausgewählte Aspekte in der Zusammenarbeit mit direkter Führungskraft (z.B. Koordination, Feedback, Ansporn)

### Problemfelder

(< 40% Zustimmung)

- Arbeitszeit, Entlohnung, Entwicklungsperspektiven, Beförderungentscheidungen
- Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen
- Bewertung der Arbeitsleistung, Information über Vision & Produkte

### Implikationen

- Identifikation von tatsächlichen Möglichkeiten zur Leistungsverbesserungen und verbesserte Kommunikation von objektiv passenden Leistungen
- Erhöhung der Zahl der „Leistungsträger“ durch die Arbeit an identifizierten Motivatoren und das Beheben von Schwachstellen im Bereich der Hygienefaktoren
- Diskussion über Entlohnungsunzufriedenheit, Workload, Beförderungentscheidungen und Entwicklungsperspektiven führen

# Identifikation von Stärken und Schwächen in den Commitment-Indikatoren in den analysierten Unternehmensbereichen

➤ Geringe Arbeitszufriedenheit / Loyalität; Unit 2 hebt sich positiv ab

BEISPIELHAFTER AUSZUG

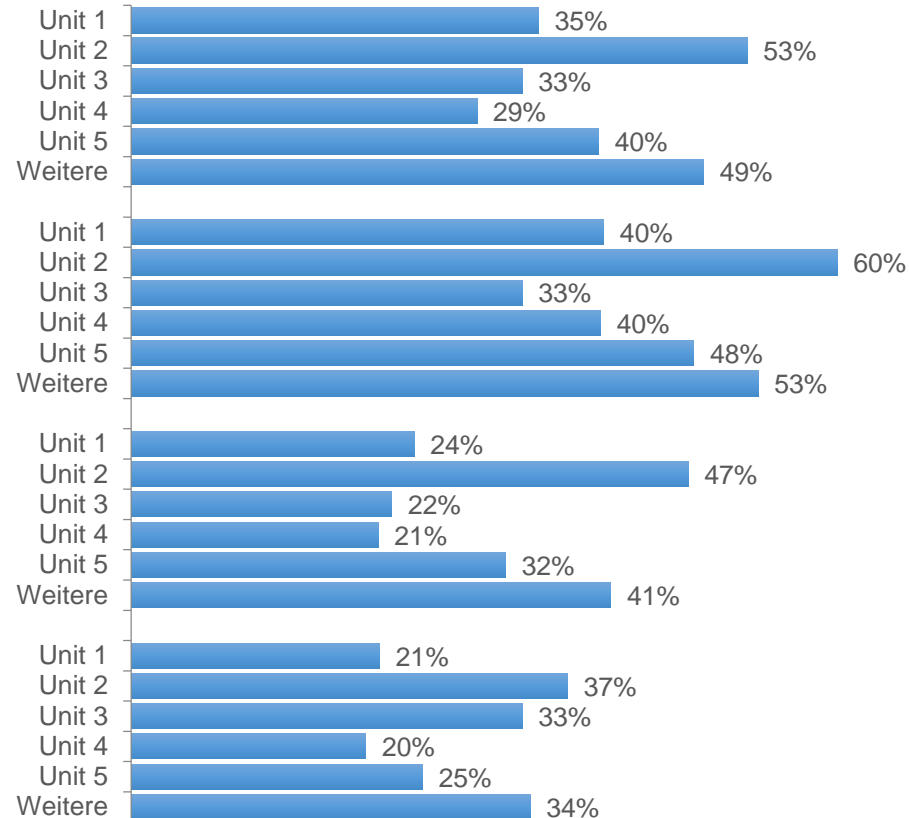
Alles in allem bin ich mit meiner Arbeitssituation bei <XYZ> ...  
[1 = sehr unzufrieden, ..., 7 = sehr zufrieden]

Hätte ich die Entscheidung nochmals zu treffen, würde ich mich wieder bei <XYZ> bewerben.

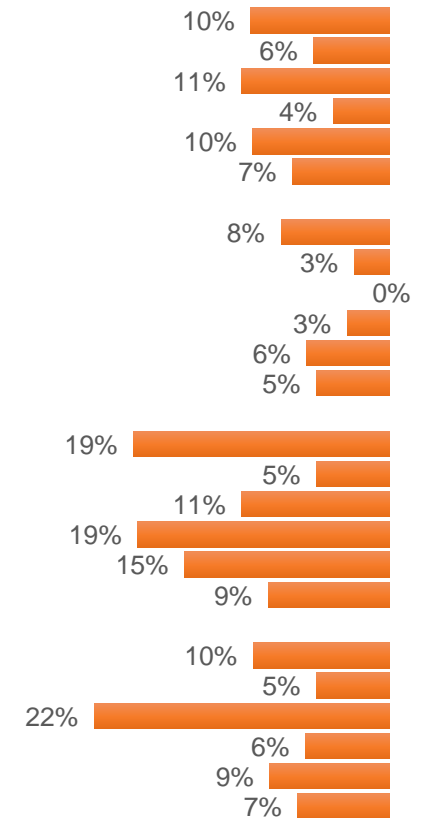
Auf Basis meiner Erfahrungen würde ich <XYZ> Freunden und Bekannten als Arbeitgeber weiterempfehlen.

Die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter/innen empfinde ich als...  
[1 = sehr niedrig, ..., 7 = sehr hoch]

Top Two Boxes, starke Zustimmung



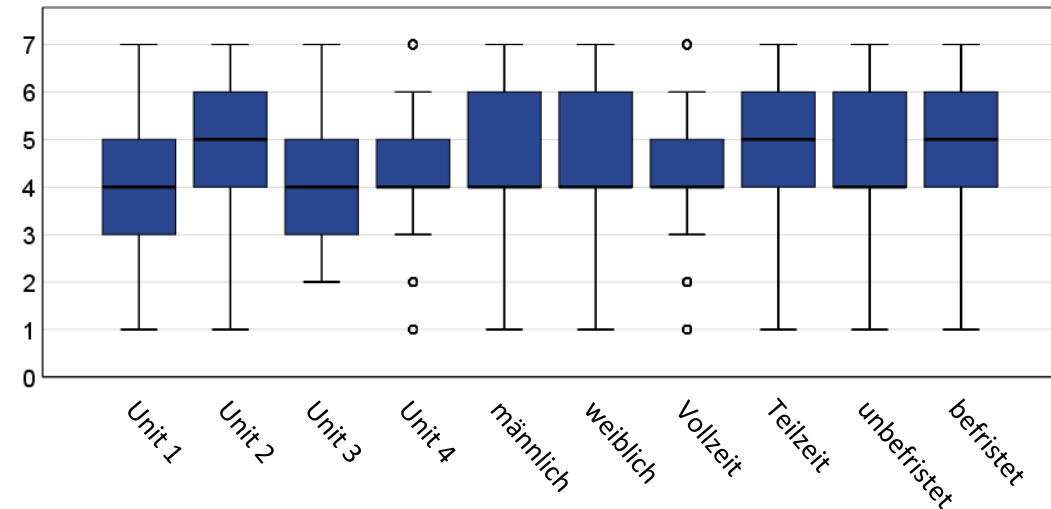
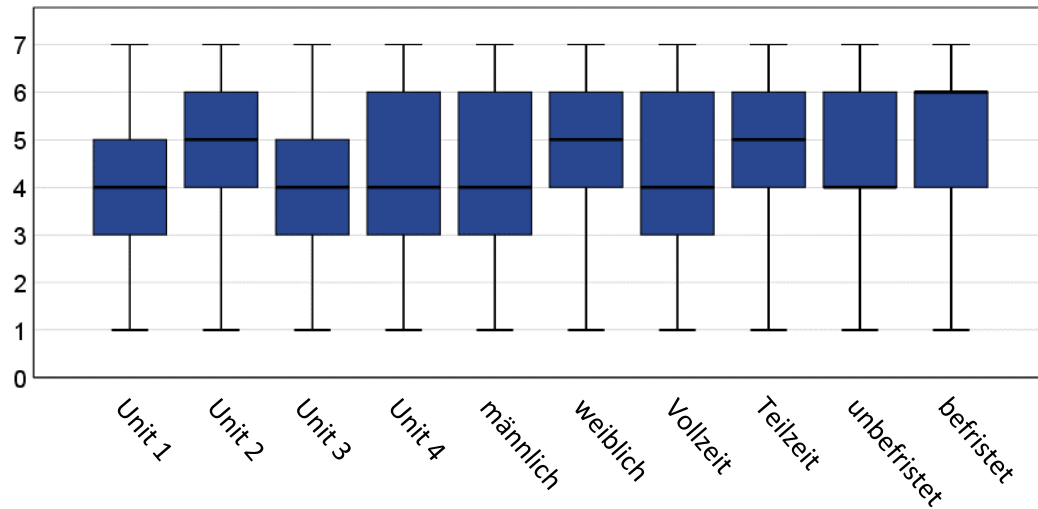
Bottom Two Boxes, starke Ablehnung



# Veranschaulichung von Gruppenunterschieden durch Boxplots

› Weiterempfehlung lässt Raum für Verbesserungen. Motivationsdefizite werden offenkundig bei Kolleginnen und Kollegen wahrgenommen, die Wahrnehmungen der Arbeitsmotivation deuten auf Handlungsbedarf hin.

BEISPIELHAFTER  
AUSZUG



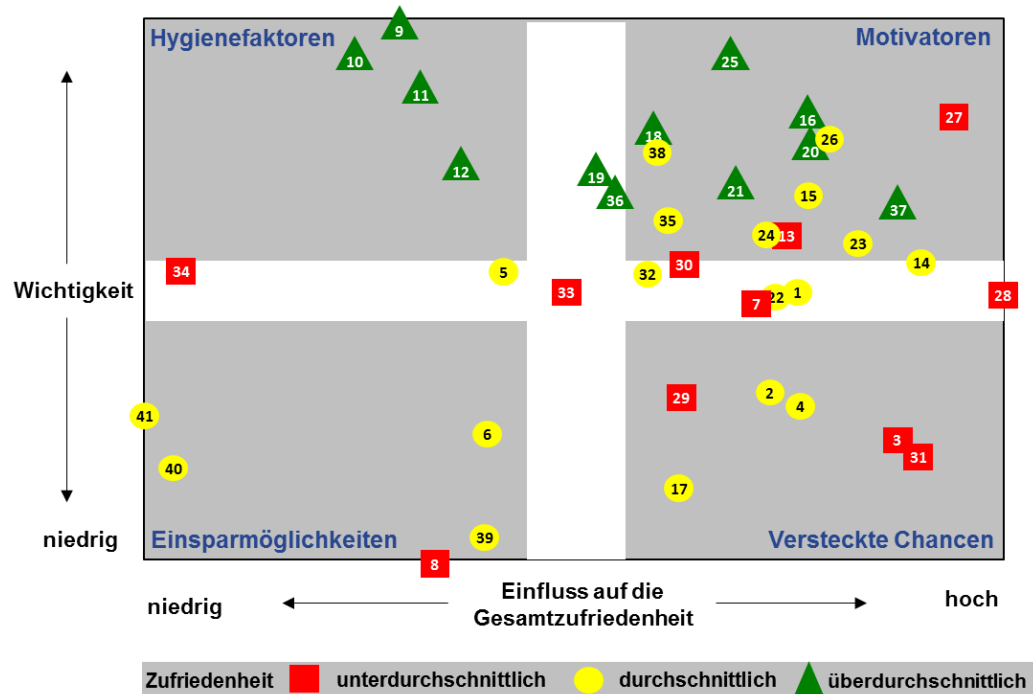
*Auf Basis meiner Erfahrungen würde ich <XYZ> Freunden und Bekannten als Arbeitgeber weiterempfehlen.*  
[1 = stimme überhaupt nicht zu,..., 7 = stimme voll und ganz zu]

*Die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter/innen empfinde ich als...*  
[1 = sehr niedrig,..., 7 = sehr hoch]

# Zufriedenheitsportfolios erlauben eine klare Priorisierung einzuleitender Maßnahmen...

**Portfolios** bilden die von den Befragten wahrgenommenen (nicht: tatsächlich gegebenen!) Leistungsmerkmale in drei Dimensionen ab:

1. Höhenachse: Subjektiv empfundene Wichtigkeit des Leistungsmerkmals
2. Breitenachse: Statistisch errechnete Bedeutung des Leistungsmerkmals für die Gesamtzufriedenheit
3. Form/Farbe: Subjektiv wahrgenommene Ausprägung des Leistungsmerkmals



## Motivatoren

Aspekte, die eine hohe Auswirkung auf die Gesamtzufriedenheit haben und die den Mitarbeitern als wichtige Aspekte bewusst sind. Anstrengungen zur Verbesserung der hier liegenden Leistungsmerkmale sollten sich für Ihr Unternehmen in Form erhöhter Gesamtzufriedenheit auszahlen.

## Hygiene-Faktoren

Hygiene-Faktoren (auch: Penalty-Services) sind Merkmale, die zwar nur geringen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit ausüben, den Mitarbeitern aber besonders wichtig sind. Hier entdeckte Schwachstellen müssen behoben werden.

## Versteckte Chancen

Hier liegende Merkmale sind von hoher Bedeutung für die Gesamtzufriedenheit, ohne dass dies den Mitarbeitern bewusst ist. Geeignete Kommunikationsmaßnahmen können den Mitarbeitern die Relevanz dieser Aspekte verdeutlichen.

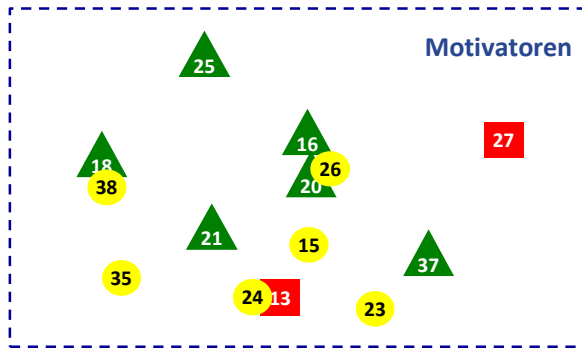
## Einsparmöglichkeiten

Merkmale, die den Mitarbeitern relativ unwichtig sind und die auch kaum Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit ausüben.

Unterdurchschnittlich: >5% Abweichung nach unten vom durchschnittlichen Zufriedenheitslevel (über alle Items), überdurchschnittlich bei mehr als 5% Abweichung nach oben

# ... durch Klassifizierung der Treiber in Motivatoren, Hygiene-Faktoren, versteckte Chancen und Einsparmöglichkeiten

BEISPIELHAFTER  
AUSZUG



## Motivatoren ...

- Trotz toller Arbeit im Team Defizite in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit
- Mitarbeiter fühlen sich überwiegend zeitlich überbelastet und nicht leistungsgerecht entlohnt (wenig überraschend, normalerweise allerdings kein Motivator). Kaum Entwicklungsmöglichkeiten
- Trotz guter Bewertung der direkten Führungskraft ist der Mehrheit unklar, wie die eigene Arbeitsleistung bewertet wird.

### Unterdurchschnittliche Zufriedenheit

- Die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen/Bereichen erfolgt reibungslos. **(13)**
- Ich werde für meine Arbeit leistungsgerecht entlohnt. **(27)**

### Durchschnittliche Zufriedenheit

- Meine direkte Führungskraft macht ihre Erwartungen klar und deutlich. **(15)**
- Meine direkte Führungskraft leistet gute Arbeit in der Koordination der Mitarbeiter. **(23)**
- Meine direkte Führungskraft bezieht die Mitarbeiter in Entscheidungen ein, die deren Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen. **(24)**
- Meine direkte Führungskraft lässt ihren Worten Taten folgen. **(26)**
- Ich stehe hinter den Produkten von <XYZ>. **(35)**
- Bei <XYZ> habe ich einen langfristig sicheren Arbeitsplatz. **(38)**

### Überdurchschnittliche Zufriedenheit

- Meine direkte Führungskraft hält mich über wichtige Themen informiert. **(16)**
- Meine direkte Führungskraft gibt mir die erforderlichen Freiräume um gute Arbeit zu leisten. **(18)**
- Meine direkte Führungskraft gibt mir auf Fragen zielführende Antworten. **(20)**
- Meine direkte Führungskraft zeigt Anerkennung für gute Arbeit und besonderen Einsatz. **(21)**
- Meine direkte Führungskraft behandelt ihre Mitarbeiter fair. **(25)**
- Ich bin stolz auf das, was wir hier gemeinsam leisten. **(37)**

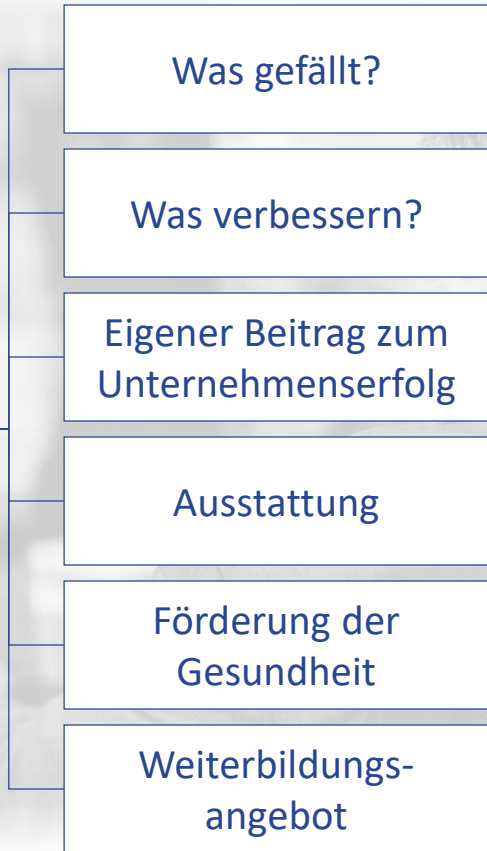


# Inhaltsanalyse offener Fragen durch geschulte und erfahrene Coder



BEISPIELHAFTER  
AUSZUG

## Offene Fragen



- Zusammenarbeit im Team, Arbeitsatmosphäre, Produkte
- In oberen Hierarchieebenen zudem Unternehmenskultur, in den unteren Ebenen auch „Benefits“

- Entlohnung, Wertschätzung/Feedback, Workload überprüfen
- Entlohnung und Benefits deutlich größeres Thema in Unit 2, aber mit geringerem Durchschlag
- Je höher die Hierarchiestufe, desto größer der Wunsch nach Wertschätzung

- Gute Arbeit leisten und motiviert sein (quer durch alle Gruppen)
- In Unit 1 und Unit 4 immerhin unter den TOP3 auch „Veränderungen vorantreiben“ → deutet auf aktives Verständnis von Change-Prozessen hin

- Büromöbel, Raumklima, Technik/IT in Unit 1 und in oberen Hierarchieebenen kritisiert
- Beschwerden zur technischen Ausstattung in Unit 2
- Pausenraum/Küche bei unteren Hierarchieebenen am häufigsten genannt

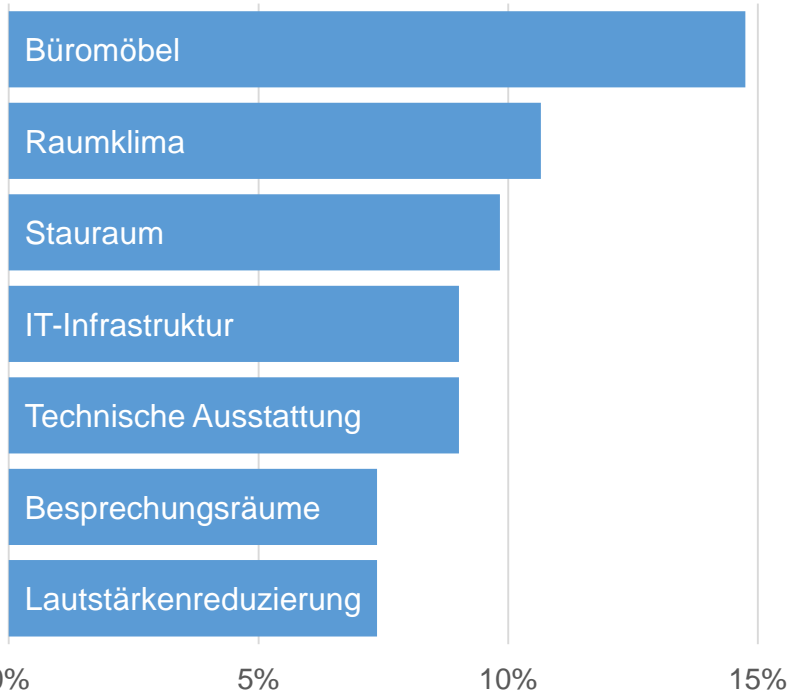
- Auswahl ist zu gering, Zugangsbeschränkungen, Zeitmangel hindert Nutzung
- Stress und Überlastung „Weniger Arbeit wäre beste Gesundheitsförderung“ in Unit 2 und in höheren Hierarchieebenen häufig genannt

- Fachspezifische Weiterbildung vor persönlicher Weiterbildung in allen Gruppen

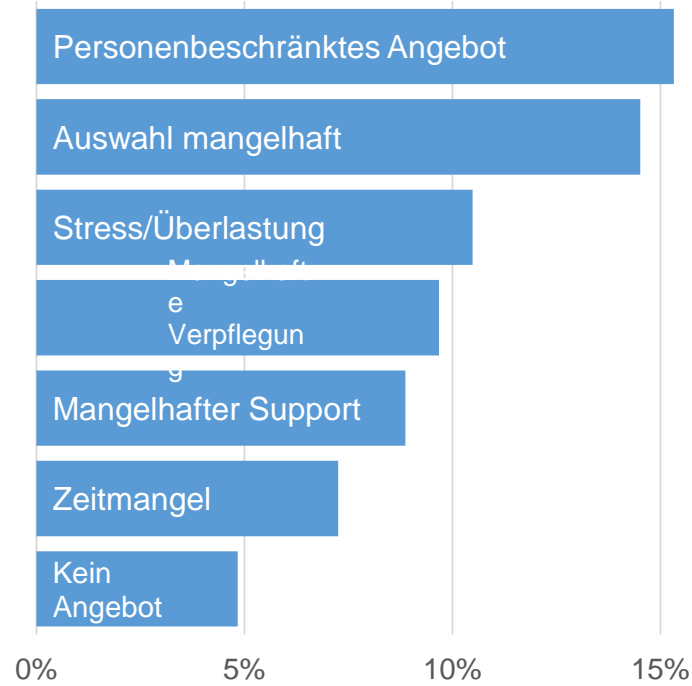
# Unit 1 – Offene Fragen (bei Unzufriedenheit)

BEISPIELHAFTER  
AUSZUG

### Wie kann Deine Ausstattung am Arbeitsplatz verbessert werden?



### Warum bist Du mit den Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit nicht zufrieden?



### Was fehlt Dir an Weiterbildungsmöglichkeiten?

