

„Mitarbeiterzufriedenheit: Ergebnisse aus und Erfassbarkeit durch verschiedene Grundtypen von Mitarbeiterbefragungen“

**Erfahrungsaustausch
des Themenkreises QM Mitte-West I
am 12. Februar 2004**

com.X im Februar 2004

Zufriedenheit: Etymologische Definition

zufrieden: „nicht beunruhigt; befriedigt“ (im 16 Jh. zusammengerückt aus Wendungen wie „zu Frieden setzen“, „zu Frieden bringen“) - seit dem 17. Jh. **Zufriedenheit**

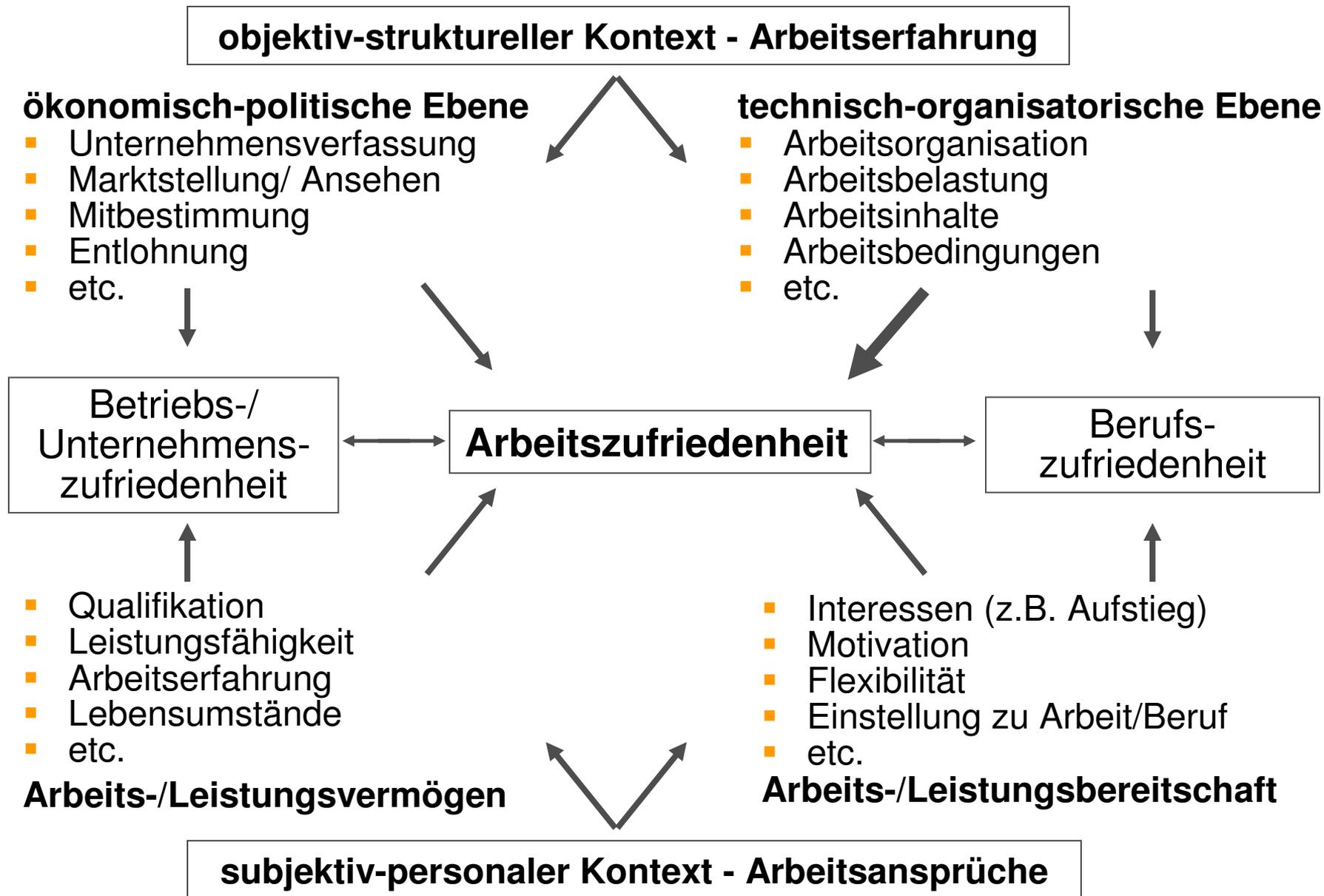
Im Ursprung setzt Zufriedenheit also vorangehenden Unfrieden bzw. eine Referenz darauf voraus (d.h. zumindest Wissen um die Möglichkeit von Unfrieden, ungeordneten Zuständen etc.)!

→ Lange wählender „Frieden“ und damit Zufriedenheit führt also ggf. dazu, dass auch geringe „Störungen“ und „ungeordnete“ und „unbekannte“ Zustände zu Unzufriedenheit führen können.

Deshalb rückt das Thema Mitarbeiterzufriedenheit (aber auch Kundenzufriedenheit) gerade in Veränderungszeiten und im Kontext von Veränderungsprozessen in den Fokus.

→ In Changeprozessen und im Changemanagement (wie es fein neudeutsch heißt) haben Erfassung und Reagieren auf Zufriedenheit – Unzufriedenheit der Mitarbeiter einen festen Platz.

Mitarbeiterzufriedenheit (MZ): Grundkomponenten



MZ: Beispiel wechselseitige Einflüsse

objektiv-struktureller Kontext - Arbeitserfahrung

ökonomisch-politische Ebene

- Unternehmensverfassung
- **Marktstellung/ Ansehen**
- Mitbestimmung
- Entlohnung
- etc.

Der Daimler- oder Coca Cola-Effekt:

z.B. kann ein gutes Image und große Bekanntheit eines Unternehmens ggf. andere Faktoren „ausgleichen“, die weniger positiv erlebt werden.

Betriebs-/
Unternehmens-
zufriedenheit

Arbeitszufriedenheit

Berufs-
zufriedenheit

- Qualifikation
- Leistungsfähigkeit
- Arbeitserfahrung
- Lebensumstände
- etc.

Arbeits-/Leistungsvermögen

- Interessen (z.B. Aufstieg)
- Motivation
- Flexibilität
- Einstellung zu Arbeit/Beruf
- etc.

Arbeits-/Leistungsbereitschaft

subjektiv-personaler Kontext - Arbeitsansprüche

MZ: Erfragbarkeit und Erfassbarkeit von Bedingungen

objektiv-struktureller Kontext - Arbeitserfahrung

- Weitgehend objektiv erfassbar (z.B. Gehalt oder Arbeitszeiten)
- Weitgehend unproblematisch erfragbar: Zufriedenheit mit Gehalt oder Arbeitsbelastung = subjektive **Bewertung**
 - ggf. strategisches Antwortverhalten (z.B. Zufriedenheit bzw. Herunterspielen der Zufriedenheit mit dem Gehalt)



- Zumeist nicht objektiv erfassbar (z.B. individuelle Leistungsfähigkeit oder Arbeitsmotivation)
- Vieles problematisch erfragbar, weil Faktoren „sozial erwünscht“ sind: (z.B. Kompetenz oder Motivation)
 - ggf. strategisches Antwortverhalten

subjektiv-personaler Kontext - Arbeitsansprüche

Konsequenzen für Befragungen: „objektiver Bereich“

- Die Aspekte, die aus der Arbeitserfahrung heraus beantwortet können, sind i.d.R. individuell und direkt erfragbar.
- Für Aspekte, die strategische Antworten stärker provozieren, bieten sich ggf. vergleichende Bewertungen an, die zudem nicht direkt nach Zufriedenheit fragen:
z.B. Bewertung des Gehalts im Vergleich mit anderen Unternehmen (aus Erfahrungs- bzw. Wahrnehmungsperspektive).
→ Eine „Korrektur“ des Antwortverhaltens ist möglich, jedoch keine vollständige Lösung des Problems
- Findet eine Befragung in einer Situation statt, die für das Unternehmen besonders ist (Wandel, Umbruchphasen, Fusionen etc.) steigt u.a. die Tendenz zu strategischen Antworten.

Viele Mitarbeiterbefragungen finden in besonderen Situationen statt. Das heißt: Oft wird der „Normalzustand“ der Mitarbeiterzufriedenheit nicht erfasst und auch Erkenntnisse zu Unternehmenskultur und Betriebsklima stammen aus Sondersituationen!

Konsequenzen für Befragungen: „subjektiver Bereich“

- Aspekte der subjektiven und individuellen Ansprüche an die Tätigkeit und eigene Grundvoraussetzungen sind - soweit sie überhaupt eine Rolle spielen - zumeist schwer in einer Mitarbeiterbefragung erfragbar, da viele Antworten von „sozialer Erwünschtheit“ geprägt sein können:
Welcher Mitarbeiter stuft sich als unmotiviert ein? Hier sind fast nur Trotz- oder Scherzantworten erwartbar.
- Kenntnisse zu Voraussetzungen kann man ggf. über Umwege erlangen, indem z.B. nicht die eigene Motivation erfragt wird, sondern die wahrgenommene Motivation der meisten Mitarbeiter (quasi-statistische Wahrnehmung).
Dabei lässt sich (flankiert durch Kontrollfragen) auch der „Third-Person-Effekt“ nutzen, wonach in solche Antworten zumeist auch die Selbstwahrnehmung einfließt, es sei denn der Antwortende ist stark distanziert von der Bezugsgruppe.

Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit

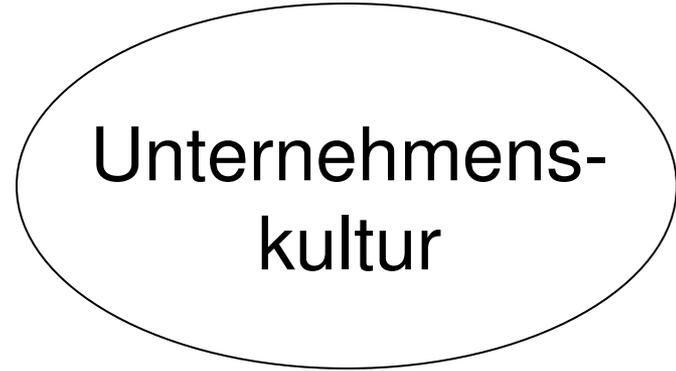
Basisfaktoren

- Gehalt
- Sozial- und Zusatzleistungen
- Sicherheit/ Erhalt des Arbeitsplatzes

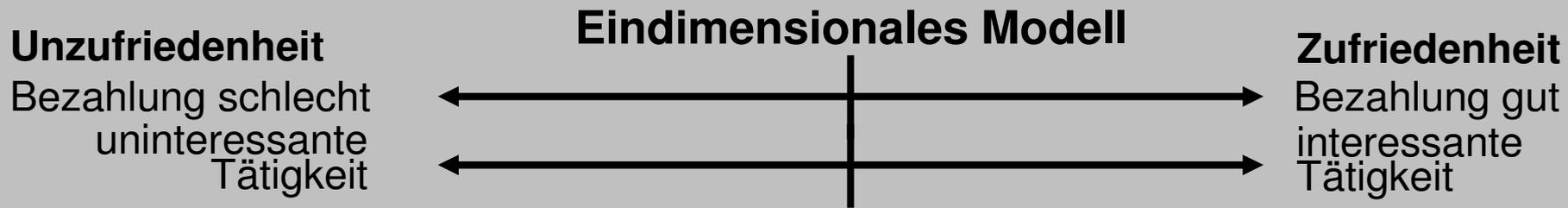
- Arbeitszeitregelungen
- Aus- und Weiterbildung
- Aufstiegschancen/ Entwicklungsmöglichkeiten
- Tätigkeit/ Aufgabenbereich
- Kollegen
 - sozialer Umgang (tätigkeitsbezogen/ „privat“ kollegial)
 - operatives Miteinander
 - ...
- Vorgesetzte
- Unternehmensleitung
- Organisation/ Prozessgestaltung
- Strategie
- Unternehmensimage (intern und extern)
- **Information/ Kommunikation**
- ...

Stellungnahme/
Bewertung

Wahrnehmung



Grundmodelle für das Zustandekommen von (Gesamt-)Zufriedenheit



Zweidimensionales Modell



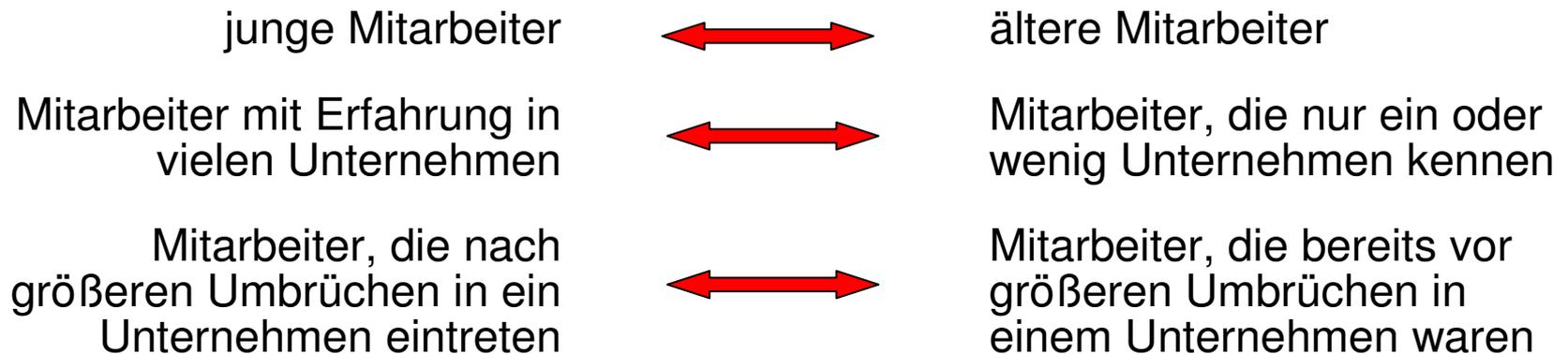
Ursprungsmodell: Herzberg / Mausner / Snyderman (1959!!).

Komplexere Modelle arbeiten im Prinzip oft auf dieser Basis, betonen aber Interdependenzen und Prozessualität (z.B. systemische Ansätze)

Individuelle Bewertungsgrundlage für Zufriedenheit: Soll-Ist-Vergleich

Je mehr das Ist dem Soll entspricht oder es übertrifft,
desto höher die Zufriedenheit

Die Vorstellung vom Soll ist individuell und erfahrungsgeprägt.
Deshalb kann es z.B. zu unterschiedlichen Zufriedenheitslevels
zwischen Mitarbeitergruppen kommen.



Wenn das Ist dem Soll nicht entspricht (Dissonanz) kommt es zu Unzufriedenheit oder es setzen Mechanismen ein, die das Soll korrigieren und/oder (bereits) die Wahrnehmung des Ist „modifizieren“ (Herstellung von Assonanz)

Zufriedenheits-

Stabilisierte Zufriedenheit



Progressive Zufriedenheit
Gewöhnung an hohes Ist-Niveau, führt zur Erhöhung des Soll-Anspruchs

Resignative Zufriedenheit
Dauerhaft niedriges Ist-Niveau, führt ggf. zur resignativen Absenkung des Soll-Anspruchs

Pseudo-Zufriedenheit
Soll-Niveau wird beibehalten, die Wahrnehmung des Ist wird angepasst (Beschönigung)

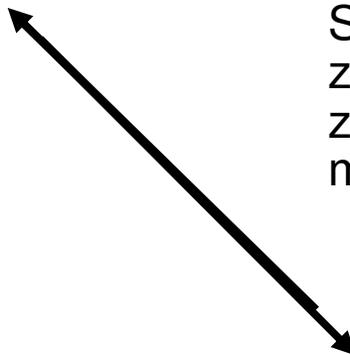
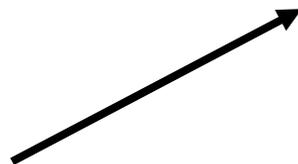
Unzufriedenheits-Formen

Diffuse / Momentane Unzufriedenheit



Fixierte Unzufriedenheit
Soll und Ist passen dauerhaft nicht zusammen, Lock-in-Situation, wenn z.B. Arbeitsplatzwechsel nicht möglich (erscheint)

Konstruktive Unzufriedenheit
Soll und Ist passen nicht zusammen, der Mitarbeiter sucht aber Lösungen für den Ist-Zustand und engagiert sich (ggf. auch im Sinne des Unternehmens)



Anforderungen an eine Befragung

- Zumutbarkeit
 - absoluter Umfang/Länge des Fragebogens:
Bearbeitungsaufwand max. 30 Minuten (rund 20 Frageblöcke)
 - Aufbau, Makrostruktur des Fragebogens:
 - spannende Einstiegsfragen (Eisbrecher)
 - Abwechslung durch verschiedene formale Fragetypen
 - Mix aus klassischen geschlossenen und offenen Fragen, evtl. auch assoziative Fragetechniken/ „Spielemente“
- Allgemeinverständlichkeit
 - Frageformulierung, Wortwahl
 - Fragen müssen auf alle Befragten „passen“
- Relevanz
 - Fragen müssen inhaltlich durch alle Befragten beantwortbar sein
- Vergleichbarkeit / Benchmark-Option
 - Wenn möglich sollten Fragen so angelegt sein, dass sie Vergleich mit anderen Befragungen erlauben, um das Ergebnis einordnen zu können

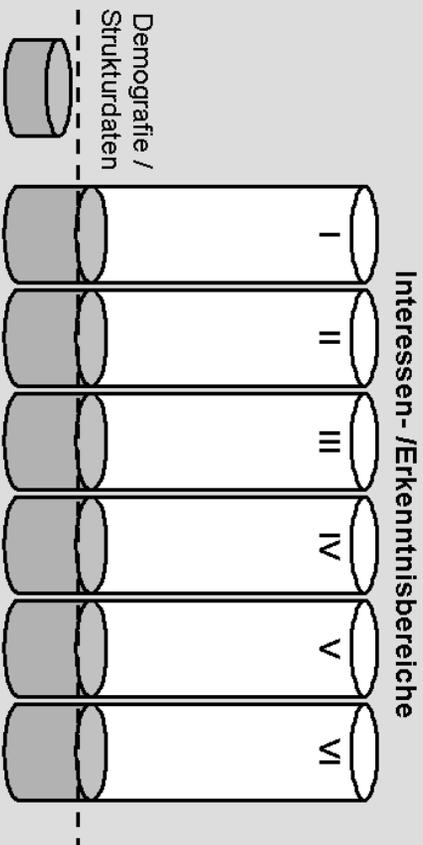
Typen von (Mitarbeiter-)Befragungen: Ziele

- Bestandsaufnahmen für Detailplanungen und –optimierungen bzw. zur **reinen Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit**
 - organisatorische Fragen (z.B. Arbeitszeitregelungen) etc.
 - Gesundheitsfaktoren
 - Arbeitsplatzausstattung ...
- Konkrete Informations-Sammlung und Bewertung (tatsächliche Abläufe in Abteilungen, Strukturen, Verhalten etc.)
 - Prozessoptimierungen
 - Entwicklung von Gratifikations- oder Zielvereinbarungsprogrammen
 - Führungskräftebewertung
 - Interne Kundenzufriedenheitsmessung ...
- Erkenntnisse zur „Unternehmenskultur“, allgemeinen und übergeordneten Einschätzungen, Stimmungen, Denk- und Verhaltensmustern sowie Zukunfts- und Zielvorstellungen:
Möglichkeit einer komplexeren Erfassung von Mitarbeiterzufriedenheit und -identifikation
 - Wahrnehmung des Unternehmens
 - Bild des zukünftigen Unternehmens
 - Leitbildentwicklung-/Leitbildcheck
 - Planung von Maßnahmen ...

In allen Formen sollte die MZ - zumindest als Kontrollgröße - eine Rolle spielen

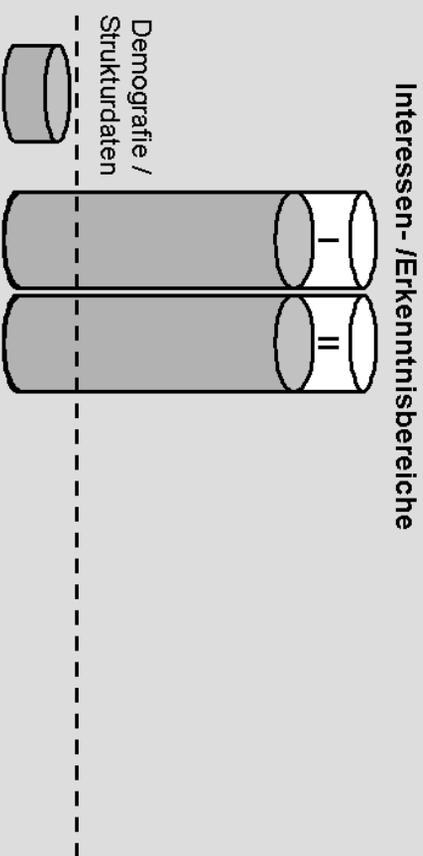
Befragungsumfang und Erkenntnisinteresse

Befragungsbreite vs. Befragungstiefe



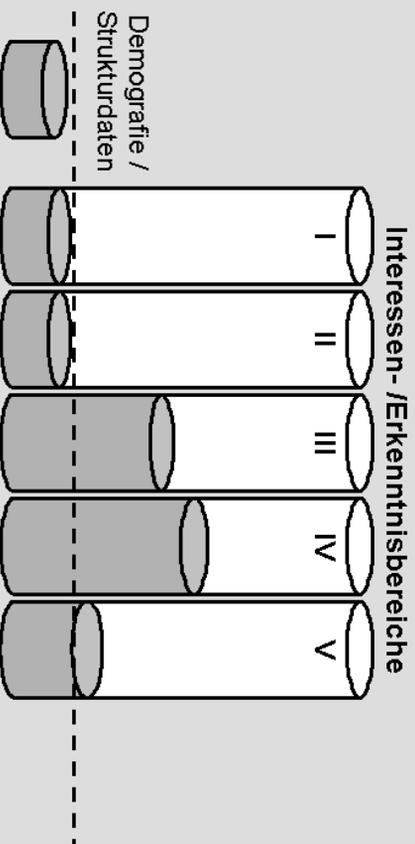
- + Alle Befragungsbereiche annähernd gleichrangig
- + hohe Interessen- Erkenntnisbreite
- geringe Erkenntnistiefe

Befragungsbreite vs. Befragungstiefe



- Wenige Befragungsbereiche
- hohe Interessen- Erkenntnisbreite
- + geringe Erkenntnistiefe

Befragungsbreite und (selektiv) Befragungstiefe

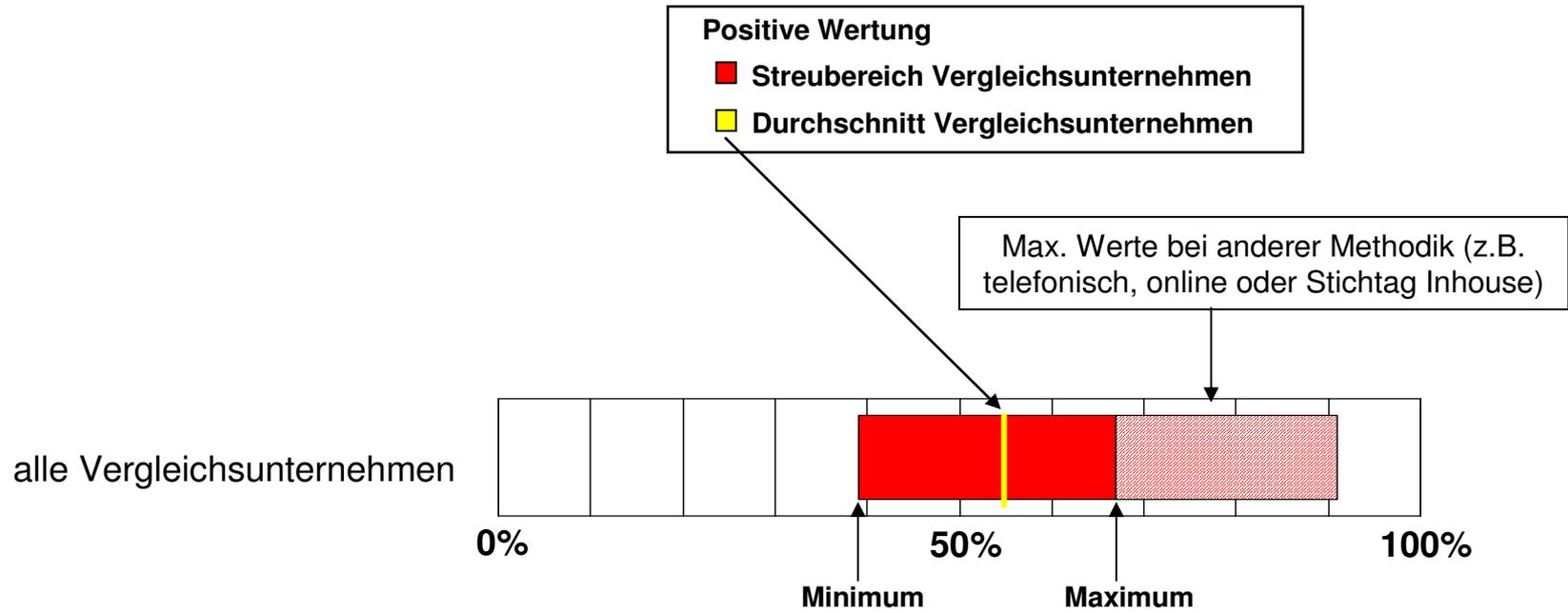


- Befragungsbereiche werden gewichtet
- + mittlere Erkenntnisbreite
- + selektiv Erkenntnistiefe
- selektiv geringe Erkenntnistiefe

Erläuterungen zum Unternehmensvergleich

- Basis** ■ Bis zu 21 Vergleichsbefragungen in Unternehmen diverser Branchen mit 1.000 - 13.000 Mitarbeitern im Zeitraum 1999 - 2003.
- Merkmale** ■ Allgemeine Mitarbeiterbefragungen, freiwillige Teilnahme, keine Stichtagsbefragungen, keine Inhouse-Befragungen, Befragungen mit Führungsbewertung im weiteren Sinn und Anlass-Orientierung (z.B. Change Phase).
- Darstellung** ■ In den Vergleichsgrafiken ist der komplette Zustimmungsbereich (Top-Three-Boxes, z.B. Werte 1-3 für Sechskalen oder Siebnerskalen bzw. Top-Two-Boxes für Vierer oder Fünferskalen) dargestellt. Dies geschieht aus Gründen der Vergleichbarkeit, da bei den Befragungen – angepasst z.B. an sonstige Bewertungssysteme in den jeweiligen Unternehmen – verschiedene Skalentypen verwendet wurden. Die Maßstäbe für die Mittelwerte sind über für alle Skalentypen auf die häufigst verwendete Sechskala umgerechnet. Bei Vergleichen (besser – gleich – schlechter) mit einer nötigen Mittelkategorie auf Fünferskalen.

Unternehmensvergleich: Rücklauf (schriftliche Befragungen)



Unternehmensvergleich: Zufriedenheitsfaktoren

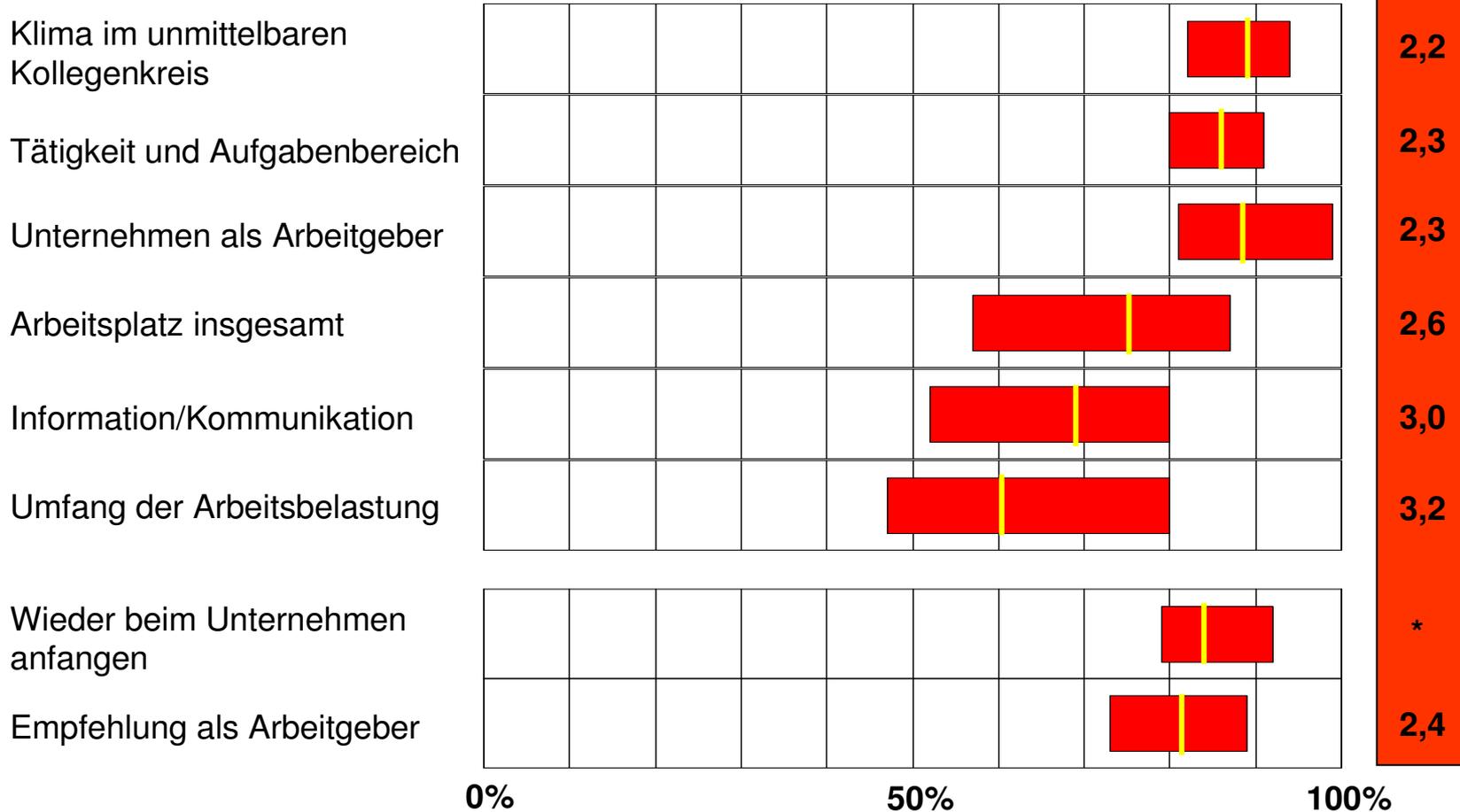
Verglichen werden Zustimmungsbzw. positive Antwortbereiche (1-3 bei Sechskerskalen) und Mittelwerte

Anteil der Zustimmung, bzw. positiven Antworten in Prozent: Für Vergleichsunternehmen der Durchschnitt aus allen Befragungen

Durchschnitts-“Note“: Für Vergleichsunternehmen der Mittelwert aus allen Befragungen



Vergleichsunternehmen



* Hier kein Mittelwert, da größtenteils dichotom (ja/nein) abgefragt

Unternehmensvergleich: Vergleichende Arbeitsplatzrahmenbedingungen

5er Skala

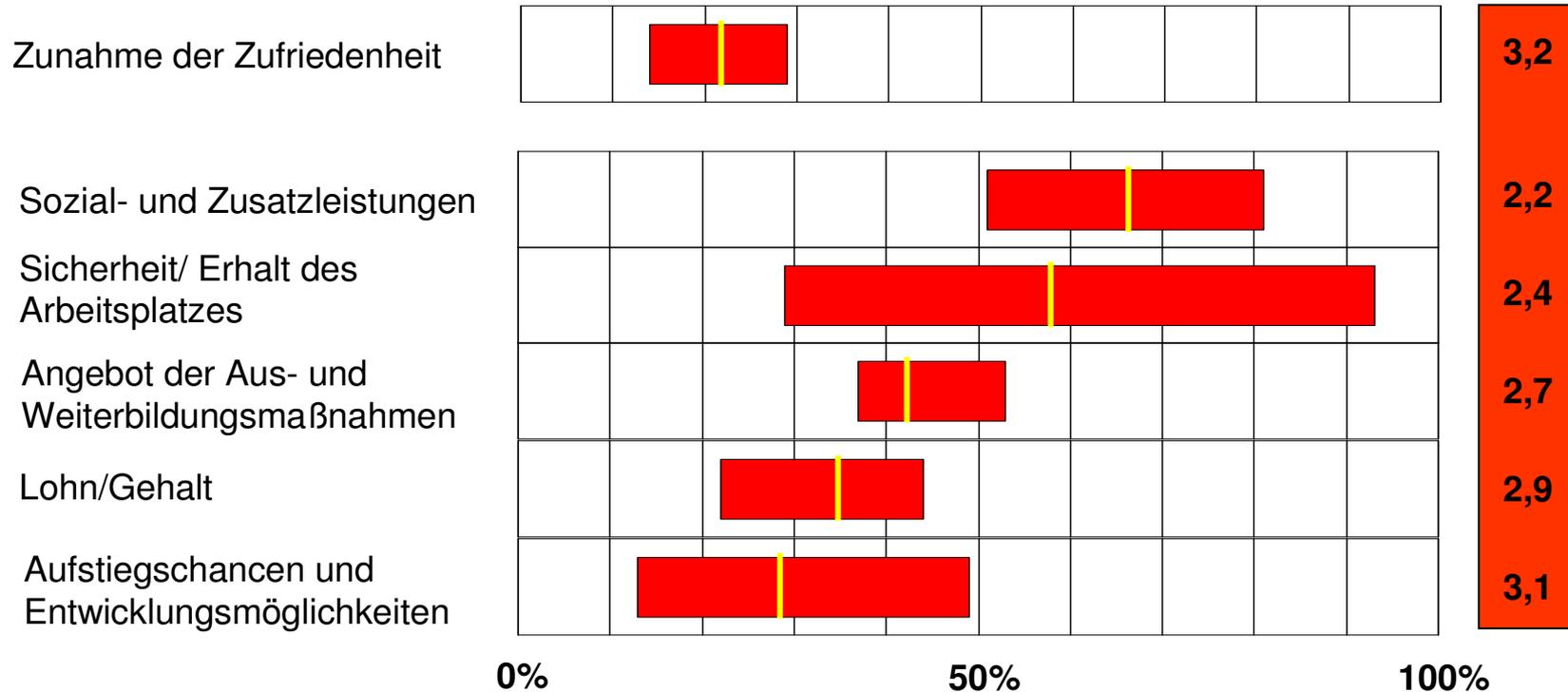
Verglichen werden positive Antwortbereiche, d.h. „besser als in anderen Unternehmen“ (1-2 auf einer Fünferskala) und Mittelwerte

Positive Wertung

- Streubereich Vergleichsunternehmen
- Durchschnitt Vergleichsunternehmen

Mittelwert

Vergleichsunternehmen



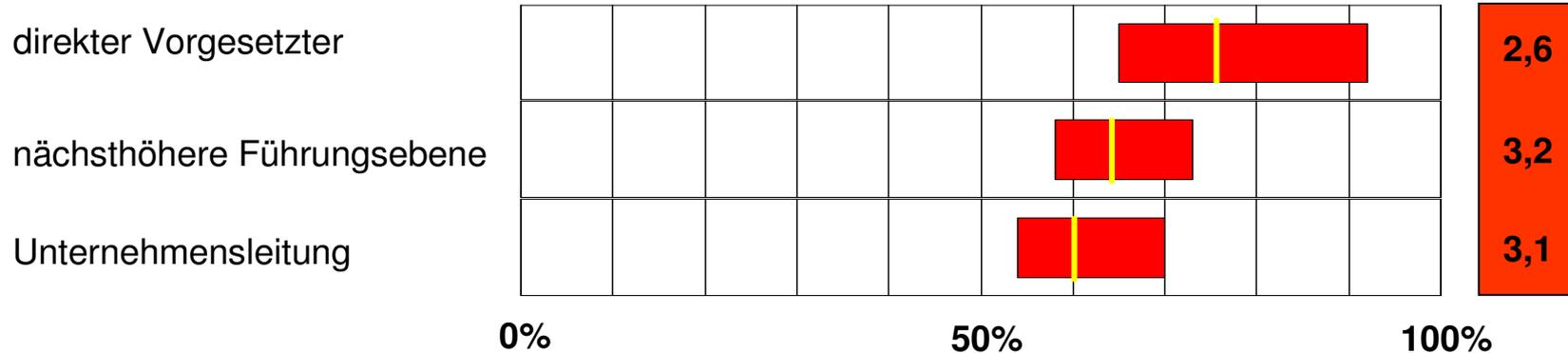
Unternehmensvergleich: Zufriedenheitsfaktoren Führung

Verglichen werden Zustimmungs- bzw. positive Antwortbereiche (1-3 bei Sechsserskalen) und Mittelwerte

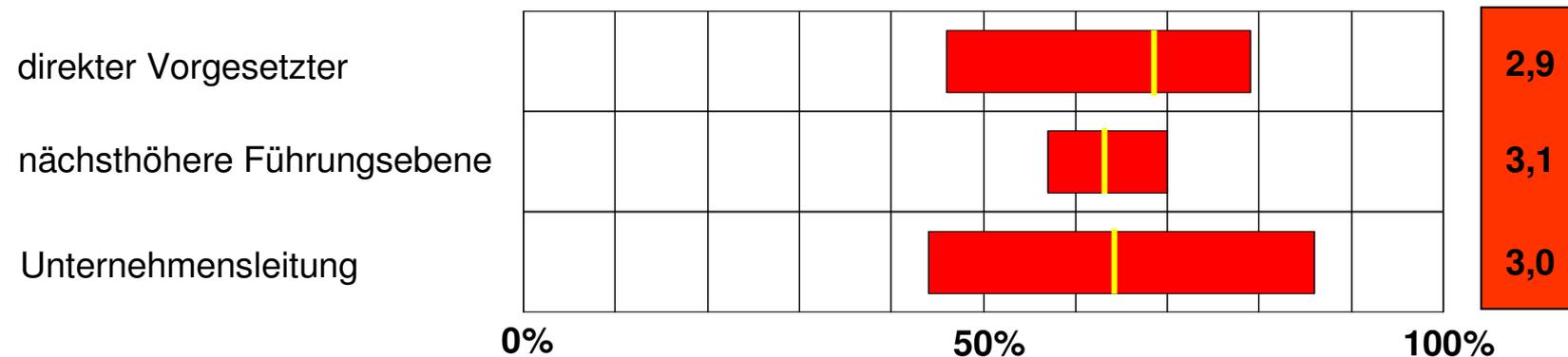


Mittelwert

Vergleichsunternehmen



Informationsleistung Führungskräfte



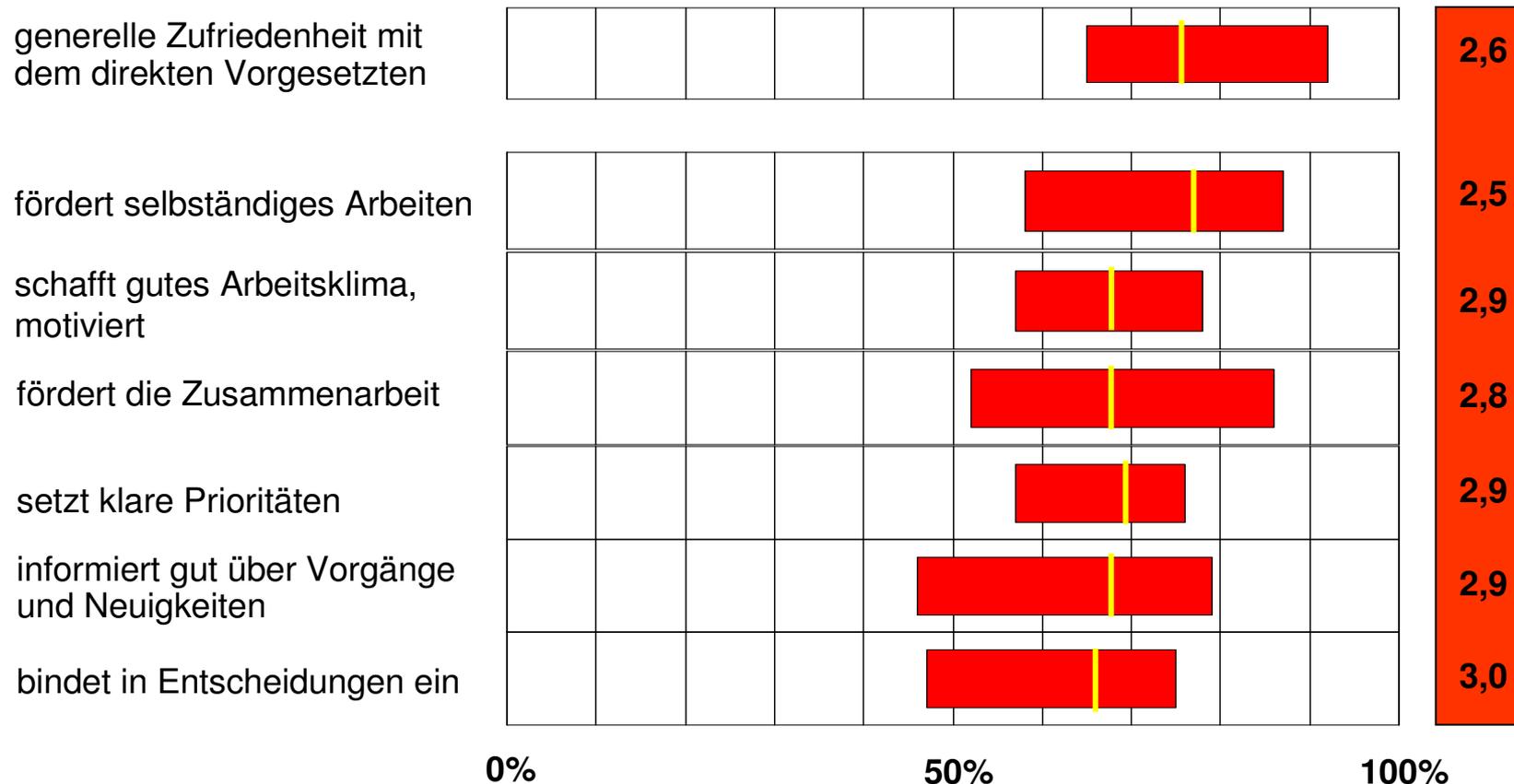
Unternehmensvergleich: Führungsstil des direkten Vorgesetzten (1)

Verglichen werden Zustimmungs- bzw. positive Antwortbereiche (1-3 bei Sechsserskalen) und Mittelwerte



Mittelwert

Vergleichsunternehmen



Unternehmensvergleich: Führungsstil des direkten Vorgesetzten (2)

Verglichen werden Zustimmungs- bzw. positive Antwortbereiche (1-3 bei Sechskerskalen) und Mittelwerte



Mittelwert

Vergleichsunternehmen

übernimmt Verantwortung, hat Rückgrat

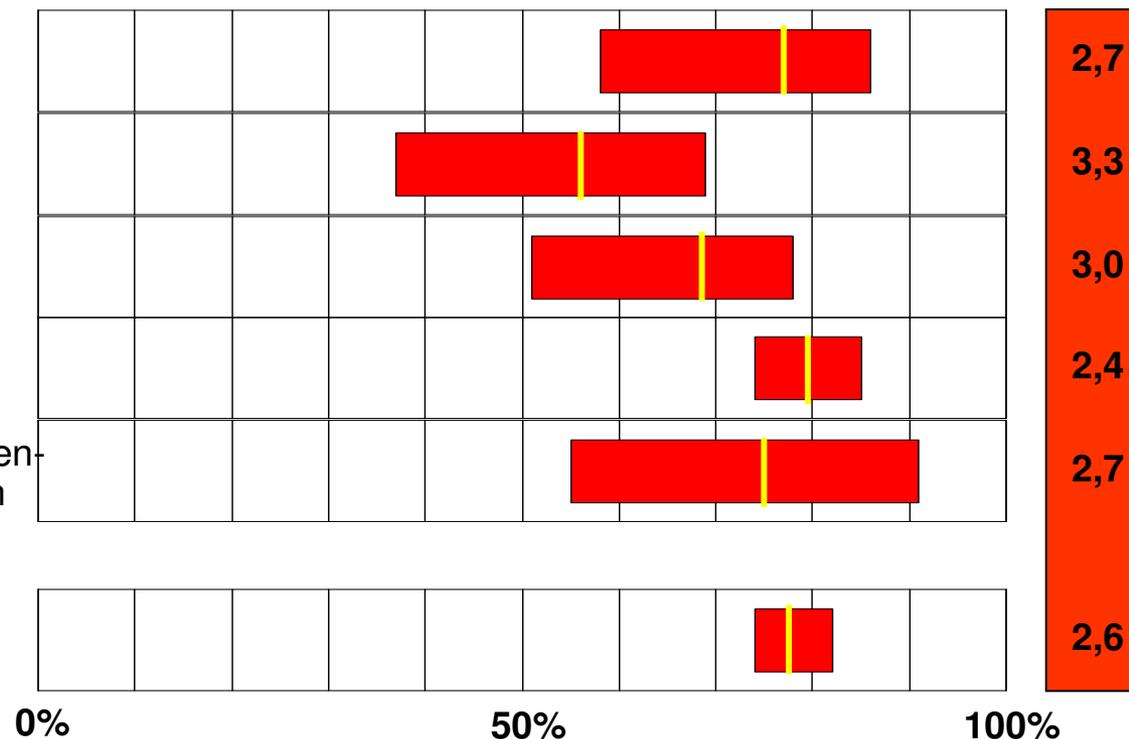
fördert Fähigkeiten und Qualifikation der MA

ist offen für Kritik und andere Meinungen

hat ein offenes Ohr – auch für Probleme

bringt den Mitarbeitern Anerkennung und Vertrauen entgegen

arbeitet Kundenorientiert



Unternehmensvergleich: Zusammenarbeit, Kommunikation und Organisation

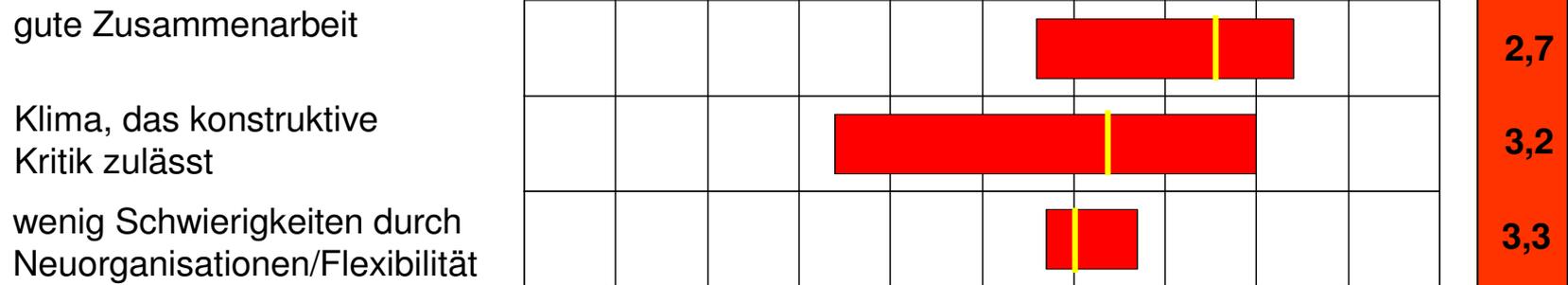
Verglichen werden Zustimmungs- bzw. positive Antwortbereiche (1-3 bei Sechserskalen) und Mittelwerte



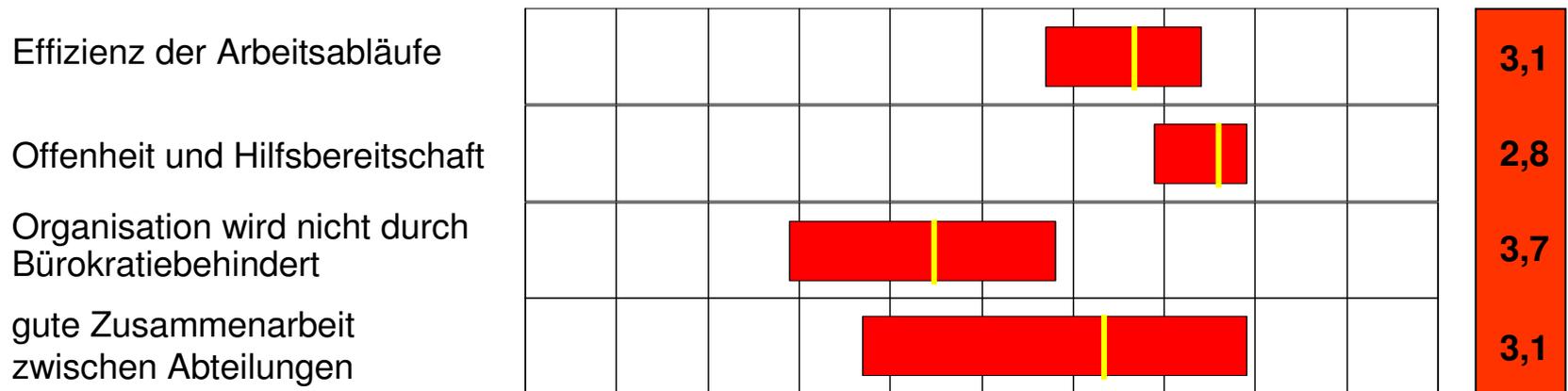
Mittelwert

Vergleichsunternehmen

Innerhalb von Abteilungen



Im Gesamt-Unternehmen



0%

50%

100%

Unternehmensvergleich: Motivation/Identifikation

Verglichen werden Zustimmungs- bzw. positive Antwortbereiche (1-3 bei Sechsserskalen) und Mittelwerte



Mittelwert

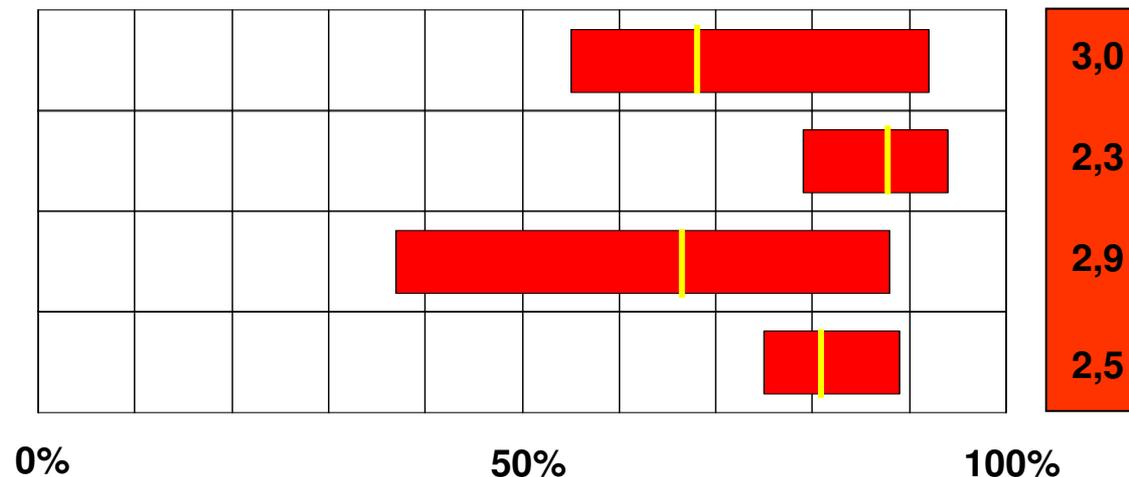
Vergleichsunternehmen

Einschätzung der Anzahl der engagierten Mitarbeiter

Einschätzung der Leistungsbereitschaft

Motivationsklima

Identifikation/Stolz



Unternehmensvergleich: Markteinschätzung/Strategieakzeptanz Zukunftserwartungen

Verglichen werden Zustimmungs- bzw. positive Antwortbereiche (1-3 bei Sechskerskalen) und Mittelwerte

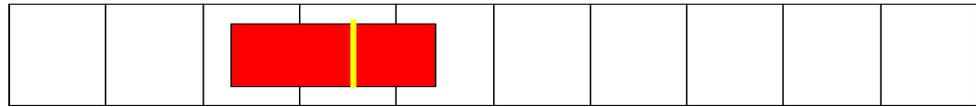
Positive Wertung

- Streubereich Vergleichsunternehmen
- Durchschnitt Vergleichsunternehmen

Mittelwert

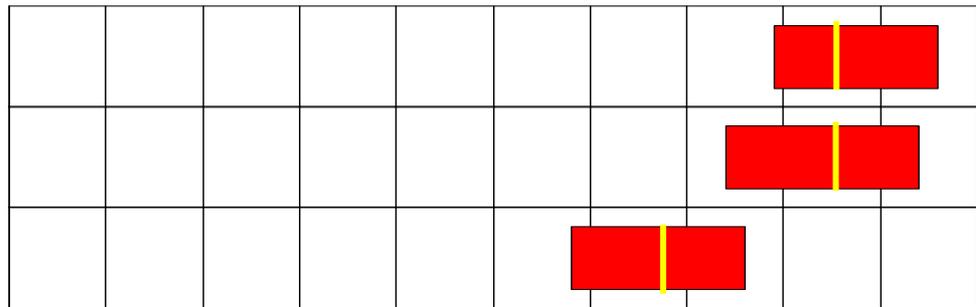
Vergleichsunternehmen

Veränderungen im Markt sind gelaufen



4,0

Unternehmen nutzt die Chancen des Marktes zukünftiger Erfolg des Unternehmens



2,3

eigene berufliche Zukunft/Entwicklung

0%

50%

100%

2,5

3,1

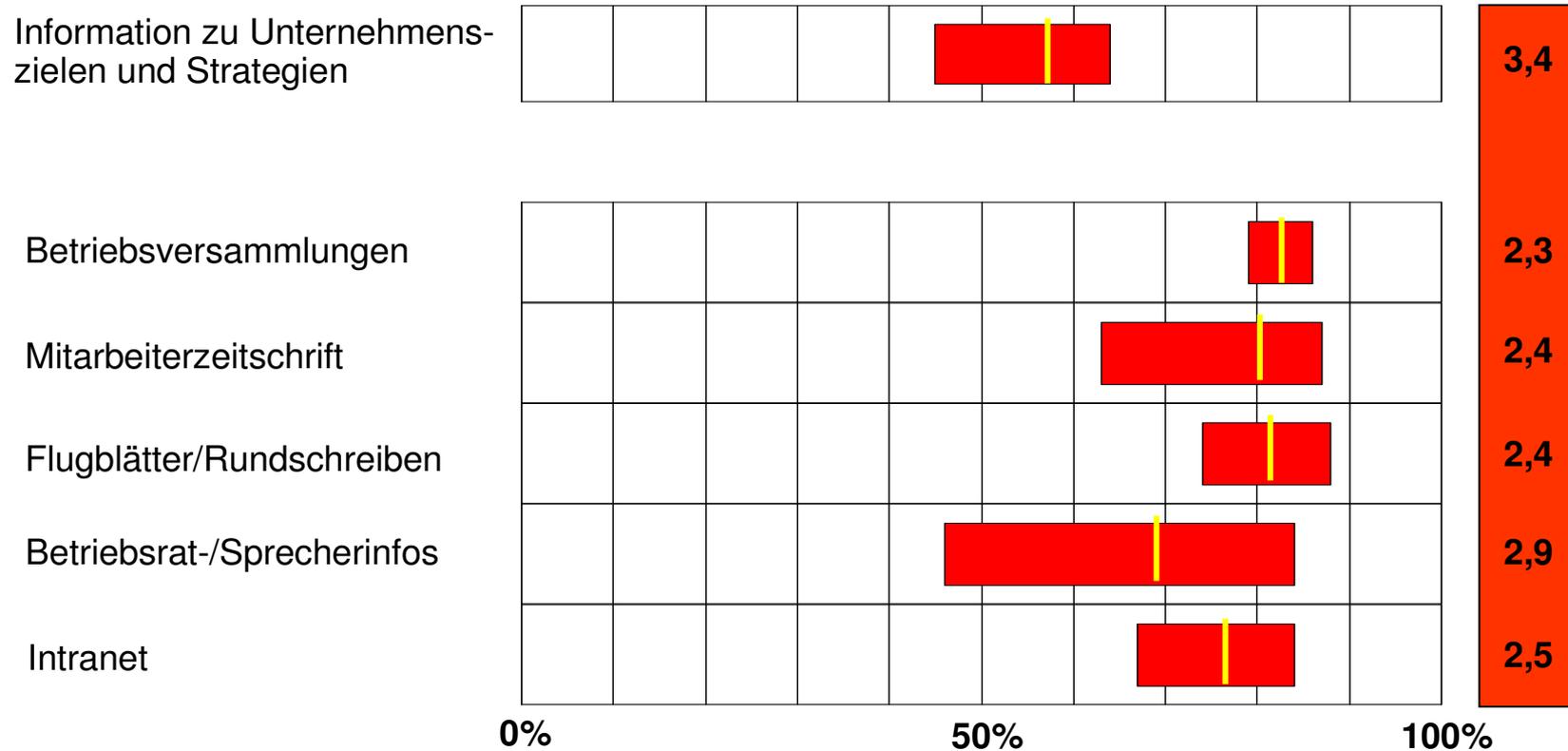
Unternehmensvergleich: Informationsleistung Nutzung Informationsquellen und -angebote

Verglichen werden Zustimmungs- bzw. positive Antwortbereiche (1-3 bei Sechsserskalen) und Mittelwerte



Mittelwert

Vergleichsunternehmen



com.X - Institut für Kommunikations-Analyse & Evaluation
Ehrenfeldstr. 34 - 44789 Bochum - Tel +49(0)234-325083 0 - Fax +49(0)234-325083 1
www.communication-x.de - com.X@communication-x.de