

HANSER

Mitarbeiter- und Kundenbefragung

Edmund Görtler, Doris Rosenkranz

ISBN 3-446-40560-7

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/3-446-40560-7> sowie im Buchhandel

1 Einleitung

WORUM GEHT ES?

Steigende Anforderungen an Service und Produktivität machen für Unternehmen einen flexibleren Umgang mit Kundenbedürfnissen und Kundenwünschen notwendig. Ein Schlüssel zu mehr Effizienz und Effektivität liegt darin, die Potentiale der Mitarbeiter und der Kunden zu nutzen, um gezielt Verbesserungen zu erreichen.

Mitarbeiter- und Kundenbefragungen haben dabei zwei wesentliche Faktoren gemeinsam: Sie sind Teil eines erfolgreichen Managements zur Steigerung der Unternehmensleistung und sie setzen die Möglichkeit der Partizipation und Mitsprache von Mitarbeitern und Kunden um. Sie sind damit unverzichtbarer Teil eines umfassenden Prozesses des Total Quality Management (TQM) und finden mehr und mehr Anwendung auch in kleineren und mittleren Unternehmen sowie in Verwaltungen.

Für die erfolgreiche Umsetzung einer Mitarbeiter- und Kundenbefragung sind eine sorgfältige Planung sowie spezifische methodische Kenntnisse notwendig.

Charakteristika von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen

„Keiner kennt die Probleme des Topfs besser als der Löffel.“ Mit diesem süditalienischen Sprichwort lässt sich pointiert der Charakter von Mitarbeiterbefragungen beschreiben. Soll heißen: Niemand kennt die Arbeitssituation, den Arbeitgeber, die Arbeitsabläufe besser als diejenigen, die täglich unter diesen Rahmenbedingungen arbeiten. Die Mitarbeiter können einschätzen, was gut und rund läuft, wo es Schwachstellen gibt, wo noch Potential ist.

Ergänzt wird dies durch die Perspektive der externen Kunden, der Nutzer und Nachfrager. Ihre Zufriedenheit mit Dienstleistungen und Produkten ist Charakteristikum eines Nachfragermarktes und rückt noch mehr in den Mittelpunkt, wenn eine Positionierung des Unternehmens allein über den niedrigen Preis nicht möglich oder wünschenswert ist.

In den letzten Jahren hat vor allem der anhaltende externe Wandel den Anpassungs- und Veränderungsdruck für Unternehmen massiv erhöht. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen unerlässlich, immer wieder neue Wege zu gehen und bewährte Instrumente wie Teambesprechungen oder Kundengespräche zu ergänzen durch empirisch abgesicherte Verfahren der Kunden- und Mitarbeiterbefragung.

Der steigende Druck zur Qualitätssicherung erhöht zudem die Nachfrage nach verlässlichen Methoden der evaluierenden Dokumentation. Kunden- und Mitarbeiterbefragungen sind daher als ein Instrument des Innovationsmanagements zu sehen, hören sie doch auf die „Stimme der Betroffenen“, ohne die Veränderungsversuche in der Praxis häufig ins Leere laufen. Die (Un-)Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden empirisch zu erheben und zu dokumentieren ist daher ein wichtiger Schritt und bildet wiederum die Basis für weitere Verfahren des Qualitätsmanagement wie EFQM oder Benchmarking (vgl. Pocket Power Benchmarking).

WIE GEHE ICH VOR?

Mal „einfach so“ einen Fragebogen zu basteln, ihn zu vervielfältigen, auszuteilen und dann abzuwarten, wer wie antwortet, kann nicht zielführend sein. Die Gefahr, Geld und Zeit zu vergeuden, ist bei diesem Vorgehen groß. Denn Fra-

gen, die im Alltag gut funktionieren („Was ist denn Ihr Beruf?“), führen bei Fragebögen schnell zu Problemen. Welcher Beruf ist gemeint? Der erlernte, der ausgeübte oder einer von den drei Jobs, die der Kunde im Moment hat?

Welche Voraussetzungen also müssen gegeben sein, damit eine Mitarbeiter- und Kundenbefragung das Ziel erfüllen kann, Arbeitsabläufe und Organisation transparenter zu machen, zwischen den unterschiedlichen Unternehmensteilen zu vermitteln und letztlich zu Verbesserungen zu führen? Welche Ziele hat genau eine Mitarbeiter- oder Kundenbefragung? Um welche Inhalte soll es konkret gehen? Welche Methode lässt sich einsetzen? Wer soll befragt werden? Wann ist eine Stichprobe repräsentativ? Wie sind die Ergebnisse zu interpretieren? Was sind spezifische Arten der Mitarbeiter- und Kundenbefragung wie Motivations- oder Imageanalysen? Wie bei einer Befragung vorzugehen ist, bedarf also einer sorgfältigen Planung (Bild 1).

Im Folgenden zeigen wir praxisorientiert, welche Schritte bei einer Befragung von Mitarbeitern und Kunden zu gehen und welche Chancen und Grenzen damit verbunden sind.

Zum Aufbau des Buches

Im vorliegenden Pocket Power wird das Instrumentarium für Kunden- und Mitarbeiterbefragungen vorgestellt. Zunächst geht es darum, was man unter einer *empirischen* Vorgehensweise versteht und welche Ziele mit diesen Befragungen häufig verbunden werden.

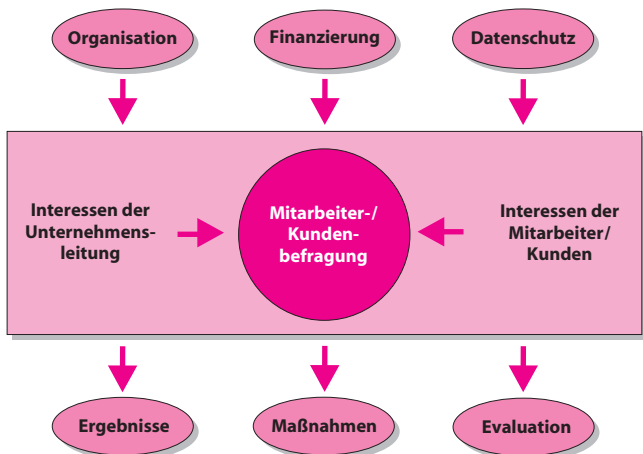


Bild 1: Vorgehen bei einer Kunden- und Mitarbeiterbefragung

WORUM GEHT ES?

Daran anknüpfend wird in einzelnen Schritten gezeigt, wie ein Befragungsprojekt organisiert ist und welche Alternativen es für die Wahl der Erhebungsmethode gibt. Beschrieben wird auch, über welche Techniken („Auswahlverfahren“) man die Befragten auswählt, um möglichst aussagekräftige und auch im statistischen Sinn gültige („valide“) Daten zu bekommen.

WIE GEHE ICH VOR?

Es werden dabei die am häufigsten gestellten Fragen bei der Durchführung einer Mitarbeiter- bzw. Kundenbefragung beantwortet:

- ▶ Wozu ist eine Mitarbeiter-/Kundenbefragung sinnvoll?
- ▶ Wie plane ich erfolgreich eine Mitarbeiter- bzw. Kundenbefragung?
- ▶ Welche Probleme können sich ergeben und was kann ich dagegen unternehmen?
- ▶ Welche rechtlichen Rahmenbedingungen – z. B. beim Datenschutz – muss ich beachten?
- ▶ Wie kann ich mit den Ergebnissen im Unternehmen weiterarbeiten?
- ▶ Wie kann ich die Verbesserungen überprüfen?

Dieser Band will Sie unterstützen, Ihr konkretes Befragungsprojekt effektiv und erfolgreich durchzuführen. Dazu finden Sie im Folgenden auch Übersichten und Checklisten, Tipps, Beispiele und Hürden, die den Ablauf erleichtern:



Dieses Symbol markiert **Anwendungstipps**: Hier erfahren Sie, wie Sie bei der Umsetzung am besten vorgehen.



Hier geben wir Ihnen **Praxisbeispiele**, die zeigen, wie die Thematik von anderen konkret umgesetzt wird.



Wo Sie dieses Symbol sehen, weisen wir Sie auf **Hürden und Hindernisse** hin, die einer Umsetzung erfahrungsgemäß oft im Wege stehen.

Hinweise zu vertiefender Literatur schließen den Band ab.

Zum Schluss noch ein wichtiger Hinweis: Rein aus stilistischen Gründen wird hier von „Mitarbeitern“ und „Kunden“ gesprochen. Damit sind aber selbstverständlich auch die „Mitarbeiterinnen“ und „Kundinnen“ gemeint.

2 Zielsetzung

Generell soll die Analyse der Daten Problembereiche aufzeigen, den Handlungsbedarf offen legen, eine Ist-Analyse im Positiven wie im Negativen ermöglichen. Die konkreten Ziele einer Mitarbeiter- und Kundenbefragung werden vom Auftraggeber bestimmt.

Mit einer solchen Befragung endet jedoch die innerbetriebliche Kommunikation über die Themen der Befragung nicht. Vielmehr beginnt sie hier eigentlich erst, wenn die Befragung im Prozess der Organisationsentwicklung geplant und verstanden wird. „Schönwetter“-Befragungen, die kritische Bereiche von vornherein ausklammern, machen hier genauso wenig Sinn wie Alibi-Befragungen, deren Ergebnisse nur fürs Archiv produziert werden und auf Nimmerwiedersehen verschwinden.

Grundsätzlich beinhalten Mitarbeiter- wie Kundenbefragungen verschiedene Funktionen (vgl. Jöns), Mischformen sind in der Praxis üblich:

- ▶ Funktion der *Diagnose*
Erwerb von Informationen und Einschätzungen, z. B. als Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse.
 - ▶ Funktion der *Evaluation*
Erfassen bewerteter Informationen („Zufriedenheit mit...“), vor allem zur Bewertung einzelner Projekte etc.
 - ▶ Funktion der *Kontrolle*
Überprüfen von Verhaltensänderungen etc.
 - ▶ Funktion der *Intervention*
Die Befragung selbst wird dabei zum Kommunikationsinstrument mit Folgewirkungen: Die Befragung ermöglicht
-

den Dialog im Unternehmen, informiert und sensibilisiert Mitarbeiter und Kunden, dient dem Einstieg in Veränderungsprozesse. Vor allem bei der Kontrollfunktion besteht allerdings das Risiko, dass eher nach „Schuldigen“ als nach Ursachen gesucht wird.

2.1 Mitarbeiterbefragung

Ohne Zweifel hat eine Mitarbeiterbefragung einen positiven Einfluss auf die Motivation der Kolleginnen und Kollegen, erkennen sie doch, dass ihre Anliegen beachtet werden. Dies gilt jedoch nur, wenn die Befragung ernsthaft und professionell durchgeführt wird und im Sinne einer partizipativen Unternehmensorientierung die Rückmeldung der Mitarbeiter berücksichtigt wird. Voraussetzung dafür sind u. a. die Wahrung der Anonymität bei der Umfrage sowie die freiwillige, sanktionsfreie Teilnahme. Dann kann die Mitarbeiterbefragung auch als Instrument zur Einleitung von Veränderungsprozessen im Unternehmen (Funktion der Diagnose, Evaluation und Intervention) oder zum Auf- und Ausbau des Qualitätsmanagements genutzt werden.

Übergeordnetes Ziel einer Mitarbeiterbefragung ist meist die Verbesserung des Arbeitsklimas, die Verbesserung von Arbeitsabläufen im Unternehmen oder eine stärkere Transparenz der Mitarbeiterperspektive (Tabelle 1). In diesem Rahmen können unterschiedliche Teilziele von Relevanz sein. Für die Unternehmensleitung ist u. a. der reibungslose Ablauf der Zusammenarbeit im Unternehmen wichtig, um Ressourcen freizusetzen. Oder es sollen neue Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter aufgegriffen werden, um das kreative Potential im Unternehmen zu nutzen oder die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen zu erhöhen.

Bereich	Teilziele
Unternehmensleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung des allgemeinen Stimmungsbildes • Diagnose von Problemen • Initiierung von Veränderungsprozessen • Nutzung des kreativen Potentials der Mitarbeiter • Verbesserung von Kommunikationsstrukturen • Freisetzung von Ressourcen • Bindung des Humankapitals an das Unternehmen • Einbindung in die unternehmerische Evaluation • Teilnahme an Qualitätswettbewerben
Unternehmensebenen	<ul style="list-style-type: none"> • Spezifische Interessen und Probleme der verschiedenen Ebenen • Verbesserung der Kommunikation zur Unternehmensleitung und zu anderen Unternehmensebenen
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeigen von Missständen • Informationen über Ziele und Abläufe im Unternehmen • Verbesserungsvorschläge für die eigene Arbeit • Verbesserungsvorschläge für die betriebliche Kommunikation • Verbesserungsvorschläge bzgl. der Kommunikation mit Kunden • Verbesserungsvorschläge für das Gesamtunternehmen

Tab. 1: Ziele der Mitarbeiterbefragung



Runder Tisch

Wichtig ist es, dass Sie zu Beginn der Planung einer Mitarbeiterbefragung alle in Frage kommenden Abteilungen des Unternehmens einbinden und deren spezifische Ziele dokumentieren, um sie in den weiteren Prozess der Umsetzung integrieren zu können. Am besten ist es meist, Mitarbeitervertretung, Abteilungsleiter, Geschäftsführung etc. von vornherein mit „ins Boot“ zu holen und über alle Schritte zu informieren, damit etwaige Irritationen vermieden werden.

Für die Mitarbeiter geht es häufig darum, gehört zu werden, Unzufriedenheit zu artikulieren sowie notwendige und sinnvolle Veränderungen in den Unternehmensprozess einzubringen. Häufig ist die Mitarbeiterbefragung in den Prozess der Evaluation und Qualitätssicherung eingebunden, dabei werden wichtige Entwicklungen und Fortschritte dokumentiert.

Zu berücksichtigen sind auch die spezifischen Zielsetzungen der unterschiedlichen Unternehmensebenen. Die Unternehmensleitung hat meist andere Ziele als der Vertrieb, das Reinigungspersonal andere als die Produktion.

Die Mitarbeiterbefragung sollte nicht nur eine „Alibi-Funktion“ im Unternehmen haben, sondern es sollten tatsächliche Veränderungen angestrebt und die Ergebnisse umgesetzt werden, um nicht die Unzufriedenheit im Unternehmen zu erhöhen.



Alibi-Funktion

Ein Unternehmen der Automobilbranche hatte in sieben Jahren drei Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Die Mitarbeiter wurden jedoch nie über Ergebnisse

informiert, Veränderungen waren nicht spürbar. Die Beteiligung an der dritten Befragung lag – statt bei ursprünglich 78% – nur noch bei 19% der Mitarbeiter.

2.2 Kundenbefragung

Mit einer Kundenbefragung verfolgt die Unternehmensleitung prinzipiell zwei Hauptziele. Erstens ist es wichtig für das Unternehmen zu wissen, wie die Produkte und Leistungen beim Kunden ankommen. Sie ist damit Teil eines notwendigen Feedback-Mechanismus im Unternehmen, des TQM (Total Quality Management), das Evaluation und strategisches Management beinhaltet. Zweitens wird durch eine Kundenbefragung die Bindung der Kunden an das Unternehmen gestärkt. Dies geschieht zum einen durch die Demonstration, dass die Meinung der Kunden wichtig ist, und zum anderen stärker natürlich noch durch die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Äußerungen der Kunden. Insbesondere in Bereichen, in denen eine Positionierung nur über den Preis nicht möglich oder nicht sinnvoll ist, ist dies ein zentrales Element des Kundenmanagements.

Nicht nur die Unternehmensleitung hat jedoch ein Interesse an einer Kundenbefragung. Auch die einzelnen Abteilungen in einem Unternehmen sind daran interessiert, ein Feedback der Kunden zu erhalten, um die Arbeit zu verbessern und stärker auf die Kundenwünsche eingehen zu können. Gerade für diejenigen Mitarbeiter, die unmittelbar mit den Kunden arbeiten, ist es hilfreich und notwendig, mehr über die Sichtweise der Kunden zu erfahren. Eine Befragung spiegelt dabei mitunter das „Bauchgefühl“ der Kollegen wider („haben wir eh schon gewusst“), stellt deren Meinungen aber eben auf eine solide methodisch wasserdichte Basis, von