

„Fokus Mitarbeiterzufriedenheit 2010“

– 2hm Abstract –

**Wie erheben und handhaben deutsche Unternehmen
die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter?
Welche Unternehmen profitieren am stärksten?**



Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus unserer Unternehmensbefragung 2010

Herausgeber:
2hm & Associates GmbH
Breidenbacherstraße 8-10
55116 Mainz

www.2hm.com

Ihr Ansprechpartner:

Dr. Jörg Beckmann
– Head of HRM –

2hm & Associates GmbH
Telefon: +49 61.31-37.16.60
Telefax: +49 61.31-37.16.50
Mobil: +49 173-48.86.53.4
E-Mail: joerg.beckmann@2hm.com

Zusammenfassung

Hohe Mitarbeiterzufriedenheit bildet einen entscheidenden Renditefaktor für Unternehmen. Sowohl Produktivität als auch Qualität lassen sich durch den wirkungsvollen Einsatz von Mitarbeiterbefragungen verbessern. Darüber hinaus führt eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu einer Reduzierung der Kosten durch Loyalisierung der Mitarbeiter und Reduktion der Fluktuationsrate.

2hm & Associates befragte in Kooperation mit der Wiesbaden Business School im Jahr 2009/2010 399 deutsche Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern nach ihren Erfahrungen mit Mitarbeiterbefragungen. 59% der Unternehmen gaben an, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen.

Als Wirkungsfaktoren für den betriebswirtschaftlichen Erfolg bewähren sich die professionelle Erhebung und verbesserungsorientierte Analyse der Ergebnisse. Für den Erfolg ist schließlich die Ableitung und erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen erforderlich.

Eine professionelle Erhebung muss die Anonymität der Mitarbeiter gewährleisten. Verbesserungsorientierte Analysen berücksichtigen zielgerichtet die Erfolgsfaktoren Loyalität, Produktivität, Qualität und Kundenzufriedenheit. Folgt darauf eine kontrollierte Umsetzung der Maßnahmen, so werden die Potenziale der Mitarbeiterbefragung voll ausgeschöpft.

Mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen (28%) folgen diesem Prozess. Diese Unternehmen sind in hohem Maße mit der Durchführung zufrieden und erzielen starke bis sehr starke Leistungssteigerungen.

1. Hintergrund: Status Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen in deutschen Unternehmen

Die Befragung der Mitarbeiter bildet heutzutage neben den Kundenzufriedenheitsanalysen einen wichtigen Bestandteil des betrieblichen KPI Systems. Sie dient als Gradmesser der aktuellen Gefühlslage innerhalb des Unternehmens. Darüber hinaus erfüllt sie eine wichtige Funktion als Führungsinstrument bei der mitarbeiterorientierten und damit kundengerechten Gestaltung innerbetrieblicher Transaktionsprozesse.

Doch wie sieht die Realität in den Unternehmen wirklich aus? Genießt das Mitarbeiterzufriedenheitsmanagement die Aufmerksamkeit des Top-Managements? Wird aktiv mit den Ergebnissen gearbeitet?

Um diese Fragen zu beantworten hat 2hm & Associates GmbH in Kooperation mit der Wiesbaden Business School im Jahr 2009/2010 insgesamt 399 deutsche Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern kontaktiert und leitende Angestellte, Vorstandsmitglieder oder Mitglieder der Geschäftsführung befragt. Ein erstes Ergebnis war, dass 41% der kontaktierten Unternehmen überhaupt keine Mitarbeiterbefragung durchführen. Die Ergebnisse basieren somit auf einer Stichprobe von 236 Unternehmen.

2. Wirksamkeit der Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse: Leistungssteigerungen in jedem vierten Unternehmen

Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen durchgehend als Erfolgsmodell für Produktivität und Kostenreduktion gesehen werden. Gelingt es, die Zufriedenheit der Mitarbeiter signifikant zu steigern, so führt dies nach Meinung von über 80% der befragten Unternehmen zu einer Steigerung der Loyalität und einer Erhöhung der Produktivität. Beides zusammen garantiert die Nachhaltigkeit des unternehmerischen Erfolges.

Darüber hinaus bildet eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit die Grundlage für ein starkes Unternehmensimage (74%) und fördert über die Verbesserung der Produkt- und Servicequalität (72%) die Kundenzufriedenheit (71%).

Vergleicht man die berichteten Leistungssteigerungen mit der Zufriedenheit der Durchführung, so zeigt sich ein deutlicher Unterschied. So zeigt sich zwar, dass Unternehmen, die eine starke bis sehr starke Leistungssteigerung berichten, in der Regel sehr zufrieden sind. Der Umkehrschluss gilt jedoch nicht. Unternehmen können durchaus mit der Durchführung der Mitarbeiterbefragung zufrieden sein, ohne dass eine Leistungssteigerung nachweisbar ist.

So ist jedes zweite Unternehmen (48%) mit der aktuellen Untersuchung der Mitarbeiter „sehr“ bzw. „vollkommen zufrieden“.

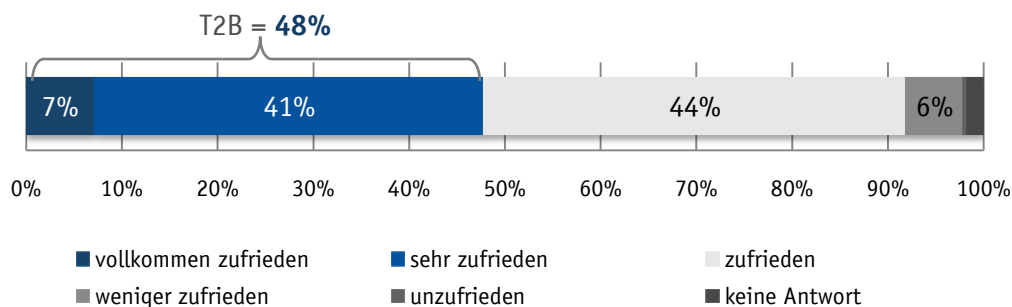


Abbildung 1:
Gesamtzufriedenheit mit der aktuellen Untersuchung zur Mitarbeiterzufriedenheit

Dagegen gibt nur jedes vierte Unternehmen (26%) an, dass sich durch die Nutzung/Arbeit mit den Untersuchungsergebnissen der Mitarbeiterbefragung die Leistung des Unternehmens „stark“ oder „sehr stark“ verbessert hat.

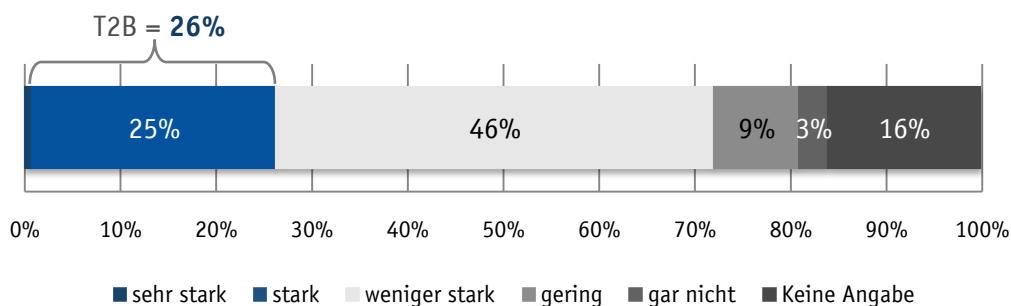


Abbildung 2:
Verbesserung der Unternehmensleistung durch Nutzung/Arbeit mit den Ergebnissen

Wie ist dieser deutliche Unterschied zu erklären?

Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbefragung gründet sich auf der effektiven Durchführung. Sie basiert auf einem guten Messprozess (Fragebogen, Erhebung und Auswertung) **und** der engagierten Arbeit mit den Ergebnissen.

Leistungssteigerungen zeigen sich üblicherweise erst langfristig und erfordern die Ableitung der **richtigen** Maßnahmen und deren **erfolgreiche** Umsetzung.

Ein Unternehmen kann also durchaus sehr zufrieden mit der Mitarbeiterbefragung sein, ohne dass die abgeleiteten Maßnahmen zu bemerkbaren Leistungssteigerungen führen. Dieser Fall tritt üblicherweise dann ein, wenn ein Umsetzungsmonitoring abgeleiteter Maßnahmen und eine Wirksamkeitskontrolle ausbleiben.

3. **Zentrale Erfolgsfaktoren für Zufriedenheit: Professionelle Erhebung, systematische Ableitung von Handlungsempfehlungen und breit angelegte Umsetzung in der Organisation**

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden die Ergebnisse tiefer gehend analysiert. Als entscheidende Erfolgsfaktoren von Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen lassen sich vier Treiber identifizieren.

Einen übergreifenden Erfolgsfaktor stellt zunächst die Erfahrung des Unternehmens mit der Durchführung von Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen dar. Je länger sich Unternehmen mit der Messung der Zufriedenheit beschäftigen, desto größeren Nutzen ziehen sie aus den Ergebnissen.

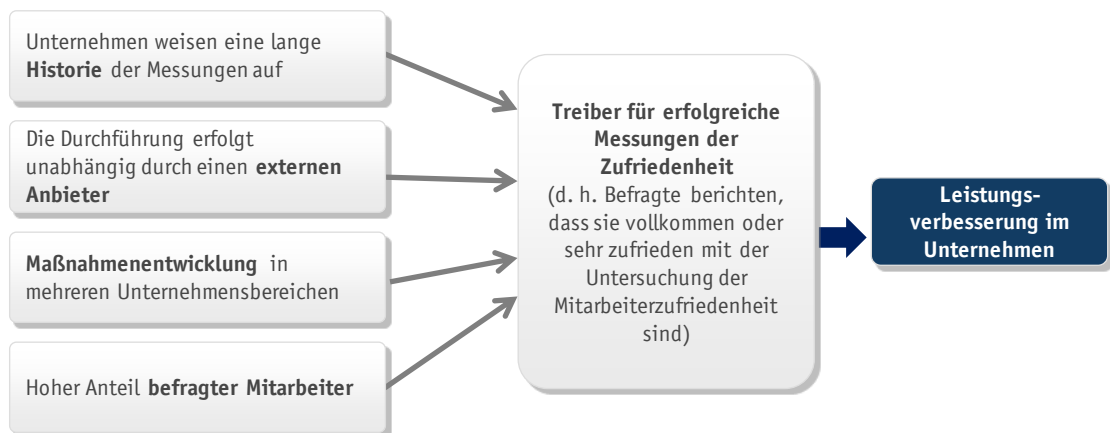


Abbildung 3:
Erfolgsfaktoren für die Messung von Mitarbeiterzufriedenheit

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Professionalität in der Erhebung und eine maßnahmenorientierte Analyse der Ergebnisse. Je häufiger externe Partner bei diesen Durchführungsschritten einbezogen wurden, desto zufriedener zeigten sich die Unternehmen.

Messung alleine reicht noch nicht aus. Ihre Wirkung können Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen erst dann vollständig entfalten, wenn auf Basis der Ergebnisse konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet und umfassend zielgerichtete Verbesserungsmaßnahmen in relevanten Bereichen umgesetzt werden.

Entsprechend zeigt sich ein weiterer Erfolgsfaktor im Umfang, Tiefe und Qualität der Maßnahmen. Je mehr Maßnahmen durchgeführt werden, je weitreichender sie in die Organisation integriert sind und je zielgerechter deren Umsetzung ist, desto höher ist die Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbefragung.

Mitarbeiterbefragungen sollten die Meinung möglichst vieler Mitarbeiter eines Unternehmens berücksichtigen. Partielle Befragungen wirken höchst selektiv und erzeugen bei den nicht befragten Mitarbeitern ein unangenehmes Gefühl. So ist es auch nicht überraschend, dass ein hoher Anteil befragter Mitarbeiter mit einer höheren Zufriedenheit der Unternehmen mit der Befragung einhergeht.

4. Handhabung in der Praxis: **„Mitarbeiterbefragungs-Profis“ haben den größten Nutzen**

Aus den Ergebnissen der Studie zum Einsatz von Mitarbeiterbefragungen lassen sich drei trennscharfe Gruppen von Unternehmen identifizieren:

- a) Allen voran steht die Gruppe der **„Profis“** mit 28%. Nahezu die Hälfte dieser Unternehmen (47%) berichten über sehr starke bis starke Leistungsverbesserungen aufgrund der Nutzung und Arbeit mit den Ergebnissen. Die „Profis“ verfügen über die größte Erfahrung mit der Durchführung solcher Befragungen. In der Anzahl der Maßnahmen und der Anzahl der qualitativen Inhalte stehen sie an der Spitze aller Unternehmen. Durch professionelle Unterstützung von externen Partnern gelingt es ihnen, eine rundum zufriedenstellende Erhebung und zielorientierte Analyse durchzuführen. Ihr Ziel ist es, eine Vollerhebung zu realisieren, um damit das gesamte Unternehmen weiterzuentwickeln und Produktivitätspotenziale und Mitarbeiterbindung zu stärken.

Die „Profis“ finden sich häufig in den Branchen der Automobilhersteller, Finanz- und Kommunikationsdienstleister.

	Gruppe 1 Verhinderte (41%)	Gruppe 2 Pflichtorientierte (30%)	Gruppe 3 Profis (28%)
Zufriedenheit Mitarbeiterbefragung	Keine Mitarbeiterzufriedenheits- untersuchung	Zufrieden/Weniger zufrieden/Unzufrieden	Vollkommen/Sehr zufrieden
Leistungsverbesserung		Sehr stark/stark: 11%	Sehr stark/stark: 47%
Erfahrung in Jahren		6,2	7,4
Anteil der Unternehmen mit externem Partner		63%	73%
Anzahl berücksichtigter Inhalte		5,2	6,2
Anzahl der Maßnahmen		4,1	4,5
Anzahl befragter Mitarbeiter		76%	84%
Durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter	3.500	10.700	10.000
Durchschnittlicher Umsatz/Jahr	1,4 Mrd. Euro	3,1 Mrd. Euro	4 Mrd. Euro
Branchen (Schwerpunkte)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verarbeitendes/ produzierendes Gewerbe ▪ Sonstige 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automobilzulieferer ▪ Verkehr/Logistik ▪ Öffentliche Institutionen ▪ Bildungseinrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automobilhersteller ▪ Baugewerbe ▪ Energie ▪ Information ▪ Kommunikation/Medien ▪ Finanzwirtschaft ▪ Versicherung

Abbildung 4: Gruppen von Unternehmen nach Handhabung und Bewertung ihrer Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse

- b) Unter den sogenannten **„Pflichtorientierten“** (30% der befragten Unternehmen) ist die Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbefragung geringer. Starke oder sehr starke Leistungsverbesserungen werden von diesen Unternehmen nur selten berichtet (11%). Insgesamt fällt bei diesen Unternehmen besonders die geringere Anzahl befragter Mitarbeiter auf. Im Vergleich zu den „Profis“ sind Maßnahmen-tiefe und -umfang signifikant geringer. Auch bei der Nutzung externer Partner halten sie sich zurück.

Typische Branchen der „Pflichtorientierten“ sind Automobilzulieferer, öffentliche Institutionen und Bildungseinrichtungen. Umsatz und Mitarbeiteranzahl sind vergleichbar mit den „Profis“.

- c) Die letzte Gruppe der **„Verhinderten“** macht 41% der befragten Unternehmen aus. Mitarbeiterbefragung werden in dieser Gruppe aus unterschiedlichen Gründen nicht durchgeführt. Kostengründe spielen dabei eine wichtige Rolle – aber auch fehlende Ressourcen. Zudem steht das Thema strategisch nicht im Fokus der Geschäftsleitung.

Diese Unternehmen sind vor allem im verarbeitenden Gewerbe tätig und liegen mit durchschnittlich 3.500 Mitarbeitern im unteren Bereich der befragten Unternehmen.

5. **Schlussfolgerungen und Implikationen für eine professionelle Nutzung des Erfolgsfaktors Mitarbeiterzufriedenheit**

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Profis die Chancen von Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen schon sehr gut nutzen. Diesen Unternehmen stehen jedoch die „Verhinderten“ und die „Pflichtorientierten“ gegenüber.

Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass eine systematische Mitarbeiterbefragung und darauf folgende Implementierungsstrategien durchaus das Potenzial, das in loyalen und zufriedenen Mitarbeitern steckt, ausschöpfen.

Wenn Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden, ist eine umfassende Unternehmensintegration, professionelle Durchführung und Maßnahmenentwicklung erforderlich. Fehlt diese, wie bei den „pflichtorientierten“ Unternehmen, so ist die Leistungssteigerung nur unzureichend.

Die Erfahrungswerte und Vorgehensweisen der „Profis“ liefern wertvolle Hinweise dafür, wie sich Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen professionell konzipieren und durchführen lassen, und wie ihre Ergebnisse systematisch analysiert und zielgerichtet umgesetzt werden können.

Professionelle Konzeption:

- ▶ Tiefe Verankerung auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene, um die strategische Bedeutung und Wichtigkeit der Mitarbeiterzufriedenheit hervorzuheben.
- ▶ Klare Zieldefinition der Untersuchung verbunden mit definierten Inhalten.
- ▶ Einbeziehung der Verantwortlichen und Führungskräfte der einzelnen Abteilungen von Anfang an.

Systematische und effiziente Analysen:

- ▶ Abstimmen der Befragungsinhalte mit allen verantwortlichen Abteilungen.
- ▶ Berücksichtigen aller Arbeitsprozesse und strukturellen Arbeitsbedingungen.
- ▶ Einbeziehen des Führungsverhaltens.

- ▶ Berücksichtigen von Fortschritts- und externen Vergleichsbenchmarks bereits beim Aufsetzen der Befragung.
- ▶ Nutzen von internen Benchmarks zur Steigerung der Mitarbeitermotivation und Ableitung von Best-Practice-Ansätzen.

Zielgerichtete und effiziente Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen:

- ▶ Nutzen des intern vorhandenen Marktforschungs-Know-hows und die Zusammenarbeit mit externen Beratern bei der Auswertung und Datenanalyse.
- ▶ Durchführen von Wirkungskontrollen anhand wirtschaftlicher Kenngrößen aus dem Controlling und den Kundenzufriedenheitskennzahlen.
- ▶ Zielgerichtete Ableitung von Maßnahmen verbunden mit einer umfassenden Information der Führungskräfte und Mitarbeiter.
- ▶ Systematische Wirkungskontrollen der Umsetzung von Maßnahmen.
- ▶ Aktive Förderung der Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit durch die Geschäftsführung.
- ▶ Bereichsübergreifende Nutzung der Ergebnisse innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette im Unternehmen.
- ▶ Zielgerichtete Vermarktung der Ergebnisse für die Öffentlichkeitsarbeit und zur internen Unternehmenskommunikation.
- ▶ Einbinden externer Partner bei der Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen.

**2hm & Associates
GmbH**, Breidenbacherstrasse 8-
10,
5516 Mainz, Germany

www.2hm.com

Ihr Ansprechpartner:
Dr. Jörg Beckmann
Head of HRM
Telephone +49 61.31-37.16.60
Telefax: +49-61.31-37.16.50
Mobil: +49 172.59.81.98.6

E-Mail:
joerg.beckmann@2hm.com

Den vollständigen Ergebnisbericht:
... finden Sie unter www.2hm.de

in unserem Download-Bereich
(Registrierung erforderlich)

