

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

---

Frank Gehring/Joachim Schroer/Hannah Rexroth/  
André Bischof (Hrsg.)

# Die Mitarbeiterbefragung

Wie Sie das Feedback Ihrer Mitarbeiter  
für den Unternehmenserfolg nutzen

2015  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar

Print ISBN 978-3-7910-3385-3 Bestell-Nr. 20519-0001  
EPDF ISBN 978-3-7992-6927-8 Bestell-Nr. 20519-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)  
Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Petra Rehr, Umschlagfoto: Shutterstock.com  
Satz: DTP + TEXT Eva Burri, Stuttgart  
[www.dtp-text.de](http://www.dtp-text.de)  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza, Bad Langensalza  
Printed in Germany  
Juni 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
	Marcel Bruder	
<b>TEIL I</b>	.....	<b>9</b>
2	Warum Mitarbeiterbefragungen?.....	10
	Marcel Bruder/Frank Gehring	
2.1	Der Ergebnissenutzen einer Mitarbeiterbefragung.....	10
2.1.1	Allgemeine Erfolgsfaktoren .....	10
2.1.2	Individuelle Erfolgsfaktoren .....	13
2.1.3	Einbindung der Mitarbeiterbefragung in Steuerungssysteme.....	13
2.1.3.1	Einbindung der Mitarbeiterbefragung in die Balanced Scorecard.....	14
2.1.3.2	Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard .....	14
2.2	Der Prozessnutzen einer Mitarbeiterbefragung .....	16
2.2.1	Methodenimmanente Erfolgsfaktoren.....	16
2.2.2	Allgemeine Change-Erfolgsfaktoren .....	17
2.3	Literatur.....	20
3	Einleitende Gedanken zur strategischen Ausrichtung unternehmensweiter Mitarbeiterbefragungen.....	21
	Simone Weltzin	
3.1	Arten von Befragungen .....	21
3.2	Aufgabe einer Befragung .....	23
3.3	Der Umgang mit dem Ergebnis macht den Unterschied .....	23
3.4	Die Unternehmensstrategie und Ausrichtung der Mitarbeiterbefragung ...	24
3.5	Der Unternehmenslebenszyklus als Orientierungsrahmen für die strategische Ausrichtung der Mitarbeiterbefragung .....	26
3.6	Literatur.....	31
4	Stakeholder und Kommunikation.....	32
4.1	Analyse von Akteuren und Zielgruppen der Mitarbeiterbefragung .....	32
	Joachim Schroer/Marion Wittchen	
4.1.1	Formale Aspekte.....	34
4.1.2	Inhaltliche Aspekte.....	34
4.1.3	Zwischenfazit.....	34
4.2	Kommunikationsplanung zur Mitarbeiterbefragung .....	35
	Matthias Brüggmann	
4.2.1	Zielgruppen.....	36
4.2.2	Inhalte .....	37
4.2.3	Formate, Medien und Kanäle .....	37
4.2.4	Zeitpunkte .....	38
4.2.5	»Marke Mitarbeiterbefragung« .....	38
4.3	Literatur.....	39

<b>TEIL II</b> .....	<b>41</b>
5 Konzeption des Befragungsprojekts .....	42
5.1 Projektmanagement bei Mitarbeiterbefragungen .....	42
Simone Selter	
5.1.1 Projektabgrenzung und Kontextanalyse .....	42
5.1.1.1 Projektabgrenzung: zeitlich, sachlich und sozial.....	43
5.1.1.2 Kontextanalyse: zeitlich, sachlich und sozial.....	44
5.1.2 Entwicklung von Projektstruktur und -zeitplan.....	45
5.1.2.1 Projektstrukturplan.....	45
5.1.2.2 Projektzeitplan .....	47
5.2 Inhaltliche Gestaltung des Fragebogens.....	49
Joachim Schroer/Marion Wittchen	
5.2.1 Strukturierung des Fragebogens: Von Zielgrößen und Einflussfaktoren .....	50
5.2.2 Ein Rahmenmodell für Zielgrößen von Mitarbeiterbefragungen ....	52
5.2.3 Typische Zielgrößen .....	53
5.2.3.1 Engagement .....	53
5.2.3.2 Commitment .....	56
5.2.3.3 Mitarbeiterzufriedenheit .....	57
5.2.3.4 Veränderungsbereitschaft.....	62
5.2.3.5 Kundenorientierung.....	62
5.2.4 Einflussfaktoren und weitere Befragungsthemen .....	63
5.2.4.1 Ziele und Strategie.....	64
5.2.4.2 Förderung, Entwicklung und Entlohnung.....	64
5.2.4.3 Arbeitstätigkeit und Arbeitsbedingungen.....	65
5.2.4.4 Führung.....	66
5.2.4.5 Zusammenarbeit .....	67
5.2.4.6 Information und Kommunikation .....	67
5.2.4.7 Work-Life-Balance .....	68
5.2.4.8 Innovation .....	68
5.2.5 Analyse der Unternehmenskultur .....	69
5.2.6 Zwischenfazit: Inhalte und Dramaturgie .....	70
5.3 Auswertung der Befragung.....	71
Frank Gehring	
5.3.1 Deskriptive Statistiken .....	72
5.3.2 Soziodemografische und andere Splits .....	77
5.3.3 Treiberanalysen.....	79
5.3.4 Mitarbeitertypologien.....	82
5.4 Der Blick über die Mitarbeiterbefragung hinaus.....	85
Frank Gehring	
5.4.1 Linkage Analysen .....	85
5.4.2 Externe Benchmarks .....	89
5.5 Literatur.....	91

6	Praktische Umsetzung und Durchführung der Befragung .....	95
6.1	Befragungsdesign.....	95
	Hannah Rexroth	
6.1.1	Praktische Aspekte der Fragebogengestaltung.....	95
6.1.2	Erhebungszeitraum und -turnus .....	106
6.2	Organisationsstruktur und Teilnehmerdaten.....	107
	Marion Wittchen/Joachim Schroer	
6.2.1	Abbildung der Organisationsstruktur .....	108
6.2.1.1	Bedeutung der Organisationsstruktur für die Mitarbeiterbefragung .....	108
6.2.1.2	Formen von Organigrammen.....	109
6.2.1.3	Abilden der Organisationsstruktur als Berichtsstruktur ..	111
6.2.2	Aspekte der Fragebogenerstellung .....	116
6.2.2.1	Konsequenzen der Organisationsstruktur für die Fragebogenerstellung.....	116
6.2.2.2	Zeitplanung.....	118
6.2.3	Erhebung der Teilnehmerdaten und Zuordnung der Teilnehmer...	118
6.2.3.1	Auswahl der relevanten Teilnehmerdaten .....	119
6.2.3.2	Vorgehensweisen bei der Erhebung der Teilnehmerdaten .....	121
6.2.3.3	Nachnominierung und Aktualisierung der Zuordnung der Teilnehmer.....	122
6.2.4	Datenschutz .....	122
6.2.5	Zwischenfazit.....	124
6.3	Durchführung der Befragung.....	127
	Matthias Brüggmann	
6.3.1	Feldverlauf, Rücklauf(monitring), Bounces und Support .....	127
6.3.1.1	Feldverlauf und Rücklaufmonitoring.....	127
6.3.1.2	Teilnehmersupport .....	128
6.3.2	Einladung und Reminder .....	129
6.3.2.1	Einladung .....	129
6.3.2.2	Reminder/Erinnerung.....	132
6.3.3	Papierprozess.....	134
6.4	Reporting.....	138
	Hannah Rexroth	
6.4.1	Ergebnisberichte.....	138
6.4.2	Prüfung der Datenqualität .....	151
6.4.3	Verteilung der Ergebnisberichte.....	153
6.5	Literatur.....	154
7	Nachfolgeprozess.....	155
	André Bischof	
7.1	Folgeprozesse im Rahmen verschiedenster Anlässe für Mitarbeiterbefragungen .....	155
7.1.1	Was sind überhaupt Folgeprozesse?.....	155
7.1.2	Wozu Folgeprozesse? .....	155
7.1.3	Kosten durch Verzicht auf Folgeprozesse .....	157

7.2	Der Folgeprozess im Detail.....	158
7.2.1	Konzeption .....	158
7.2.2	Prozessbausteine .....	159
7.2.3	Kontinuität.....	165
7.3	Einbindung, Beteiligung, Verantwortung.....	166
7.4	Nützliche Tools .....	170
7.5	Kostenplanung .....	172
7.6	Fazit .....	172
7.7	Literatur.....	173
<b>TEIL III</b>	.....	<b>175</b>
8	Die RAG Mitarbeiterbefragung.....	176
	Dirk Bergmann/Ludger Jakobuß	
8.1	Inhalte und Themen .....	178
8.2	Praktische Umsetzung.....	181
8.3	Ergebnisse und Erfahrungen.....	186
8.4	Erfolgsfaktor Nachfeldprozess .....	191
8.5	Management-Instrument Mitarbeiterbefragung .....	195
8.6	Literatur.....	197
	Stichwortverzeichnis.....	199
	Verzeichnis der Herausgeber und Autoren .....	205