

Personalbezogene Herausforderungen in der Organisationsentwicklung von KMU

Die Mitarbeiterbefragung als Werkzeug in der Organisationsentwicklung am Beispiel eines deutschen mittelständischen Unternehmens

Breuer, Stefan¹

ABSTRAKT: Die Unternehmensführung gilt aufgrund der immer dynamischer werdenden Entwicklungen in der Unternehmensumwelt heute als so herausfordernd wie niemals zuvor. Die hieraus resultierenden Anpassungs- und Veränderungsnotwendigkeiten in der Organisation der Unternehmen lassen dem wissenschaftlichen Themengebiet der Organisationsentwicklung eine immer stärker werdende Bedeutung zukommen. Da dieses Themenfeld maßgeblich von den Mitarbeitern der Unternehmen beeinflusst und getragen wird, steht das Erzielen von Erkenntnissen von und in Bezug auf die Mitarbeiter eines Unternehmens im zentralen Fokus der Unternehmensführung. Die Mitarbeiterbefragung gilt somit als wichtiges Werkzeug im Rahmen der Organisationsentwicklung. Die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung sollen das Unternehmen und die Unternehmensführung in die Lage versetzen, Veränderungsnotwendigkeiten im Unternehmen zu erkennen und folglich entsprechende Veränderungsprozesse zu initiieren. Hierdurch wird die besondere Bedeutung von Mitarbeiterbefragungen deutlich. Der Mittelstand, welcher insbesondere in Zukunfts- und Wachstumsmärkten durch die zuvor beschriebene Dynamik vor besonderen organisatorischen Herausforderungen steht, gilt hier als betrachtungswürdig. Mittelständische Unternehmen gelten zwar grundsätzlich als wettbewerbsfähig, sind in Ihrer organisatorischen Entwicklung allerdings oftmals aufgrund der begrenzt zur Verfügung stehenden administrativen Ressourcen und der fehlenden strategischen Ausrichtung rückständig. In der vorliegenden Untersuchung wird der Einsatz der Mitarbeiterbefragung zum Zwecke der Organisationsentwicklung am Beispiel eines mittelständischen deutschen Unternehmens dargestellt.

KEYWORDS: Organisationsentwicklung, Mitarbeiterbefragung, KMU, Unternehmensstrategie, Entscheidungsfindung

JEL Codes: M12, M50, M51, M54, O15

¹ Stefan Breuer, PhD Student, Westungarische Universität Sopron, stbreuer@gmx.net

Einführung

Die noch stets steigende Dynamik in der Unternehmensumwelt, welche beispielsweise durch Themen wie Big Data und Industrie 4.0 geprägt wird, stellt Unternehmen heute vor stetig komplexer werdende Herausforderungen in der Unternehmensführung. Diese auf die Unternehmen einwirkenden Veränderungen führen immer wieder zu konstanten und nachhaltigen Veränderungen in Managementkonzepten, in der Organisation und den Prozessen von Unternehmen. Eine der grundlegenden Aktivitäten innerhalb der aktuellen wissenschaftlichen Ansätze zum Themengebiet der Organisationsentwicklung ist daher das Sammeln valider Daten zum Zwecke der Statusbestimmung von Unternehmen. Da die Organisationsentwicklung maßgeblich von den Mitarbeitern der jeweiligen Unternehmen abhängt und getragen werden muss, stehen die Erkenntnisse der Mitarbeiter zentral im Rahmen dieser Datensammlung. Daher werden Mitarbeiterbefragungen zu einem maßgeblichen Werkzeug innerhalb der Organisationsentwicklung.

Die beschriebenen Anforderungen im Rahmen der Organisationsentwicklung stellen insbesondere für mittelständische Unternehmen² große Herausforderungen dar. Mittelständische Unternehmen gelten zwar grundsätzlich als wettbewerbsfähig, sind in Ihrer organisatorischen Entwicklung allerdings oftmals aufgrund der begrenzt zur Verfügung stehenden administrativen Ressourcen und der fehlenden strategischen Ausrichtung rückständig. Gerade die Einbindung der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse und ein hierauf ausgerichtetes Personalmanagement werden als Kernproblemfelder der Organisationsentwicklung in mittelständischen Unternehmen beschrieben. (Fischer, 2015; Abel–Wagner, 2017; Prange–Pinho, 2017) Aktuelle Studien belegen, dass dies als exakte Beschreibung der Situation im deutschen Mittelstand angenommen werden kann. (Lindner–Ludwig–Amberg, 2018; Kühn–Niedermeier–Babic, 2019)

Problemstellung

In ungarischen klein- und mittelständischen Unternehmen wird ein strategisches Personalmanagement, welches sich Themen der Organisations-

² Im folgenden auch „KMU“.

entwicklung widmet, als nahezu nichtexistent beschrieben. (Pittino–Vintin–Lenger–Sternad, 2016; Zsuzsa–Poór, 2016) Der Stellenwert der einzelnen Mitarbeiter für die Organisation und die Berücksichtigung aller Mitarbeitermeinungen bei der Veränderung des Unternehmens wird aktuell in ungarischen KMU nicht betrachtet. So resultiert die Weiterentwicklung und spezifische Ausrichtung der Organisation in ungarischen mittelständischen Unternehmen heute noch stets nahezu ausschließlich auf einzelne Personen der Geschäftsleitung. (Poór et al., 2018) Eine gezielte Nutzung von Instrumenten zur Einbindung aller Mitarbeiter in die Organisationsentwicklung wird als entwicklungswürdig beschrieben. (Pittino–Vintin–Lenger–Sternad, 2016; Venegas–Thill–Domnanovich, 2017)

In der Vergangenheit fokussierten Mitarbeiterbefragungen häufig die Mitarbeiterzufriedenheit innerhalb des Unternehmens. Im heutigen Verständnis der Organisationsentwicklung steht neben der Zufriedenheit auch die Leistungsbestimmung und der Wandel des Unternehmens im Zentrum der Befragungen. Da das Ergebnis der Mitarbeiterbefragung in eine Veränderung (i.e. „Change“) des Unternehmens resultieren soll, ist das Rückkoppeln der Befragungsergebnisse an die Mitarbeiter sowie das Einbinden und zur Verantwortung ziehen der Mitarbeiter in die angestrebten Veränderungsprozesse von besonderer Bedeutung.

Auch das im Rahmen dieser Studie betrachtete, deutsche mittelständische Unternehmen beschreitet aktuell einen unternehmerischen Wandel. Dieser Wandel ist zum einen in einem starken Umsatzwachstum über die letzten vier Geschäftsjahre begründet, das zu einem Anwachsen des Personalstamms und einer stärkeren Prozessorientierung geführt hat; zum anderen ist das Unternehmen erstmals von einer merklichen Personalfluktuation betroffen, die es für die Unternehmensführung zu untersuchen gilt. Folglich steht hier, wie zuvor beschrieben, die Wahrnehmung der Mitarbeiter im Fokus, so dass eine Mitarbeiterbefragung eingesetzt werden soll, um die Unternehmensentwicklung fortzuschreiben und zu unterstützen.

Zielsetzung

Auf Basis der dargestellten Problemlage ergibt sich für die vorliegende Untersuchung das folgende Hauptziel: „Entwicklung und Durchführung einer Mitarbeiterbefragung innerhalb des Unternehmens als praxisorientierte Fallstudie, um so die Notwendigkeit der Organisationsentwicklung

zu erkennen und operative Maßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung der Entwicklung zu erarbeiten.“

Der wissenschaftliche Mehrwert ergibt sich durch das konkrete Praxisbeispiel, welches KMU in Ungarn als möglichen Ansatz zur effektiven Einbindung der Mitarbeiter in die Organisationsentwicklung anwenden können.

Um das dargestellte Ziel der Untersuchung zu strukturieren, kann das Hauptziel in mehrere Teilziele gegliedert werden. Die abgeleiteten Teilziele dienen dann ebenfalls als Richtlinien für den inhaltlichen Aufbau der Untersuchung. Folgende Teilziele sind aus dem Hauptziel abzuleiten:

1. Schaffung eines theoretischen Grundverständnisses des Themengebietes der Organisationsentwicklung.
2. Darstellung der Mitarbeiterbefragung als Werkzeug innerhalb der Organisationsentwicklung.
3. Entwicklung einer praxisorientierten Mitarbeiterbefragung für das betrachtete, mittelständische Unternehmen.
4. Rückkopplung der Befragungsergebnisse im Unternehmen und Ableitung der notwendigen organisationsentwicklungsbasierten Maßnahmen für das Unternehmen.

Organisationsentwicklung

Historische Entwicklung und heutiger Kenntnis- und Anwendungsstand

Die erste Antwort, die häufig auf die Frage, welche Rolle die Organisationsentwicklung³ innerhalb von Organisationen hat oder haben kann, ist, dass es darauf ankäme, was der Fragesteller unter Organisationsentwicklung verstünde. (Garrow et al., 2009) Diese Antwort beschreibt die Vielseitigkeit des Themengebietes der Organisationsentwicklung. Waclawski und Church (2002) stellen fest, dass die Organisationsentwicklung uneinheitlich in ihrer Definition ist.

Um einen für diese Untersuchung geltenden Definitionsrahmen zu finden, sollen, vor einem Definitionsvergleich, der historische Ursprung und die historische Entwicklung des Themenfeldes betrachtet werden.

³ Aus dem Englischen hat sich auch in der deutschsprachigen Literatur der Begriff „Organization Development (OD)“ festgesetzt.

Der humanistische Ansatz der Organisationsentwicklung wurde in den 1940er Jahren insbesondere durch die Arbeit Kurt Lewins am Massachusetts Institute of Technology (MIT) begründet. Die Organisationsentwicklung ersetzt die Metapher, dass Mitarbeiter lediglich als Zahnräder einer Maschine (i.e. dem Unternehmen) angesehen werden, durch einen Fokus auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter. Die Kernidee folgt der Verhaltensforschung und beschreibt, wie Menschen, Systeme und Technologie effektiver und humaner organisiert werden können. Daher fokussiert die klassische Theorie der Organisationsentwicklung die folgenden fünf Aspekte:⁴ humanistische Werte, Training und Entwicklung, *Mitarbeiterfeedback*, Systemdenken und Aktionsforschung.

Die Bedeutung des Punktes „Mitarbeiterfeedback“ geht auf das Jahr 1947 zurück, in dem Rensis Likert eine Mitarbeiterbefragung in der damaligen „Detroit Edison Company“ durchführte. Die damals durchgeführte Befragung zielte darauf ab, den Mitarbeitern ein Mitspracherecht in Bezug auf den Umgang mit ihnen zu geben. Die Einbindung und Beteiligung von Mitarbeitern ist seitdem fester Bestandteil der Organisationsentwicklung und gewann insbesondere durch die Themengebiete des „Employee Empowerment“ und der „flachen Hierarchien“ in den 1990er Jahren an Relevanz. (Garrow et al., 2009)

Die Organisationsentwicklung wird heute als systemweite Anwendung und Umsetzung der Erkenntnisse der Verhaltensforschung in Bezug auf geplante Entwicklungen, Veränderungen und Verbesserungen von Strategien, Strukturen und Prozessen in Unternehmen verstanden, die dem Unternehmen helfen, seine organisatorische Effektivität zu steigern. Die Organisationsentwicklung zielt darauf ab, Menschen dabei zu helfen, effektiver zusammenzuarbeiten, organisatorische Prozesse, wie bspw. die Strategieformulierung oder Strategieumsetzung, zu verbessern und die Unternehmenstransformation sowie das Change-Management zu unterstützen. (Armstrong, 2009)⁵

⁴ Da die vorliegende Untersuchung sich auf die Mitarbeiterbefragung als Werkzeug der Organisationsentwicklung bezieht, wird der Punkt „Mitarbeiterfeedback“ als Wurzel der Organisationsentwicklung detailliert beschrieben. Die übrigen vier Kernaspekte ergeben sich direkt aus ihrem Verständnis.

⁵ Aufgrund ihrer häufig knappen administrativen Ressourcen haben mittelständische Unternehmen insbesondere in den dargestellten Aspekten Probleme. Somit können diese Unternehmen als geeigneter Untersuchungsgegenstand angesehen werden.

Die Organisationsentwicklung basiert, wie zuvor beschrieben, auf Konzepten der Verhaltensforschung. In den letzten beiden Jahrzehnten verlagerte sich der Fokus allerdings auch auf andere wissenschaftliche Ansätze. Zu diesen Ansätzen zählen das Change-Management, welches auf den Grundideen der Organisationsentwicklung aufbaut, oder Themen wie Total Quality Management und Performance Management. Somit kann festgehalten werden, dass das heutige Verständnis der Organisationsentwicklung weit über die humanistischen Ursprünge hinausgeht und heute Konzepte aus den Bereichen der Unternehmensführung und -strategie mitberücksichtigt werden. (Beardwell–Thompson, 2017)

Gemäß Armstrong (2009), können die folgenden Annahmen und Werte die heutige Wahrnehmung der Organisationsentwicklung charakterisieren:

- Die meisten Individuen streben nach persönlichem Wachstum und Weiterentwicklung, so lange ihr Umfeld sie sowohl dabei unterstützt als auch dazu herausfordert.
- Das Arbeitsteam, insbesondere informell, besitzt eine bedeutende Signifikanz für das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Teammitglieder. Die Teamdynamik hat einen starken Einfluss auf das Verhalten der einzelnen Teammitglieder.
- Die Organisationsentwicklung zielt darauf ab, die Qualität des Arbeitslebens aller Organisationsmitglieder zu verbessern.
- Organisationen können effektiver sein, wenn sie lernen ihre eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und zu beurteilen.
- Manager wissen oft nicht, was richtig oder falsch ist. Daher benötigen sie spezielle Hilfe, um Probleme zu erkennen und damit umzugehen. Diese Hilfe kann bspw. Mitarbeiterfeedback sein.
- Die Strategieumsetzung erfordert eine besondere Berücksichtigung und Einbindung der betroffenen Personen innerhalb der Veränderungsprozesse.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass auch in der heutigen Betrachtungsweise der Organisationsentwicklung der Mitarbeiter der zentrale Fokuspunkt ist. Daher gelten Mitarbeiterbefragungen als vorherrschendes Werkzeug zur Erfassung von mitarbeiterbezogenem Input für die Unternehmensführung.

Einflussebenen der Organisationsentwicklung – Organisation und Veränderung

Die Organisationsentwicklung bezieht sich auf menschliche und organisatorische Weiterentwicklung, Zusammenarbeit sowie Beteiligung an und Eingebundenheit in Entscheidungsprozesse. (Lines, 2004) Sie ist Teil der geplanten Veränderungen innerhalb des Unternehmens und hat ihren Aufgabenbereich darin, die organisatorische Funktionsfähigkeit zu verbessern. Bei einer adäquaten Anwendung der Theorie der Organisationsentwicklung werden sowohl individuelle Mitarbeiter als auch Mitarbeitergruppen in ihrer Problemlösungsfähigkeit gestärkt. Hierdurch wird die gesamte Organisation befähigt, besser auf extern getriebene Veränderungsimpulse zu reagieren. (Beardwell–Thompson, 2017)

Veränderungen, die die gesamte Organisation betreffen, haben den Vorteil, dass sie allumfassend sind. Sie können eingesetzt werden, um neue Denkweisen und Verhaltensweisen in der Mitarbeiterschaft zu erzeugen. Psychologische Ablehnung von oder psychologischer Widerstand gegen Veränderungen in dieser Größenordnung sind innerhalb der Belegschaft nur schwer aufrechtzuerhalten. (McKenna–Beech, 2014) Nichtsdestotrotz sind der hohe Ressourcenaufwand und die grundsätzliche Störung der altbekannten Abläufe als Nachteile zu betrachten.

Die Veränderungen, die sich aufgrund der angestrebten Organisationsentwicklung für die Mitarbeiter ergeben, resultieren darin, dass bestimmte Aufgaben nicht mehr so relevant sind wie bisher. Folglich ergibt sich die Notwendigkeit von Neugestaltung der Tätigkeiten und Arbeitsplätze. In diesem Fall ist die Neugestaltung der Tätigkeiten und Arbeitsplätze die Veränderungsstrategie der Organisationsentwicklung. Als Ergebnis können einzelne Arbeiten bereichert werden (i.e. job enrichment), wohingegen andere Aufgaben als überflüssig erkannt werden. (Cumings–Worley, 2009)

Wie zuvor beschrieben, können Strategien der Organisationsentwicklung darauf abzielen, die Einstellung und das Verhalten von Mitarbeitern zu verändern. Unter den bekannten Veränderungstechniken (i.e. Change Ansätzen), die den Menschen und eine Veränderung seines Verhaltens oder seiner Einstellung in den Mittelpunkt stellen, können die folgenden genannt werden: Sensibilitätstrainings, Prozessberatungen, Befragungsfeedback, Team-Building und Gruppenarbeit. Vor dem Untersuchungs-

hintergrund, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen und deren Auswirkungen zu reflektieren, wird im Folgenden das *Befragungsfeedback* detailliert herausgestellt.

Mitarbeiterbefragungen

Begriffsbestimmung und Befragungsarten

Wie bereits zuvor beschrieben, gilt die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse als Kernherausforderung der Organisationsentwicklung. Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung umfasst unterschiedliche Aufgaben, die sich in drei Hauptpunkten zusammenfassen lassen: Vorbereitung (inkl. Information der Mitarbeiter), Durchführung und Nachbereitung (inkl. Rückkopplung der Ergebnisse an die Mitarbeiter). Steimer (1999) definiert Mitarbeiterbefragungen als ein „personal-politisches Instrument, das von der Geschäftsleitung in Abstimmung mit der Arbeitnehmervertretung eingesetzt wird, um die Einstellungen, Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter systematisch zu erfassen“ (Steimer, 1999, S.37). Domsch und Schneble (1992) erweitern diesen Definitionsansatz wie folgt: Die Mitarbeiterbefragung ist „ein Instrument der zeitgemäßen Unternehmensführung, mit dem im Auftrag der Unternehmensführung, in Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung anonym, auf freiwilliger Basis und direkt bei allen Mitarbeiter/innen oder repräsentativen Stichproben oder bestimmten Zielgruppen unter Beachtung methodischer, organisatorischer und rechtlicher Rahmenbedingungen Informationen über die Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen in unterschiedlichen Bereichen der betrieblichen Arbeitswelt und/oder Umwelt erfragt werden, um daraus Hinweise auf betriebliche Stärken und Schwächen, als Grundlage konkreter gestalterischer Maßnahmen zur Einleitung eines Änderungsprozesses, ableiten zu können“ (Domsch-Schneble, 1992, S.1).

Die Befragung der Mitarbeiter erfolgt unter Zuhilfenahme sozialwissenschaftlicher Datenerhebungsmethoden. Die Zielsetzung der Befragung umfasst das systematische Erfassen der Meinungen und Einstellungen der Mitarbeiter in Bezug auf unterschiedliche Themen, die die Unternehmensleitung als Initiator der Befragung als relevant für die Weiterentwicklung des Unternehmens erachtet. Dieser grundlegende Zweck der Mitarbeiterbefragung führt dazu, dass sich fünf Haupttypen von Befragungen unterscheiden lassen (Borg, 2000):

1. Meinungsumfrage
2. Benchmarkingumfrage
3. Klimabefragung mit Rückspiegelung
4. Auftau- und Einbindungsmanagementprogramm
5. Systemische Mitarbeiterbefragung

Auf Basis der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Zielsetzung, wird im Folgenden lediglich die Form der Klimabefragung mit Rückspiegelung betrachtet.⁶ Mitarbeiterbefragungen, die als sogenannte Klimabefragung mit Rückspiegelung (3) durchgeführt werden, fokussieren von Beginn an die aktive Einbindung der befragten Mitarbeiter in die Besprechung und Evaluierung der Befragungsergebnisse. Die Rückkopplung der Befragungsergebnisse, welche sich auf die Meinungsbildung der Mitarbeiter bezieht, erfolgt durch einzelne Arbeitsgruppen. Hierbei haben „die Arbeitsgruppen die Aufgaben sich mit den Befunden auseinander zu setzen, ihre Hintergründe zu diskutieren und zu strukturieren, den Handlungsbedarf abzuleiten und geeignete Verbesserungsmaßnahmen zu planen und umzusetzen“ (Neugebauer, 2003, S.6). Diese Art der Mitarbeiterbefragung folgt dem übergeordneten Ziel, das Betriebsklima zu verbessern, die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu fördern und existierende Problemstellungen im Unternehmen gemeinschaftlich zu bearbeiten.

Motive und Ziele

Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung kann generell unterschiedlichen Motiven und Zielen unterliegen.

Grundsätzlich gilt, dass jeder Mensch durch verschiedene Motivationen angetrieben wird, bei denen nicht klar zu erkennen ist, welche gegenseitigen Wechselwirkungen und Beziehungen zwischen den einzelnen Motivationen liegen. (Friedrich, 2005) „Übertragen auf die Unternehmensorganisation bedeutet dies, dass zunächst zu beleuchten ist, welche Motive die Unternehmensleitung mit einer Mitarbeiterbefragung verfolgt. Umgekehrt erhebt sich die Frage, was die Mitarbeiter antreibt, sich an der Befragung zu beteiligen bzw. welche positiven oder negativen Erwartungen mit der (Nicht)Teilnahme verbunden werden.“ (Friedrich, 2009, S.12) Das grundlegende Ziel einer Mitarbeiterbefragung des Erkennens und

⁶ Weiterführende Informationen zu den Ausprägungsarten der Befragungen sind u.a. zu finden in: Domsch / Ladwig (2000).

Entwickeln von Veränderungen und Verbesserungen, folgt häufig individuellen Motiven. Hierbei können bspw. Motive der Unternehmensleitung führend sein, da diese stets als Initiator der Befragung fungiert. Die jeweiligen Motive der Mitarbeiter resultieren zum einen aus dem Bestreben nach einer Verbesserung der organisatorischen Abläufe oder der Organisation selbst, zum anderen aus der Absicht, die persönliche Arbeitssituation zu verbessern. Hier erfüllt die Mitarbeiterbefragung als solche häufig schon diese spezifischen Mitarbeitermotive, da sie dem Mitarbeiter eine direkte Möglichkeit der Mitbestimmung bietet. (Friedrich, 2009)

Die aus den Befragungsarten und den zuvor beschriebenen Motiven resultierenden Zielsetzungen von Mitarbeiterbefragungen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Informationsgewinnung
- Veränderungsprozesse beschleunigen
- Verstärkung des Dialogs zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
- Identifizierung von Schwachstellen und Handlungschancen
- Kontrolle / Beurteilung von Arbeitsabläufen
- Benchmarks, d.h. Erheben von Vergleichsdaten. (Neugebauer, 2003)

Das Hauptziel einer Mitarbeiterbefragung ist jedoch in der Identifizierung von Stärken und Schwächen des Unternehmens zu sehen, um so die Effektivität und Effizienz des Unternehmens zu steigern. Potenzielle Schwachstellen der betrachteten Organisation ergeben sich bspw. aus der vorhandenen Personalpolitik, der existierenden Informationspolitik oder fehlenden Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Mitarbeiterbefragung zielt hier darauf ab, existierende Schwächen aufzuzeigen. Über diese Rückmeldung aus der Mitarbeiterschaft können Probleme in der Koordination und Kooperation erkannt und hieraus Ansatzpunkte für notwendige Verbesserungen abgeleitet werden.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sollten den beteiligten Mitarbeitern schnellstmöglich kommuniziert werden, da die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter maßgeblich von ihrer Einbindung in den Veränderungsprozess abhängt. Durch die frühzeitige Kommunikation der Befragungsergebnisse werden die Mitarbeiter folglich als direkter Ausgangspunkt für die angestrebte Veränderung mit eingebunden und so mitverantwortlich gemacht. So „kann eine aktive Partizipation aller Mitarbeiter und Führungskräfte an den angestrebten Veränderungsprozessen realisiert werden“ (Neugebauer, 2003, S.9).

Durchführungsprozess

Als grundsätzliche Voraussetzung für die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung gilt, dass die Untersuchungssituation den Eindruck vermitteln soll, dass ein Informationsaustausch zwischen zwei gleichberechtigten Partnern stattfindet. So gilt es im Rahmen der Mitarbeiterbefragung sicherzustellen, dass das vorhandene Abhängigkeitsverhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem ausgesetzt wird. Die angestrebte Gleichberechtigung wird dann durch die Zusicherung der Anonymität des Befragten sichergestellt. Folglich wird der Befragte in die Lage versetzt, eigene Meinungen und Vorstellungen frei zu äußern. (Friedrich, 2009) Holm (1982) bestätigt diese Ansicht und führt an, dass nur durch das Schaffen der Gleichberechtigung die Möglichkeit für den Mitarbeiter geschaffen wird, größtmögliche Effizienz für das Unternehmen herauszustellen.

Um ein offene und ehrliche Informationen von den Mitarbeitern zu erhalten ist die Anonymität somit als maßgebliches Erfolgskriterium zu betrachten. Nur durch die Zusicherung der absoluten Anonymität kann eine höchstmögliche Befragungsteilnahme erzielt werden. Darüber hinaus muss die freiwillige Teilnahme an der Befragung deutlich kommuniziert werden. (Öttinger, 2004)

Um die Mitarbeiter auszuwählen, die an der Mitarbeiterbefragung teilnehmen sollen, kann eine sehr einfache Herangehensweise gewählt werden: Es werden diejenigen Mitarbeiter zur Teilnahme an der Befragung ausgewählt, für die auf Basis der Befragungsergebnisse Veränderungen ermöglicht werden sollen. Dies entspricht der sogenannten Zielpopulation. (Borg, 2000) Prinzipiell gilt eine Vollerhebung als Zielpopulation als erstrebenswert. Auch wenn eine Vollbefragung bestimmte Mitarbeitergruppen inkludiert,⁷ deren Aussagen möglicherweise nicht oder nur begrenzt hilfreich erscheinen, sollte eine Eingrenzung der Mitarbeiterauswahl stets wohl überlegt erfolgen. Mitunter könnte eine solche Eingrenzung Negativeffekte erzielen. (Neugebauer, 2003)

Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung kann mittels verschiedener Formen der Datenerhebung erfolgen. Hierzu zählen das face-to-face-Interview, die schriftliche Befragung und die Befragung im Wahllokal. Die Entscheidung für eine Datenerhebungsform ist wiederum von un-

⁷ Bspw. werden auch folgende Mitarbeiter befragt: Langzeitkranke, Mitarbeiter im Mutterschutz, erst kurzzeitig beschäftigte Mitarbeiter etc.

terschiedlichen Kriterien abhängig: Zielsetzung der Untersuchung, angestrebter Ressourceneinsatz (Zeit, Geld etc.) und Durchführungsbeauftragtem (intern oder extern).

Da, wie zuvor beschrieben, die Anonymität im Rahmen der Mitarbeiterbefragung als zentrales Erfolgskriterium gilt, scheiden die face-to-face-Interviews als mögliches Datenerhebungsmodell aus. Die Befragung im Wahllokal gilt ebenfalls als zu vermeiden, da sie u.a. einen sehr hohen organisatorischen Aufwand bedingt und durch die Durchführung im Unternehmen eine Teilnahmeüberwachung der Mitarbeiter erfolgen könnte. Aus diesen Gründen ist auch diese Form der Befragung abzulehnen. Die schriftliche Befragung mithilfe eines standardisierten Fragebogens gilt somit als das am besten geeignete Instrument zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung. Diese Form der quantitativen Befragung stellt das Zustandekommen aussagefähiger Ergebnisse sicher. (Jöns, 1997)

Die Mitarbeiter erhalten den Fragebogen direkt durch Post- oder E-Mail-Versand mit der Bitte, ihn innerhalb eines bestimmten Befragungszeitraumes ausgefüllt zurückzuschicken (externe Durchführung der Befragung) bzw. anonym einzureichen (interne Durchführung der Befragung). So ist sichergestellt, dass die Teilnahme oder Nichtteilnahme einzelner Mitarbeiter nicht zurückverfolgt werden kann, was die grundsätzliche Teilnahmebereitschaft der Mitarbeiter fördert. Hieraus resultieren durchschnittlich zu erwartende Teilnahmequoten (i.e. Rücklaufquote) von 60-90%. (Neugebauer, 2003)

Das Sicherstellen der Akzeptanz einer Mitarbeiterbefragung durch die befragten Mitarbeiter stellt das oberste Qualitätskriterium der Befragung dar. Die Akzeptanz ist hierbei von unterschiedlichen Faktoren abhängig (Neugebauer, 2003):

- Der gesamte Durchführungsprozess der Befragung soll für die Befragten transparent sein.
- Eine Zusicherung der Ergebnispublikation muss stattfinden.
- Die Geschäftsführung muss garantieren, dass auf Basis der Befragungsergebnisse Verbesserungs- oder Veränderungsmaßnahmen abgeleitet werden.
- Die Erfolgsevaluierung muss als selbstverständlich gelten und entsprechend kommuniziert werden.

Der grundsätzliche Ablaufprozess einer Mitarbeiterbefragung stellt sich folgendermaßen dar.

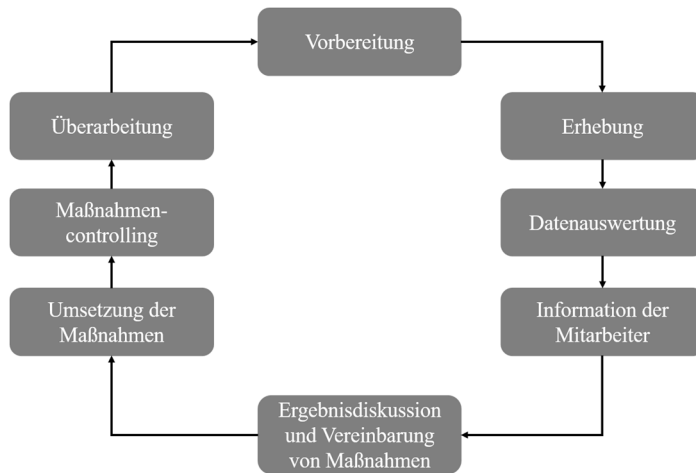


Abbildung 1: Prozess der Mitarbeiterbefragung

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Friedrich (2009), S.18.

In der Vorbereitung erfolgt das Festlegen der Zielsetzungen durch die Geschäftsführung und das Abstimmen der Fragenkomplexe mit den Führungskräften. Nach Durchführung der Befragung, der Auswertung der Befragungsergebnisse und der Mitarbeiterinformation, spielen insbesondere die Schritte „Ergebnisdiskussion“ und „Maßnahmenumsetzung“ eine übergeordnete Rolle, da hier die direkte Einbindung und Verantwortlichmachung der Mitarbeiter erfolgt.

Sonnenberg und Schmidt (2000) beschreiben, dass lediglich der befragte Mitarbeiter und die mit der Auswertung der Daten betraute Person Zugriff auf die Daten haben sollen. Sofern die für die Auswertung verantwortliche Person aus dem Unternehmen selbst stammt, raten sie an, dass die Auswertung dennoch räumlich vom Unternehmen getrennt erfolgen soll. (Sonnenberg–Schmidt, 2000) Um die beschriebene Akzeptanz der Mitarbeiterbefragung zu sichern, soll laut Pobel und Müller (1995) die Erfassung soziodemographischer Daten so weit wie möglich beschränkt werden. So wird die Identifikation einzelner Mitarbeiter vermieden. Ganserer (1997) gibt an, dass die Fragen nach soziodemographischen Angaben die größten Widerstände und Ängste bei den Befragten erzeugen.

Die für Untersuchungen generell geltenden Qualitätskriterien Validität, Reliabilität und Objektivität gelten ebenfalls für Mitarbeiterbefragungen. In Bezug auf die Validität gibt Bungard (1997) an, dass diese grund-

sätzlich als gegeben angesehen werden kann, da in Mitarbeiterbefragungen stets konkrete Sachverhalte direkt bewertet werden. Die Reliabilität kann laut Bungard (1997) ebenfalls als erfüllt angesehen werden. Das Kriterium der Objektivität wird durch die Entwicklung des standardisierten Fragebogens als Untersuchungsinstrument erfüllt. In der Datenauswertung gilt die Objektivität insofern als erfüllt, dass die Auswerter Anzahl auf ein Minimum zu reduzieren ist. (Bungard, 1997)

Fallstudie – Mitarbeiterbefragung im deutschen mittelständischen Unternehmen

Hintergrund und Zielsetzung

Das Unternehmen besitzt im Jahr 2018 insgesamt 13 Mitarbeiter, die für die gesamte Organisation und Verwaltung des Unternehmens verantwortlich bzw. daran beteiligt sind. Zusätzlich verfügt das Unternehmen über insgesamt vier Führungskräfte. Die folgende Übersicht fasst die Personen und deren Arbeitsbereiche zusammen.

#	Mitarbeiterfunktion im Unternehmen
	<i>Führungskräfte</i>
1	CEO / Geschäftsführer
2	COO / Geschäftsführer
3	CFO / Geschäftsführer
4	Direktor Marketing und Vertrieb
	<i>Mitarbeiter in den Funktionsbereichen</i>
5	Kaufmännische Leitung
6	Leiter Marketing
7	Marktentwicklung und Vertrieb
8	Marktentwicklung und Vertrieb
9	Mitarbeiterin Marketing
10	Vertriebsinnendienst
11	Vertriebsinnendienst
12	Entwicklung und Anwendungstechnik
13	Entwicklung und Anwendungstechnik
14	Entwicklung und Anwendungstechnik
15	Entwicklung und Anwendungstechnik
16	Qualitätsmanagement
17	Vertragswesen

Abbildung 2: Übersicht Mitarbeiter des Unternehmens

Quelle: Eigene Darstellung.

Das Unternehmen sieht sich aktuell unterschiedlichen organisatorischen Herausforderungen gegenübergestellt. Zum einen ist das Unternehmen von einem starken Umsatzwachstum geprägt, gleichzeitig erfährt das Unternehmen aufgrund der Branchenattraktivität auch eine bis zum Untersuchungszeitpunkt für das Unternehmen unbekannte Personalfluktu-
tion.

Das Unternehmen versteht sich selbst als Familienunternehmen, das familiäre Werte in der täglichen Zusammenarbeit umsetzt. Daher möchte die Geschäftsführung des Unternehmens dem Know-How-Verlust entgegen-treten und den Mitarbeitern eine Möglichkeit geben, sich aktiv in die Organisationsentwicklung mit einzubringen.

Die Zielsetzung der ersten Mitarbeiterbefragung im Unternehmen kann in die folgenden beiden Hauptaspekte aufgeteilt werden:

- Messung der Mitarbeiterzufriedenheit.
- Aufzeigen der Stärken und Schwächen des Unternehmens aus Mitar-beitersicht.

Das Aufzeigen der Stärken und Schwächen des Unternehmens dient der Unternehmensführung dazu, das Wissen der Mitarbeiter gezielter zu nutzen, um so das Unternehmen ganzheitlich weiterzuentwickeln. Hier soll die Einbindung der Mitarbeiter neue Entwicklungspotenziale für die Organisation aufzeigen. Durch das Einbinden der Mitarbeiter in derartige strategische Perspektiven sollen das Engagement und die Bindung der Mitarbeiter für das Unternehmen erhöht werden.

Um die Ergebnisse den Mitarbeitern nicht nur mitzuteilen, sondern sie auch aktiv in die Entwicklung konkreter Handlungsmaßnahmen zur Organisationsentwicklung einzubinden, hat sich das Unternehmen, laut theoretischer Einordnung, für eine Klimabefragung mit Rückspiegelung entschieden. So sollen die Ergebnisse mit den Mitarbeitern in einem In-tensivworkshop erläutert und diskutiert werden. Ebenfalls sollen in die-sem Workshop in Kleingruppen konkrete Veränderungs- und Verbesse-rungsmaßnahmen entwickelt werden.

Teilnehmereinladung und Fragebogen

Die Mitarbeiterbefragung erfolgt mittels schriftlicher Befragung. Der Fra-gebogen wurde von der für die Befragung verantwortlichen Person entwi-kelt und in mehreren Feedbackrunden mit der Geschäftsführung als Ini-tiator der Befragung inhaltlich abgestimmt. Die finale Version des Fra-gebogens umfasst daher alle von der Geschäftsführung in Bezug auf die zu-

vor beschriebene Zielsetzung beschriebenen Relevanzaspekte. Der Fragebogen wurde aus kosten- und administrationsgründen in Microsoft Excel erstellt und per Mail am 05.11.2018 an alle Mitarbeiter versendet. Abbildung 3 zeigt den ersten Teil des Fragebogens. Der gesamte Fragebogen ist aus Vertraulichkeitsgründen nicht ganzheitlich abgebildet.

A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Mitarbeiterbefragung 2018							
2								
3								
4	1 Arbeitsplatz und Arbeitssituation	<i>Dieses Thema ist für mich von besonderer Wichtigkeit (bitte ankreuzen)</i>	Trifft zu	Trifft überwiegend zu	Teils - teils	Trifft überwiegend nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß nicht
5	Ich bin zufrieden mit meinen Karriere- und Aufstiegschancen.							
6	Es gibt einen Austausch über meine Aufstiegschancen mit meinem Vorgesetzten.							
7	Ich habe die Handlungsspielräume, die ich für meine tägliche Arbeit brauche.							
8	Unsere Arbeitsumgebung trägt zum Wohlbefinden bei.							
9	Ich kann Beruf und Familie/Privatleben gut miteinander verbinden.							
10	Unsere Arbeitszeiten sind flexibel (genug).							
11	Ich werde, in Relation zu meiner Tätigkeit, angemessen bezahlt.							
12	Leistung lohnt sich generell in unserem Unternehmen.							
13	Ich fühle mich grundsätzlich nicht überfordert.							
14	Ich fühle mich grundsätzlich nicht unterfordert.							
15	Ich habe sinnvoll wechselnde Tätigkeitsschwerpunkte.							
16	Ich habe die Möglichkeit meine Tätigkeitsschwerpunkte aktiv mitzugestalten.							
17	Die Einrichtung meines Arbeitsplatzes ist gut.							
18	Die IT-Ausstattung ist gut.							
19	Notwendige Materialien stehen zur Verfügung und unterstützen mich.							
20	Die sekundären Arbeitsbedingungen (u.a. Reisekosten, Zusatzvergütung etc.) sind gut.							
21								
22	2 Stört Sie etwas besonders bei Ihrer Arbeit?		Auswahl bitte ankreuzen und anschließend bewerten					
23	Nein, nichts			Gewichtung für Auswahl				
24	<i>Ja, und zwar (Mehrfachauswahl möglich):</i>			sehr störend	ziemlich störend	weniger störend	kaum störend	
25	zu viel Administration							
26	schnell wechselnde Aufgaben							
27	zu große Arbeitsmenge							
28	zu viele Aufgaben sind parallel zu bearbeiten							
29	unzureichende Informationen zur Ausführung meiner Tätigkeiten							
30	unklare Erwartungen							

Abbildung 3: Finale Mitarbeiterbefragung

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Fragebogen wurde in Microsoft Excel so mittels VBA-Makros programmiert, dass lediglich die für die Eingabe vorgesehenen Felder ausgefüllt werden können. Ebenfalls wurde mittels VBA-Programmierung eine Mehrfachauswahl der Bewertungsfelder unterbunden. So entspricht der Fragebogen in seiner technischen Umsetzung verfügbaren, kostenpflichtigen Online-Befragungstools.

Eine inhaltliche Besonderheit des Fragebogens kann bereits in Abbildung 3 festgestellt werden. Wie in Fragenblock 1 „Arbeitsplatz und Arbeitssituation“ zu erkennen, wird den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, neben der reinen Bewertung der aufgeführten Aussagen über die dargestellten Skalen, auch Themen herauszustellen, die für sie von besonderer Bedeutung oder Wichtigkeit sind. So soll die Einbindung der Mitarbeiter noch weiter gesteigert werden.

Der Fragebogen umfasst insgesamt 15 Fragen mit einer unterschiedlichen Anzahl Unterfragen. Der gesamte Fragebogen erstreckt sich auf 165 Zeilen. Die 15 Fragen beziehen sich jeweils auf einen aus Geschäftsleitungssicht relevanten Aspekt der notwendigen Organisationsentwicklung bzw. auf einen von der Geschäftsleitung antizipierten Veränderungsbedarf aus Sicht der Mitarbeiter. Die 15 Bezugspunkte sind wie folgt:

#	Themengebiet	#	Themengebiet
1	Arbeitsplatz und Arbeitssituation	9	Know-How und Wissensaustausch
2	Störfaktoren bei der Arbeit	10	Weiterbildung
3	Kommunikation innerhalb des Unternehmens	11	Innovation
4	Informationsbedarf der Mitarbeiter	12	Vorschläge zur Verbesserung des Ideenaustauschs
5	Zusammenarbeit / Betriebsklima	13	Gesamtzufriedenheit
6	Vorschläge zur Verbesserung des Betriebsklimas	14	Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität
7	Vorgesetztenverhalten	15	Abschlussfrage
8	Vorschläge zur Verbesserung des Führungsverhaltens		

Abbildung 4: Themengebiete der Mitarbeiterbefragung im Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Fragebogen enthält geschlossene Fragen, bei denen die Befragten ihre Antwort entsprechend einem vorgegebenen Skalenniveau ankreuzen sollen. Diese geschlossenen Fragen sind im Fragebogen die Fragen Nr. 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 13 und 15. Bei den übrigen offenen Fragestellungen wurde den Befragten eine Maximalanzahl der gewünschten Freitextantworten vorgegeben, um die Fokussierung und Priorisierung der Verbesserungsvorschläge zu forcieren. Auf eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Skalenniveaus wird an dieser Stelle bewusst verzichtet, da der Fragenbogen nicht zu Maßnahmen der Überprüfung der statistischen Robustheit dient, sondern lediglich konkrete Informationen im sehr begrenzten Bezugsrahmen des Unternehmens erzielen soll.

Zusammenfassung der Befragungsergebnisse

Der Fragebogen wurde am Montag, dem 05.11.2018 an insgesamt 13 Mitarbeiter verschickt. Der Befragungszeitraum betrug insgesamt 17 Tage. Wie in der Einladung angegeben, war der finale Stichtag zur Beantwortung Mittwoch, der 21.11.2018. Der Rücklauf nach der ersten Befragungswoche betrug am Montag, dem 12.11.2018 acht Fragebögen. Am Dienstag, dem 13.11.2018 wurde an alle 13 Befragten eine Erinnerungse-Mail mit der erneuten Bitte um Teilnahme an der Befragung verschickt. Es wurden alle 13 Befragten in der Erinnerung angeschrieben, da aufgrund der Anonymität der Befragung kein Rückschluss auf die bereits erfolgte Teilnahme möglich war. Am Stichtag, Mittwoch, dem 21.11.2018, sind insgesamt zwölf der 13 Fragebogen ausgefüllt zurückerhalten worden. Hieraus ergibt sich eine Rücklaufquote von ca. 92%.

Die Ergebnisse wurden nach Erhalt der Fragebögen von der für die Befragung verantwortlichen Person zusammengetragen. Die Auswertung erfolgte unternehmensextern. Die jeweiligen Antworten auf die Auswahlfragen wurden Ihrer Skalenauswahl gemäß gezählt. So ergab sich in den Auswahlfragen ein klares Bild zu den Vorstellungen der Mitarbeiter. Die Antworten in den offenen Fragestellungen wurden ungefiltert zusammengetragen und so als direkte Vorschläge in der Auswertung aufgeführt. So wird in beiden Bereichen die Objektivität in der Auswertung sichergestellt.

Die Kernaspekte wurden für den Ergebnisworkshop mit allen Mitarbeitern genutzt, um Aufgabenstellungen zu entwickeln, die in Kleingruppen bearbeitet werden mussten. Zusammenfassend konnte auf Basis der Befragungsergebnisse das folgende Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens in Bezug auf die Kernthemen der Mitarbeiterbefragung gewonnen werden.

Bereich	Beurteilung				
	schlecht			gut	
	-2	-1	0	1	2
Arbeitsplatz und -situation				●	
Störfaktoren bei der Arbeit	●				
Kommunikation im Unternehmen			●		
Wissensaustausch im Unternehmen				●	
Zusammenarbeit / Betriebsklima				●	
Führung und Vorgesetzte				●	
Weiterbildungsmöglichkeiten		●			
Innovation				●	
Zufriedenheit allgemein				●	

Abbildung 5: Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens

Quelle: Eigene Darstellung.

Auf Basis dieser Kernerkenntnisse konnten fünf Hauptthemen der notwendigen Organisationsentwicklung aus Sicht der Mitarbeiter herausgestellt werden. Die Hauptthemen sind in Fragestellungen formuliert, die insgesamt drei Kleingruppen bearbeitet haben:

1. Wie kann die Entlohnung als Motivationsgrund wirklich zufriedenstellen und nachhaltig wirken?
2. Kann eine Arbeitszeiterfassung zu einer Verbesserung der im Unternehmen genutzten Arbeitszeitmodelle führen?
3. Wie kann deutlichere Kommunikation stattfinden und so transparentere Informationen generieren?
4. Wie soll aktive Personalentwicklung im Unternehmen umgesetzt werden?
5. Wie sieht erfolgreiche und motivierende Führung durch Vorgesetzte aus?

Workshopgestaltung

Die Zielsetzung des durchgeführten Workshops ist zweigeteilt:

1. Die Mitarbeiter sollen persönlich durch den für die Befragung verantwortlichen Mitarbeiter über die Ergebnisse der Befragung objektiv informiert werden.
2. Die Geschäftsleitung soll in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern aktiv im Rahmen von Kleingruppenworkshops an der Entwick-

lung konkreter Veränderungs- und Verbesserungsmaßnahmen arbeiten, um das Unternehmen weiterzuentwickeln und die Mitarbeiter aktiv in die Organisationsentwicklung einzubinden.

Die Geschäftsleitung wurde vor der Workshop Durchführung über die Befragungsergebnisse informiert. Ebenfalls wurden die Intensivthemen, die sich auf Basis der Befragungsergebnisse ergeben haben, für die Kleingruppenworkshops mit der Geschäftsleitung diskutiert und von der Geschäftsleitung gutgeheißen. Alle drei Geschäftsführer und der Direktor Marketing/Vertrieb waren während der Diskussion anwesend und stimmten einstimmig allen Intensivthemen zu.

Der Workshop, zu dem alle Mitarbeiter des Unternehmens und die Geschäftsleitung eingeladen wurden, fand am Mittwoch, dem 12.12.2018 im Tagungszentrum des Unternehmens statt. Der Zeitraum des Workshops konzentrierte sich auf einen halben Arbeitstag von 9.00 Uhr bis 14.00 Uhr. So sollte sichergestellt werden, dass zum einen ausreichend Zeit zur Erarbeitung von Maßnahmen zur Verfügung stand, zum anderen aber auch der Zeitrahmen begrenzt wurde, um die Geschäftsabwicklung an diesem Tag weiter sicherzustellen. Insgesamt nahmen neun Mitarbeiter und drei Mitglieder der Geschäftsführung am Workshop teil. Die übrigen Personen waren aufgrund von Krankheit, Urlaub oder Geschäftsreisen verhindert.

Alle Workshop Unterlagen inkl. der Befragungsergebnisse sind den Mitarbeitern im firmeninternen Intranet zur Verfügung gestellt worden. So konnten auch alle abwesenden Personen sich hierüber informieren und wurden in die Lage versetzt, sich auch zeitverzögert mit den Themen auseinanderzusetzen und darauf, falls gewünscht, zu reagieren.

Es wurden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung detailliert vorgestellt und anschließend das daraus resultierende Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens erläutert. Anschließend wurde in den konkreten Aufgabenteil des Workshops übergeleitet. Die Kleingruppen wurden gelöst und bestanden aus je einer Führungskraft und jeweils drei Mitarbeitern aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. So wurde die Geschäftsleitung direkt eingebunden und die Kommunikation untereinander gesteigert. Ebenfalls wird so die operative Unternehmensebene, die durch die Mitarbeiter repräsentiert wird, mit der strategischen Sichtweise der Geschäftsleitung kombiniert. Ziel ist so die optimale Ausarbeitung von zum Unternehmen passenden und für das Unternehmen umsetzbaren Verbesserungsmaßnahmen.

Lessons Learned

Die drei Kleingruppen arbeiteten ca. 90 Minuten an den fünf Fragestellungen. Anschließend erfolgte die Präsentation der Kleingruppenergebnisse. Insgesamt konnten die folgenden Kernergebnisse zu den jeweiligen Fragestellungen gesammelt werden:

1. Wie kann die Entlohnung als Motivationsgrund wirklich zufriedenstellen und nachhaltig wirken?
Gehaltsniveau wird von den Mitarbeitern als fair wahrgenommen / Gehaltsunterschiede innerhalb des Unternehmens werden antizipiert / Bonuszahlungen sollten individuell beeinflussbar sein / Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter ist verbesserungswürdig.
2. Kann eine Arbeitszeiterfassung zu einer Verbesserung der im Unternehmen genutzten Arbeitszeitmodelle führen?
Gleitzeitmodell des Unternehmens wird sehr positiv bewertet / Zeiterfassung schafft objektive Gleichbehandlung / Arbeitsschutz wird verbessert / Zeitemausgleich muss überlegt werden.
3. Wie kann deutlichere Kommunikation stattfinden und so transparentere Informationen generieren?
Es finden zu viele Meetings statt / Meetingzeiträume und Spielregeln sollen eingehalten werden / Fokusmeetings sollen für Leuchtturmprojekte eingeführt werden / Schnittstellenkommunikation zwischen den Unternehmensbereichen fehlt.
4. Wie soll aktive Personalentwicklung im Unternehmen umgesetzt werden?
Individuelle Förderung und entsprechende Anpassung der Weiterbildung / Personalentwicklungsplan mit dem Vorgesetzten fehlt / Bedarfsorientierung und Bringschuld des jeweiligen Mitarbeiters.
5. Wie sieht erfolgreiche und motivierende Führung durch Vorgesetzte aus?
Mitarbeiter Gleichbehandlung sicherstellen / Individualität der Mitarbeiter erfordert flexible Führungskräfte / Kritikfähigkeit und Kritikwilligkeit müssen gesteigert werden / Vorbildfunktion muss durch die Führungskraft gegeben sein.

Schlussfolgerungen und Grenzen der Studie

Die Organisationsentwicklung ist eine sehr vielfältige Herausforderung für die Geschäftsführung von Unternehmen. Dem angestrebten Wandel kann nur durch die Einbindung der Mitarbeiter des Unternehmens Rechnung getragen werden. Daher gelten Mitarbeiterbefragungen als eines der Kernwerkzeuge in Bezug auf die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen in der Organisationsentwicklung.

Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung kann generell die Wirkung erzeugen, sehr einfach zu sein. Allerdings wird aus den vorliegenden Ausarbeitungen deutlich, dass eine Mitarbeiterbefragung ein sehr komplexes Instrument ist. Friedrich (2009) gibt an, dass „die mit der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung verbundenen Risiken [...] mannigfaltig [sind]“ (Friedrich, 2009, S.20). Der Erfolg einer Mitarbeiterbefragung hängt von der Bereitwilligkeit zur und Offenheit innerhalb der Befragung der Mitarbeiter ab. Um dies sicherzustellen sind die folgenden Aspekte vor der Befragung an die angesprochenen Mitarbeiter zwingend zu kommunizieren:

Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Die Anonymität der Befragten ist sichergestellt. Der Befragungsprozess und alle Befragungsergebnisse sind transparent und werden offengelegt. (Neugebauer, 2003)

Die Mitarbeiterbefragung im betrachteten Unternehmen, die im November 2018 durchgeführt wurde, war die erste Befragung der Mitarbeiter des Unternehmens. Die Befragung wurde, wie in der Literatur als empfehlenswert beschrieben, als Klimabefragung mit Rückspiegelung und als schriftliche Befragung mittels Fragebogen durchgeführt. Auch alle weiteren Qualitätskriterien, wie bspw. die unternehmensexterne Auswertung, Sicherstellung der Anonymität usw. wurden umgesetzt. Die Rücklaufquote von ca. 92% ist als sehr gut einzustufen. Die Bereitwilligkeit der Mitarbeiter ging über die Teilnahme an der Befragung hinaus. Auch innerhalb des durchgeführten Workshops haben sich die Mitarbeiter und die Führungskräfte des Unternehmens intensiv in die Erarbeitung von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung eingebracht. Somit erfüllt die Mitarbeiterbefragung im Unternehmen alle durch die Theorie gestellten Anforderungen und wird als erfolgreich bewertet. Eine Weiterentwicklung und Konkretisierung der ersten Maßnahmen findet zeitnah im Unternehmen statt.

Die durchgeführte Mitarbeiterbefragung als praxisorientierte Fallstudie stellt den Nutzen zur Organisationsentwicklung deutlich dar. Somit kann die Fallstudie als konkrete Vorlage zur (Weiter-)Entwicklung zum

Einsatz in ungarischen klein- und mittelständischen genutzt werden. Demnach wird ungarischen KMU die Möglichkeit gegeben, den auf sie individuell einwirkenden Herausforderungen in der Personaleinbindung und Organisationsentwicklung zu begegnen.

Die Grenzen der Studie sind deutlich. Es handelt sich um eine praxisorientierte Fallstudie, die sich auf ein einzelnes deutsches mittelständisches Unternehmen mit individuellen Herausforderungen bezieht. Eine Generalisierbarkeit der konkreten Befragungsergebnisse ist daher ausgeschlossen. Ebenfalls ist die inhaltliche Gestaltung der Befragung an den Unternehmensaspekten ausgerichtet. Der Zielsetzung der Studie folgend stellt dies allerdings keinen Mangel dar, da Organisationsentwicklung und Personalmanagement in ihrer Umsetzung stets unternehmensindividuell zu gestalten sind. Eine internationale Betrachtung zum Einsatz etwaiger Instrumente kann in weiteren Forschungsvorhaben erfolgen.

Literaturverzeichnis

- Abel, J. – Wagner, P.S. (2017): Industrie 4.0: Mitarbeiterqualifizierung in KMU. *wt Werkstattstechnik online Jahrgang 107 H3*, S. 134–140.
- Armstrong, M. (2009): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. 11. Auflage. Kogan Page.
- Beardwell, J. – Thompson, A. (2017): *Human Resource Management – A contemporary approach*. 8. Auflage. Pearson.
- Borg, I. (2000): *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung: Theorien, Tools und Praxiserfahrungen*. Hogrefe.
- Bungard, W. (1997): *Mitarbeiterbefragungen als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements*. PVU.
- Cummings, T. G. – Worley, C. G. (2009): *Organization Development and Change*. 9. Auflage. South-Western Cengage Learning.
- Domsch, M. – Ladwig, D. (2000): *Handbuch Mitarbeiterbefragung*. Springer.
- Domsch, M. – Schneble, A. (1992): *Mitarbeiterbefragungen – Eine Leitlinie zum Projektmanagement*. Physica.
- Fischer, C. (2015): *Arbeitgeberattraktivität von KMU*. NIERS-Diskussionsbeiträge zur Regionalökonomischen Praxis Nr. 04/2015.
- Friedrich, K. (2005): *Wissensmanagement unter dem Paradigma des Radikalen Konstruktivismus*. Universitätsverlag.
- Friedrich, K. (2009): *Organisationsentwicklung – Lernprozesse im Unternehmen durch Mitarbeiterbefragungen*. Arbeitspapiere der FOM Nr. 12.

- Ganserer, J. (1997): Die Mitarbeiter-Meinungsumfrage der Bayerischen Vereinsbank AG. PVU.
- Garrow, V. – Varney, S. – Lloyd, C. (2009): Fish or Bird? Perspectives on Organisational Development (OD). Institute for Employment Studies, Report 463.
- Holm, K. F. (1982): Die Mitarbeiterbefragung. Universitätsverlag.
- Jöns, I. (1997): Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen. PVU.
- Kühn, T. – Niedermeier, A. – Babic, E. (2019): New Work und die Bedeutung von Organisationskultur, Team- und Beziehungsarbeit. Organisationsberat Superv Coach 26, S. 159–172.
- Lindner, P. – Ludwig, T. – Amberg, M. (2018): Arbeit 4.0 – Konzepte für eine neue Arbeitsgestaltung in KMU. HMD 55, S. 1065–1085.
- Lines, R. (2004): Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 09/2004, 193–215.
- McKenna, E. – Beech, N. (2014): Human Resource Management – A Concise Analysis. 3. Auflage. Pearson.
- Neugebauer, B. (2003): Mitarbeiterbefragungen – Ein Literaturbericht. Zuma-Methodenbericht Nr. 2003/07.
- Öttinger, R. (2004): Mitarbeiterbefragung, der Blick in den Spiegel. *Arbeit Arbeitsrecht*, 04/2004, 24–26.
- Pittino, D. – Visintin, F. – Lenger, T. – Sternad, D. (2016): Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy* 7(2016), S. 75–89.
- Pobel, K. – Müller, G. (1995): Führungskräftebefragungen – von der quantitativen Erhebung zur qualitativen Wirkung: Führung und Unternehmenskultur gezielt gestalten. Verlag für angewandte Psychologie.
- Poór, J. – Juhász, T. – Machová, R. – Bencsik, A. – Bilan, S. (2018): Knowledge Management in Human Resource Management. *Journal of International Studies* 11(3), S. 295–308.
- Prange, C. – Pinho, J.C. (2017): How personal and organizational drivers impact on SME international performance. *International Business Review* 26(6), S. 1114–1123.
- Sonneberg, G. – Schmidt, K. (2000): Mitarbeiterbefragung im kommunalen Bereich am Beispiel des Interkommunalen Leistungsvergleiches. Springer.
- Steimer, S. (1999): Führungscontrolling mit Mitarbeiterbefragung. Universitätsverlag.
- Venegas, B. C. – Thill, K. – Domnanovich, J. (2017): The importance of Strategic Competence in Human Resource Management: Evidence from Austria, Czech Republic, Hungary and Slovakia. *Journal of Eastern European and Central Asian Research* 4(2).
- Waclawski, J. – Church, A. H. (2002): Introduction and overview of organization development as a data-driven approach for organizational change. Jossey-Bass.
- Zsuzsak, K. – Poór, J. (2016): The practice of Human Resource Management in Hungary & Slovakia 2015-2016.