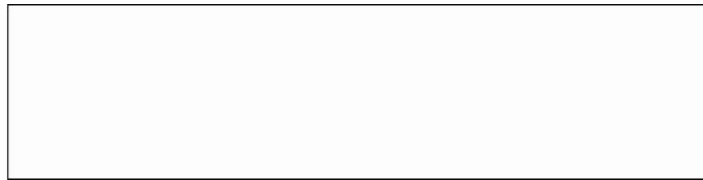




LUDWIG-  
MAXIMILIANS-  
UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN



---

**WOP Working Paper  
No. 2010/ 7**

---

**Nonsens oder Notwendigkeit:  
Mitarbeiterbefragungen in Krisenzeiten haben nicht durchweg  
negative und pessimistische Ergebnisse.**

Matthias Zimmermann  
Ludwig-Maximilians-University, Munich

Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-University, Munich

Jennifer L. Sparr  
Ludwig-Maximilians-University, Munich

Reference / a later version of this paper was published in:

Zimmermann, M., Brodbeck, F. C., & Sparr, J. (2010). Nonsens oder Notwendigkeit: Mitarbeiterbefragungen in Krisenzeiten haben nicht durchweg negative und pessimistische Ergebnisse. [*None or necessity: Employee surveys in times of crises do not always obtain negative or pessimistic results*], *Personal*, 10, 12-15.

Keywords

Mitarbeiterbefragung, Krise, Wahrnehmung, Benchmark

Authors Note

Dr. Matthias Zimmermann, Geschäftsführer, LOGIT Management Consulting, München;  
E-Mail: m.zimmermann@logit-management-consulting.com

Prof. Dr. Felix Brodbeck, Lehrstuhl Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Ludwig-Maximilians-Universität, Leiter F&E, LOGIT Management Consulting, München; E-Mail: brodbeck@lmu.de

Dr. Jennifer L. Sparr, Consultant, LOGIT Management Consulting, München;  
E-Mail: j.sparr@logit-management-consulting.com

*Mitarbeiterbefragung in Krisenzeiten haben nicht durchweg negative und pessimistische Ergebnisse.*

## **Nonsense oder Notwendigkeit**

Mitarbeiterbefragungen (MAB) als wirksames Instrument der Unternehmenssteuerung sind unter internationalen und deutschen Unternehmen weit verbreitet und anerkannt. Regelmäßige Befragungen in festgelegten Intervallen, typischerweise alle ein bis zwei Jahre, liefern wichtige Informationen, etwa über Strategieverständnis, Zufriedenheit, Engagement oder Vertrauen der Mitarbeiter und Führungskräfte, wodurch Strategieorientierung und Ergebnisoptimierung im Unternehmen gefördert werden. Dem mittleren Management liefern sie interne Leistungsbenchmarks und Hinweise für die Optimierung des Leistungsmanagements. Mitarbeitern geben sie eine Stimme, durch die auf Bedürfnisse der Belegschaft und Veränderungsnotwendigkeiten hingewiesen werden kann. Trotz oder gerade wegen der unterschiedlichen Interessen, die sich mit einer MAB verbinden, hat sich die Idee zu fragen und gefragt zu werden, in deutschen wie in internationalen Unternehmen durchgesetzt.

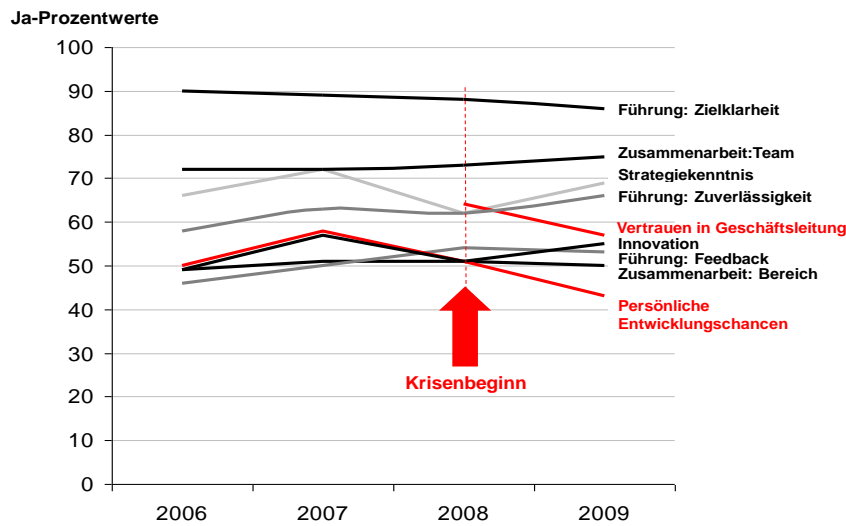
In Zeiten unsicherer Wirtschaftslage ist jedoch ein Zögern beim Einsatz von Mitarbeiterbefragungen zu verzeichnen. Die Frage „to ask or not to ask“ wird laut einem Bericht der HR Direktorin und Wirtschaftsjournalistin Lin Grensing-Pophal im HR Manager Magazin (2009) in Unternehmen vor allem dann gestellt, wenn die Geschäftszahlen in mehreren Quartalen rückläufig sind und Gehaltskürzungen oder Personalabbau erwogen werden. Neben finanziellen Aspekten steht in der Regel die Angst vor schlechten oder verzerrten Ergebnissen im Vordergrund. Eine MAB wird dann gerne verschoben, abgesagt oder gar nicht erst in Angriff genommen.

Nach einer aktuellen Studie der Gesellschaft für Konsumforschung in Österreich (Angelika Kofler, 2010) finden Mitarbeiterbefragungen generell breite Zustimmung in Unternehmen, unter anderem, weil man viele Dinge erfährt, die ein Unternehmen erfolgreich machen können. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wie sie Ende 2008 und vor allem 2009 erlebt wurden, finden jedoch nicht einmal mehr sechs von zehn Befragten, dass Befragungen aktuell durchgeführt werden sollten. Fast die Hälfte der Befragten meinen, dass eine in Krisen durchgeführte MAB Ängste und Befürchtungen hervorruft, was zu verzerrten oder negativen Ergebnissen führt.

### **MAB-Ergebnisse in der Krise**

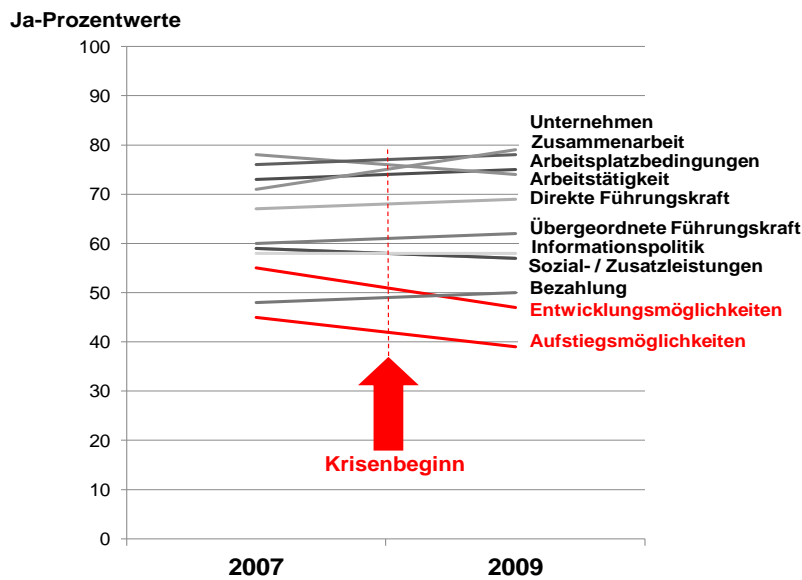
Seit 2006 lässt LOGIT Management Consulting jeden Herbst typische Mitarbeiter-Befragungstems in einer für die arbeitende Bevölkerung in Deutschland repräsentativen Stichprobe von rund 1.000 Personen erheben. Anhand solcher Daten lassen sich übergreifende Trends ermitteln und Veränderungen in einzelnen Unternehmen im Kontext begutachten. Ein übergreifender krisenbedingter Trend wäre, wenn sich mit Einsetzen der Finanzkrise in der zweiten Jahreshälfte 2008 und der darauf folgenden Rezession in 2009 die Stimmung in der Arbeitsbevölkerung verschlechtern und in insgesamt schlechteren Beurteilungen bei MAB-relevanten Fragestellungen niederschlagen würde. Sowohl bei im jährlichen Turnus seit 2006 erhobenen MAB-Themen, als auch bei zweijährlich in 2007 und 2009 erhobenen Themen, zeigt sich der gleiche Befund: Das Gros der MAB-Bewertungen bleibt in den Jahren 2008 und 2009 stabil. (Abb. 1 und 2)

Lediglich die Wahrnehmung der persönlichen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie das Vertrauen in die Geschäftsleitung gehen in den Jahren 2008 und 2009 deutlich zurück. Ersteres lässt sich durch Einsparungen in der Weiterbildung und in der geringen Fluktuation auf dem Arbeitsmarkt erklären, wodurch Aufstiegs- und Wechselmöglichkeiten objektiv eingeschränkt sind. Letzteres kann darauf zurückzuführen sein, dass viele Unternehmen unter der Krise in 2009 stärker gelitten haben als in 2008, was aus Sicht der Mitarbeiter mit dem Verhalten der Geschäftsleitung zu tun hat.



**Abb. 1: Pessimismus für Karriere**

Repräsentativbefragung mit jeweils ca. 1000 Arbeitstätigen, Deutschland; Daten 2006-2009, jeweils im September erhoben (Quelle: Logit Management Consulting)



**Abb. 2: Vertrauen erschüttert**

Repräsentativbefragung mit jeweils ca. 1000 Arbeitstätigen, Deutschland; September 2007 und 2009 erhoben (Quelle: Logit Management Consulting)

Insgesamt jedoch bleibt die Arbeitsmoral sehr robust. Zum Beispiel zeigt Zusammenarbeit im Team einen leichten Aufwärtstrend, die Kenntnis der Strategie erholt sich in 2009 nach einem Tief in 2008, und verschiedene Führungsaspekte (wie Feedback und Zuverlässigkeit) werden stabil bis positiver beurteilt als in den Vorjahren. Andere Bewertungen, etwa Zielklarheit von Führung, weisen nur schwach negative Trends auf.

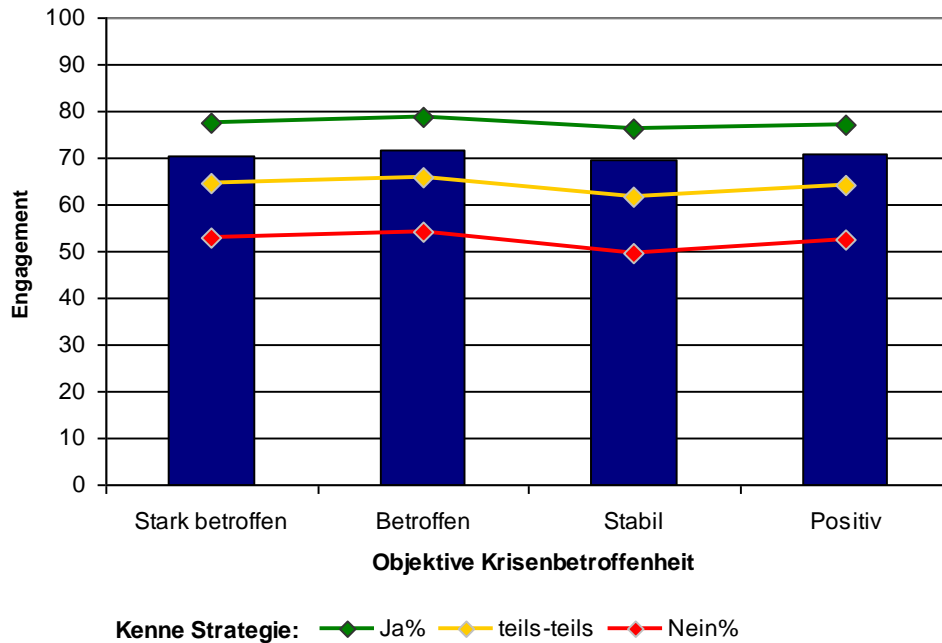
Das Gesamtmuster zeigt deutlich, dass MAB-Indices durch die Krise nicht generell negativ beeinflusst werden. Übrigens, das gleiche Gesamtmuster zeigt sich auch in anderen Ländern, in denen wir die gleichen Repräsentativbefragungen durchführen ließen – etwa im Vereinigtes Königreich und in Italien.

Im Moment ist noch nicht abzusehen, inwieweit ein Anhalten der Rezession sich auf die Entwicklung der Stimmung in der Arbeitsbevölkerung auswirken würde. Uns sind keine Daten aus früheren Krisenzeiten bekannt, anhand derer man den Verlauf der Stimmung beim Fortschreiten und Abklingen einer vergleichbar starken Rezession beobachten konnte. Folglich ist unser Fazit zwar ein vorläufiges, jedoch auch ein aktuelles und für Deutschland, sowie für einige andere Länder, aussagekräftiges: Krisenbedingte Negativeffekte auf Beurteilungen bei MAB-relevanten Fragestellungen sind in der Arbeitsbevölkerung nicht in jenem generellen Umfang zu beobachten, wie gemeinhin befürchtet wird.

### **Objektive Krisenbetroffenheit**

Selbst von der Krise objektiv betroffene Unternehmen und Unternehmensteile müssen nicht notwendigerweise Einbrüche bei MAB-Ergebnissen verzeichnen. Das zeigen Daten, die wir am Ende des Krisenjahres 2009 in einem international tätigen deutschen Großkonzern weltweit erhoben haben. Dort wurden zeitgleich Kriseneinschätzungen anhand objektiver Kriterien vorgenommen – Umsatzrückgang, Anpassung Personalkapazität, Kurzarbeit, Personalüberhang – und in vier Kategorien von „stark betroffen“ bis „positive Entwicklung“ eingeschätzt.

Ein Vergleich der unterschiedlich von der Krise betroffenen, regionalen Unternehmenseinheiten zeigt keine bedeutsamen Unterschiede im Engagement-Index der MAB, erkennbar an nahezu identisch ausgeprägten Werten pro Stufe der Krisenbetroffenheit. Bezieht man noch weitere MAB-Indices (etwa Arbeitszufriedenheit und Zuversicht) mit ein, dann steht ein vernachlässigbar kleiner Anteil von ca. 0.2 Prozent der Gesamtvariation der MAB-Ergebnisse in Zusammenhang mit Krisenbetroffenheit. (Abb. 3)



**Abb. 3: Gleichbleibendes Engagement**

MAB Engagement-Index nach Krisenbetroffenheit in einem internationalen Großkonzern. Linien zeigen die Ausprägung des Engagement-Index in Abhängigkeit von der Strategiekennntnis der Mitarbeiter im Unternehmen.

Quelle: Logit Management Consulting

Nach dem 1x1 des Leistungsmanagements muss man, um in der Belegschaft das Engagement für Höchstleistungen anzuspornen, erreichbare, herausfordernde und vor allem klare Ziele vorgeben (Ingwer Borg, 2003). Diese bewährte Grundregel spiegelt sich in unseren Daten wider. Die Kenntnis der Strategie (ja, teils/teils, nein) ist ein weitaus stärkerer Prädiktor des Engagements der Belegschaft als die Krisenbetroffenheit. Dieser Faktor erklärt einen bedeutsamen Anteil von rund 25 Prozent der Gesamtvariation im Engagement-Index der MAB, das sind mehr als 100 Mal so viel wie der Krisenfaktor. Vergleichbare Ergebnisse fanden wir für weitere Faktoren: klare Zielvereinbarung durch die Führungskraft, 35 Prozent; Vertrauen in Management, 39 Prozent; Zuversicht der Mitarbeiter, 36 Prozent.

**Sinn und Zweck von Mitarbeiterbefragungen**

Für die in Krisenzeiten befürchteten, generellen negativen Ergebnistrends bei Mitarbeiterbefragungen gibt es keine empirische Grundlage. Natürlich gibt es andere Gründe, im Einzelfall eine MAB nicht durchzuführen. Für eine pauschale Ablehnung, Aussetzung oder für ein Verschieben auf bessere Zeiten gibt es keine empirisch belegbaren Argumente.

Man muss sich auch andersherum fragen, aus welchen Gründen MAB in Krisenzeiten sinnvoll ist. Hier gibt die im Januar 2010 erschienene Studie „Organization 2015: Designed to win“ der Boston Consulting Group einen wichtigen Hinweis. Was die Performance angeht, vor allem in der Krise, sind jene Unternehmen unter den besten, die sich konsistent auf ihre weichen Kernkompetenzen konzentrieren: Führung, Motivation, interne Kommunikation und übergreifende Zusammenarbeit. Strategische Mitarbeiterbefragungen sind ein Weg, natürlich nicht der einzige, um diese Kernkompetenzen systematisch zu fordern, zu evaluieren und zu fördern.

Sind Befragungen der Mitarbeiter und die Folgeprozesse im Unternehmen akzeptiert und etabliert, untergräbt ein Aussetzen der Befragung in schwierigen Zeiten die strategische Positionierung des Instruments und stiftet Unruhe. Engagierte Mitarbeiter und ihre Vertreter fragen sich, warum sie nur in Schönwetterperioden beteiligt werden. Gleichzeitig machen sich Spekulationen breit, was die da oben denn eigentlich entscheiden und (nicht) tun, um das Unternehmen sicher durch die Krise zu führen. Es ist schwierig, das Aussetzen oder Verschieben einer etablierten, strategischen MAB für alle im Unternehmen angemessen zu kommunizieren.

Ebenso gewichtig fallen die durch Aussetzen einer MAB fehlenden Informationen aus – auch langfristig betrachtet. Schließlich würde man ja auch nicht darauf verzichten, Umsatz- und Gewinnzahlen zu betrachten, nur weil sie schlecht ausfallen könnten.

Generell sollten Mitarbeiterbefragungen nur dann durchgeführt werden, egal ob in Krisenzeiten oder dazwischen, wenn die Ressourcen und die Bereitschaft für konsequente Folgeprozesse geschaffen werden können. Die Wirkung der Folgeprozesse entfaltet sich am besten über die gesamte Führungskaskade. Die Führungsmannschaft von der Spitze bis zur Basis muss hinter der Befragung stehen. Nicht zuletzt enthalten nachhaltige Mitarbeiterbefragungen auch eine besondere Botschaft an die Mitarbeiter, nämlich, dass sie als Experten ihres Jobs, gerade auch in schwierigen Zeiten, gefragt sind und man darauf vertraut, dass gemeinsam mit ihnen der Weg aus der Krise gefunden werden kann. Wenn es in schwierigen Zeiten nicht wichtig ist zu erfahren, was die Mitarbeiter denken und wo sie tatkräftig mitwirken können und wollen, wann denn dann?

### **Lese-Tipp**

Ingwer Borg: Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen. Hogrefe, Göttingen 2003, ISBN 9783801717162, 39,95 Euro