



**MITARBEITERBEFRAGUNG** / Die Mitarbeiter tragen das Unternehmen. Wichtig ist daher die Messung ihrer Zufriedenheit.

# Wer fragt, gewinnt

VON PROF. RALF MERTENS

**K**ennzeichen eines erfolgreichen Autohauses sind zufriedene Mitarbeiter: Sie arbeiten voll motiviert und das führt zu zufriedenen Kunden. Die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit jedoch wird im Gegensatz zur Kunden- und Händlerzufriedenheit bislang nur in wenigen Niederlassungsbetrieben regelmäßig erfasst. Doch in einer Zeit, die im Automobilhandel geprägt ist von Veränderungen in der Organisationsstruktur und den Vertriebskanälen sowie von Standortüberlegungen, ist es wichtig zu wissen, was die Mitarbeiter von den Veränderungen halten und wie sie mit den Neuerungen

im Unternehmen umgehen. Experten behaupten, die Mitarbeiterzufriedenheit wird ein entscheidender Faktor, wenn nicht gar der entscheidende Faktor, für den zukünftigen Erfolg eines Autohauses sein.

Mitarbeiter sind in dem Zusammenhang als Kunden des Unternehmens zu sehen. Sie sind es, die die Visionen umsetzen müssen und damit zum Erfolg des Unternehmens an vorderster „Front“ beitragen. Sie stehen im direkten Kontakt mit den Kunden und sind das Aushängeschild der Marke und des Autohauses. Nur wenn das Unternehmen es schafft, seine Mitarbeiter als Partner anzuerkennen,

werden diese auf Dauer die erwartete Leistung erbringen.

Am besten kann der Status quo der Mitarbeiterzufriedenheit im Autohaus mit einer professionell durchgeführten Mitarbeiterbefragung bestimmt werden. Die Mitarbeiterbefragung ist ein Unternehmensführungsinstrument, das angewandt wird auf Veranlassung der Unternehmensleitung und in Abstimmung mit der Arbeitnehmervertretung. Dabei werden alle Mitarbeiter, oder auch nur eine bestimmte Zielgruppe, mit Hilfe von überwiegend standardisierten Fragebögen nach

## DIE THEMEN

- Allgemeine Fragen
- Arbeitsplatzbedingungen
- Tätigkeit
- Arbeitszufriedenheit
- Personalentwicklung, Weiterbildung
- Kollegen/innen
- Unmittelbarer Vorgesetzter/Meister
- Firma und Organisation
- Geschäftsleitung
- Information und Kommunikation
- Qualität und Qualitätsverbesserung
- Unternehmensimage, Innovation, Unternehmenskultur
- Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit

ihren Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnissen hinsichtlich ihres betrieblichen Umfeldes befragt. Diese Befragung muss auf jeden Fall anonym und auf freiwilliger Basis durchgeführt werden. Es sind dabei die methodischen, organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten.

Eine Mitarbeiterbefragung dient dazu, betriebliche Stärken und Schwächen ans Tageslicht zu bringen, um diese im Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu diskutieren. Als Ergebnis sollten Veränderungsprozesse eingeleitet werden, die letztlich auf eine Verbesserung der analysierten Schwachstellen und damit auf eine Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Situation abzielen.

Die Mitarbeiter erhalten einen Fragebogen mit insgesamt fast 70 Fragen (*Themenfelder vgl. Kasten links unten*). Zusätzlich haben sie die Möglichkeit, frei formulierte Vorschläge mit einzubringen. Selbst äußerst skeptische Unternehmer ändern spätestens beim Lesen dieser Vorschläge ihre Meinung zu Aufwand und Kosten der Befragung. Sie erkennen neben dem Analyseinstrument auch die Funktionen eines Betrieblichen Vorschlagswesens und eines Qualitätssicherungsinstruments nach TQM.

Will man die Vorteile einer Mitarbeiterbefragung in der strategischen Planung eines Autohauses nutzen, sollte man beachten:

- Eine Mitarbeiterbefragung darf nicht als PR-Aktion betrachtet werden.
- Der Befragung müssen Taten folgen, um nicht das soeben gewonnene Vertrauen wieder zu verlieren.
- Um Veränderungen zu messen, ist eine Folgebefragung nach einem angemessenen Zeitraum ratsam.

Um die Anonymität der Befragung zu gewährleisten und um Angst vor Sanktionen auszuschließen, sollten die ausgefüllten Fragebögen entweder sofort oder nach dem Einsammeln durch eine Vertrauensperson (evtl. Betriebsrat) an eine außenstehende Institution gesandt werden. Aus den beiden genannten Gründen sind auch von den Herstellern initi-

## DER NUTZEN

### 1. Als Diagnoseinstrument

- Sie zeigt den Grad der allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit an
- Sie ist ein Instrument der Schwachstellenanalyse, da sie Hinweise zur Beseitigung von organisatorischen Mängeln geben kann
- Sie kann zur Unterstützung und Sicherung arbeitnehmerge rechter Lösungen bei Neuerungen im Betrieb eingesetzt werden
- Sie kann als Erfolgskontrollinstrument nach vollzogenen Neuerungen eingesetzt werden

### 2. Einfluss auf die Organisation

- Sie beteiligt die Mitarbeiter an Unternehmensbelangen
- Sie verringert die soziale Distanz zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensleitung
- Sie fördert eine offene Kommunikation
- Sie trägt – richtig angewendet – zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und zur Verbesserung des Betriebsklimas bei

### 3. Grundlage einer mitarbeiterorientierten Unternehmensplanung

- Sie steigert mit Hilfe der gewonnenen Daten die Zuverlässigkeit und Qualität der Entscheidungsprozesse im Autohaus

ierte und durchgeführte Befragungen wenig sinnvoll. Eine anschließende Auswertung, am besten mit dem Sozialstatistikprogramm SPSS, sollte allen Testgütekriterien standhalten.

## Zufriedenheitsindex

Durch die Verknüpfung verschiedener Erhebungswerte lässt sich für jeden einzelnen Betrieb ein Mitarbeiterzufriedenheitsindex ermitteln. Dies ist besonders interessant, um

- Mitarbeiterzufriedenheit von einem Betrieb in Relation zu anderen Betrieben zu setzen (entweder in Kettenbetrieben oder in einer definierten Vergleichsgruppe).
- Mitarbeiterzufriedenheit nach organisatorischen Veränderungen in der Gesellschaftsform, wie zum Beispiel Kooperationen und Fusionen, zu messen.
- Mitarbeiterzufriedenheit nach internen organisatorischen Veränderungen (vorher und nachher) zu messen.

Fazit: Die Mitarbeiterzufriedenheit im Autohaus ist ein entscheidender Faktor zur Sicherung des zukünftigen Erfolgs. Sie hat direkte Auswirkungen auf

- Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter
- Qualität der geleisteten Arbeit
- Fehlzeiten
- Fluktuation
- Unfallhäufigkeit.

Erfahrungen aus Mitarbeiterbefragungen in Autohäusern zeigen, dass ca. 70 % der analysierten Schwachstellen im Bereich der Kommunikation und Information liegen, also relativ einfach zu beheben sind. Eine professionell durchgeführte Mitarbeiterbefragung ist nicht nur ein hervorragendes Diagnoseinstrument, sondern übernimmt auch gleichzeitig die Funktionen eines Betrieblichen Vorschlagswesens und eines Qualitätssicherungsinstruments nach TQM. Denn eines steht fest: Wer sonst, wenn nicht der Mitarbeiter selbst, weiß besser Bescheid über sein Arbeitsumfeld? Und dieses Know-how sollte man gezielt nutzen.

*mertens.ralf@t-online.de*

## GESTALTUNGSBEISPIEL

	Die Aussage						Die Frage halte ich für	
	stimmt genau			stimmt nicht			wichtig	unwichtig
	1	2	3	4	5	6	+	-
Ich kenne meinen Betrieb ganz genau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Was kann Ihrer Meinung nach in der Firma verbessert werden?

---



---



---