

**Onlinebefragung zum Thema  
„Mitarbeiterbindung“**

*Kurzbericht der Ergebnisse*

## Zusammenfassung

Der vorliegende Kurzbericht stellt die Ergebnisse einer Onlinebefragung unter den Firmen dar, die unter 89 in der Firmendatenbank „FIT“ der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg gelistet sind. Thema der Befragung waren Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung vor dem Hintergrund eines von vielen Experten prognostizierten Fachkräftemangels.

Die Befragung zeigt auf, dass vielen Unternehmen der drohende Fachkräftemangel bewusst ist und Maßnahmen zur Gegensteuerung für notwendig gehalten werden. Die Bewertungen der befragten Firmen werden in Bezug auf verschiedene Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern betrachtet.

Abschließend werden Einschätzungen zu Mitarbeiterbefragungen als einem möglichen Mittel zur Verringerung von Fluktuation und zur Bindung von Mitarbeitern dargestellt.

Eine weiterführende Analyse der Ergebnisse erfolgt im Rahmen einer Master Thesis an der European School of Business in Reutlingen. Nach vorliegen der Ergebnisse werden diese ebenfalls auf unserer Homepage veröffentlicht.

## Inhaltsverzeichnis

I	Rahmendaten .....	1
I.1	Studiendesign .....	1
I.2	Beschreibung der Stichprobe .....	1
I.3	Aussagekraft der Ergebnisse .....	4
II	Ergebnisübersicht .....	5
II.1	Erläuterung der Ergebnisdarstellung .....	5
II.2	Allgemeine Fragen zum Thema Mitarbeiterbindung .....	5
II.3	Geeignete Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung .....	9
II.4	Einbindung durch Mitarbeiterbefragungen .....	14
III	Fazit .....	17
IV	Anhang .....	18
IV.1	Fragebogen .....	18
IV.2	Einladungs-E-Mail .....	23
IV.3	Erinnerungs-E-Mail .....	24

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Teilnahmequote (Gesamt).....	1
Tabelle 2: Teilnahmequoten nach Betriebsgrößen.....	2
Tabelle 3: Betriebsgrößen nach Zuordnung.....	3
Tabelle 4: Teilnehmer nach Branchen.....	4

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einschätzung der aktuellen Situation .....	6
Abbildung 2: Bindung älterer Arbeitnehmer nach Betriebsgröße .....	7
Abbildung 3: Bindung älterer Mitarbeiter nach Branche .....	8
Abbildung 4: geeignete Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung .....	9
Abbildung 5: Geeignete Maßnahmen nach Betriebsgröße .....	10
Abbildung 6: umgesetzte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung .....	11
Abbildung 7: Umgesetzte Maßnahmen nach Betriebsgröße .....	12
Abbildung 8: Umsetzung weiterer Maßnahmen.....	13
Abbildung 9: Einschätzung von Mitarbeiterbefragungen .....	14
Abbildung 10: Bewertung von Mitarbeiterbefragung nach erfolgter Durchführung .....	15

# I Rahmendaten

## I.1 Studiendesign

Vor dem Hintergrund eines von verschiedenen Seiten prognostizierten Mangels an qualifiziertem Personal ist es das Ziel der vorliegenden Studie, zu klären, ob bzw. inwieweit sich Unternehmen auf diese Entwicklung einstellen und Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern treffen.

Für die Erhebung der Daten, die dieser Studie zugrunde liegen, wurde eine Onlinebefragung gewählt. Dem Nachteil geringer Rücklaufquoten bei Onlinestudien gegenüber stehen die Vorteile einer einfachen Verbreitung der Fragebögen sowie einer kostengünstigen Durchführbarkeit. Anders als bei der Befragung von Privathaushalten steht zudem mit der Firmendatenbank FIT der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg ein Verzeichnis von E-Mail-Adressen zur Verfügung. Die Verwendung der dort gelisteten Einträge erfolgte nach Rücksprache mit der für unser Gebiet zuständigen IHK in Reutlingen.

Als Grundgesamtheit der Erhebung wurden dementsprechend sämtliche in der Firmendatenbank „FIT“ gelistete Firmen mit einer eingetragenen E-Mail-Adresse sowie mindestens 7 Mitarbeitern oder mit der Betriebsgröße „unbekannt“ festgelegt. Es konnten insgesamt 3012 Einträge ermittelt werden.

Die Befragung wurde am 6. Februar 2007 gestartet. Dabei wurde an sämtliche 3012 eingetragenen Firmen eine E-Mail mit einem individuellen Passwort verschickt, mit der Bitte, bis zum 2. März an der Befragung teilzunehmen. Nach zwei Wochen wurden die Firmen nochmals per E-Mail an die Befragung erinnert.

## I.2 Beschreibung der Stichprobe

Die Teilnahmequote der Befragung berechnet sich wie folgt:

	<b>N</b>	<b>% Gesamt</b>	<b>% Brutto- stichprobe II</b>
Bruttostichprobe I	3012	100%	
Ungültige Adressen <sup>1</sup>	467	15,5%	
Bruttostichprobe II	2545	84,5%	100%
<b>Teilgenommen</b>	<b>89</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,5%</b>

**Tabelle 1: Teilnahmequote (Gesamt)**

<sup>1</sup> Fehlerhafte Adressen, nicht existierende Adressen.

Mit einer Teilnahmequote von 3,5% liegt die Beteiligung etwas unter der üblicherweise für Onlinebefragungen zu erwartenden Beteiligung von ca. 5%. Als Ursache für die geringere Teilnahme kommt ein kurzzeitiger Ausfall des Befragungsservers zu Beginn der Erhebungsphase in Betracht. Eine weitere Ursache könnte die nicht direkte Adressierung der E-Mails an konkrete Ansprechpartner bei den Firmen sein; oftmals sind in der Firmendatenbank als Adressen allgemeine Kontaktadressen (z.B. info@firma.de) eingetragen, so dass eine E-Mail dann erst firmenintern weitergeleitet bzw. -verteilt werden muss. Ebenfalls eine mögliche Ursache für die niedrigere Teilnahmequote ist das seit einigen Monaten verstärkte Aufkommen an Spam-Mails. Zwar wurde bei der Formulierung der Einladung zur Teilnahme an der Befragung darauf geachtet, dass sich der Einladungstext eindeutig von Spam-Mails abhebt, es ist dennoch nicht auszuschließen, dass die Einladung bei einigen Firmen als Spam-Mail eingestuft wurde.

In der folgenden Tabelle sind die Teilnahmequoten für die in der Firmendatenbank „FIT“ angegebenen Betriebsgrößen getrennt aufgeführt:

Beschäftigte laut FIT	Einladungen	Teilnehmer	Teilnahmequote
unbekannt	431	11	2,6%
7 – 9	317	13	4,1%
10 – 19	547	18	3,3%
20 – 49	565	17	3,0%
50 – 99	252	7	2,8%
100 – 199	188	11	5,9%
200 – 499	143	7	4,9%
500 – 999	54	1	1,9%
1000 – 4999	46	4	8,7%
5000 – 9999	1	0	0,0%
10000 und mehr	1	0	0,0%
<b>Gesamt</b>	<b>2545</b>	<b>89</b>	<b>3,5%</b>

**Tabelle 2: Teilnahmequoten nach Betriebsgrößen**

Wie aus der Tabelle hervorgeht, haben - gemessen an den Einladungen - Betriebe mit 1000 bis 4999 Mitarbeitern sich am stärksten an der Befragung beteiligt. Die beiden Betriebe mit 5000 oder mehr Mitarbeitern haben hingegen nicht an der Befragung teilgenommen. Darüber hinaus lässt sich kein Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Teilnahmebereitschaft feststellen.

Trotz des vorhandenen Eintrags in der Firmendatenbank wurden die Firmen im Rahmen der Befragung mittels einer offenen Abfrage gebeten, die Anzahl ihrer Mitarbeiter anzugeben. Somit ist es möglich, einige der Firmen der Kategorie „unbekannt“ den Größenklassen zuzuordnen, ebenfalls können bei einigen Firmen, in denen sich die Anzahl der Mitarbeiter seit dem Eintrag in die Firmendatenbank geändert hat, der korrekten Kategorie zugeordnet werden. Auf Basis dieser Veränderungen ergibt sich folgende Verteilung der Betriebsgrößen:

Beschäftigte laut FIT	Teilnehmer	%-Anteil Stichprobe
unbekannt	1	1,1
<7	8	9,0
7 – 9	8	9,0
10 – 19	16	18,0
20 – 49	18	20,2
50 – 99	10	11,2
100 – 199	11	12,4
200 – 499	8	9,0
500 – 999	1	1,1
1000 – 4999	6	6,7
5000 - 9999	1	1,1
10000 und mehr	1	1,1
<b>Gesamt</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

**Tabelle 3: Betriebsgrößen nach Zuordnung**

Im Vergleich zu den Einträgen in der Firmendatenbank „FIT“ ergeben sich einige Verschiebungen in der Zuordnung von Firmen zu den jeweiligen Betriebsgrößen. Am auffälligsten ist dies bei zwei Unternehmen, welche selbst angeben, mehr als 5000 Mitarbeiter zu haben. Hier handelt es sich offensichtlich um überregional tätige Großunternehmen, bei denen in der Firmendatenbank lediglich die Anzahl der in Baden-Württemberg tätigen Mitarbeiter eingetragen ist.

Für die dargestellten Analysen wurden die drei Kategorien mit 1000 oder mehr Mitarbeitern zu einer Kategorie zusammengefasst, zudem wird eine Kategorie für Betriebe mit 200 bis 999 Mitarbeitern gebildet. Die Nennung Befragungsteilnehmers aus dem Betrieb mit unbekannter Mitarbeiterzahl bleibt bei Zusammenhangsanalysen mit der Betriebsgröße ebenfalls unberücksichtigt.

Zusätzlich abgefragt wurde die Branche der teilnehmenden Unternehmen. Die offen abgefragten Nennungen wurden im Sinne einer besseren Übersichtlichkeit wie folgt kategorisiert:

<b>Branche</b>	<b>Teilnehmer</b>	<b>%-Anteil Stichprobe</b>
Finanzen/Immobilien	12	13,5
Handel	10	11,2
IT	12	13,5
Industrie	20	22,5
Bau/Handwerk	8	9,0
Dienstleistungen	12	13,5
Gastronomie/Tourismus	6	6,7
Sonstige	9	10,1
<b>Gesamt</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

**Tabelle 4: Teilnehmer nach Branchen**

Die meisten Teilnehmer stammen aus dem Bereich der Industrie, etwas geringer vertreten sind Betriebe aus den Bereichen Bau/Handwerk und Gastronomie/Tourismus.

### **1.3 Aussagekraft der Ergebnisse**

Entgegen einer weit verbreiteten Meinung sind Ergebnisse einer Befragung nicht erst ab einer bestimmten Fallzahl „repräsentativ“. Statistisch gesehen wird mit einer höheren Fallzahl lediglich das Konfidenzintervall, also die Fehlerspanne der Schätzung eines Anteils, geringer. Wichtiger für die Repräsentativität und Aussagekraft der Ergebnisse ist hingegen die zufällige Ziehung der Stichprobe aus einer Grundgesamtheit.

Bei der vorliegenden Studie wurde eine Vollbefragung aller in das Firmenverzeichnis eingetragenen Firmen (=Grundgesamtheit) durchgeführt. Die vorliegenden Ergebnisse können daher trotz der niedrigen Beteiligung als aussagekräftig für die eingetragenen Firmen angesehen werden, allerdings mit zwei Einschränkungen:

1. Die Schätzungen von Anteilen sind mit einer etwas größeren Unsicherheit behaftet
2. Es ist nicht auszuschließen, dass Firmen, in denen das Thema „Mitarbeiterbindung“ aktuell relevant ist, häufiger an der Befragung teilgenommen haben.

Unabhängig von der Repräsentativität der Stichprobe sind in jedem Fall Aussagen über Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen aussagekräftig.

## **II Ergebnisübersicht**

### **II.1 Erläuterung der Ergebnisdarstellung**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung in der kompakten Form der sog. Ja% (Ja-Prozente oder Zustimmungsprozente) dargestellt. Hierbei werden die Anteile der Nennungen zusammengefasst, die auf die beiden zustimmenden Kategorien der im Fragebogen eingesetzten Antwortskalen entfallen. Bei den hier verwendeten 5-stufigen Skalen wird somit der gemeinsame prozentuale Anteil der Nennungen „trifft zu“ und „trifft eher zu“ dargestellt. Diese Zusammenfassung stellt eine Vergröberung dar, welche die Verteilung der Antworten zwischen diesen beiden zustimmenden Kategorien vernachlässigt. Statistische Analysen haben ergeben, dass diese Darstellungsform vom Informationsverlust her der etwas weiter verbreiteten Darstellung durch den Mittelwert der Nennungen weitgehend entspricht<sup>2</sup>. Der Informationsverlust ist insgesamt gesehen bei einer Zusammenfassung der Antworthäufigkeiten durch Ja-Prozente nicht höher als bei einer Zusammenfassung durch den Skalenmittelwert.

### **II.2 Allgemeine Fragen zum Thema Mitarbeiterbindung**

In der folgenden Grafik sind die Anteile dargestellt, die auf die beiden zustimmenden Kategorien des ersten Fragenblocks entfallen. Die genauen Fragentexte können dem im Anhang abgedruckten Fragebogen entnommen werden.

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu: Gabler, Siegfried; Borg, Ingwer: Zustimmungsanteile und Mittelwerte von Likert-skalierten Items; in: ZUMA-Nachrichten 50, Mannheim 2002, S.7-25, für 6er-Skalen: Kögel, Andreas: Ja-Prozente bei 6-stufigen Antwortskalen, [www.institut-schreier.de/reports/Analyse\\_Ja-Prozente.pdf](http://www.institut-schreier.de/reports/Analyse_Ja-Prozente.pdf)

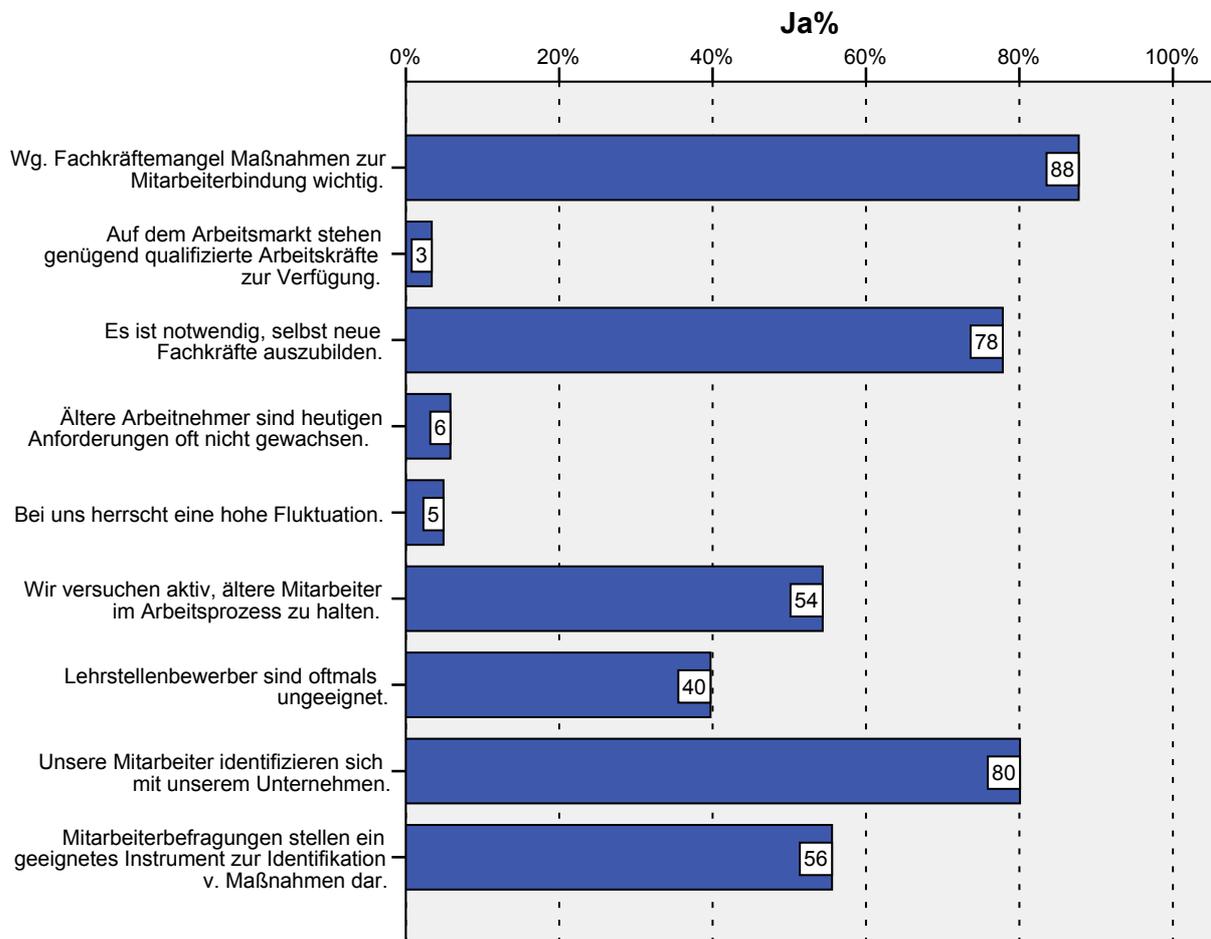


Abbildung 1: Einschätzung der aktuellen Situation

Wie aus der Grafik hervorgeht, hält die große Mehrheit der Befragungsteilnehmer Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung für notwendig. Die meisten Firmen sehen daher auch die Notwendigkeit, selbst neue Fachkräfte auszubilden, zumal - entsprechend ihrer Einschätzung - am Arbeitsmarkt nur ein geringes Angebot an qualifizierten Arbeitskräften zur Verfügung steht, um ausscheidende Mitarbeiter schnell und angemessen zu ersetzen.

Neben der eigenen Ausbildung von Fachkräften ergreift rund die Hälfte der befragten Firmen Maßnahmen, um ältere Mitarbeiter im Arbeitsprozess zu halten. Diesem Bild entspricht der geringe Anteil von Firmen, die ältere Mitarbeiter den heutigen Anforderungen als „...oft nicht gewachsen“ einschätzen. Die Wertschätzung älterer Mitarbeiter nimmt offensichtlich zu, einhergehend mit der verbreiteten Einschätzung, dass viele Lehrstellenbewerber ungeeignet sind. Es findet hier – zumindest den Angaben nach – eine Rückbesinnung auf das vorhandene Arbeitskräftepotential statt.

Es bleibt noch die Frage, ob sich die Einschätzungen der Firmen nach Branche bzw. Betriebsgröße unterscheiden. In den beiden folgenden Grafiken sind die Antworten auf

die Frage, ob die Firmen sich aktiv darum bemühen, ältere Mitarbeiter im Arbeitsprozess zu halten, nach Branche und Betriebsgröße differenziert dargestellt.

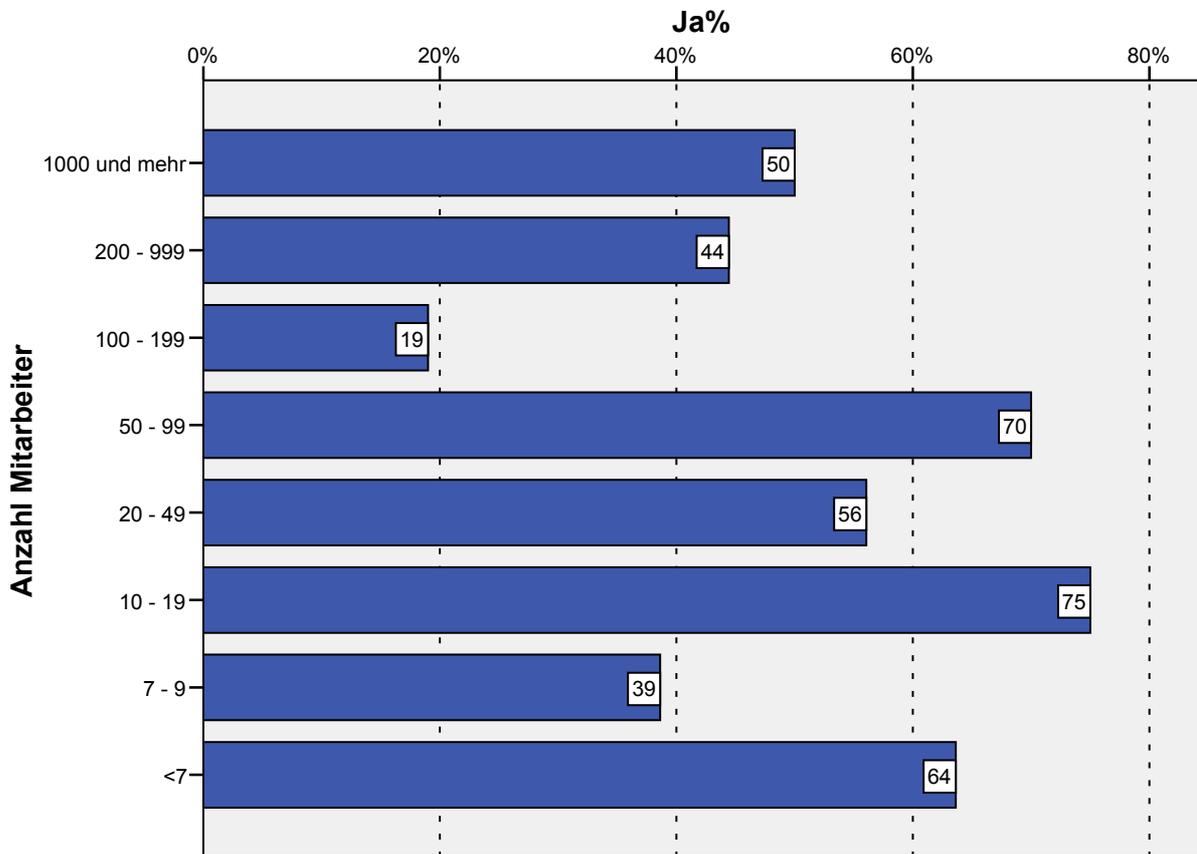


Abbildung 2: Bindung älterer Arbeitnehmer nach Betriebsgröße

Wie aus der Grafik hervorgeht, versuchen Unternehmen zwischen 10 und 100 Mitarbeitern sowie Kleinunternehmen mit weniger als 7 Mitarbeitern am stärksten, ältere Mitarbeiter im Arbeitsprozess zu halten. Vergleichsweise gering fallen derartige Aktivitäten bei kleinen Unternehmen mit 7 bis 9 Beschäftigten sowie bei Unternehmen mit 100 bis 199 Mitarbeitern aus.

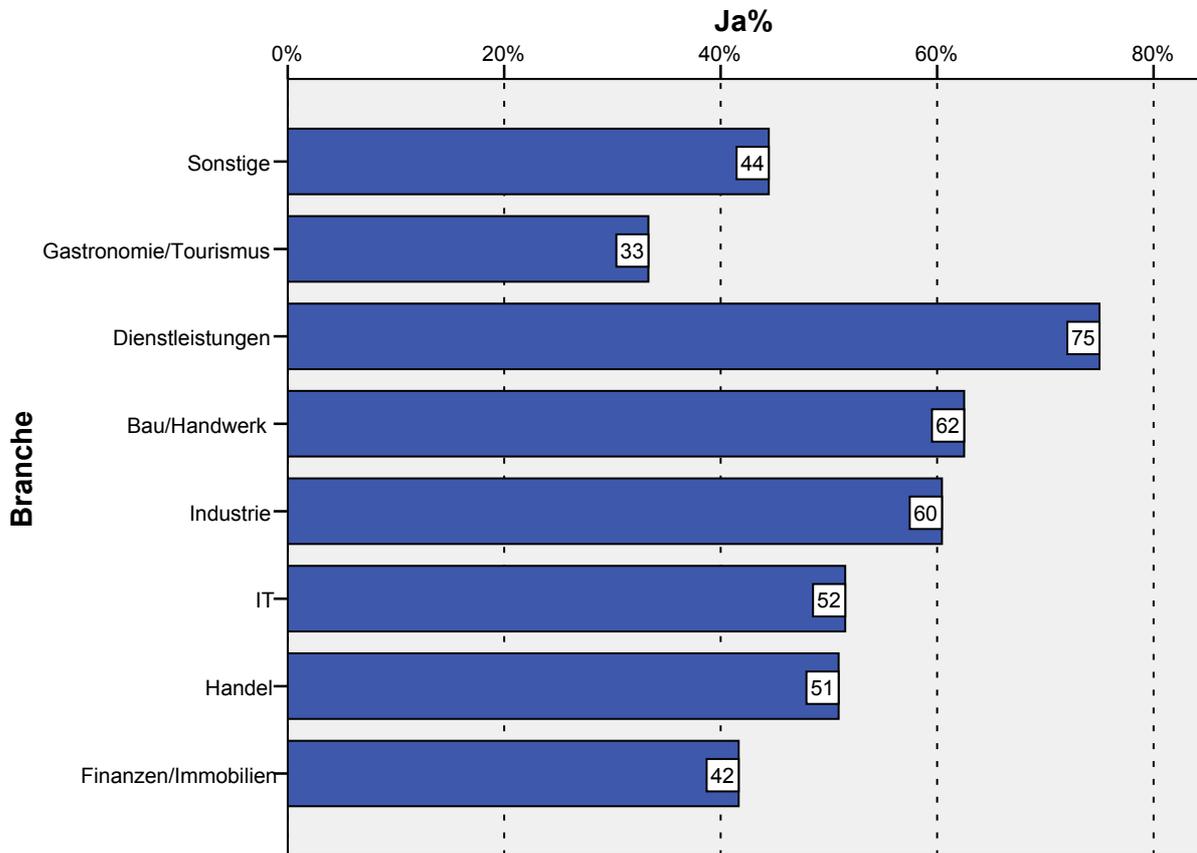


Abbildung 3: Bindung älterer Mitarbeiter nach Branche

Zwischen den Branchen der befragten Firmen lassen sich ebenfalls Unterschiede erkennen, auch wenn diese geringer ausfallen. Während im Bereich der Gastronomie nur von jedem dritten Betrieb aktiv Maßnahmen zur Bindung älterer Mitarbeiter unternommen werden, trifft dies in den teilnehmenden Betrieben aus dem Bereich Dienstleistung auf drei von vier Betrieben zu.

### II.3 Geeignete Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Im Rahmen des zweiten Fragenblocks wurde erhoben, welche Maßnahmen die befragten Unternehmen für geeignet halten, um Mitarbeiter zu binden. In der folgenden Darstellung sind jeweils die beiden Kategorien „sehr geeignet“ und „geeignet“ zusammengefasst.

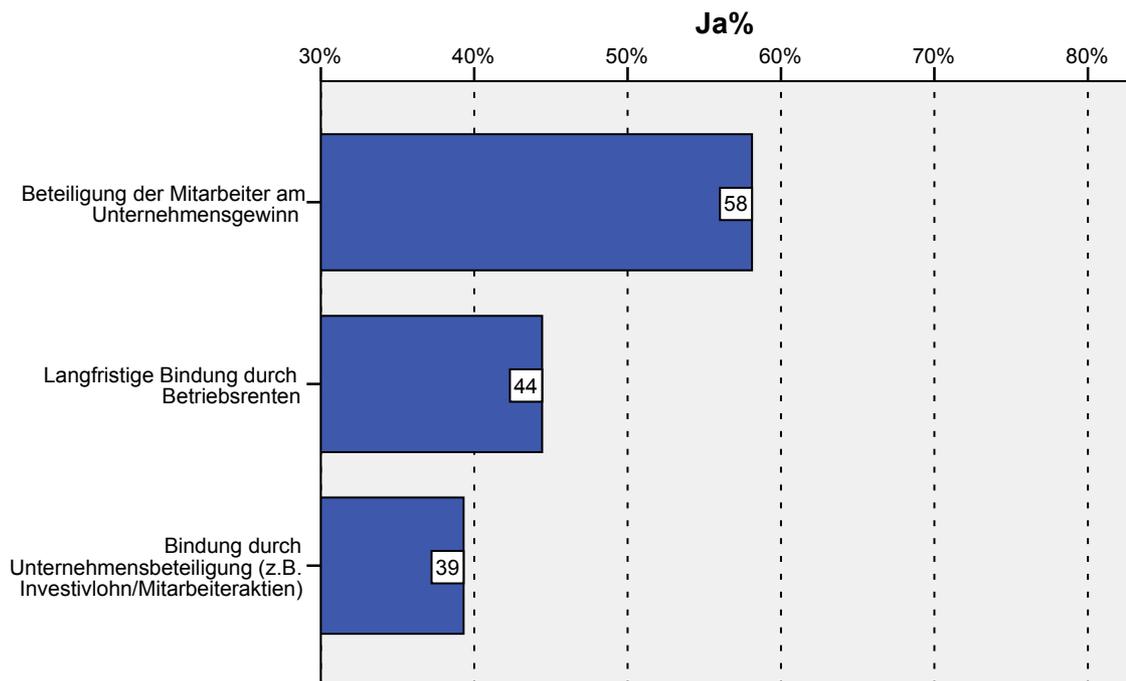


Abbildung 4: geeignete Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Während eine Beteiligung der Mitarbeiter durch eine Beteiligung am Unternehmensgewinn von etwas mehr als der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen als geeignete Möglichkeit angesehen wird, werden Betriebsrenten sowie Unternehmensbeteiligungen nur von knapp 40% als geeignet angesehen.

Wie aus der folgenden Grafik hervorgeht, werden die abgefragten Maßnahmen je nach Betriebsgröße für unterschiedlich gut geeignet gehalten. Während in den kleineren Betrieben die genannten Maßnahmen allgemein eher für weniger geeignet gehalten werden – die Beteiligung am Unternehmensgewinn tritt aus diesem Muster etwas hervor – werden Betriebsrenten in Betrieben mit 200 bis 999 Mitarbeitern eher als geeignet angesehen, von Großbetrieben hingegen Unternehmensbeteiligungen.

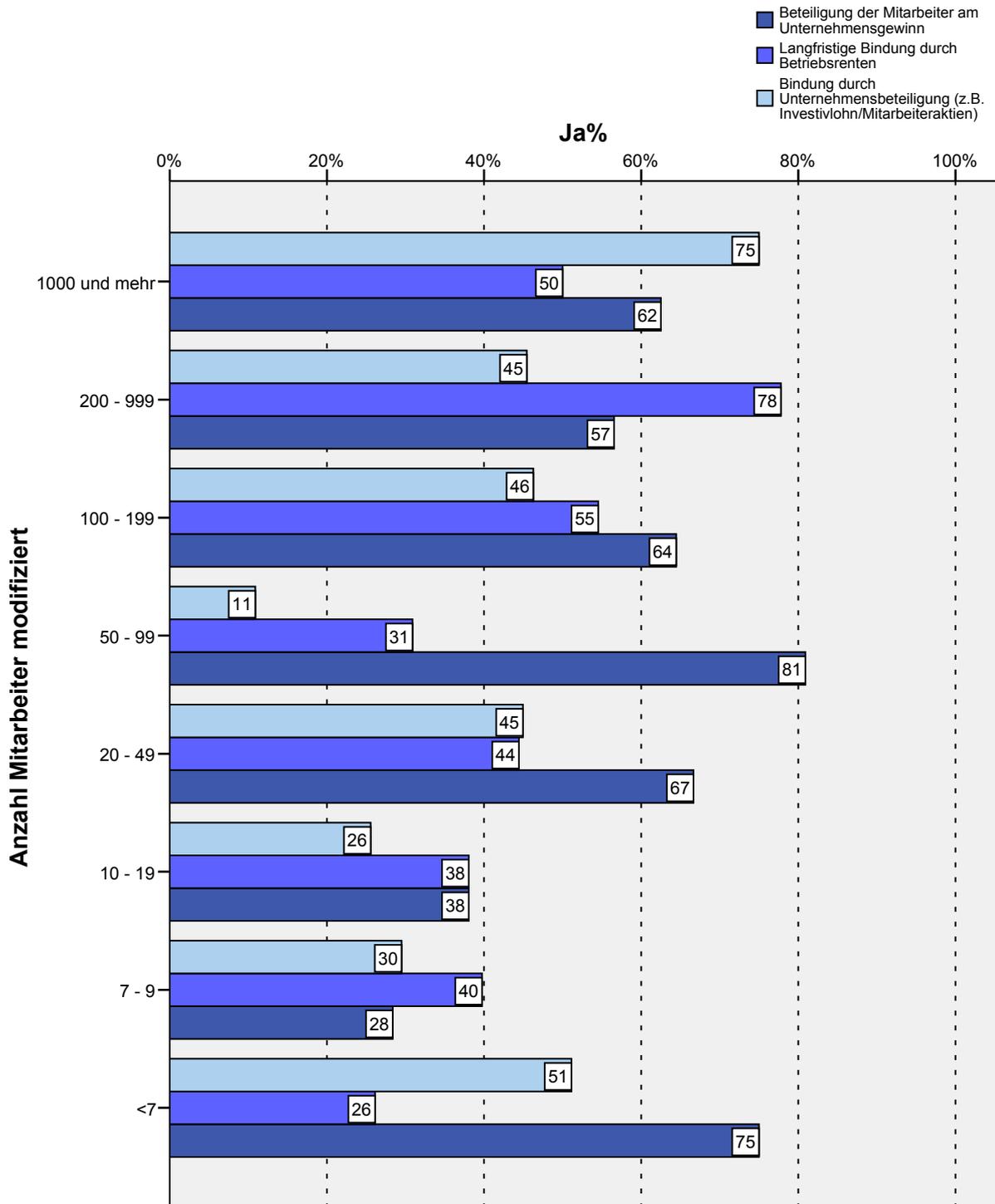
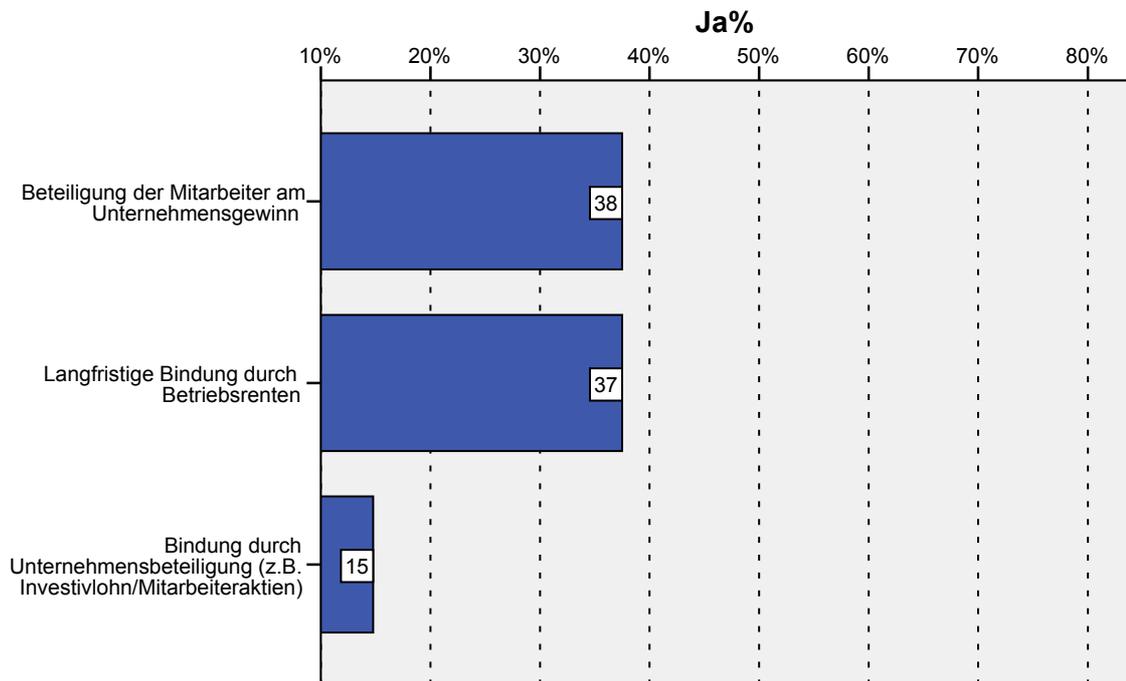


Abbildung 5: Geeignete Maßnahmen nach Betriebsgröße

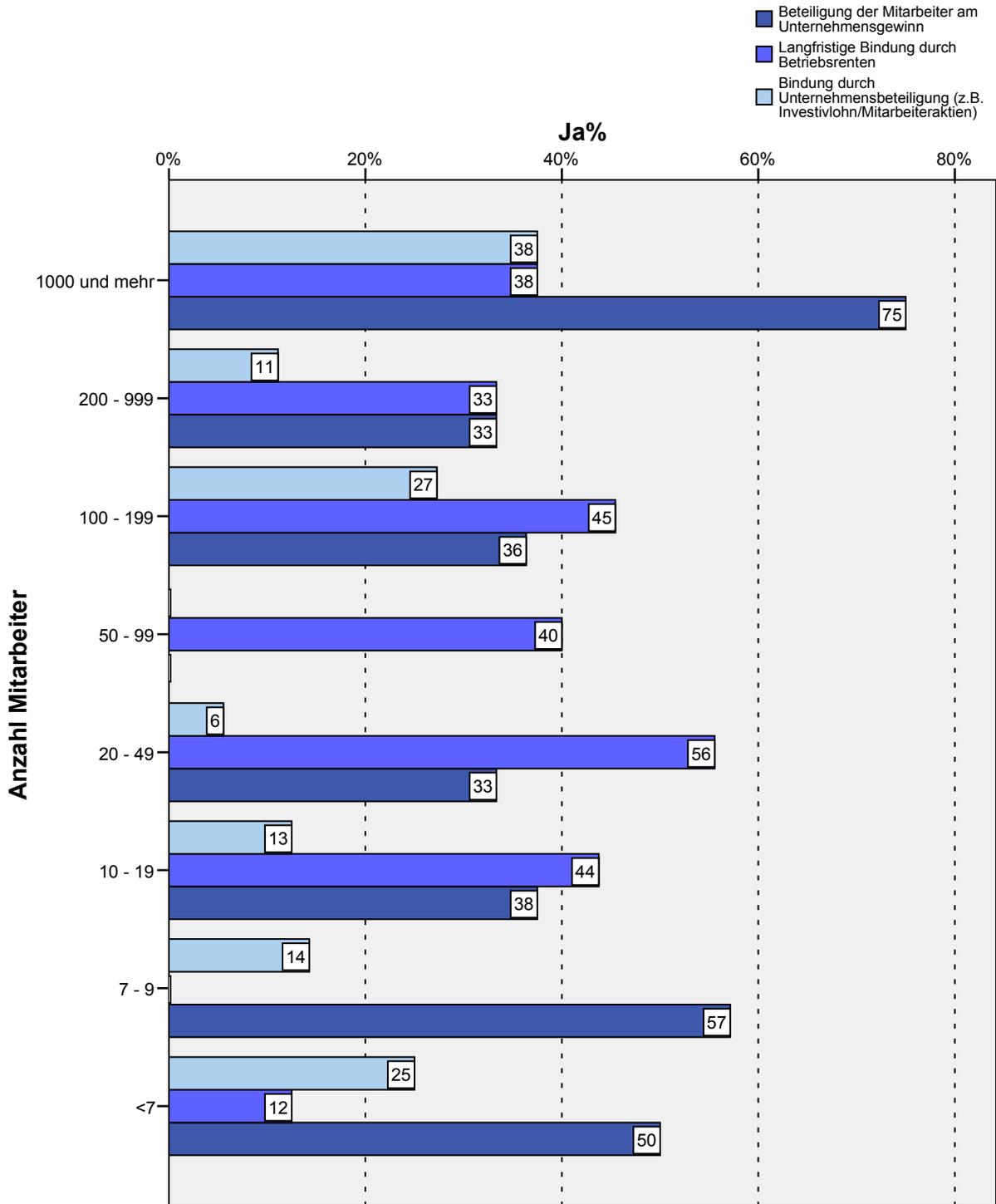
Neben der Frage, als wie geeignet einzelne Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern erachtet werden, wurde auch deren konkrete Umsetzung in den Betrieben erhoben:



**Abbildung 6: umgesetzte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung**

Bei allen drei abgefragten Maßnahmen ist der Anteil der Betriebe, die eine Maßnahme konkret umsetzt haben, geringer als der Anteil der Firmen, welche die jeweilige Maßnahme für geeignet halten. Am geringsten fällt die Differenz zwischen positiver Einschätzung und tatsächlicher Umsetzung bei den Betriebsrenten aus (7% → 44% zu 37%), bei den beiden anderen Maßnahmen beträgt sie ca. 20%.

Auch bei der Umsetzung lassen sich Unterschiede zwischen den Größenklassen der Betriebe erkennen. Während in den Kleinbetrieben die Beteiligung am Unternehmensgewinn noch am häufigsten genannt wird, dominiert in den Betrieben mittlerer Größe die Bindung durch Betriebsrenten, die hier von jeweils rund der Hälfte der Betriebe mit 10 bis 200 Mitarbeitern genannt wurde. Die größeren Unternehmen liegen etwa auf dem Niveau des Durchschnitts, wobei die Unternehmen mit 1000 und mehr Mitarbeitern etwas häufiger Unternehmensbeteiligungen und erkennbar häufiger Gewinnbeteiligungen umgesetzt haben.



**Abbildung 7: Umgesetzte Maßnahmen nach Betriebsgröße**

Neben den genannten Maßnahmen, die allesamt eine Bindung durch finanzielle bzw. kapitalbildende Vorteile für die Mitarbeiter beschreiben, wurde auch nach der Umsetzung von nichtmonetären Maßnahmen gefragt:

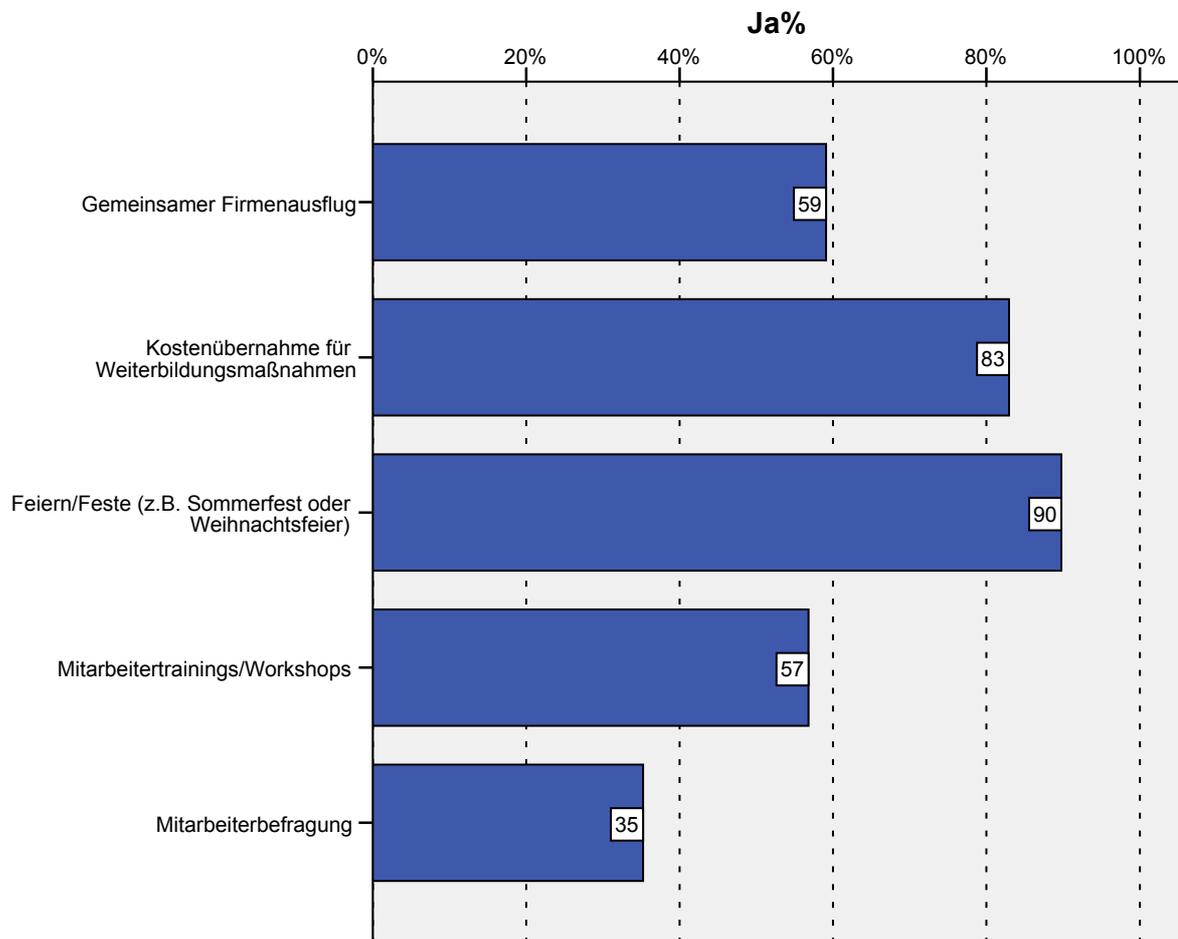


Abbildung 8: Umsetzung weiterer Maßnahmen

Feiern bzw. Feste werden in 9 von 10 Unternehmen umgesetzt. Ebenfalls übernehmen viele Unternehmen die Kosten von Weiterbildungsmaßnahmen. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen veranstaltet gemeinsame Firmenausflüge und führt Mitarbeitertrainings bzw. Workshops durch. Mitarbeiterbefragungen werden hingegen am seltensten genannt und derzeit bei rund einem Drittel der befragten Unternehmen durchgeführt.

## II.4 Einbindung durch Mitarbeiterbefragungen

Mit den Items des Fragenblocks zur Einbindung der Mitarbeiter in die Unternehmensentwicklung wurde erhoben, wie der Beitrag von Mitarbeiterbefragungen zur Erzeugung bzw. Erhaltung der Mitarbeiterbindung gesehen wird.

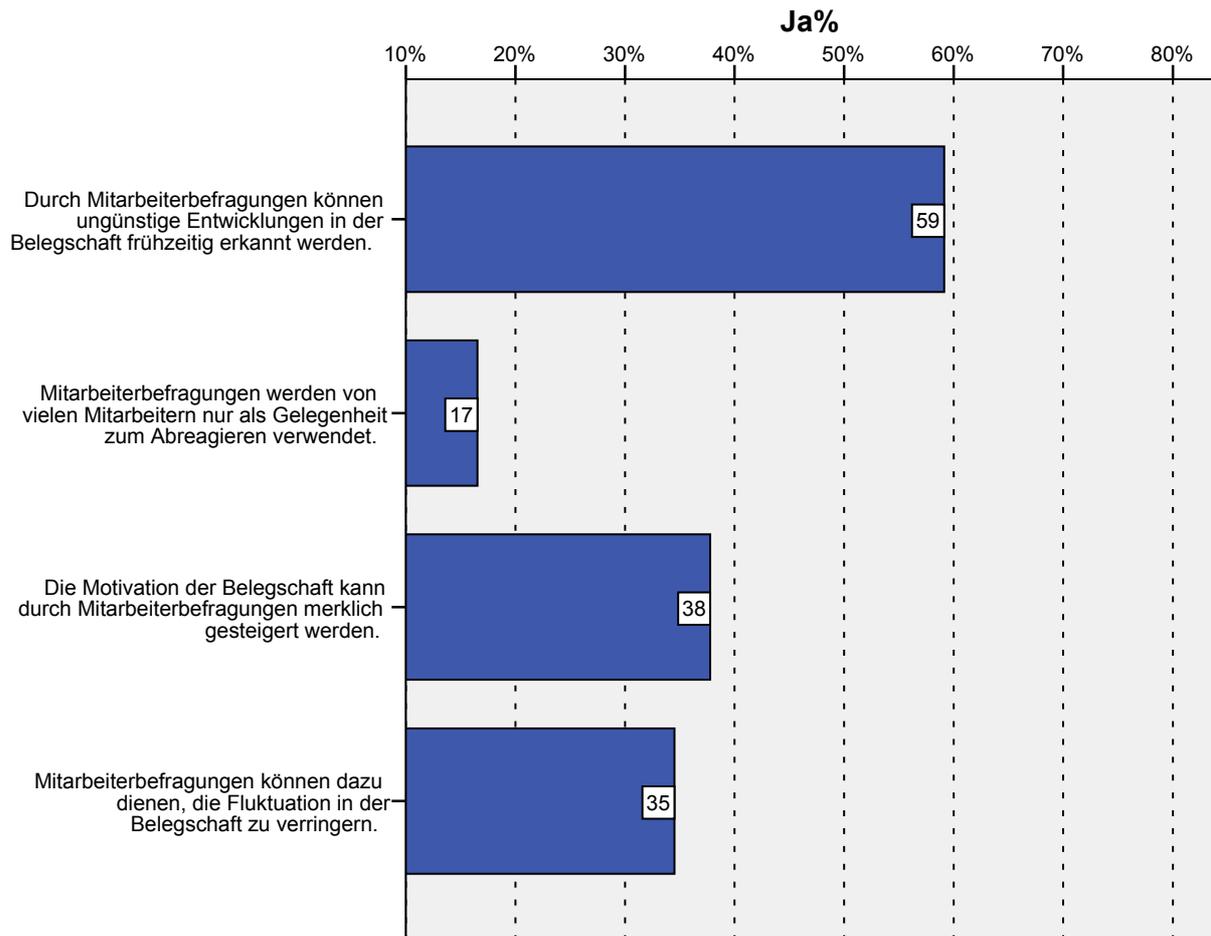


Abbildung 9: Einschätzung von Mitarbeiterbefragungen

Etwas mehr als die Hälfte der befragten Firmen sieht in Mitarbeiterbefragungen ein geeignetes Instrument zur Früherkennung von ungünstigen Entwicklungen. Als Instrument zur Steigerung der Motivation der Belegschaft bzw. zur Verringerung der Fluktuation innerhalb der Belegschaft werden Mitarbeiterbefragungen hingegen nur von jeweils etwas mehr als einem Drittel der Befragten gesehen. Rund jedes sechste Unternehmen sieht in Mitarbeiterbefragungen nur eine Gelegenheit für negativ eingestellte Mitarbeiter, sich abzureagieren.

Interessant ist hier das Antwortverhalten der teilnehmenden Firmen in Abhängigkeit von der Tatsache, ob in ihrem Hause bereits eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt wurde oder nicht:

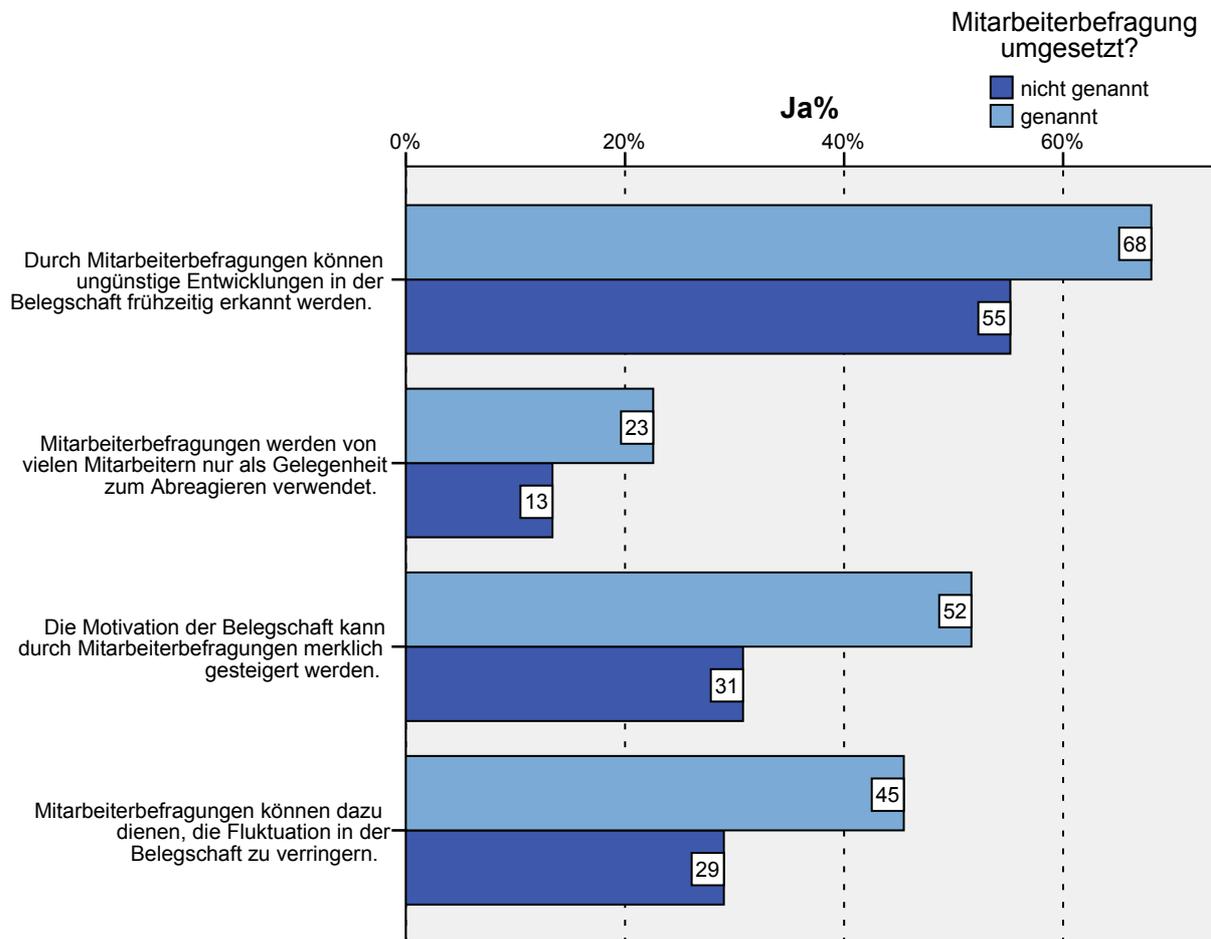


Abbildung 10: Bewertung von Mitarbeiterbefragung nach erfolgter Durchführung

Sämtliche Items zur Beurteilung von Mitarbeiterbefragungen erhalten von den Befragten derjenigen Firmen eine höhere Zustimmung, in denen bereits eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt wurde. Besonders deutlich ist die Differenz hier mit einer um 21% höheren Zustimmung bei der Beurteilung, ob die Motivation durch eine Mitarbeiterbefragung gesteigert werden kann. Mit 45% zu 29% Zustimmung ist hier auch die Einschätzung deutlich höher, dass durch Mitarbeiterbefragungen die Fluktuation in der Belegschaft verringert werden kann. Es ist im Umkehrschluss natürlich klar, dass Unternehmen, die sich von Mitarbeiterbefragungen etwas versprechen, diese auch eher einsetzen.

Allerdings wird auch das kritisch formulierte Item „Mitarbeiterbefragungen werden von vielen Mitarbeitern nur als Gelegenheit zum Abreagieren verwendet“, etwas häufiger von Seiten der Firmen genannt wird, die bereits eine solche Befragung durchgeführt haben. Ursache könnten hier schlecht durchgeführte bzw. schlecht kommunizierte Mitarbeiterbefragungen sein - neben spezifischen Problemlagen im Einzelfall. Offensichtlich führt die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung per se nicht automatisch zu den gewünschten Effekten in Form konstruktiver Beiträge zu einer Verbesserung der Verhältnisse innerhalb eines Unternehmens.



### III Fazit

Auf Basis der erhobenen Daten kann gezeigt werden, dass eine Mehrheit der befragten Unternehmen Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern in Hinblick auf den drohenden Fachkräftemangel für notwendig hält. Ebenfalls wird von einer Mehrheit der Betriebe die eigene Ausbildung von Fachkräften als Handlungsoption gesehen und umgesetzt. Daneben werden aber auch ältere Mitarbeiter zunehmend als wichtige Ressource wahrgenommen. Zur Vorbeugung gegen einen Mangel an qualifiziertem Personal geben insbesondere kleinere Betriebe mit 10 bis 100 Mitarbeitern sowie Betriebe aus dem Bereich Dienstleistung an, sich aktiv um die Bindung älterer Mitarbeiter zu kümmern.

Bei den abgefragten monetären Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern wird die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensgewinn nicht nur am meisten als geeignet eingeschätzt, sondern ist auch die am häufigsten tatsächlich umgesetzte Maßnahme. Insgesamt werden die abgefragten monetären Maßnahmen jedoch nur von einer Minderheit für geeignet gehalten bzw. umgesetzt.

Bei den abgefragten nichtmonetären Maßnahmen ist die Umsetzung hingegen weit verbreitet. Die seltenste Nennung erhält hier die Mitarbeiterbefragung, welche von rund einem Drittel der Unternehmen durchgeführt wird. Betrachtet man die Einschätzungen hinsichtlich der Effekte einer Mitarbeiterbefragung, so lassen sich hier deutliche Unterschiede erkennen, je nachdem, ob bereits Erfahrungen mit Mitarbeiterbefragungen gemacht wurden oder nicht. Firmen, die bereits eine solche Befragung durchgeführt haben, beurteilen die Effekte deutlich positiver. Gleichzeitig wird von diesen Firmen jedoch auch die Mitarbeiterbefragung stärker als Forum für Unmutsäußerungen kritisiert.

## IV Anhang

### IV.1 Fragebogen

Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, an unserer Befragung teilzunehmen.

Bei den folgenden Fragen bitten wir Sie, Ihre Zustimmung zu den jeweiligen Aussagen anzugeben.

Sollten Sie zu einer Aussage keine eindeutige Meinung haben, bitten wir Sie, diejenige Kategorie zu wählen, welche Ihrer Einstellung am nächsten kommt.

Klicken Sie nun auf "Weiter," um die Befragung zu starten

#### Aktuelle Situationseinschätzung

	stimme zu	stimme eher zu	teils-teils	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Vor dem Hintergrund eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels ist es wichtig, Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung zu ergreifen.	<input type="checkbox"/>					
Auf dem Arbeitsmarkt stehen genügend qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung, Mitarbeiter, welche das Unternehmen verlassen, können daher leicht ersetzt werden.	<input type="checkbox"/>					
Es ist notwendig, selbst neue Fachkräfte auszubilden, um in der Zukunft über ausreichend qualifiziertes Personal zu verfügen.	<input type="checkbox"/>					
Ältere Arbeitnehmer sind den heutigen Anforderungen oft nicht gewachsen	<input type="checkbox"/>					
Bei uns herrscht eine hohe Fluktuation unter den Mitarbeitern.	<input type="checkbox"/>					
Wir versuchen aktiv, ältere Mitarbeiter im Arbeitsprozess zu halten, um deren Berufserfahrung möglichst lange nutzen zu können.	<input type="checkbox"/>					
Lehrstellenbewerber sind oftmals ungeeignet, da sie nicht über ausreichende Grundqualifikationen (Lesen, Schreiben, Rechnen) verfügen.	<input type="checkbox"/>					
Unsere Mitarbeiter identifizieren sich mit unserem Unternehmen	<input type="checkbox"/>					
Mitarbeiterbefragungen stellen ein geeignetes Instrument dar, um notwendige Maßnahmen zur Sicherung einer hohen Mitarbeiterbindung zu identifizieren.	<input type="checkbox"/>					

## Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Zur Bindung der Mitarbeiter sind verschiedene Maßnahmen denkbar, z.B. finanzielle Anreize. Wie schätzen Sie die im Folgenden aufgeführten Maßnahmen ein?

	Sehr geeignet	geeignet	teils-teils	Weniger geeignet	Gar nicht ungeeignet	Kann ich nicht beurteilen
Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensgewinn	<input type="checkbox"/>					
Langfristige Bindung durch Betriebsrenten	<input type="checkbox"/>					
Bindung durch Unternehmensbeteiligung (z.B. Investivlohn)	<input type="checkbox"/>					

Welche der genannten Maßnahmen sind in Ihrem Unternehmen derzeit umgesetzt?

Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensgewinn	<input type="checkbox"/>
Langfristige Bindung durch Betriebsrenten	<input type="checkbox"/>
Bindung durch Unternehmensbeteiligung (z.B. Investivlohn)	<input type="checkbox"/>

Neben direkten finanziellen Anreizen sind auch weitere Maßnahmen denkbar. Welche der im Folgenden genannten Maßnahmen haben Sie im vergangenen Jahr in Ihrem Betrieb durchgeführt?

Gemeinsamer Firmenausflug	<input type="checkbox"/>
Kostenübernahme für Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>
Feiern/Feste (z.B. Sommerfest oder Weihnachtsfeier)	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitertrainings/Workshops	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterbefragung	<input type="checkbox"/>

## Einbindung der Mitarbeiter in die Unternehmensentwicklung

In vielen Firmen sind die Einschätzungen und Erfahrungen der Mitarbeiter eine Wichtige Informationsquelle bei der Gestaltung der Unternehmensentwicklung. Hierbei kommen häufig Mitarbeiterbefragungen zum Einsatz. Bitte geben Sie an, ob bzw. inwieweit Sie den folgenden Aussagen zum Thema Mitarbeiterbefragungen und Personalentwicklung zustimmen.

	stimme zu	stimme eher zu	teils-teils	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Durch Mitarbeiterbefragungen können ungünstige Entwicklungen in der Belegschaft frühzeitig erkannt werden.	<input type="checkbox"/>					
Mitarbeiterbefragungen werden von vielen Mitarbeitern nur als Gelegenheit zum Abreagieren verwendet.	<input type="checkbox"/>					
Die Motivation der Belegschaft kann durch Mitarbeiterbefragungen merklich gesteigert werden.	<input type="checkbox"/>					
Mitarbeiterbefragungen können dazu dienen, die Fluktuation in der Belegschaft zu verringern.	<input type="checkbox"/>					

## Zufriedenheit der Mitarbeiter

Über welche der folgenden Quellen informieren Sie sich darüber, wie zufrieden ihre Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz sind?

	Regelmäßig	Häufig	Manchmal	Selten	nie	Kann ich nicht beurteilen
Durch persönliche Gespräche mit den Mitarbeitern.	<input type="checkbox"/>					
Ich informiere mich bei den Führungskräften.	<input type="checkbox"/>					
Durch schriftliche Rückmeldungen der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>					
Durch Gespräche mit dem Betriebsrat bzw. Mitarbeitervertretern.	<input type="checkbox"/>					

**Insgesamt gesehen, was meinen Sie, wie zufrieden sind die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?**

Sehr zufrieden	Zufrieden	Teil-teils	Unzufrieden	Sehr unzufrieden		Kann ich nicht beurteilen
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				

**Wirtschaftliche Situation**

**Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den im Folgenden aufgeführten Aussagen zustimmen können.**

	stimme zu	stimme eher zu	teils-teils	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu		Kann ich nicht beurteilen
Das wirtschaftliche Klima in Deutschland hat sich im vergangenen Jahr verbessert.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
Im vergangenen Jahr hat sich die Lage unseres Betriebes verbessert.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
Die wirtschaftliche Lage in Deutschland wird sich im kommenden Jahr verbessern.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
Die wirtschaftliche Lage unseres Betriebes wird sich im kommenden Jahr verbessern.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
Wir planen im kommenden Jahr, neues Personal einzustellen.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				

**Abschließend bitten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrem Betrieb.**

In welcher Branche ist Ihr Betrieb tätig? \_\_\_\_\_

Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Betrieb beschäftigt? \_\_\_\_\_

Wie hat sich die Zahl der Mitarbeiter in den vergangenen 3 Jahren entwickelt?

Gestiegen	Unverändert	gesunken
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie hoch ist der Bedarf ihres Unternehmens an:

	Sehr hoch	hoch	Mittel	Gering	Kein Bedarf	Kann ich nicht beurteilen
<b>Unqualifizierten Arbeitern</b>	<input type="checkbox"/>					
<b>Ausgebildeten Arbeitern</b>	<input type="checkbox"/>					
<b>Einfachen Angestellten</b>	<input type="checkbox"/>					
<b>Mittleren Angestellten</b>	<input type="checkbox"/>					
<b>Hochqualifiziertem Personal</b>	<input type="checkbox"/>					

Hier können Sie noch Anmerkungen zur Befragungen nennen:

---



---



---



---

**Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!**

## IV.2 Einladungs-E-Mail

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir sind ein Institut für Umfragen und Analysen mit Sitz in Tübingen. In unregelmäßigen Abständen führen wir Non-Profit-Befragungen zu aktuellen Themen durch. Unsere aktuelle Studie befasst sich mit dem Thema "Mitarbeiterbindung".

Ihre Adresse haben wir - in Absprache mit der für uns zuständigen IHK Reutlingen - der Online-Firmendatenbank "FIT" entnommen. Die Befragung erfolgt aber vollständig anonym. Es werden weder Ihre Kontaktdaten gespeichert noch wird die Herkunft der Angaben ermittelt bzw. zurückverfolgt (z.B. über die IP-Adresse). Sie werden durch die Teilnahme nicht registriert oder in Mailverteiler aufgenommen - keine Werbung, keine Gewinnspiele.

Wir würden uns freuen, wenn Sie sich ca. 5 bis 10 Minuten Zeit nehmen könnten, um an der Befragung teilzunehmen: Je höher die Teilnahmequote, desto höher die Qualität und Aussagekraft der Ergebnisse. Eine Teilnahme an der Befragung wäre auch dann sehr hilfreich, wenn das Befragungsthema Ihrer Einschätzung nach für Ihren beruflichen Kontext nicht oder wenig relevant ist. Die Befragung ist bis zum 2.März 2007 online gestellt.

Die Ergebnisse der Befragung werden nach Abschluss der Studie auf unserer Homepage veröffentlicht sowie im Rahmen einer Master Thesis der European Business School in Reutlingen vertiefend analysiert. Auf Wunsch senden wir Ihnen den Ergebnisbericht auch gerne zu. Bitte senden Sie uns in diesem Falle eine separate E-Mail, die wir bis zur Fertigstellung des Ergebnisberichtes vorhalten werden.

An der Befragung können Sie unter folgendem Link teilnehmen:

<http://www.befrager.de/befragung.aspx?projekt=1923>

Ihr persönliches Passwort lautet: PASSWORT

Sollten Sie Fragen haben oder an den Ergebnissen der Studie interessiert sein, können Sie sich gerne per E-Mail an mich wenden: [hs@institut-schreier.de](mailto:hs@institut-schreier.de)

### **IV.3 Erinnerungs-E-Mail**

Sehr geehrte Damen und Herren,

Wir möchten Sie an unsere Befragung zum Thema Mitarbeiterbindung erinnern. Sollten Sie bereits an der Befragung teilgenommen haben, möchten wir uns an dieser Stelle für Ihre Mitarbeit bedanken.

Aufgrund technischer Probleme des Befragungsservers war dieser zeitweise nicht erreichbar, die betroffenen Personen haben dann eine Fehlermeldung erhalten.

Sollte Ihnen eine Teilnahme bisher nicht möglich gewesen sein, möchten wir Sie bitten, nochmals dem Link zu folgen und an der Befragung teilzunehmen. Wenn Sie an den Ergebnisse interessiert sind, senden Sie uns bitte eine separate E-Mail mit einer kurzen Anforderung. Wir werden Ihnen dann nach der Fertigstellung des Ergebnisberichtes diesen per E-Mail zukommen lassen.

Die Befragung ist noch bis zum 2. März online gestellt. Sie können an der Befragung unter folgendem Link teilnehmen:

<http://www.befrager.de/befragung.aspx?projekt=1923>

Ihr persönliches Passwort lautet: PASSWORT



Institut Schreier  
Umfragen und Analysen  
Schweickhardtstr. 1  
72072 Tübingen  
[www.institut-schreier.de](http://www.institut-schreier.de)