

2.1 Mitarbeiterbefragung – Begriff, Funktion, Form

Karsten Müller, Walter Bungard
u. Ingela Jöns

2.1.1 Was ist eine Mitarbeiterbefragung?

Wenn von Mitarbeiterbefragungen die Rede ist, dann wissen in der Arbeitswelt die meisten, was damit gemeint ist. Allgemein ist man sich darüber einig, dass es sich um eine systematische Befragung von Mitarbeitern handelt, die von informellen Gesprächen mit den Mitarbeitern abzugrenzen ist. Zusätzliche Präzisierungen betreffen den Auftraggeber und den Zweck sowie den Inhalt und die Form der Durchführung.

In der aktuellen Situation kann man den Begriff der MAB pragmatisch und deskriptiv auf das reduzieren, was in den Betrieben unter diesem Stichwort konkret zur Zeit gemacht wird: In der Regel sind dies schriftliche, **anonym durchgeführte Vollerhebungen** mit einem **standardisierten Erhebungsinstrument**, das hauptsächlich **geschlossene Items** enthält (vgl. auch Domsch & Ladwig, 2000).

Dabei erfolgt im Allgemeinen eine Einschränkung auf betriebliche MABs, die im Auftrag der Unternehmensleitung durchgeführt bzw. als Führungsinstrument eingesetzt werden. Aus der Betrachtung ausgeklammert werden Belegschaftsbefragungen von Seiten der Arbeitnehmervertretung und allgemeine Befragungen im Betrieb (z. B. zur Werkszeitung), aber auch Befragungen im Rahmen von Forschungsarbeiten, die primär wissenschaftlichen Zwecken dienen.

Definition

Eine detailliertere **Definition der MAB** kann man anhand von zwölf Merkmalen vornehmen (siehe auch Bungard, 2000, 2005b):

1. Es werden in der Regel alle Mitarbeiter befragt.
2. Die Befragung erfolgt anhand eines standardisierten schriftlichen Fragebogens.
3. Die Befragung erfolgt auf freiwilliger Basis; die Ergebnismeldung erfolgt anonym, d. h. das einzelne Votum ist nicht auf den Bewerber zurückzuführen.
4. Ziel der Befragung ist die systematische Erfassung von Meinungen, Einstellungen, Wünschen oder Erwartungen der Beschäftigten.
5. Der Inhalt der MAB bezieht sich auf Themenbereiche, die im EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management, 2005; Zink, 2004) vorgeschlagen werden.
6. Die Ergebnisse werden zügig (innerhalb von zwei bis maximal vier Wochen) ermittelt und an die einzelnen Organisationseinheiten zurückspeigelt. Die Ergebnisberichte enthalten spezifische Auswertungen mit verschiedenen Vergleichen.
7. Die Befragung findet in regelmäßigem Turnus (i.d.R. ein- oder zweimal jährlich) statt.
8. In den Reports für die Organisationseinheiten werden Entwicklungen im Jahresvergleich berichtet.
9. Die Vorgesetzten sollen zeitnah (d. h. in einem Zeitraum von ca. vier Wochen) die Ergebnisse mit dem Ziel einer Diskussion der zentralen Problemfelder und der Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen kommunizieren.
10. Die Daten- bzw. Ergebnisanalyse soll Problemfelder aufdecken, an denen konkrete Verbesserungsmaßnahmen ansetzen.
11. Die Effektivität der Veränderungsmaßnahmen ist bei der darauffolgenden Befragung ebenfalls Gegenstand der Bewertung.
12. Die Befragung flankiert übergeordnete Innovations- oder Veränderungsstrategien. Sie ist u. a. als Datenlieferant in weitere Kennzahlensysteme eingebunden bzw. mit diesen verknüpft.

Diese Definition hebt zwei Aspekte besonders hervor. Der erste Aspekt betrifft die **Abgrenzung einer systemischen MAB von einer Ad-hoc-Befragung**.

- Eine systemische MAB ist letztlich kein Projekt (im Sinne von z. B. Madauss, 2000), sondern ein Element kontinuierlich fortlaufender Unternehmensprozesse.
- Eine MAB ist keine Sonderaktion, sondern in die übrigen Unternehmenssysteme bzw. die regulären organisatorischen Abläufe eingebunden.
- Sie ist parallel zu z. B. Gehalts-, Leistungsbeurteilungs- oder Führungssystemen zu betrachten.

Der zweite Aspekt bezieht sich auf die **verschiedenen Funktionen** der MAB, die im folgenden Abschnitt erläutert werden.

2.1.2 Funktionen von Mitarbeiterbefragungen

Unabhängig von den konkreten Zielen umfassender MAB-Prozesse hat der Einsatz von Befragungsinstrumenten in der Praxis zwei zentrale Funktionen: **Diagnostik** und **Intervention**. Verschiedene Zielsetzungen der MAB beziehen sich in unterschiedlicher Schwerpunktsetzung auf diese beiden Grundfunktionen der MAB.

Die erste Funktion erfüllt die MAB als **Erhebungs-, Analyse- oder Diagnoseinstrument**. Durch die MAB sollen Informationen über die Zufriedenheit, die Einstellungen, die Meinungen etc. der Mitarbeiter gewonnen werden. Die MAB kann jedoch einen erheblichen Beitrag über die rein diagnostische Funktion hinaus leisten. Eine MAB moderner Prägung stellt zweitens ein **Interventionsinstrument** dar, das im Sinne eines Auftau- und Einbindungsmanagement-Programms (Borg, 1997, 2000) bzw. als systemische MAB (Bungard, 2005) charakterisiert ist. Dabei werden insbesondere folgende Aspekte betont:

- ❗ 1. Eine MAB erschöpft sich nicht allein in der Erhebungsaktion, auch **Vorlauf- und Folge-Prozesse** sind integrale Bestandteile.
2. Ein **Hauptaugenmerk liegt auf dem Handlungsaspekt**, wobei der durch die Befragung initiierte Veränderungsprozess selbst wieder Gegenstand der Evaluation wird.

Die MAB stellt in zweierlei Hinsicht eine Intervention dar (Jöns, 1997): Die eigentliche Befragung der Mitarbeiter ist in dem Sinne bereits eine soziale Intervention, als die Mitarbeiter auf sie reagieren, wodurch sich die Organisation als soziale Einheit verändert oder zumindest in Bewegung gerät. Abgesehen von den messtheoretischen Problemen, die mit dieser Reaktion verbunden sind, folgt hieraus, dass die Befragung »per se ein gestalterischer Eingriff in die Organisation mit verschiedenen Folgewirkungen« (Domsch & Reinecke, 1982, S. 131) ist. So ist z. B. nach Borg (1995, S. 9), die Klassifikation von MAB unter der Rubrik Organisationsentwicklung oder Change Management bzw. als Intervention »selbst dann sinnvoll, wenn eine MAB vordergründig nur der Diagnose dient«.

Unabhängig von der konkreten Durchführung der MAB und der spezifischen Ausgestaltung reagieren Mitarbeiter auf die Befragungsaktion. So können durch die Befragung zum Beispiel **Reflexions- oder soziale Kommunikationsprozesse** ausgelöst werden. Die Inhalte der Befragung signalisieren darüber hinaus thematisch die Schwerpunktsetzung der Unternehmensleitung. Ebenso führt die Durchführung der Befragung zu einer gewissen Erwartungshaltung über Konsequenzen bei den Befragten. Die Durchführung einer Befragung bleibt – zumindest vorübergehend – nicht folgenlos. Bereits Viteles (1953) vergleicht eine MAB mit einer entscherten Handgrate; beides könne man nicht unbeschadet einfach beiseite legen, sondern man müsse damit »etwas anfangen«.

Problematisch ist in diesem Zusammenhang, wenn von automatischen spezifischen Wirkungen ausgegangen wird, d. h. wenn z. B. unterstellt wird, dass MABs zur Verbesserung der Partizipation (weil »Mitarbeiter an den Belangen des Unternehmens beteiligt [werden] und das Gefühl [haben], »zu Wort zu kommen«, »gehört zu werden«...«), oder zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit bzw. zur Verbesserung des Betriebsklimas beitragen (Domsch & Reinecke, 1982, S. 131 f.). Dies mag beabsichtigt und wünschenswert sein, ist aber keine automatische Konsequenz einer MAB.

Der eigentliche Interventionsaspekt der MAB liegt in der gezielten **Initiierung und Steuerung von Veränderungsprozessen in der Follow-up-Phase** der Befragung.

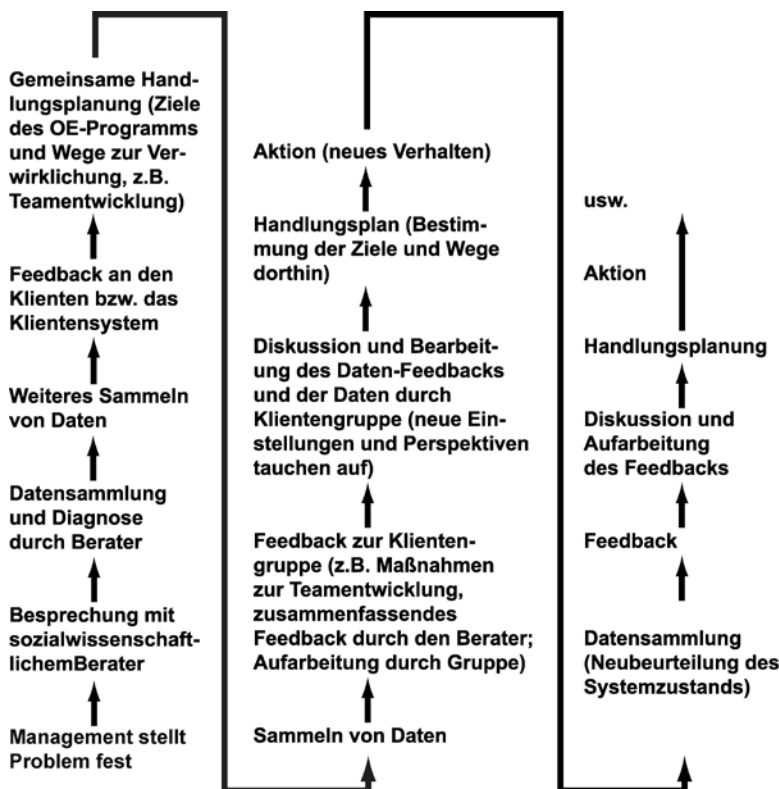
❗ Der Erfolg als Interventionsinstrument hängt somit in entscheidendem Maße von der Ausgestaltung des Follow-up-Prozesses ab.

MABs moderner Prägung beinhalten somit grundsätzlich einen Interventionscharakter (Borg, 2000; Jöns, 1997a). Die Erhebung ist folglich in zahlreiche Vorlauf-, Begleit- und Follow-up-Prozesse eingebunden. Das volle Potenzial der MAB wird ausgeschöpft und positive Wirkungen sind insbesondere dann zu erwarten, wenn die durch die Befragung ausgelösten und intendierten Konsequenzen bewusst gesteuert und konkret gestaltet werden. In diesem Sinne sollten MABs als Interventionsinstrument Veränderungen anstoßen, in die richtige Richtung lenken und in der Lage sein, die Veränderungen anschließend bezüglich ihrer Wirksamkeit, z. B. anhand einer weiteren Erhebung, zu evaluieren (vgl. Trost & Bungard, 2004). Die Interventionsfunktion ergibt sich aus der Auffassung der MAB als entwicklungsgeschichtliche Ausprägungsform der **Survey-**

Feedback-Methode. Diese Beziehung wird im Folgenden näher ausgeführt.

MABs als Survey-Feedback-Verfahren

Im Zusammenhang mit Survey-Feedback-Verfahren wird der Feedbackbegriff im Anschluss an die Kybernetik des Physikers Wiener zur Beschreibung von Regelungs- bzw. Veränderungsprozessen von Systemen herangezogen. Durch die Veränderung des Ist-Zustands eines Systems soll ein bestimmter Soll-Zustand erreicht werden. Feedback bedeutet die Rückkopplung der Effekte vorhergegangener Aktivitäten. Die Ergebnisse dieser Rückkopplung dienen dazu, die Systemaktionen bezüglich ihrer Auswirkungen einzuschätzen und im Hinblick auf die Soll-Erreichung gegebenenfalls anzupassen (vgl. Wiener, 1972). Die Besonderheiten bei der Betrachtung von sozialen Systemen bzw. Organisationen resultieren daraus, dass selbsttätige Regelungsprozesse aufgrund der Rückkopplungen erfolgen. Auf Feedback kann aktiv, bewusst und geplant reagiert werden. Zudem



■ Abb. 2.1. Prozess der Aktionsforschung. (Adaptiert nach French & Bell, 1994; © Haupt, Bern)

erhält man in sozialen Systemen nicht nur, sondern man gibt und sucht auch Feedback.

Survey-Feedback-Prozesse beziehen sich historisch auf die **Aktionsforschung**. Die Aktionsforschung wurde Anfang der 50er-Jahre am Institute of Social Research in Michigan ausgearbeitet und erfuhr seitdem eine stetige Weiterentwicklung (Bowers, 1973; Moore, 1978). Der Ablauf eines Aktionsforschungsprozesses ist in ■ Abb. 2.1 skizziert. Der Prozess der Sammlung und Rückspiegelung von Daten, der Handlungsplanung und der daraus resultierenden Aktionen wiederholt sich und baut inhaltlich aufeinander auf (French & Bell, 1994).

In der Tradition der Aktionsforschung steht der Forscher (in der Nomenklatur der Aktionsforschung der »Change Agent«) – entgegen dem Forschungsideal – nicht außerhalb des zu untersuchenden Systems, sondern ist Teil dessen. Er greift durch die systematische Sammlung von Daten, die Diskussion der Ergebnisse, die Planung und Umsetzung von Handlungen in das System ein. Bei einer MAB wird in diesen Prozess eine weitere Ebene eingezeichnet: Der Forscher sammelt Daten, bereitet sie auf und spiegelt sie an das Klientensystem zurück. Die übrigen Schritte (wie z. B. Diskussion und Aufarbeitung des Datenmaterials oder Handlungsplanung) werden von Personen im Klientensystem (in der Regel Führungskräfte) wahrgenommen. Die Befragten sind in diesem Prozess zudem keine naiven Personen, sondern sind als mündige Teilnehmer und Akteure einbezogen.

Das **Ziel des Verfahrens** besteht darin, dass die Beteiligten in regelmäßigen Abständen die Möglichkeit erhalten, mittels sozialwissenschaftlich fundierter Methoden Sachverhalte im Unternehmen zu bewerten. Aus den Befunden dieser Bewertung werden, unter Einbezug aller Beteiligten, Veränderungsmaßnahmen abgeleitet und umgesetzt. Nach einer gewissen Zeit werden die Maßnahmen und deren Ergebnisse wiederum evaluiert.

Nach obigem groben Überblick über die grundlegenden Funktionen einer MAB werden sie in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

Diagnostische Funktionen von Mitarbeiterbefragungen

In Anlehnung an Jöns (1997a) lassen sich drei Subtypen diagnostischer Funktionen der MAB unterscheiden.

Diagnostische Funktionen von MAB

Analysefunktion:

- Information über die Situation im Unternehmen (z. B. Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Führungsstil etc.)
- Stärken-Schwächen-Analysen (z. B. Personalpolitik, Informationspolitik, Weiterbildungsangebote etc.)
- Bestandsaufnahme und Bedarfsermittlung für konkrete Projekte (z. B. Gruppenarbeit, Umstrukturierung)
- Analyse spezifischer Problemstellungen (z. B. Fehlzeiten, Qualitätsbewusstsein)

Evaluationsfunktion:

- Information über Veränderungen und Entwicklungen im Unternehmen
- Beurteilung von Managementstrategien und -instrumenten
- Beurteilung von konkreten Einzelmaßnahmen oder Gestaltungsprojekten

Kontrollfunktion:

- Überprüfung der Durchführung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen
- Überprüfung von (verändertem) Verhalten von Vorgesetzten/Führungskräften

In Anlehnung an instrumentelle Funktionen von MAB (Jöns, 1997a, S. 18)

Analyse- und Evaluationsfunktion

Als klassische Funktionen von Befragungen können die Analyse und Evaluation angesehen werden. Diese unterscheiden sich durch den Zeitpunkt ihrer Erhebung: Von einer Analyse spricht man im Vorfeld, von einer Evaluation im Anschluss an Veränderungsprozesse. Bei regelmäßiger Durchführung können die erhobenen Informationen sowohl der Evaluation bisheriger Prozesse, als auch der Analyse für weitere Verbesserungsansätze dienen.

Befragungen lassen sich weiterhin danach unterscheiden, welche Informationen erhoben werden bzw. zu welchem Zweck diese Informationen herangezogen werden sollen. Traditionell wurden MABs eher zur allgemeinen Informationsgewinnung und

Stärken-Schwächen-Analyse eingesetzt. Später wurden diese Ziele von einer stärkeren Fokussierung auf Managementstrategien und -konzepte abgelöst. Zudem rückte die Einbettung in umfassendere Organisationsentwicklungsprozesse in den Vordergrund. In diesem Rahmen stellen die Diagnose- und Evaluationsergebnisse der MAB zentrale Informationsgrundlagen für die weitere Planung der Veränderungsprozesse dar.

Kontrollfunktion

Von der Evaluationsfunktion abgegrenzt wird die Kontrollfunktion. Dabei geht es um die Überprüfung der Durchführung von Maßnahmen bzw. des Verhaltens von Personen. Wenn beispielsweise Zielvereinbarungen als neues Führungsinstrument eingeführt werden, dann kann durch eine MAB erhoben werden, ob diese überhaupt durchgeführt werden. Die erhaltenen Daten können zur Optimierung der Einführungsstrategie von Zielvereinbarungen, bzw. deren Implementierung dienen.

Der Gegenstand dieser Kontrollfunktion ergibt sich häufig aus den strategischen Zielsetzungen einer Organisation. Der Mitarbeiter ist Experte oder direkter Betroffener der Umsetzung betrieblicher Praktiken und Programme. Der erfasste Umsetzungsgrad der Unternehmenspraktiken und -programme steht häufig in Beziehung zu **spezifischen strategischen Unternehmenszielen** und strategischen Schwerpunktsetzungen. Thematische Schwerpunktsetzungen beziehen sich z. B. auf Themenbereiche wie Service-Qualität (Schneider & Bowen, 1985), Führungsstil (Kozlowski & Doherty, 1989), Post-Merger-Integration (Schweiger, Ridley & Marini, 1992; Weiss & Jöns, 2003) oder Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Einheiten (Trost, 2001).

In der Praxis ist darüber hinaus die Tendenz festzustellen, mit der MAB gleichzeitig die Überprüfung der Umsetzung von verschiedenen Führungsinstrumenten zu verbinden, da dies häufiger das einfachere Verfahren darstellt, als beispielsweise die Personalakten nach der Durchführung von Mitarbeitergesprächen zu durchforsten. Aus der Perspektive zentraler Bereiche stellt der Umsetzungsgrad gleichzeitig eine wichtige Informationsgrundlage für die Planung und Verbesserung von **Einführungsstrategien** dar.

Interventionsfunktion

Von den diagnostischen Funktionen ist die Interventionsfunktion der MAB abzugrenzen, die auf Grundlage der Zielsetzung und Weiterverwendung der Ergebnisse an die eigentliche Befragung anknüpft. Aber auch die Befragung selbst stellt bereits eine Intervention dar. Die Befragung ist ein Kommunikationsinstrument, wobei im ersten Schritt die Befragte, also die Unternehmensleitung, kommunizieren. Sie teilt mit, was sie interessiert und worüber sie Informationen von den Mitarbeitern wünscht. Damit eng verbunden ist die Vermittlung der Unternehmens- bzw. Führungsphilosophie. Es macht z. B. einen Unterschied, ob man 2 oder 10 von 100 Fragen dem Qualitätsthema widmet.

In MABs wird nicht nur danach gefragt, was die Mitarbeiter bewegt, sondern was sie bewegen soll. Der Fragebogen selbst ist somit bereits als **Informationsblatt der Unternehmensleitung** an die Mitarbeiter zu verstehen, wobei sicherlich schwer zu unterscheiden ist, was mit welchem Ziel darin enthalten ist.

- Mit unterschiedlichen Fragen möchte man
- die Meinung der Mitarbeiter erfahren
 - Aufmerksamkeit lenken
 - darüber informieren, dass man als Unternehmensleitung auf bestimmte Themen Wert legt
 - signalisieren, dass bestimmte Aktivitäten ernstgenommen werden
 - Themen ansprechen, weil man glaubt, dass Mitarbeiter hierzu gerne ihre Meinung äußern möchten.

Im zweiten Schritt kommunizieren die Befragten ihre **Meinung zu den Fragen**. Diese Botschaft richtet sich zunächst an die Unternehmensleitung als Auftraggeber oder, je nach Konzeption der Ergebnismeldung, an die jeweiligen Verantwortlichen.

Da die Mitarbeiter die Chance erhalten, ihre Meinung über die MAB in weitere Planungsprozesse einzubringen, wird in diesem Zusammenhang häufig von der MAB als **Partizipationsinstrument** gesprochen. Betrachtet man aber die Erhebung an sich, dann bleibt zunächst offen, inwieweit die Mitarbeitermeinung überhaupt bei weiteren Planungen berücksichtigt wird. Dadurch, dass man jemanden nach seiner Meinung fragt, beteiligt man ihn noch

nicht, aber wenn man jemanden erst gar nicht fragt, kann man ihn auch nicht beteiligen. Insofern kann die Durchführung einer Befragung durchaus als erster Schritt der Umsetzung einer partizipativen Führungsphilosophie verstanden werden. Allerdings wird sie diese Funktion nur erfüllen, wenn die weiteren Schritte dieser Philosophie entsprechen. Die Minimalanforderung hieße, dass die Meinungen und Interessen der Mitarbeiter in den weiteren Planungen – im positiven und nicht im manipulativen Sinne – berücksichtigt werden.

Im vorangegangenen Abschnitt waren Befragungen bereits als soziale Interventionen charakterisiert worden, die »etwas« gewollt oder ungewollt auslösen bzw. bewirken.

Neben der Befragung selbst als Interventionsinstrument stellen die Ergebnisse der MAB und der Follow-up die eigentliche Grundlage umfassender **Organisationsentwicklungsprozesse** dar (Church, Waclawski & Burke, 2001; French & Bell, 1994; French, Bell & Zawacki, 1994; Freimuth & Hoets, 1995; Griffin, Rafferty & Mason, 2004; Hellriegel, Slocum & Woodman, 1992; Moorehead & Griffin, 1989; Scarpello & Vandenberg, 1991).

Interventionsfunktion:

- Kommunikation – unternehmensweit, top-down und bottom-up
- Vermittlung der Unternehmens- bzw. Führungsphilosophie
- Initiierung von Reflexions- und Austauschprozessen
- Ableitung und Umsetzung von organisationalen Veränderungsprozessen auf Basis der Ergebnisse

Die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen und die Ableitung von konkreten Veränderungsmaßnahmen erfolgt häufig in **Follow-up-Workshops** der unterschiedlichen Hierarchieebenen. Der eigentlichen Erhebung als vorgeschaltete Intervention kommt hierbei zunächst eine Informationsfunktion zu, d. h. sie informiert über die aktuellen bzw. potenziellen Themen der Veränderungsprozesse. Gleichzeitig bewirkt sie, dass jeder einzelne Befragte über die verschiedenen Themen, ihre Bedeutung und Be-

wertung für sich nachgedacht hat, d. h. sie erfüllt eine Vorbereitungs- und Sensibilisierungsfunktion. Die anonymen Ergebnisse der Befragung bilden den Einstieg in die Diskussion und sind eine gemeinsame Grundlage im Sinne der Diagnose oder Evaluation. Aus ihnen gehen bereits die Stärken und Schwächen hervor, so dass sie die Schwerpunkte für Verbesserungsansätze verdeutlichen bzw. deren Auswahl erleichtern.

Vor allem sind mit den Ergebnissen bereits etwaige Probleme ausgesprochen, sie sind öffentlich und nicht mehr tabu und können nun thematisiert werden. Dementsprechend sichern sie vor allem die **Akzeptanz** und erleichtern den **Einstieg in die Verbesserungsprozesse**. MABs als Interventionsinstrument sollen somit Veränderungen anstoßen, in die richtige Richtung lenken und in der Lage sein, die Veränderungen bezüglich ihrer Wirksamkeit anschließend zu evaluieren.

Die MAB ist keineswegs synonym zu Betriebsklima- oder Unternehmenskulturuntersuchungen zu sehen, denn es handelt sich dabei weniger um eine Beschreibung der Situation, sondern um die **operative Abbildung und Analyse von Prozessen und der sich daran anschließenden Maßnahmenableitung**. Auch werden die durch eine MAB aufgedeckten Probleme nicht allein vom oberen Management bearbeitet, vielmehr liegt die Verantwortung dafür bei den mittleren und unteren Führungsebenen sowie den Mitarbeitern selbst: Das Engagement der Mitarbeiter erschöpft sich nicht in der bloßen Teilnahme an der Befragung selbst, sondern es muss weitreichender sein: Alle Mitarbeiter sind aufgefordert, sich auch an der Diskussion der Befunde, der Ableitung und der Umsetzung von Maßnahmen zu beteiligen.

! MAB als organisationale Intervention umfasst nicht nur die eigentliche Erhebung, sondern der Begriff umfasst den kompletten Kreislauf von Planung, über Administration der Befragung, bis hin zu Ableitung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen und deren Controlling.

Es lassen sich nicht nur unterschiedliche Funktionen der MAB voneinander abgrenzen, sondern auch verschiedene Formen der konkreten Ausgestaltung. Es gibt dabei verschiedene Gestaltungsaspekte, die

stark variieren können und im folgenden Abschnitt dargestellt werden.

2.1.3 Formen von Mitarbeiterbefragungen

Die Art der Erhebung (Was wird bei wem in welcher Weise erhoben?) und der Rückmeldung (Wer erhält welche Ergebnisse in welcher Weise rückgemeldet?) sind wichtige Merkmale der Ausgestaltung einer MAB. Daneben sind die Ziele, die Inhalte, die Verbindlichkeit, die Erfassungsform, Reichweite, Bezug zum Führungsbereich, Feedback der Ergebnisse, Moderation der Feedbackprozesse sowie die Häufigkeit entscheidend. Je nach Ausprägung dieser Merkmale lassen sich verschiedene Formen von MABs unterscheiden (■ Tab. 2.1).

Die unterschiedlichen Ziele spiegeln die bereits dargestellte Entwicklung des MAB-Einsatzes in den letzten drei Jahrzehnten, von der Zufrieden-

heitsmessung zum strategischen Management, wider.

Inhaltlich gibt es spezielle Befragungen, die aufgrund **spezifischer Problemlagen** (z. B. Fehlzeiten) oder zu bestimmten Themen (z. B. Weiterbildung oder Führungsverhalten) durchgeführt werden. Hiervon sind die umfassenden Ansätze, die ein **breites Spektrum an Themen** abdecken (vgl. Übersicht unten) und im Rahmen von Managementansätzen eingesetzt werden, auch konzeptionell abzugrenzen. Diese umfassenden MABs sind in erster Linie Gegenstand dieses Buches.

Themen umfassender MABs

- Arbeitstätigkeit und -bedingungen
 - Entgelt und Sozialleistungen
 - Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten
- ▼

■ Tab. 2.1. Formen von MABs. (Nach Domsch & Ladwig, 2000a, S. 4)

Beschreibungsmerkmale (Auswahl)	Ausprägungen (Auswahl)			
Ziel der MAB	Zufriedenheitsmessung/ Betriebsklimaanalyse	Einsatz als TQM-Instrument	Nutzung für Organisationsentwicklungen	Integration in strategisches Management (z. B. Balanced Scorecard-Modul)
Inhalt	Spezialbefragung (z. B. Führung, Arbeitszeit etc.)		umfassende MAB (breites Spektrum an Themen)	
Verbindlichkeit	freiwillige Beteiligung der einzelnen Organisationseinheiten		vom Unternehmen vorgeschrieben/umfassend initiiert	
Erfassungsform	schriftlich (per Fragebogen)	online (Internet, Intranet)		mündlich (Interview, Workshop)
Reichweite	national		internationale Befragung in allen Unternehmensbereichen	
Bezug zum Führungsbereich	(per Fragebogen)	(Internet, Intranet)		(Interview, Workshop)
Feedback der Ergebnisse	nur an Unternehmensleitung, Personalabteilung	gesamt an alle, Bereichsergebnisse an jeweilige Bereiche		völlige Transparenz – internes Benchmarking
Moderation der Feedbackprozesse	der jeweilige Vorgesetzte	höhere Führungskräfte		interne oder externe Moderatoren
Häufigkeit	einmalig	fallweise		regelmäßig

- Zusammenarbeit mit Kollegen und Abteilungen
- Vorgesetztenverhalten und allgemeiner Führungsstil
- Information und Kommunikation im Unternehmen
- Strategien und Zukunft des Unternehmens
- Identifikation und Verbundenheit mit dem Unternehmen

Zur Erhebung werden weitestgehend Fragebogen in Papierform eingesetzt; in zunehmendem Maße wird auch online via Intranet oder Internet befragt. Die Durchführung der MAB erfolgt als unternehmensweite, zunehmend internationale Aktion. Aufgrund der Interventionsfunktion werden zumeist Vollerhebungen durchgeführt, damit sich alle Mitarbeiter beteiligen können. Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig und anonym. Die Information aller Beteiligten über die Gesamtergebnisse wird gewährleistet, während die gemeinsame Ergebnisdiskussion und Maßnahmenableitung sowie die Einbettung in umfassende Managementkonzepte noch sehr unterschiedlich ausfallen. Die Befragung erfolgt wenn nicht regelmäßig, so doch zumindest wiederholt, um die Veränderungen zu überprüfen.

Die verschiedenen inhaltlichen und formalen Gestaltungsaspekte (■ Tab. 2.1) werden im Rahmen der nächsten Kapitel näher erläutert. Dabei wird auf Fragen des Erhebungsformates, auf die Ergebnisrückspiegelung und -darstellung, sowie die Ableitung von Veränderungsmaßnahmen eingegangen. Zunächst wird in ► Kap. 2.2 die Planung und Organisation von MAB-Projekten betrachtet.

2.2 Vorbereitung, Planung und Organisation von Mitarbeiterbefragungen

Ingela Jöns u. Karsten Müller

Die Vorbereitung, Planung und Organisation von Mitarbeiterbefragungen (MAB) sollte alle wesentlichen Prozessabschnitte umfassen. Ausführliche

Modelle zum Ablauf von MAB finden sich z. B. bei Hinrichs (1990), Trost, Jöns & Bungard (1999), Borg (2003), Domsch & Ladwig (2000) und Church & Wacławski (1998).

Vereinfacht ergibt sich, unter Berücksichtigung der verschiedenen Modelle, folgende **Zusammenfassung** (■ Abb. 2.2). Die Ablaufbeschreibungen der einzelnen Autoren zeigen, trotz vieler Gemeinsamkeiten, auch einige Unterschiede.

Die verschiedenen Ablaufmodelle von MABs unterscheiden sich im Wesentlichen durch ihre Detaildarstellungen und die Reihenfolge einzelner Prozessaktivitäten. Eine Unterteilung in drei große Phasen einer MAB lässt sich aber für sämtliche Modelle nachvollziehen: **Planung, Durchführung und Follow-up**. In den Bereich der Planung fallen die strategische Zieldefinition, die Projektplanung und die Fragebogengestaltung. Zur Durchführung gehören die Datenerhebung, Datenanalyse und Ergebnisdarstellung. Die Follow-up-Phase beginnt mit der Maßnahmenableitung und setzt sich mit Umsetzung und Controlling fort.

Die **Information der Mitarbeiter und Führungskräfte** und das **MAB-Marketing** werden in den meisten Modellen gegen Ende der Planungsphase, unmittelbar vor der Erhebung positioniert, Trost et al. (1999) und Borg (2003) stellen diese Prozesse hingegen noch vor die Fragebogengestaltung. Borg (2003) betrachtet das Informieren nicht punktuell, sondern als durchgängige Aktivität, die nach der strategischen Zieldefinition parallel zur Planungs-, Durchführungs- und Follow-up-Phase stattfindet und die Beteiligten über die jeweiligen Prozessschritte auf dem Laufenden hält. Unterschieden wird das Informieren zu Beginn und nach Abschluss der MAB.

Ebenfalls über mehrere Phasen erstrecken sich die **Trainings für die jeweiligen Aktivitäten**. Hinrichs (1990) und Borg (2003) schlagen Trainings in der Planungsphase vor, bei denen die zuständigen Mitarbeiter u. a. auf die Koordination, Organisation und Durchführung der Erhebung vorbereitet werden. Im Anschluss an die Erhebung werden dann Trainings für die Ergebnispräsentation und Workshops zu den Prozessaktivitäten der Umsetzungsphase angeboten.

Zusammenfassend wird der typische Ablauf eines MAB-Prozesses in ■ Abb. 2.3 dargestellt.

Mitarbeiterbefragung - was dann...? MAB und
Folgeprozesse erfolgreich gestalten
Bungard, W.; Müller, K.; Niethammer, C. (Hrsg.)
2007, XI, 225 S., Hardcover
ISBN: 978-3-540-47837-9