

Ansatzpunkte zur Optimierung bestehender Mitarbeiterbefragungen

2

Zusammenfassung

Das vorliegende Kapitel soll eine schnelle und problemorientierte Unterstützung von zahlreichen Optimierungsanliegen auf hohem Niveau bieten. Dafür ist das Kapitel in vier „Problemzonen“ unterteilt. Zunächst steht die operative Durchführung mit und ohne externe Partner unter Nutzung internationaler, mobiler und dynamischer Methoden im Mittelpunkt. Der zweite Abschnitt des Kapitels gibt Hinweise, die Mitarbeiterbeteiligung und -begeisterung zu optimieren. Auch die Erhöhung der Wirksamkeit der MAB auf Unternehmensebene wird thematisiert. Im dritten Abschnitt werden die MAB Zielgrößen gezielt hinterfragt und vertikale sowie horizontale Lernprozesse diskutiert. Neben der Unternehmensebene existieren vielfach dezentrale Potenziale durch effektive lokale Nachfolgeprozesse. Die lokalen Bereiche bzw. Führungskräfte werden dafür mit relevanten Ergebnissen ausgestattet und in die Lage versetzt, einen effektiven dezentralen Nachfolgeprozess zu leiten. Praxisbeispiele tragen jeweils zur Veranschaulichung bei.

Die folgenden Ansatzpunkte zur Optimierung bestehender MABs basieren auf den Schilderungen von Projektverantwortlichen (i. d. R. Personalleitern) oder kommen aus der Beratungserfahrung. Damit adressieren sie subjektiv ausgewählte Problemzonen, die nach Ansicht des Autors dem Erfolg so mancher MAB-Umsetzung im Wege stehen.

Die Gefahr besteht, dass man gerade als Teil des MAB-Projektteams leicht betriebsblind wird. Man beharrt vielleicht zu lange auf der bestehenden Konzeption und Methodik. Die folgenden Abschnitte helfen Ihnen, Ihr Vorgehen zu optimieren und stellen Ihnen Lösungsvorschläge vor. Die Abschnitte sind problemorientiert aufgebaut und setzen jeweils an unterschiedlichen Ebenen im Unternehmen an.

2.1 Schnellere und flexible operative Durchführung

Die operative Durchführung ist selbst für Profis mit langjähriger Erfahrung nur selten Routine. Es ist schlecht möglich, alle Eventualitäten vorzusehen. Die Qualitätssicherung steht unter Zeit- und Kostendruck. Zudem führen organisationale Veränderungen und der technische Fortschritt immer wieder zu Anpassungen von erprobten Konzepten, dadurch ergibt sich neues Fehlerpotenzial.

Stellen wir uns ein internationales Unternehmen mittlerer Größe vor. Dort wird mit mehreren Fragebogenvarianten mit 100 Fragen in verschiedenen Gesellschaften in unterschiedlichen Sprachen wohlmöglich noch mit Freitextfeldern gearbeitet, die dann noch auf Teamebene in 24 verschiedenen Reportvorlagen ausgewertet werden sollen. Hier wird klar, dass scheinbar einfache Prozesse einer MAB schnell an Komplexität gewinnen und auch bei sorgfältiger Planung fehleranfällig werden. Selbst webbasierte und anpassbare Software-Lösungen, die mittlerweile für den gesamten MAB-Zyklus nutzbar sind, wirken sich nur positiv auf die Effizienz aber nicht auf die Effektivität aus (sie machen vieles günstiger, schneller und einfacher, sie können aber meist die Komplexität großer Unternehmen nicht abbilden). Durch Vereinheitlichung wird systematisch lokale Flexibilität und Wirksamkeit reduziert.

Bevor man sich in ständigen Anpassungen und Abstimmungen „verliert“, sollte man kritisch auf das Ganze blicken und prüfen, ob nicht hier und da eine einfachere Lösung durchsetzbar ist. Weniger ist auch hier mehr! Im obigen Beispiel ist jede Führungskraft mit 100 Fragen bei der Auswertung überfordert. Man überlege nur, dass es dann 4950 mögliche Korrelationen gibt. Wenn ich im Teammeeting jede der 100 Fragen nur drei Minuten bespreche, dauert das Meeting fünf Stunden (ohne Maßnahmenplanung und Pausen) usw. Wenige standardisierte Kennzahlen, die streng am MAB-Ziel ausgerichtet sind in diesem Zusammenhang hilfreich: Sie helfen, die Wirksamkeit zu erhöhen und die Kosten zu senken.

- Viele der folgenden Überlegungen basieren auf Optimierungspotenzialen mithilfe von Standardisierung, Bündelung und Verschlanung.

Für komplexe MABs werden für kurze Zeit große Kapazitäten benötigt, die eine reibungslose Erhebung und Auswertung sicherstellen. Dies ist für viele Unternehmen schlicht zu teuer. Um teure Kapazitäten zu vermeiden, empfiehlt sich der Einkauf ausgewählter Wertschöpfungsteile insbesondere im Bereich Durchführung einer MAB. Daher wollen mit diesem Thema starten.

2.1.1 Make or Buy?

Kernfragen

- Soll ich die Befragung ganz, gar nicht oder teilweise an einen Spezialisten auslagern?
- Worauf sollte ich bei der Auswahl des externen Partners achten?

Nur wenige Unternehmen leisten sich eigene kostspielige Kapazitäten für die operative MAB-Durchführung. Allerdings ist die komplette Auslagerung der MAB bis auf ein schmales Team mit Verbindungs- und Kontrollfunktion für viele zu unsicher und schafft ungewollte Abhängigkeiten vom externen Dienstleister. Die Frage ist daher meist nicht ob oder ob nicht, sondern für welche Teile einer MAB man externe Unterstützung hinkauft. Da bieten sich insbesondere die Teile des Zyklus an, bei denen (teure) fachliche Spezialisten notwendig sind, die im eigenen Hause nicht zur Verfügung stehen. [Tab. 2.1](#) gibt einen Überblick über generelle Vor- und Nachteile einer Auslagerung von MAB-Prozessen.

In der Unternehmenspraxis sind es vor allem zwei Bereiche, die sehr häufig extern unterstützt werden: die Datenauswertung an Operations Spezialisten und die Unterstützung des Nachfolgeprozesses durch Trainer und Coaches.

Die **Datenerhebung und -aufbereitung** auszulagern, bringt viele der in [Tab. 2.1](#) gelisteten Vorteile durch erfahrene Projektmanager und Statistiker. Sie verfügen über die Infrastruktur, mit großen Datenmengen in kurzer Zeit tausende, vielleicht zehntausende Fragebögen richtig zu verteilen, sie später zu erfassen und in einem Datensatz und in festgelegten Standardreports bereitzustellen. Externe Dienstleister verfügen in der Regel über ein zertifiziertes Qualitätsmanagement. Gerade im operativen Bereich schafft dies Sicherheit durch Backup-Systeme zur Ausfallsicherung bei Online-Erhebungen etc.

Unterstützung des Nachfolgeprozesses durch Trainer und Moderatoren entlastet die vorhandenen eigenen Kapazitäten. Wer seine Führungskräfte fit für den Nachfolgeprozess machen möchte oder auf Anfrage Moderation von Ergebnisbesprechungen einzelner Führungskräfte anbietet, benötigt große Trainerkapazitäten. Zudem können externe Trainer oft mit Best Practices helfen, die sie bei anderen Unternehmen gelernt haben. Für den Einsatz externer Trainer spricht auch, dass sich viele Führungskräfte bei heiklen Themen wie der Einschätzung ihrer Führungsleistung oder Stress bei der Arbeit lieber unabhängigeren Experten anvertrauen. Hier wird der Trainer zum Coach.

Hat man festgelegt, wofür man einen externen Anbieter sucht oder möchte man einen Dienstleister wechseln, steht die Anbietersuche an. Beim Branchenverband

Tab. 2.1 Mögliche Vor- und Nachteile einer Auslagerung von MAB-Prozessen

Vorteile der Auslagerung	Nachteile der Auslagerung
Höhere Kompetenz bei Konzeption und Methodik. Insbesondere bei „höherwertigen“ Analysen, wie der Identifikation von Treibern der Mitarbeitermotivation oder der Wirtschaftlichkeitsrechnung, sind statistisch versierte Spezialisten erforderlich.	Fehlende Kenntnis des Unternehmens im Detail, dessen Kultur und der Historie sowie strategischer Themen, erschweren die optimale Definition der Befragungsinhalte, die Interpretation der Ergebnisse sowie die Definition des Nachfolgeprozesses.
Vertrauensgewinn bei Mitarbeitern, wenn personenbezogene Daten erhoben werden und diese nicht im eigenen Unternehmen gespeichert werden. Damit steigt das Vertrauen in die Anonymität und die Beteiligungsrate.	Abhängigkeit von fremder Messmethodik bzw. von urheberrechtlich geschützten Indizes. Oft bedeutet ein Dienstleisterwechsel auch den Verlust an den Rechten, bestimmte Indizes oder Software Pakete zu verwenden. Man verliert einen Teil der Vergleichbarkeit zur vergangenen Erhebung.
Höhere Objektivität bei der Ergebnisauswertung und -interpretation und damit verbundene höhere Glaubwürdigkeit.	Kosten des Dienstleisters können empfindlich hoch werden, insbesondere wenn Prozesse über eine standardisierte operative Leistung hinaus ausgelagert werden.
Geringere Bindung und Aufbau von Kapazitäten z. B. zur operativen Durchführung und für Workshops in der Fläche.	
Höhere Geschwindigkeit der operativen Durchführung durch optimierte Prozesse und größere Kapazitäten der Dienstleister.	
Effektivere dynamische Reporting Software ist für mittlere und große Unternehmen schwer ersetzbar geworden und muss in der Regel zugekauft werden.	
Erleichterte Ergebnisinterpretation durch externe Benchmarks , die einen Vergleich in der Branche oder Region ermöglichen.	

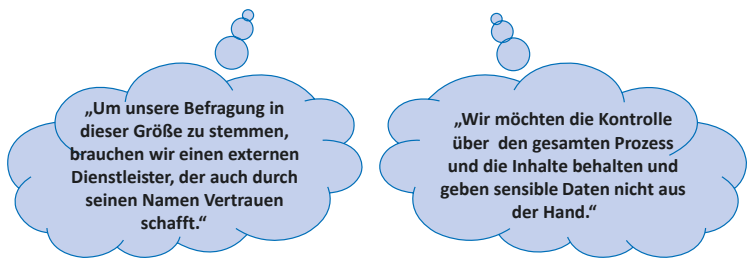
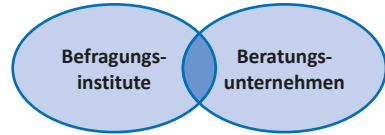


Abb. 2.1 Unterstützende Statements zu Make or Buy

Abb. 2.2 Befragungsinstitute
versus Beratungsunternehmen



der Markt- und Sozialforscher findet man derzeit 132 Anbieter bei der Suchanfrage „Mitarbeiterbefragung“ und diese Liste ist bei Weitem nicht vollständig. Nimmt man hoch spezialisierte Nischenanbieter für einzelne Branchen (z. B. die Pflegebranche) hinzu kommt man auf eine noch höhere Anzahl. Darüber hinaus sind Beratungsunternehmen, die im Bereich HR unterwegs sind oft mit Befragungsinstituten verbunden und treten ihrerseits als Anbieter bzw. Initiatoren auf.

In den letzten Jahren haben viele Markt- und Meinungsforschungsinstitute Initiativen gestartet, neben der operativen Leistung auch Beratungsleistungen anzubieten. Die geringe gemeinsame Fläche beider Gruppen in [Abb. 2.2](#) soll zeigen, dass es sich (noch) um eine geringe Schnittmenge handelt. Die Schwierigkeit liegt darin, dass die Institute nach dem Vorbild der Marktforschung effizienzorientierte Strukturen aufgebaut haben, um möglichst viele Daten in kurzer Zeit zu erheben und weiterzugeben. Der Fokus liegt auf der Prozessqualität und weniger auf der Datenqualität, die auf einen effektiven Nachfolgeprozess ausgerichtet ist. Man könnte sagen, sie sind Datenlieferanten. Ein Geschäft mit geringen Margen, die nur bei großen Mengen zu Wirtschaftlichkeit führen. Die Aufbereitung erfolgt dabei oft datenorientiert und nicht problemorientiert. Letzteres ist die Stärke der Berater, die nach einer Evaluationsphase zu Beginn eines Projektes ihre Konzepte auf die Situation des Kunden anpassen und auf Basis der MAB-Ergebnisse und ergänzender Informationen spezifische Handlungsempfehlungen erarbeiten. Teil des Beraterteams sind meist Kenner der Branche oder gar des Unternehmens. Sie interpretieren die proprietären Daten im Sinne des befragenden Unternehmens – das stärkt die Position der Berater. Diese wiederum sind meist auf Folgeprojekte inzentiviert, die sich mit MAB-Daten gut begründen lassen.

Sucht man einen neuen Partner muss im Vorhinein entschieden werden, welche Kompetenzen hinzugekauft werden sollen. Das Know-how effizienter und fehlerfreier Datenerhebung und Datenauswertung ist meist schwer einschätzbar und wohl nur durch Erfahrung endgültig zu beurteilen. Wird Unterstützung bei der effektiven Konzeption, Verankerung und Umsetzung einer MAB im Unternehmen gesucht, sollte man bei einem persönlichen Gespräch oder im Pitch prüfen, ob sich der Anbieter über das eigene Unternehmen mit seinen Besonderheiten und die aktuellen Themen gut informiert hat. Wenn nicht, besteht die Gefahr, dass sein

Angebot auf einer Standardlösung beruht, die für Ihr Unternehmen passend sein kann, aber nicht sein muss.

Die meisten Anbieter haben **standardisierte MAB-Konzepte** erarbeitet. Mehr oder weniger theoretisch fundiert und empirisch validiert, werden Sets von Items und Indizes vermarktet. Ihr Vorteil liegt zum einen in der Effizienz, die eine Standardisierung beim Dienstleister ermöglicht und zum anderen in der Vergleichbarkeit von Ergebnissen für den Kunden z. B. durch Branchen-Benchmarks. Daneben gibt es Dienstleister, die zu Beginn einer Geschäftsbeziehung initial die Treiber der Arbeitsmotivation bzw. des Commitments für das Kundenunternehmen ermitteln und damit am Kunden validieren. Dieses Vorgehen ist aufwendig und braucht viel Methoden-Know-how. Man verliert dabei meist die Vergleichbarkeit mit der Branche, gewinnt aber Wirkungskraft und Flexibilität (vgl. Diskussion zu Benchmarks in [Abschn. 2.1.4](#)).

Während früher vor allem die operativen Kosten der Befragung im Vordergrund standen, sind die Kosten bei einer modernen und integrierten MAB für den Nachfolgeprozess heute vielfach höher. Die Kosten einer Online-Befragung sinken seit Jahren. Bei standardisierten webbasierten Lösungen sind sie marginal. Der Preis pro Mitarbeiter schwankt dabei im Wesentlichen mit der Heterogenität der Befragung, d. h., unterschiedliche Sprachen, Fragebogen Kombinationen, verschiedene Erhebungsmethoden etc. erhöhen den Preis.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass nicht alle Anbieter in gleichem Maße über **Mechanismen zur Qualitätssicherung** verfügen. In der heißen Phase ist bei weltweiten Befragungen beispielsweise ein kostspieliger 24-Stunden-Service für Notfälle und IT-Fragen sinnvoll. Gibt es für jeden Projektmitarbeiter einen qualifizierten und eingearbeiteten Backup? Werden Ergebnisberichte ausreichend auf inhaltliche Fehler und Einhaltung der Anonymitätsregeln geprüft? Diese und weitere Mechanismen zur Qualitätssicherung sollten Teil der Standardleistung des Anbieters sein.

2.1.2 Optimaler Zeitpunkt und Zyklus

Kernfragen

- Welcher Zyklus hat die größte Wirkung?
- Eignen sich Teilerhebungen zur Verkürzung von Zyklen?

Den richtigen Zeitpunkt für eine MAB gibt es sicher nicht. Auch wenn die meisten Befragungen in unseren Breiten im Frühjahr und im Herbst laufen, ist es immer

eine individuelle Entscheidung. Dabei gilt es nicht nur, die Anwesenheit von Mitarbeitern im Unternehmen während der Befragungszeit zu maximieren, sondern, insbesondere bei einem Bottom-up-Ansatz, die Arbeit mit den Ergebnissen in allen Arbeitsgruppen zu ermöglichen. Die Führungskräfte und die Mitarbeiter müssen sich die Zeit für die Ergebnisbesprechung und Nachverfolgung der Maßnahmen nehmen können. Immer kürzere Zeiten zur Auswertung und zum Reporting haben zeitliche Spielräume entstehen lassen. Lagen früher zwischen Befragung und Reporting oft die Sommer- bzw. Winterferien, ist heute oft eine schnelle Arbeit mit den Ergebnissen zwei bis drei Wochen nach der Befragung möglich. Sind Zeitpunkt und Zyklus der MAB bestimmt, so sollte die Befragung möglichst im gleichen Monat stattfinden – eventuell sogar immer am gleichen Tag als Ritual.

Die Vermeidung von Urlaubszeiten bzw. Schulferien und Feiertagen in der Befragungszeit ist relativ einfach zu planen. Oft werden jedoch regionale oder internationale Zeiten mit geringen Anwesenheiten von Mitarbeitern in großen Unternehmen vergessen, beispielsweise ist der Fasching an Standorten im Rheinland, die Zeit um den Nationalfeiertag in den USA (4. Juli) oder der komplette August in Frankreich zu berücksichtigen. Daneben gibt es branchenspezifische Restriktionen. Im Handel lässt sich z. B. ab Mitte November bis Neujahr kein Nachfolgeprozess anschieben, da das Weihnachtsgeschäft alle Kapazitäten bindet. Auch Jahresabschlüsse oder die Implementierungsphasen anderer Change-Programme im Unternehmen, wie Umstrukturierungen oder die Einführung von neuen IT-Systemen sollten möglichst genau berücksichtigt werden. Es ist sicher empfehlenswert, die Verantwortlichen anderer Programme frühzeitig zu informieren – auch, um inhaltliche Einflüsse auf die Befragungsergebnisse antizipieren zu können und ggf. den Fragebogen anzupassen.

In guten Zeiten gibt es viel Erfreuliches und die eine oder andere Belohnung für Mitarbeiter. In schlechten Zeiten gibt es kaum persönliches Wachstum und evtl. Kurzarbeit oder Entlassungen. Kann oder sollte ich in solch einer Situation befragen oder riskiere ich schlechte Ergebnisse? Grundsätzlich ist die Steuerung organisationaler Umbrüche durch Befragungen hilfreich, bspw. um festzustellen, ob und wie das laufende Change-Management von den Mitarbeitern wahrgenommen wird. So könnte eine Reihe von Ad-hoc-Befragungen einen IT-Outsourcing-Prozess begleiten.

- Nicht nur der organisationale Wandel, sondern auch die ökonomische Situation des Unternehmens beeinflusst die MAB-Ergebnisse.

Solange die organisationalen Veränderungen wie im Falle des IT-Outsourcing nur Teile des Unternehmens betreffen und thematisch isoliert sind, gibt es in den

Befragungsdaten eine Kontrollgruppe. Beim Vergleich der Ergebnisse der betroffenen Mitarbeitergruppe mit nicht oder kaum betroffenen Mitarbeitern wird der Einfluss der organisationalen Veränderung sichtbar. Während bedeutender Veränderungen, die den Großteil des Unternehmens betreffen, ist eine MAB sicher eine zusätzliche Belastung und deren Ergebnisse sind schwer zu interpretieren. Befragt man jedoch nach Abschluss einer organisationalen Veränderung, können die Veränderungen thematisiert und ein psychologischer Neustart definiert werden.

Neben dem Zeitpunkt ist der **Befragungszyklus**, also der regelmäßige zeitliche Abstand zwischen zwei Befragungen für den Erfolg der MAB maßgeblich. Um die Logik des Befragungszyklus zu verdeutlichen, können wir uns die Befragung als Überwachung eines Patienten im Krankenhaus vorstellen. Ein kranker Patient auf der Intensivstation braucht eine permanente Überwachung und ggf. eine Intervention innerhalb von Sekunden. Der Patient bei stationärer Versorgung bekommt traditionell einmal am Tag eine Visite vom Arzt. Hier wird begutachtet, ob es dem Patienten bessergeht oder z. B. die Medikation angepasst werden muss. Gesunde Menschen, die nicht in Behandlung sind, gehen einmal im Jahr zur Vorsorge. Ob Impfung oder Früherkennung, ein regelmäßiger Besuch beim Arzt hilft dem Patienten dabei, gesund zu bleiben. Daraus lässt sich die Faustregel ableiten, dass wir einen regelmäßigen Befragungsturnus brauchen, der zum Zustand des Unternehmens und zur Wirkungsdauer der laufenden Verbesserungsmaßnahmen (hier wäre dies die Medikation) passt.

Allerdings entstehen bei **Vollbefragungen** in Großunternehmen auch sehr hohe Kosten, die einen sehr langen Zyklus attraktiv erscheinen lassen. Zudem treten bei vielen Beteiligten Ermüdungserscheinungen ein, wenn zu häufig befragt wird. So rechnet sich ein Zweijahres-Zyklus auf der Kostenseite während die allermeisten Maßnahmen und Programme, die aus und mit MAB-Ergebnissen entstehen, wesentlich kürzere Wirkungsphasen haben. Viele Unternehmen entscheiden sich aus diesem Grunde für eine Balance zwischen Wirksamkeit und Kosten z. B. bei jährlicher Befragung.

Abb. 2.3 zeigt systematisch den Verlauf der Wirksamkeit einer Maßnahme. Generell sind Maßnahmen nach einer Erstbefragung sehr effektiv. Danach wird es für die Beteiligten schwieriger langfristig wirksame Maßnahmen zu entwickeln. Viele Maßnahmen werden erfahrungsgemäß nach kurzer Zeit ihre Wirksamkeit einbüßen oder schlichtweg gar nicht den gewünschten Effekt haben. Je länger die Phasen zwischen den Befragungen, desto geringer ist die Wirkung der MAB auf die Zielgrößen, wie Arbeitsmotivation, Commitment oder Performance.

Abb. 2.3 geht davon aus, dass im Durchschnitt aller Maßnahmen nur noch etwa die Hälfte der Wirkung der vorhergehenden Befragung vorhanden ist, wenn die nächste Befragung durchgeführt wird. Es halten sich wirkungsvolle und

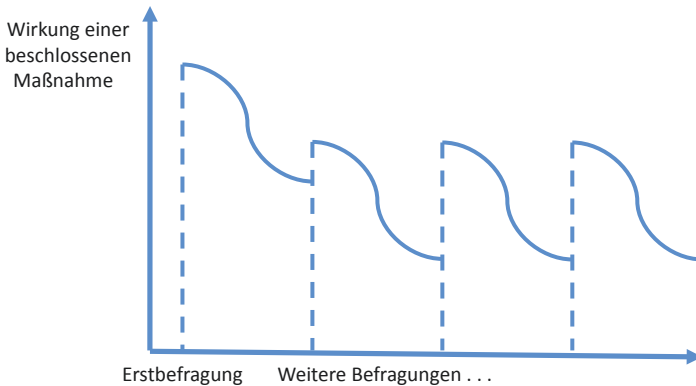


Abb. 2.3 Befragungszyklus und Maßnahmenwirkung

wirkungslose Maßnahmen die Waage. In manchen Unternehmen wird es gelingen diesen Wirkungsgrad durch einen nachhaltigen Nachfolgeprozess zu erhöhen und damit auch größere Intervalle zwischen Befragungen effektiv zu nutzen (Hinweise zur Optimierung des Nachfolgeprozesses finden sich in [Abschn. 2.4.2.3](#)). Anders herum könnte man formulieren, je schlechter der Nachfolgeprozess, desto kürzer müssten die MAB-Zyklen sein.

Bei IT-gestützten Teilbefragungen sind auch sehr kurze Zyklen möglich, die einer kontinuierlichen Messung sehr nahekommen. Teilbefragungen greifen auf eine repräsentative Auswahl von Mitarbeitern zurück, das sog. **Sample**. Die Sample-Auswahl sollte von einem Statistiker begleitet werden. Ausgewählt wird nach dem Zufallsprinzip oder durch bewusste Auswahl nach Quoten, die aus den Ergebnissen einer vorausgegangenen Vollerhebung ermittelbar sind. Die Güte eines Samples bemisst sich nach seiner Repräsentativität in Bezug auf die zu untersuchenden Inhalte. Es ist ein weit verbreiteter Irrtum, dass die Größe der gesamten Arbeitnehmerschaft eine Rolle spielt. Erst wenn man Ergebnisse nach Unternehmensteilen oder Bereichen getrennt analysieren möchte, spielt die Größe eine Rolle, da für jeden Bereich die Repräsentativität durch zusätzlich befragte Mitarbeiter hergestellt werden muss.

An dieser Stelle sei noch auf das Prinzip der „Rolling Quarters“ aus der klassischen Marktforschung hingewiesen. Dabei wird eine monatliche Messung eines Samples durch Durchschnittsbildung der jeweils letzten drei Monate stabilisiert. Jeden Monat bekommt die Geschäftsführung einen stabilen und kostengünstigen Bericht über die Lage des Unternehmens aus Mitarbeitersicht. Solche Befragungen

werden als **Puls-Befragung** bezeichnet, da sie primär die Vitalfunktionen des Unternehmens überwachen können bzw. aktuelle strategische Themen ad hoc bewerten lassen können. Man bekommt ein schnelles und kostengünstiges Stimmungsbild im Unternehmen.

Eine Vollerhebung mit anschließendem Bottom-up-Prozess lässt sich damit jedoch nicht ersetzen. Schließlich sind die Ergebnisse bei Teilerhebung per Definition nicht geeignet kleine Einheiten abzubilden und gerade daraus erwächst die Wirkungskraft einer MAB. Teilerhebungen sind wie eine unscharfe Linse in einem Zielfernrohr. Sie können nicht als Grundlage für einen feingliedrigen Nachfolgeprozess dienen und stehen damit nicht in Konkurrenz zur MAB. Sehr wohl leisten sie einen wertvollen Beitrag als Controlling Instrument, denn grobe Ziele lassen sich äußerst effizient erfassen.

2.1.3 Fragebogen optimieren

Kernfragen

- Wie organisiere ich die Entwicklung bzw. Überarbeitung des Fragebogens?
- Wie formuliere ich Fragen für eine effektive Maßnahmenplanung?
- Wie erzeuge ich ein valides und differenziertes Antwortverhalten?
- Wann lohnt sich der Einsatz offener Fragen?
- Welchen Einfluss haben interkulturelle Unterschiede bei internationalen Befragungen?
- Wie mache ich aus meinen Web-Fragebogen in einen mobilen Fragebogen?

In diesem Abschnitt werden die Entwicklung und die Formulierungen des Fragebogens diskutiert, nicht dessen Inhalte. Die Diskussion zur Optimierung der Befragungsinhalte, die aus den MAB Zielsetzungen abgeleitet werden und damit in Kern durch die Unternehmensführung definiert und legitimiert werden, folgt in [Abschn. 2.3.2](#).

2.1.3.1 Entwicklung bzw. Überarbeitung des Fragebogens

Die komplette eigene **Fragebogenentwicklung** stellt ebenso die Ausnahme dar, wie die reine Fremdentwicklung. Ca. 2/3 der Unternehmen, die eine MAB durchführen, arbeiten gemeinsam mit einem externen MAB-Anbieter am Fragebogen (siehe Ackermann 2011, S. 43). Bei Wiederholungsbefragungen sind Arbeiten am Fragebogen meist nur in geringem Umfang durchzuführen, da sonst die Vergleichbarkeit

über die Zeit eingeschränkt ist. Die Konstanz des Kernfragebogens hat also einen hohen Wert, der den hohen Aufwand bei der Suche und Entwicklung von nachhaltigen Metriken und Inhalten rechtfertigt, die dann über Jahre unverändert verwendet werden. Es lohnt sich also, neben der Einplanung einer gewissen Zeit für die Entwicklung auch fachliche Expertise in Methodik und Fragestellung hinzuzuziehen. Sind die Ziele der MAB definiert, kann der Profi daraus eine Art Fragebogen Rohling erstellen, der noch durch Anpassungen an die organisationalen und strategischen Gegebenheiten, sowie durch den Pretest geschliffen wird.

- Die Entwicklung eines effektiven Fragebogens folgt aus der Zielsetzung der MAB – nicht aus dem Bauch heraus.

Beim **Pretest** wird der Fragebogen einer möglichst repräsentativen Auswahl von Mitarbeitern vorab vorgelegt. Repräsentativ heißt hier, dass alle Fragebogenvarianten (bspw. unterschiedliche Sprachen und Varianten für einzelne Unternehmensteile) und wesentlichen Mitarbeitergruppen (u. a. Manager, Produktion, Außendienst, Einsteiger) einbezogen werden. Die Mitarbeiter geben im Pretest Feedback zur Antwortzeit, zur Verständlichkeit der Fragen und Skalen, Übersetzungen und bei programmierten Fragebögen zum Ablauf. Oft sind es die kleinen Dinge, wie das Datenschutz Statement oder verwendete Abkürzungen, die zur Diskussion kommen.

Der Erfolg einer Fragebogenentwicklung bzw. dessen Überarbeitung hängt sicher davon ab, wie viel Zeit und Expertise man investieren möchte, aber auch davon, wie man ihn intern verkauft. Gelingt es, all jene, die über den Fragebogen zu entscheiden haben, ex ante vom Konzept und von den Zielen zu überzeugen und Vertrauen aufzubauen, steht einem effektiven Fragebogen nichts im Wege. In einigen Unternehmen wird die Freigabe jedoch zum Teil der Entwicklung mit offener Diskussion und zur Wunschliste der „Nice to know“-Themen, was in endlosen Fragevorschlägen mit wenig zielführenden Inhalten enden kann. Wenn Sie im Entwicklungsprozess eine größere Gruppe von Entscheidern „mitzunehmen“ haben, lassen Sie Inhalte abstimmen oder lokale Themen vorschlagen, nicht einzelne Fragen. Die Formulierungen der Fragen sollten von den Experten für Befragungen definiert werden. Und für den Fall der Fälle kann man von außen angeregte Fragen, deren Sinn man anzweifelt, im Pretest besonders unter die Lupe nehmen. Dann können Sie einem Bauchgefühl eines Entscheiders quantitative Argumente entgegenstellen.

- Nichts validiert Ihren Fragebogen für Ihr Unternehmen besser als ein Pretest mit Ihren Mitarbeitern.

Übrigens sollten auch extern eingekaufte oder entwickelte Fragen durch einen Pretest geprüft werden. Erst dann ist die Übertragbarkeit der externen Metriken sichergestellt. Meist erfolgt diese Prüfung im Rahmen eines Pilotprojektes, in welchem nur ein Teil der Mitarbeiter befragt wird.

Bei der Beurteilung der Übertragbarkeit einer Metrik auf ein Kundenunternehmen steht dem externen Dienstleister in seiner beratenden Funktion seine Funktion als Verkäufer der eigenen Lösungen im Wege.

2.1.3.2 Wirksamkeit der Fragenformulierung

Die Formulierung einer Frage muss viele Anforderungen erfüllen, bevor sie misst, was sie messen soll. In der einschlägigen Literatur zur Marktforschung findet man schnell Listen von den wichtigsten Anforderungen an Fragen in Befragungen. Im Folgenden werden die wesentlichen Anforderungen an die Fragenformulierung zusammengefasst.

Generelle Anforderungen an die Fragenformulierung

- **Verständlichkeit der Fragen:** Abkürzungen und Fachwörter müssen allen Mitarbeitern verständlich sein. Es sollte mit einem minimalen Wortschatz gearbeitet werden.
- **Einfache und kurze Sätze:** Schachtelsätze, doppelte Verneinungen und passive Formulierungen erschweren ein schnelles Erfassen des Frageinhaltes. Das sprachliche Niveau sollte sich an dem der Mitarbeiter orientieren.
- **Präzise Formulierungen:** Für ein einheitliches Fragenverständnis sollte wenig Interpretationsspielraum gegeben werden. Wurde ein Feedback-Gespräch in letzter Zeit durchgeführt? Oder in den letzten drei, sechs, zwölf Monaten? (siehe auch spezifische Fragenformulierung unten).
- **Eindeutiges Verständnis:** Jeder sollte die gleiche Vorstellung davon haben, was gemeint ist, wenn bspw. nach „dem Vorgesetzten“ in einer Matrixorganisation gefragt wird.
- **Ohne Beeinflussung der Antworten:** Fragen sollten neutral bzw. wertfrei formuliert sein. Der Kontext einer Frage kann deren Beantwortung beeinflussen.

Für eine MAB ist vor allem auch die **Handlungsorientierung** der Frage von besonderer Relevanz. Das bedeutet, dass sie einen wesentlichen Beitrag bei der

Maßnahmenentwicklung im Nachfolgeprozess leisten kann. Wie wirksam ist die Frage in Bezug auf Maßnahmen zur Erreichung der MAB-Ziele? Die Wirksamkeit in diesem Sinne wird einerseits durch die Relevanz der Inhalte bestimmt (vgl. Diskussion in [Abschn. 2.3.2.1](#)) und andererseits zusätzlich dadurch, wie diese Inhalte in Frageform formuliert werden.

Aussagen wie „Mein Vorgesetzter handelt immer fair.“ oder „Meine Kollegen arbeiten kundenorientiert.“ sind für einen Nachfolgeprozess in dieser Formulierung wenig geeignet und nicht zielführend.

Um bei der Frageformulierung von Anfang an die Handlungsorientierung im Blick zu haben, empfehle ich die Berücksichtigung der folgenden vier Aspekte:

- Unterschiede durch differenziertes Antwortverhalten sichtbar machen.
- Allgemeine versus spezifische Fragenformulierung.
- Offene Fragen sinnvoll einsetzen.
- Prüfen, ob zur Entwicklung effektiver lokaler Maßnahmen geeignet.

Unterschiede sichtbar machen durch differenziertes Antwortverhalten Damit ein Item seine volle Wirkungskraft entfalten kann, ist es sinnvoll, dass es zu einem differenzierten Antwortverhalten führt – unterschiedliche Einschätzungen sollen in den Ergebnissen auch sichtbar werden. Das Item „Meine Kollegen arbeiten kundenorientiert.“ wird in den meisten Unternehmen eine Verteilung der Antworten ergeben, wie sie in [Abb. 2.4](#) auf der linken Seite dargestellt ist. Alle Teilnehmer vergeben hier eine Spitzenbewertung (Top-2-Box). In der lokalen Aktionsplanung würde man über diesen Punkt hinweggehen und sagen „Prima, unsere Abteilung ist kundenorientiert, so wie es in der Mission des Unternehmens verankert ist“. Mission complete!

Würde man gleichzeitig eine Formulierung des Items wählen, die auf die Spitze getrieben wird, könnte sich das Bild auf der rechten Seite in [Abb. 2.4](#) ergeben. „Meine Kollegen achten stets auf ein ausgewogenes Verhältnis von Kunden- und Unternehmensinteressen.“ Es wird schwerer der Aussage im vollen Umfang zuzustimmen, wenn wir in der Kundenorientierung mit „stets“ eine Konstanz erwarten. Gleichzeitig spezifizieren wir die Kundenorientierung auf das „ausgewogene Verhältnis“ der Kundeninteressen. Alle, die einen geringeren Anspruch an die Kundenorientierung in Ihrer Abteilung wahrnehmen, werden nun von einer Spitzenbewertung Abstand nehmen. Durch diese Anpassungen zwingen wir die Mitarbeiter zu

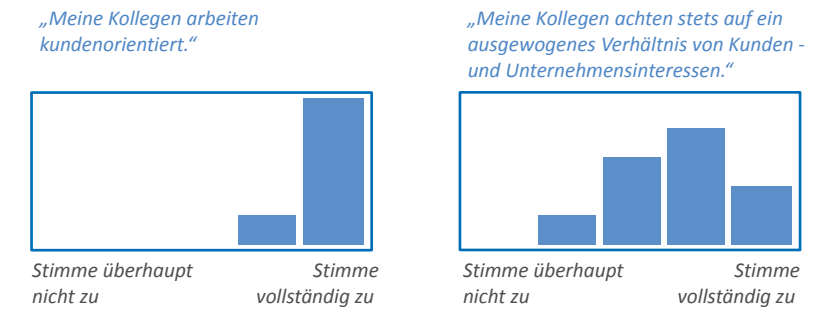


Abb. 2.4 Erzeugung von differenziertem Antwortverhalten

mehr kognitiver Anstrengung, die zu genaueren Bewertungen führt sowie zum Ausnutzen der Skala in der Breite. Die folgenden beispielhaften Item-Formulierungen veranschaulichen, wie ein differenziertes Antwortverhalten erzeugt werden kann.

Meine Kollegen arbeiten kundenorientiert.	Meine Kollegen achten stets auf ein ausgewogenes Verhältnis von Kunden- und Unternehmensinteressen.
Ich bin zufrieden mit meinen Arbeitsmitteln.	Ich habe alle Arbeitsmittel, die ich brauche, um sehr gute Arbeit zu leisten.
Im letzten Jahr konnte ich Neues dazu lernen.	In den vergangenen sechs Monaten habe ich Wesentliches über meine Arbeit dazu gelernt.
Die Mission von <Unternehmen> ist mir wichtig.	Die Mission von <Unternehmen> gibt mir stets das Gefühl, dass meine Arbeit bedeutsam ist.

Natürlich benötigen nicht alle Items eine zugespitzte Formulierung, um ein differenziertes Antwortverhalten zu erzeugen. So zeigt die Gesamtzufriedenheitsfrage gewöhnlich eine differenzierte Verteilung der Antworten, ohne dass man beispielsweise nach „außerordentlicher“ Zufriedenheit fragt. Zudem können manche Erfolgsfaktoren am Arbeitsplatz einfach bestmöglich erfüllt sein. Wenn beispielsweise die Erwartungen an einen Mitarbeiter als geklärt wahrgenommen werden, ist dann kein Performancezuwachs mehr zu vermuten, wenn statt „klaren Erwartungen“ die Formulierung „Erwartungen immer und umfassend geklärt“ gewählt wird. Ist man sich nicht sicher, ob eine Zuspitzung Mehrwert bringt, so ist zunächst eine inhaltliche Diskussion weiterführend. Zwei Möglichkeiten bieten sich an: der

Blick in Vergangenheitsdaten (und jeweils deren Streuungsmaße) und die Durchführung eines Pretests, in dem mehrere Formulierungsalternativen getestet werden können.

Diese Optimierung bringt zwei positive Effekte und einen negativen Effekt mit sich. Negativ ist, dass der Durchschnittswert der zugespitzten Formulierung geringer ausfällt. Man kann das Thema nicht mehr ignorieren und muss der Unternehmensführung selbstbewusst erklären, warum an dieser Stelle keine Top-Bewertung steht. Schließlich geht es bei der MAB als Führungsinstrument nicht darum, die Anzahl der Top-Box-Bewertungen zu maximieren.

- Höchstwerte bei Ergebnissen von einzelnen MAB-Fragen sind nicht gleichbedeutend mit Höchstwerten beim wirtschaftlichen Erfolg einer MAB. Formulierungen von MAB-Fragen sollten vielmehr durch differenziertes Antwortverhalten Unterschiede sichtbar machen. Nur Letzteres sollte als Argument beim Fragebogendesign gelten.

Verfügen Sie im Hinblick auf die Kundenorientierung über Potenzial?. Wenn Sie mit der Frage konfrontiert sind, warum scheinbar zufriedene Kunden abwandern oder Wachstumsziele nicht erreicht werden, hilft Ihnen das linke Ergebnis im oben genannten Beispiel in [Abb. 2.4](#) nicht weiter. Die rechte Ergebnisverteilung erlaubt ihnen jedoch die Gruppe zu trennen, z. B. Top-2-Box versus Rest und sie mit anderen Größen in Beziehung zu setzen. Es ist nun möglich, Filialumsätze zu Kundenorientierung in Bezug zu setzen oder auch mögliche Treiber der Kundenorientierung zu identifizieren. Kundenorientierte Abteilungen oder Stores könnten sich beispielsweise durch besonders hohe Werte bei der Qualität der Zusammenarbeit im Team und hohe Bedeutung der Mission auszeichnen. Damit haben Sie Ansatzpunkte, um die Kundenorientierung als Ganzes zu verstehen und zu verbessern. Die Ergebnisverteilung auf der linken Seite bietet dafür keine Grundlage.

Allgemeine versus spezifische Fragenformulierung Wie global oder wie konkret sollte eine Frage formuliert sein? Wir können beispielsweise allgemein nach der Zufriedenheit eines Mitarbeiters mit seiner persönlichen Entwicklung fragen, oder aber wir fragen etwas konkreter nach einem etwaigen Schulungsbedarf oder ganz konkret, ob er in den nächsten sechs Monaten eine IT-Fortbildung besuchen möchte. Der Grundansatz dieses Buches geht davon aus, dass der Mitarbeiter Bedürfnisse am Arbeitsplatz hat, deren Erfüllung sich auf seine Leistung auswirkt. Wir wollen also primär wissen, ob ein Bedürfnis erfüllt ist bzw. ob Handlungsbedarf besteht. Ein mögliches Problem soll dann im Nachfolgeprozess

erkannt und besprochen werden. Jetzt geht es zunächst darum, den Handlungsbedarf genau abzuklären.

Meist ist die Verlockung groß, nach konkreten Problemen oder Wünschen zu fragen, um die Diagnose zu vereinfachen und schnell Maßnahmen zu entwickeln. Besteht beispielsweise im Hinblick auf die persönliche Entwicklung Bedarf an Schulungen, um horizontale Karriereoptionen oder etwas völlig anderes? Es wird schnell klar, dass die Summe aller potenziellen Ursachen für die Nichterfüllung des Bedürfnisses nach persönlicher Entwicklung jeden Fragebogen überfordert. Die allgemeine Frage sorgt für breite Problemerkennung und ermöglicht im zweiten Schritt eine konkrete Lösung.

Sinnvoller Einsatz offener Fragen In manchen Situationen ist es möglich, konkretere Antworten mit offenen Fragen zu ermitteln. Kommentare, die über offene Fragen generiert wurden, helfen bei der Aktionsplanung und geben auf aggregierten Ebenen ein direktes Feedback. Gut zwei Drittel der MAB-Anwender nutzen neben strukturierten Fragen auch offene Fragen, um den Informationsgehalt zu erhöhen. Es gibt jedoch gute Gründe, dieses Instrument nur punktuell einzusetzen. Es entstehen schnell große Datenmengen, die kodiert werden müssen, um sie systematisch auswerten zu können. Fragt man drei Personen, so erhält man unter Umständen unterschiedliche Antworten: Die eine Person spricht vom Training, die nächste Person vom Management-Circle und die dritte Person schlicht von einer Schulung. All dies lässt sich unter „Weiterbildung“ bündeln. Bei mehreren Hundert oder gar Tausend Antworten kann dies nur computergestützt erfolgen. Oft muss zusätzlich aus einer Fremdsprache übersetzt werden.

Bei beiden Prozessschritten geht Information verloren. In der Praxis stellt man regelmäßig fest, dass sich gar die Bedeutung eines Kommentares durch die automatisierte Codierung geändert hat. Zudem äußern sich sehr unzufriedene Mitarbeiter tendenziell häufiger als andere. Damit entsteht ein schiefes Bild, da deren Meinung übergewichtet ist. Auch der zeitliche Aspekt sollte berücksichtigt werden und zur Vorsicht mahnen: Es ist aufwendig und teuer, große Mengen an Kommentaren mit hoher Qualität, also mithilfe von Analysten auszuwerten. Der Zeitplan sollte Codierungs- oder Übersetzungsprozesse nicht als kritischen Pfad nach der Erhebung beinhalten, wenn alle auf die Ergebnisse warten.

Eignung zur Entwicklung effektiver lokaler Maßnahmen Bei Befragungen mit Bottom-up-Ansatz gibt es einen wichtigen dritten Aspekt, der die Wirksamkeit einer Frage bestimmt: die Eignung für einen effektiven lokalen Nachfolgeprozess. Ist der hinter der Frage stehende Inhalt auf lokaler Ebene veränderbar? Ist die offene Diskussion des Items gewünscht und für eine Teambesprechung geeignet? Wer schon einmal an einer Teambesprechung von MAB-Ergebnissen

teilgenommen hat, weiß dass manche Themen sehr offen und konstruktiv besprochen werden können andere Themen wie die Zusammenarbeit im Team stellen unter Umständen höhere Anforderungen an die Führungskraft bzw. den Moderator stellen. Es sollen ja Maßnahmen verabschiedet werden, nicht Schuldzuweisungen. Werden Führungskräfte oder einzelne Mitarbeiter in einer Frage exponiert, ist dies erschwerend für den Nachfolgeprozess. „Mein Vorgesetzter handelt immer fair.“ könnte dazu führen, dass Mitarbeiter sehr gut werten, um sich nicht zu schaden, oder aber die Führungskraft handelt defensiv und konzentriert sich insgeheim auf das „Wer“ und nicht auf das „Warum“. Sinnvoll ist es, das Bedürfnis des Mitarbeiters in den Vordergrund zu stellen und nicht die Person, die es „befriedigen“ soll oder „schuld“ ist. „Ich fühle mich an meinem Arbeitsplatz stets fair behandelt.“, zeigt nicht mit dem Finger auf die Führungskraft.

Wie kann man Fragen, bzw. Themen erkennen, mit denen es offensichtlich schwierig ist, lokal geeignete Maßnahmen zu erarbeiten? Im direkten Gespräch mit den Führungskräften lassen sich meist erste Anhaltspunkte finden. Wer die Maßnahmenpläne der letzten MAB zentral erhoben und analysiert hat, dem steht ein weiterer Weg offen. Über eine zentrale Auswertung der Maßnahmenpläne aus den Arbeitsteams lassen sich Themenschwerpunkte herauslesen, also Themenbereiche, in denen häufig Maßnahmen beschlossen wurden (vgl. zum Maßnahmenmonitoring [Abschn. 2.3.3](#)). Wird z. B. häufig an sozialen Teamaktivitäten gearbeitet und fast gar nicht an persönlicher Entwicklung, lohnt sich ein genauer Blick mit Rückfragen in den Teams. Sind die Entwicklungsmöglichkeiten aufgrund der ökonomischen Situation des Unternehmens begrenzt oder Personalentwicklungsstrukturen nicht flexibel genug, muss die Führungskraft in der Lage sein, das Thema „nach oben“ zu eskalieren, denn enttäuschte Erwartungen sind schlimmer als keine Erwartungen.

2.1.3.3 Interkulturelle Einflüsse im Fragebogen minimieren

Die MABs größerer Unternehmen sind i. d. R. mehrsprachig und adressieren Mitarbeiter aus unterschiedlichen (Arbeits-)kulturen. Die Prüfung auf Ergebnisverzerrungen durch interkulturelle Einflüsse ist aber eher die Ausnahme. Daraus erwächst das Risiko die falschen Schlüsse zu ziehen: Sind deutsche Manager schlechtere Motivatoren als amerikanische? Läuft es in Thailand besser, weil dort kaum kritische Kommentare gegeben werden? Warum sackt der Wert für Work-Life-Balance in Japan ab?

Bei internationalen MABs ist es riskant, auf die **interkulturelle Validierung** des Fragebogens zu verzichten. Dabei kennen die meisten Experten die Bedeutung interkultureller Unterschiede. Sie haben Hofstede gelesen oder werden von ausländischen MAB-Koordinatoren im Unternehmen auf Unstimmigkeiten angesprochen, vgl. Hofstede (2010). Bei kultureller Validierung geht es nicht nur um

die sprachliche Übersetzung, sondern darum, ob ein Befragter mit einem anderen kulturellen Hintergrund die Frage genau gleich versteht wie ein Befragter aus der Kultur, für die die Frage im Original entwickelt wurde.

Nehmen wir als Beispiel aus einer internationalen MAB die Aussage „I have a best friend at work.“ Hier soll die Existenz einer Vertrauensperson in guten und schlechten Arbeitstagen ermittelt werden. Im amerikanischen Kontext ist diese Formulierung sinnvoll; denn man findet dort als Mitarbeiter recht schnell einen „best friend“, und meist sogar gleich mehrere. In Deutschland führt die Aussage „Ich habe einen besten Freund bei der Arbeit“ eher zu Irritationen durch den Mitarbeiter. Streng genommen gibt es nur einen besten Freund und der ist meist nicht in meiner unmittelbaren Arbeitsumgebung, könnte der deutsche Arbeitnehmer entgegenen. Auch innerhalb der gleichen Sprache kann es unterschiedliche Interpretationen geben. Der „grand ami“ in Frankreich hat eine andere Bedeutung als im französisch sprechenden Teil Belgiens. Bei kulturellen Befragungen muss also ein Konstrukt gefunden werden, dass dem in Amerika validierten „best friend“ in der jeweiligen Kultur am nächsten kommt und die gleiche inhaltliche Bedeutung hat. In Deutschland könnte man zur Vergleichbarkeit der Frage eine Vertrauensperson im Kollegenkreis z. B. als „guten Freund“ oder „Vertrauensperson“ bezeichnen.

Dieses Beispiel verdeutlicht, wie wichtig es ist, sich frühzeitig mit kultureller Vergleichbarkeit auseinanderzusetzen. Dabei geht es nicht nur um ein einheitliches Verständnis der Fragen, sondern auch um die Berücksichtigung von unterschiedlichem Antwortverhalten. Im Folgenden wird ein Überblick über mögliche interkulturelle Stolpersteine bei einer MAB gegeben (Vertiefendes zur interkulturellen Datenäquivalenz findet sich u. a. bei Craig und Douglas 2005; sowie in der Dissertation von Salzberger 1999).

Interkulturelle Vergleichbarkeit von Fragebogen und Messung

Vergleichbarkeit der Fragen	Vergleichbare Messung
(1) Gleiche inhaltliche Bedeutung aller Items.	(4) Skalen bzw. deren Antwortverhalten müssen interkulturell vergleichbar sein.
(2) Gleiche Relevanz des Items für die MAB Ziele in allen kulturellen Kontexten.	(5) Vergleichbarkeit der Methoden der Datenerhebung.
(3) Übersetzung muss ein gleiches Verständnis des Items sicherstellen.	(6) Interkulturelle Faktoren, die das (Non-) Response Verhalten beeinflussen.

Vergleichbarkeit der Fragen Das Phänomen des kulturell unterschiedlichen Verständnisses einer Frage (Fall 1) wird durch das vorangegangene Beispiel des „Best Friend“ deutlich. Wenn wir nach gründlichen Vorüberlegungen für ein kulturell sensibles Item ein Pendant in allen Sprachen bzw. Kulturkreisen gefunden haben, ist damit keineswegs sichergestellt, dass dieses Item überall die gleiche Relevanz für die MAB-Ziele hat (Fall 2). Wenn wir das „Best-Friend“-Beispiel auf interkulturelle Unterschiede in seiner Relevanz betrachten, müssen wir jene Einflussfaktoren betrachten, die das Konstrukt hinter dem „Best Friend“ beeinflussen. In diesem Falle könnten das psychologische und soziale Bedürfnisse sein, die alle Menschen haben und in der Arbeit, der Familie, der Schule oder woanders erfüllen möchten. Wenn wir beispielsweise Daten in den USA und in Italien erheben, ändert sich der Kontext für dieses Bedürfnis. In den USA wird durchschnittlich 42 Stunden pro Woche gearbeitet und die Arbeit hat eine ausgeprägte soziale Funktion, während in Italien durchschnittlich 39,3 Stunden pro Woche gearbeitet wird und die (Groß-) Familie einen dominierenden sozialen Rückhalt darstellt (nur Vollzeit-Beschäftigte OECD 2017). Damit liegt es nahe, bei der Fragebogenentwicklung die Bedeutung eines „Best Friend“ als „Vertrauensperson“ in beiden Ländern vergleichend zu untersuchen. Diese Sorgfalt sollte insbesondere für jene Kernfragen gelten, die auf die MAB zielbezogene Indizes bilden, da sie in ihrer Benchmark-Funktion von den Ergebnisverantwortlichen besonders kritisch hinterfragt werden (vgl. Diskussion der Einflussfaktoren in Abschn. 2.3.2). Dies gilt insbesondere für Führungskräfte mit relativ schlechten Ergebnissen.

Eng verbunden mit der inhaltlichen Vergleichbarkeit und Relevanz einer Frage ist die inhaltlich korrekte Übersetzung einer Frage (Fall 3) zu sehen. Im Normalfall wird man den Fragebogen an ein Übersetzungsbüro senden. Den übersetzten Entwurf sollte man dann zurückübersetzen lassen, um problematische Formulierungen zu identifizieren. Das kostet Zeit und Geld, ist jedoch alleine noch keine inhaltliche Prüfung. Übersetzen wir die Aussage „In meinem Team ziehen alle an einem Strang“ in andere Sprachen wird es zu Missverständnissen kommen, denken Sie beispielsweise an „In my team everybody pulls at a rope.“ Die Rückübersetzung aber gibt uns möglicherweise unser Original zurück. Diese Art Fehler wird dabei nicht entdeckt. Aus diesem Grunde sollten Redewendungen und Metaphern möglichst nicht verwendet werden. Oft bietet es sich zusätzlich an, den Fragebogen durch qualifizierte Vertreter in den Auslandsgesellschaften prüfen zu lassen. Erfahrungsgemäß bekommt man dann mindestens so viele Formulierungsmöglichkeiten zurück, wie man Personen angeschrieben hat.

Die Übersetzung muss das gleiche Verständnis des Items sicherstellen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass es nur eine „richtige“ Übersetzung gibt. Es könnte beispielsweise „We discussed last year’s survey results in the team.“ unterschiedlich

übersetzt werden, ohne dass es bei den Ergebnissen eine gravierende Unterscheidung geben würde: „Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im vergangenen Jahr wurden in unserer Arbeitsgruppe besprochen.“ oder „In unserem Team wurden die Ergebnisse der letztjährigen Befragung diskutiert.“, usw.

Vergleichbarkeit der Messung Ein weiterer interkultureller Stolperstein bei der Fragebogenentwicklung ist die Vergleichbarkeit von Skalen bzw. deren Antwortverhalten (Fall 4). Bei vielen internationalen Befragungen zeigt sich ein länderspezifisches Antwortverhalten, das beispielsweise die Tendenz zur Mitte einer Skala oder zu ins Extreme aufweist. Daten aus Japan zeigen oft unter sonst gleichen Bedingungen eine Tendenz zur Mitte auf, insbesondere, wenn die Mitte als Status quo formuliert ist. Die Amerikaner dagegen benutzen bei MABs gerne die Extrema. Während der Deutsche gerne auch einmal negative Wertungen bei der Beurteilung seines Arbeitsplatzes vergibt, ist das in vielen eher am Kollektiv ausgerichteten Kulturen ein „no go“. Eine Führungskraft wäre mit einer schlechten Bewertung in Japan wohl nicht mehr tragbar.

Bei der Fragebogenentwicklung – spätestens beim Pretest – gilt es, solche Besonderheiten zu identifizieren und auszugleichen. Dabei ist es nicht ratsam, unterschiedliche Skalen zu verwenden. Stattdessen sollten möglichst kulturunabhängige Items entwickelt werden. Auch bei der Zusammenführung und Interpretation der Ergebnisse muss dies entsprechend berücksichtigt werden, sonst riskiert man die Akzeptanz der entsprechenden Ergebnisse oder liefert einen Vorwand, die Befragung als Ganzes abzulehnen. Die Experten für die Validierung solcher Fragen sitzen meist in ihrem internationalen Unternehmen. Es ist daher durchaus vorstellbar, kleine interkulturelle Fokusgruppen im Rahmen der Pretests durchzuführen.

Insbesondere große Unternehmen sind oft gezwungen, unterschiedliche Erhebungsmethoden einzusetzen. Streng genommen müsste dann statistisch geprüft werden, ob die Erhebungsmethode einen Einfluss auf die Ergebnisse hat. Für den Statistiker ist dies keine Herausforderung. Nehmen wir nun aber ein Unternehmen, das in Polen produziert und dort mit Pen & Paper (Nutzung von Papierfragebögen) auf eine Beteiligungsrate von 78 % kommt. Am Stammsitz in Hamburg wurde mit Web erhoben und 91 % der Mitarbeiter haben sich beteiligt. Hier ist es schwierig, die Unterschiede der Ergebnisse in Polen zu Deutschland auf kulturelle Einflüsse zu prüfen. Wir haben unterschiedliche Erhebungsmethoden, unterschiedliche Beteiligungsraten und gleichzeitig die zu untersuchenden kulturellen Einflüsse auf die MAB-Ergebnisse (Fall 5 und 6). Zudem ist es oft zu beobachten, dass die Abbruchquote, insbesondere nach der Datenschutzerklärung, vom Kulturkreis abhängt.

Kernproblem bei diesen Fragestellungen ist die Bestimmung der Kausalität. Was ist für die Bewertungsunterschiede verantwortlich? Wir haben sechs Fälle angesprochen, in denen die kulturellen Einflüsse die Vergleichbarkeit der Ergebnisse beeinträchtigen können. In der Praxis sind umfangreiche Voruntersuchungen zur Prüfung der Vergleichbarkeit meist nicht wirtschaftlich durchführbar. Wichtig ist aber, dass Sie dafür sensibilisiert wurden, diese Faktoren zu berücksichtigen bzw. im Hinterkopf zu haben. Aspekte wie die Vergleichbarkeit von Übersetzungen und kulturelle Unterschiede im Verständnis einzelner Fragen lassen sich durch die Einbeziehung aller Kulturkreise bei der Fragebogenentwicklung zumindest qualitativ prüfen. Darüber hinaus sollte man nach jeder Anpassung des Fragebogens oder der Erweiterung auf neue Kulturkreise zusätzliche Zeit bei der Datenanalyse für entsprechende Prüfungen einplanen.

2.1.3.4 Mobile Befragung

Wie so häufig bei technologischen Fragestellungen in den letzten Jahren sind sich alle einig, dass es kommt, aber niemand weiß so richtig, wie es genau aussehen wird: das mobile MAB-Interface. Die Gründe für diese Zuversicht liegen primär in der räumlichen Unabhängigkeit. Wir erreichen Mitarbeiter ohne Rechner am Arbeitsplatz, die mit dem klassischen Online Fragebogen nur schwer erreichbar sind, auch ohne aufwendige Terminallösungen. Dies betrifft z. B. die rein physische Arbeit in der Produktion, kleinen Gruppen von Mitarbeitern im Außendienst auf Montage. Ist eine mobile Schnittstelle erst programmiert, kann sie auch leicht für Tablet Computer bzw. Pads optimiert werden. Dies ermöglicht eine weitere Erhebungsmethode für Arbeitsplätze ohne IT-Ausstattung, wenn sie für den Befragungszeitraum lokal verteilt werden.

Die mobile Befragung schafft auch zeitliche Flexibilität bei der Teilnahme zu Hause nach der Arbeit oder in der U-Bahn auf dem Weg zur Arbeit. Es lässt sich ferner eine Alternative für erkrankte Mitarbeiter aufzeigen. Wer krank ist, kann mobil leichter teilnehmen, wenn er dies möchte.

Beim Datenschutz und der Anonymität sind bei mobiler Teilnahme Vorbehalte einiger Mitarbeiter zu erwarten. Ähnlich dem individualisierten Zugangscode, sind Mobilnummern personenbezogen und im Falle des Diensthandys auch dem Unternehmen bekannt. Dies sollte in der Kommunikationsplanung thematisiert werden und, wenn möglich, sollte jede mobile Kommunikation zwischen Mitarbeiter und einem Drittanbieter als neutrale Instanz laufen. Allerdings ermöglicht ein Zugangscode per SMS auf das Smartphone des Mitarbeiters mehr Sicherheit ähnlich dem Mobile Banking. Das schafft zusätzliche Sicherheit im Vergleich zur Firmen-E-Mail oder Papiereinladung und vermeidet Problematiken bei der Verteilung

und (falschen) Nutzung von Codes. Alternativ ist auch der Aufruf mit QR-Code möglich, wenn mit Papiereinladungen gearbeitet werden muss. Der zweidimensionale grafische QR-Code (englisch Quick Response, „schnelle Antwort“) ist eine Methode, Informationen so aufzuschreiben, dass diese besonders schnell maschinell gefunden und eingelesen werden können. Aufgrund einer automatischen Fehlerkorrektur ist dieses Verfahren sehr robust und kann von allen gängigen Mobilgeräten verwendet werden.

Mobil sein bedeutet zunächst, in eine neue Technologie zu investieren. Zu den Investitionen zählen die zusätzlichen Kosten der Programmierung und die zusätzlichen Tests auf den gängigen mobilen Plattformen. Der Einsatz kleinerer Displays von Mobilgeräten bedeutet zudem für viele MABs Einschränkungen bei Inhalten und Länge (Aspekte zur Usability werden weiter unten im Detail aufgegriffen).

Nach der Vorteilhaftigkeit für die eigene MAB stellt sich die Frage nach der Umsetzung. Am Anfang steht dabei die Entscheidung, ob App oder mobile Website als mobile MAB-Schnittstelle dienen soll.

App Es ist denkbar, dass die MAB Teil einer Unternehmens-App für Mitarbeiter wird, die bereits von einigen Unternehmen zu internen Kommunikationszwecken eingesetzt werden.

Apps von Unternehmen für ihre Mitarbeiter sind heute keine Ausnahme mehr. Die Funktionen umfassen primär die Bereitstellung von Informationen und den Informationsaustausch der Mitarbeiter untereinander als Erweiterung des bestehenden Intranets. Eine App, die einmal installiert wurde, kann auch ohne Internetanbindung ausgeführt werden, beispielsweise zum Ausfüllen des Fragebogens. Geht die Internetverbindung eines Mitarbeiters während der Bearbeitung des Fragebogens verloren, kann er die Befragung ungehindert abschließen. Sobald der Mitarbeiter wieder mit dem Netz verbunden ist, werden die Antworten automatisch in den MAB-Datensatz übertragen.

Eine App muss attraktiv sein, wenn sie sich gegen alternative Teilnahmemöglichkeiten durchsetzen soll. Wie schwierig das umzusetzen ist, zeigt der Blick auf den App-Markt. Ein Viertel aller Apps wird nur einmal aufgerufen und die Hälfte aller Apps auf dem Markt erreichen keine 1.000 Downloads (vgl. DACH-Studie 2014 des Interactive Advertising Bureau, IAB). Zudem erfordern schnell fortschreitende technologische Entwicklung sowie steigende Plattform-Fragmentierung ständige Anpassungen der App. Sie muss für mehrere Betriebssysteme bereitgestellt werden und deren Updates berücksichtigen. Bei einer jährlichen Befragung könnte das eine jährliche Anpassung der App erfordern.

Mobile Website Als Alternative zur App kann der mobile MAB-Fragebogen als Adaption des klassischen Web-Fragebogens in Form einer mobilen Website programmiert werden. Grundsätzlich ist die mobile Website günstiger und sie ist plattformunabhängiger als eine native App (für eine Plattform spezifisch entwickelte App). Plattform unabhängige Apps gibt es noch nicht, es wird jedoch an der Umsetzung des HTML5 Standards gearbeitet, der eine weitgehend plattformunabhängige Darstellung von Inhalten gewährleisten soll (Stand 2016).

► Zurzeit ist die Website für unsere Zwecke besser geeignet als die App.

Was müssen wir nun machen, um einen Fragebogen für eine mobile Website zu programmieren? Mobile Endgeräte stellen Entwickler und Nutzer vor ein paar Herausforderungen, die es bei der Internetnutzung über den normalen Computer-Bildschirm nicht gibt. Bei einem mobilen Endgerät ist alles kleiner als bei einem Computer: der Bildschirm, die Bildschirmauflösung, die Tastatur. Und mobile Geräte sind weniger leistungsfähig: Die Bandbreite und somit die Übertragungsgeschwindigkeit für Daten, die Prozessoren und die Multitasking-Optionen sind geringer.

Im Idealfall ist die mobile Website die kleine, aber gewitzte Schwester der Standard-Website: Sie enthält nur ausgewählte Inhalte, die Navigation ist für den Gebrauch über den Touchscreen optimiert, sie enthält weniger Grafiken und Daten, um die Ladezeit zu verkürzen und sie arbeitet im Design stärker mit Kontrasten. Doch nicht nur das Design, auch die dahinterstehende Technologie muss flexibel sein und sich an die Fähigkeiten des Endgeräts anpassen. Der Mitarbeiter soll eine einfache, möglichst intuitive Handhabung der Befragungssoftware vorfinden, die sogenannte Usability.

Usability mobiler Anwendungen Google hat einen Katalog mit Empfehlungen veröffentlicht, der konkrete Aspekte der Usability bei der mobilen Adaption von Websites listet. Im Folgenden werden die für eine MAB relevanten Aspekte vorgestellt.

Empfehlungen zum mobilen Fragebogendesign

- **Automatische Erkennung mobiler Nutzung:** Teilnehmer sollten nicht manuell auswählen müssen, welche Version sie sehen wollen: den mobilen oder den Standard Web-Fragebogen. Es gibt Skripte, die auf dem Webserver oder Client erkennen, ob es sich um ein mobiles Gerät handelt oder nicht. Der Mitarbeiter wird dann weitergeleitet.

- **Weniger komplexe Inhalte:** Im Rahmen einer aktuellen Studie an der Universität von Alberta, Kanada, haben 50 Teilnehmer die Datenschutzrichtlinien von Webseiten wie eBay, Facebook, Google, Microsoft oder Wikipedia gelesen und sollten anschließend einen Lückentext vervollständigen. Aus den Ergebnissen ging hervor, in welchem Umfang die Teilnehmer die Texte verstanden haben. Die Hälfte der Teilnehmer las die Texte auf einem PC und erreichte eine Verständnisrate von knapp 40 %. Die anderen Teilnehmer hatten ein Display in der Größe eines iPhones zur Verfügung – sie erreichten weniger als 19 %. Die Studie kommt zum Ergebnis, dass es etwa doppelt so schwierig ist, komplexe Texte zu verstehen, wenn man sie auf dem kleinen Bildschirm eines Mobiltelefons liest.
- Der kleinere Bildschirm mobiler Geräte erfordert schlichte und kurze Texte. Die schlechte Gesamtübersicht erhöht die kognitive Leistung, die der Leser benötigt, um komplexe Texte und damit auch Fragebögen zu erfassen. Dies könnte die Abbruchquote erhöhen und die Befragungszeit verlängern.
- **Geschwindigkeit optimieren:** Ladezeiten haben einen großen Einfluss auf die Usability. Je länger eine mobile Webseite oder Anwendung lädt, desto schneller sinkt die Aufmerksamkeit der Nutzer. Das spricht dafür, möglichst viele Inhalte zunächst einmal zurückzustellen und nur dann zu laden, wenn der Nutzer sie explizit anfordert. Sparsam sollte man mit allen Bildern sein (wie z. B. Logos), die keinen primären Content darstellen, sowie bei Skripten und Stylesheets.
- **Formatieren des Fragebogens:** Lange oder komplexe Listen zusammenhängender Fragen (sogenannte Item-Batterien) sollten in mehrere Batterien oder Einzelfragen umgewandelt werden, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen. Für Smartphones, die eine geringe Displaybreite mitbringen, ist es oft sinnvoll, Frage und Skala untereinander anzuordnen. Navigation und Übersicht ist aufgrund des kleinen Displays eine Herausforderung. Neben einem reduzierten Fragenkatalog ist demnach ein inhaltlich leicht nachvollziehbarer, eventuell modularer Aufbau des Fragebogens empfehlenswert (vgl. [Abschn. 2.2.3](#)). Möglich ist eine grafische Hilfe, die uns anzeigt, wie weit wir im Fragebogen bereits vorangekommen sind und die das Wischen zur Navigation zwischen den Fragen bzw. Screens ermöglicht.
- **Anpassung der Skalen:** Die Touchsteuerung mobiler Geräte ist weniger genau als die Maussteuerung am PC. Die Skalenabstufungen sind grafisch großzügig zu bemessen, da viele Nutzer ihr Endgerät mit dem Daumen steuern (Apple empfiehlt in seinen HIG eine „daumensichere,, klickbare

Fläche von mindestens 44 x 44 px bei 72 dpi)“. Wenn sich aufwendige Skalen nicht vermeiden lassen: toggle oder dropdown Menüs für die Alternativen verwenden (z. B. bei self-selection der Abteilung, in der man arbeitet, zu Beginn der Befragung, wenn keine individualisierten Zugangs-codes verwendet werden, die diese Information bereits beinhalten).

- **Spezielle Funktionen mobiler Endgeräte:** Mobile Teilnehmer sind schnell frustriert, wenn sie herein- oder herauszoomen müssen, um die Inhalte zu erfassen. Die Nutzer übersehen möglicherweise wichtige Inhalte durch den Zoom. Der Fragebogen sollte so formatiert werden, dass Zoomen nicht notwendig wird. Es ist ggf. die Pinch-to-zoom-Funktion im mobilen Fragebogen zu deaktivieren und ein Click-to-call Button bei Hilfsfunktion zu implementieren. Wenn eine Hotline geschaltet ist, wird diese per Knopfdruck angerufen.

Den schwierigsten Kompromiss zwischen klassischer und mobiler Website werden viele in einem kurzen Fragebogen sehen. Vielleicht ist das ein guter Anlass, den oft unglaublich langen und komplexen Fragebogen auf seine Zielkonformität zu prüfen und ihn ggf. zu kürzen. Mehr dazu in [Abschn. 2.2.3](#).

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass mobile Fragebögen auch erweiterte Anforderungen an die Qualitätssicherung stellen. Wer mit verschiedenen Erhebungsmethoden, Sprachen und modularen Fragebögen arbeitet, weiß, wie wichtig und wie aufwendig umfangreiche Prüfungen vor der „Live-Schaltung“ eines online Fragebogens sind. Für mobile Endgeräte kommen nun unterschiedliche Plattformen für Apps oder Kompatibilität mit mobilen Browsern für Websites als Varianten hinzu. Es bleibt zu hoffen, dass die technologische Entwicklung bald höhere Plattformunabhängigkeit bringt, Smartphone-Displays weiter größer werden und die Ladegeschwindigkeiten der Netze steigen. Bis dahin wird die mobile MAB Befragung sicher nur begrenzte Verbreitung finden.

2.1.4 Dynamisches Reporting

Kernfragen

- Warum brauche ich ein dynamisches Reportingsystem?
- Nach welchen Kriterien wird die Reporting-Software ausgesucht?
- Wie sollte ein Daten-Dashboard gestaltet sein?

Neben der Online-Befragung ist das Online-Reporting eine der bedeutendsten Neuerungen im Werkzeugkasten des MAB-Ingenieurs. Beim Online-Berichten wird eine Verbindung zwischen Nutzer und Datenbank über das Internet bzw. Intranet erzeugt. Durch das Online-Reporting wurde mit einem Schlag auch dynamisches Reporting möglich. Im Unterschied zu statischen Berichten, die (im Bottom-up-Ansatz) jeder Führungskraft und ihren Mitarbeitern zur Verfügung stehen, bietet dynamisches Reporting einen zusätzlichen, flexiblen und inhaltlichen Mehrwert für das Management. Dynamische Berichte lassen sich individuell und in Echtzeit am Computer erstellen und können eigene lokale Analysen der Führungskräfte ermöglichen. Jeder Nutzer kann die ihm zugeordneten Ergebnisse selber nach seinen Vorstellungen auswerten.

Statische Berichte Die klassischen statischen Berichte werden den Führungskräften als ausgedrucktes Papier oder per E-Mail, meist in PPT- oder PDF-Formaten, bereitgestellt. Sie sind nüchtern und voller statistischer Maßgrößen oder auch zunehmend farbig knallig und handlungsorientiert. In den meisten Fällen folgt der Report dem Aufbau: MAB-Ziele, Teilnehmerquote, Gesamtindizes, Ergebnisse einzelner Fragen mit Verteilung und Mittelwert sowie ggf. Hinweise zur Maßnahmenplanung. Wenn alle Ergebnisberichte den gleichen Aufbau haben, erleichtert das die Vergleichbarkeit von Ergebnissen und das Training der Führungskräfte, also die Erklärung, wie die Ergebnisse zu lesen und wie mit ihnen zu arbeiten ist. Über die Jahre lassen sich auch Veränderungen von Ergebnissen von Befragung zu Befragung leicht erfassen – man gewöhnt sich an das Format. Aus diesen Gründen ist es ratsam, die statischen Berichte nicht durch dynamische Berichterstattung zu ersetzen, sondern in das Reportingsystem zu integrieren.

- ▶ Idealerweise erfolgt die standardisierte Gesamtsicht im statischen Ergebnisbericht und die spezifische Detailanalyse mit dem dynamischen Reporting Tool.

Dynamische Berichte Über ein dynamisches Reportingsystem kann der Verantwortliche direkten Datenbankzugriff auf seinen Einflussbereich erhalten. Jede Führungskraft im mittleren und Top-Management und jeder, der bereichs- oder unternehmensweit für ein bestimmtes Thema verantwortlich ist, kann die Daten innerhalb seines Berechtigungsbereichs selber analysieren. Ohne zusätzliche Zeit und Kosten kann der lokale Verantwortliche viele Fragen klären. Beispielsweise der Bereichsleiter: „Wie diffundiert die neue Unternehmensvision durch meinen Bereich?“ Der Regionalleiter: „Wie wird die Führung in den sechs neu

eröffneten Filialen relativ zum Rest der Region wahrgenommen?“ Der Personalleiter: „Ist die Kultur fehlender Anerkennung auf eine Führungskraft in höherer Ebene zurückzufolgern?“

- Im Kern geht es um entscheidungsorientierte Datenaufbereitung und Visualisierung immer mit der Sichtweise der jeweiligen Führungskraft: „Tell a Story“ anstatt „Report Data“.

Wird dynamisches Reporting richtig eingesetzt, wird die Effektivität der MAB gesteigert und die Zeit zwischen Befragungsende und dem Reporting in der Fläche gesenkt. Die Reduktion der Zeit kommt durch die Systemintegration von Datenerfassung, Datenaufbereitung und Berichterstattung. Ist der Datensatz final geprüft, kann die dynamische Software Ergebnisberichte in Echtzeit generieren und exportieren. Dies führt meist zu dem Phänomen, dass die Berichte zurückgehalten werden, bis die Unternehmensführung informiert ist. Die Bereitstellung der Berichte in der Fläche ist damit nicht mehr Teil des kritischen Zeitpfades einer MAB.

Neben der dynamischen Ergebnisdarstellung kann ein Online-Reportingsystem zum Berichten der Beteiligungsraten in Echtzeit (bei Online-Befragung) eingesetzt werden. Damit kann jede autorisierte Führungskraft ihre Beteiligungsraten tagesaktuell einsehen. Beispielsweise sieht ein Teamleiter, dass die ihm zugeordneten acht Mitarbeiter bereits teilgenommen haben und er kann sich weitere Apelle zur Teilnahme sparen.

Die Nutzung des Online-Systems für Beteiligungsraten-Reporting bietet sich an, da die Berichts- bzw. Teamstruktur des Unternehmens im System bereits vorhanden ist. Technisch gesehen wird eine einfache Verknüpfung von Daten zeitlich in die Befragungszeit vorgezogen. Das MAB-Projektteam muss sich lediglich Gedanken machen, auf welcher Ebene Beteiligungsraten berichtet werden sollen (es gelten prinzipiell die gleichen Überlegungen zur Anonymität wie beim Zuschnitt der Ergebnisberichte, vgl. [Abschn. 2.2.1](#)).

Eine weitere äußerst nützliche Funktion eines dynamischen Systems ist die Erfassung und Auswertung der Maßnahmenpläne und Best-Practices-Maßnahmen (bei einem Bottom-up-Ansatz). Damit fungiert das System als Monitoringtool für den Nachfolgeprozess einer MAB. Jede Führungskraft kann die beschlossenen Maßnahmen im MAB-Nachfolgeprozess im System festhalten und deren Umsetzungsfortschritte nachverfolgen. Das MAB-Organisationsteam, bei dem diese Daten zusammenlaufen, bekommt somit einen unternehmensweiten Überblick, woran, wie und mit welchem Erfolg gearbeitet wird. Mehr zu diesem Thema finden Sie in [Abschn. 2.3.3](#).

Reporting-Software Diese Möglichkeiten stellen sehr hohe Anforderungen an die Reporting-Software. Sie beinhaltet einerseits eine oder mehrere Datenbank-schnittstellen mit äußerst komplexen Algorithmen sowie andererseits eine grafische Bedieneroberfläche, die idealerweise intuitiv zu bedienen ist und Daten entscheidungsorientiert darstellt. Diese Programme werden als Data Dashboards bezeichnet.

Die Flut an Software und Services für MAB Dashboards macht einen Marktüberblick schwierig. Alle größeren MAB-Anbieter haben eigene Lösungen (z. B. Gallup) oder externe Partner (z. B. Kenexa mit IBM), die Software Plattformen auf den Kunden anpassen. Daneben sind die Anbieter von Datenanalyse Software, insbesondere natürlich SAS und SPSS am Start sowie auf Umfragedaten spezialisierte Anbieter wie u. a. questback in Europa oder Qualtrics aus den USA.

Wer sich einmal auf eine Software-Architektur für dynamisches Reporting festgelegt hat, kommt nur mit erheblichen Wechselkosten wieder heraus. Dies erfordert eine sorgfältige Prüfung vor der Partnerwahl.

Diese Prüfung könnte folgende Aspekte beinhalten:

- Der benötigte **Funktionsumfang** der Software ist der wohl wichtigste Faktor bei der Partnerwahl. Wichtige Funktionen: die Möglichkeit automatisch Berichte von Beteiligungsraten zu generieren, Ergebnisdaten in alle relevanten Organisationseinheiten zu teilen und zu vergleichen und einzelne Maßnahmen und Maßnahmenpläne zentral auswerten zu können. Zudem gibt es erweiterte Funktionen: Best Practice Sharing zwischen Organisationseinheiten oder Online-Tutorien zum Thema Maßnahmenplanung.
- **Dezentrale Analysefunktionen** bestimmen den Wert der Software für das Unternehmen maßgeblich mit. Ist jede Führungskraft, die eigene Ergebnisse bekommt, in der Lage Ergebnisse innerhalb von Bereichen bzw. Auswertungseinheiten flexibel zu kombinieren und vergleichend zu analysieren? In diesen lokalen Analysen steckt viel Potenzial für MABs, die ergänzend zum Controllingsystem die Steuerungsmöglichkeiten der einzelnen Führungskraft verbessern. Von großem Wert für Führungskräfte, die bereits in der Vergangenheit in der gleichen Position Ergebnisse bekommen haben, sind Mehrjahresvergleiche, die ein Rückschluss auf den Erfolg der eigenen Maßnahmen nach der letzten MAB zulassen. Die Integration von Vergangenheitsdaten ist ein besonders heikler Teil der Wechselkosten, wenn man die Reporting-Software-Plattform wechseln

möchte. Sind Jahresdaten in einem bestimmten Format gespeichert, sind diese meist nicht ohne zusätzliche Kosten mit einem neuen Softwareanbieter nutzbar. Damit sind Mehrjahresvergleiche zunächst ausgeschlossen bzw. müssten manuell erstellt werden.

- Eine weitere kritische Anforderung ist die **Abbildbarkeit von Rechtestrukturen**. Jeder Nutzer des Systems darf nur jene Daten einsehen und auswerten, die seiner Berechtigung entsprechen. Ein Store Manager könnte beispielsweise die aggregierten Gesamtdaten, die aggregierten Daten seiner Region und die Detaildaten aller Teams in seinem Store einsehen. Daneben gibt es Stäbe und bereichsübergreifende Verantwortungen z. B. im Qualitätsmanagement, die einen sehr kleinen Teil der Ergebnisse, nämlich jene mit Relevanz für das Qualitätsmanagement, unternehmensweit einsehen sollen. Die Software muss demnach Zugriffsrechte flexibel nach Mitarbeitermerkmalen vergeben können, am besten auf Basis eines definierten Regelkataloges, der eine manuelle Rechtevergabe (fast) vollständig ersetzen kann. Regelkataloge können auf Basis der Mitarbeiterlisten definiert werden, in welchen die Hierarchie des Unternehmens vor oder nach der Befragung datenseitig abgebildet wird.
- Die Benutzung eines Standard-Softwarepakts kann viel Zeit und Kosten sparen. Der **Grad der Personalisierung** und die damit meist einhergehende steigende Komplexität erhöhen die Entwicklungskosten und die Fehlerquellen im System. Oft sind MAB Standards und Strukturen in Unternehmen historisch gewachsen – im schlechtesten Falle in verschiedenen Unternehmensteilen, die eigene MABs entwickelt haben, in unterschiedliche Richtungen. Mit dem Ziel der Zuverlässigkeit der Software scheinen politische Anstrengungen für konzernweite Standards sinnvoll bspw. bei den Datenbankformaten, Analysemöglichkeiten und Anonymitätsregeln.
- Wer sich für ein externes Standard-Softwarepaket entscheidet, hat wenig **Mitsprachemöglichkeit** bei der Weiterentwicklung der Funktionen und bei der Fehlerbehebung.
- Wer nicht die IT-Expertise und Kapazitäten im eigenen Unternehmen hat, sollte aus **Sicherheitsgründen** besser auf eigene, also hoch spezifische, Programmierung verzichten. Die MAB ist ein im Unternehmen sehr exponiertes Tool mit hohen Risiken. Ein Risiko ist beispielsweise ein Bruch der Anonymitätsregeln. Wer nicht in der Lage ist, höchste IT-Qualität und Zuverlässigkeit sicherzustellen, sollte sich einen externen Partner suchen, der das kann.

Zentrales Element der Reporting-Software ist das Dashboard. Es soll anwenderfreundlich sein, selbsterklärend sein, vertiefende Analysen erlauben und den Anwender dazu ermuntern, seine Ergebnisse zu ergründen.

Was ein sehr gutes Dashboard auszeichnet

Einfache Handhabung: Die Software muss von vielen unterschiedlichen Nutzergruppen ohne zeitintensive und/oder teure Schulungen nutzbar sein. Dies stellt sehr hohe Anforderungen an die Usability der Daten Dashboards, die statistischen Laien statistische Anwendungen ermöglichen sollen. Ist die Bedienung selbsterklärend? Gibt es eine effektive (also verständliche) Hilfefunktion für die statistische Auswertung?

Ansprechende Grafik: Ein gut designtes Dashboard ist eine motivierende Erfahrung für den Nutzer und erlaubt auch „Excel Analphabeten“ die Anwendung zu schätzen und auf die Auswertungen neugierig zu sein. Durch Anklicken der Infografik können einzelne Ergebnisse weiter heruntergebrochen werden: bspw. von Gesellschaft zu Regionen, zu Filialen und schließlich zum Servicebereich einer Filiale. Während Infografiken motivieren und einen ansprechenden Überblick geben, erlaubt das Dashboard dahinter den Erkenntnisgewinn in der Tiefe.

Grunderkenntnisse zur Präsentation quantitativer Daten gelten natürlich auch für Dashboards. Edward Tufte hat grafische Exzellenz definiert als Fähigkeit, komplexe Ideen klar, präzise und effizient zu kommunizieren:

- Beschriftungen, Achsen und Orientierungslinien in Diagrammen (nur wo nötig).
- Keine Abkürzungen verwenden, die nicht zum täglichen Sprachgebrauch aller Nutzer gehören.
- Verständliche Erklärungen direkt in oder an das Chart.
- Maximiere das Daten-zu-Tinte-Verhältnis (z. B. kein 3-D für 2-D-Daten, dekorative Elemente nur zur Veranschaulichung einsetzen).

Wer sich eingehender mit der Optimierung von Infografiken befassen möchte, dem sei die Lektüre von Tufte (2001) empfohlen.

Standards beibehalten: Es gibt viele Gründe für Führungskräfte, die Daten im gewohnten Excel oder PowerPoint Format weiter zu nutzen. Dazu gehören die Teampräsentationen der MAB-Ergebnisse oder auch Diskussionen auf Führungskräftetreffen. Ein Export von Daten in Excel und PowerPoint zur Eigengestaltung von Charts sollte jedes Dashboard leisten.

Dynamische Fähigkeiten nutzen: Dashboards sollten nicht nur PowerPoint-Folien nachahmen. PowerPoint-Folien haben einen linearen Aufbau:

Eine Folie folgt der anderen in einer festen Abfolge. Ein Dashboard-Werkzeug kann Hunderte PowerPoint-Folien ersetzen. Das Zauberwort heißt „dynamische Filter“. Mit einem Drop-Down-Menü kann der Nutzer Auswahlkriterien definieren, die die Auswertung in Echtzeit anpassen. Ein Logistikleiter könnte ad hoc nach seinen Auszubildenden filtern und den Punkt „Wertschätzung“ analysieren und mit „Auszubildende unternehmensweit“ vergleichen.

Berücksichtigung der Unterschiedlichkeit von Nutzergruppen: Für die meisten Anwender ist es sinnvoll, die Auswertungsmöglichkeiten zu reduzieren, damit jeder versteht, was er da tut und niemand den Überblick verliert. Es gilt: „Weniger ist mehr.“ Jedoch sollte man jenen Nutzern, die das Tool stark nutzen werden, ein erweitertes Instrumentarium inklusive Schulung zur Verfügung stellen. Hier sollten mindestens ein Online-Kreuztabellenwerkzeug und erweiterte Exportmöglichkeiten für Statistiksoftware zur Verfügung stehen.

Grenzen und Risiken von dynamischen Reportingsystemen Es ist gleichgültig, wie versiert dynamisches Reporting angewandt wird, Reports mit analytischer Tiefe und Aussagekraft lassen sich nicht automatisieren. Es ist der Nutzer, der für Sinn und Unsinn von Erkenntnissen und Darstellungen verantwortlich ist. Ist das System einmal freigeschaltet, ist die Verwendung der Daten wenig kontrollierbar. Für komplexe Analysen als Entscheidungsgrundlage, beispielsweise für eine Ergebnispräsentation bei der Geschäftsführung, wird auch nach der Umstellung auf dynamisches Reporting die Einbindung eines oder mehrerer statistisch gut ausgebildeter Analysten sinnvoll sein.

Der Aussagegehalt und damit der Nutzen der Ergebnisse entscheidet sich maßgeblich beim Design der MAB – nicht bei der Auswertung an sich.

- Die Auswertungsmöglichkeiten dynamischer Berichte sind nur so umfangreich, wie es die jeweiligen Datenstrukturen zulassen.

Jede Auswertungskategorie wie die Dauer der Betriebszugehörigkeit oder ob der Mitarbeiter entsandt wurde, muss erfasst und muss im Datensatz ex ante angelegt werden (zur Erfassung von Datenstrukturen siehe [Abschn. 2.4.2.1](#)).

Mit den erweiterten Möglichkeiten wachsen auch die Anforderungen an die Qualitätssicherung. Es ist dringend anzuraten, vor der Freischaltung der dynamischen Reports zu simulieren, wer welchen Bericht bekommt, bzw., wer welche Berichte einsehen darf. Hier können selbst kleine Zuordnungsfehler große Konsequenzen

für die Akzeptanz des Tools nach sich ziehen. Noch wichtiger ist es zu prüfen, ob alle Berichte die Anonymitätsregeln berücksichtigen. Lässt sich eine Person „herausrechnen“, wenn man zwei sich überschneidende Berichte anfordert? Wird die Mindest-Teilnehmeranzahl eingehalten? Es muss umfangreich geprüft werden, um einen Vertrauensverlust durch einen Design- oder Programmierungsfehler auszuschließen (zur Prüfung, ob Anonymitätsregeln verletzt sind, siehe „Sicherung der Anonymität bei lokaler Berichterstattung“ in [Abschn. 2.4.2.1](#)).

2.2 Erhöhung der Mitarbeiterbeteiligung und -begeisterung

Von Anfang an sollte man sich über ein Ziel für die Beteiligungsrate im Klaren sein: Die Meinung aller Mitarbeiter soll gehört werden. De facto sind jedoch – je nach Branche, Unternehmen oder Jahreszeit – einige Mitarbeiter nicht verfügbar. Sie sind z. B. krank oder im Urlaub. Wir können daher bei einer Beteiligungsrate von ungefähr 94 bis 97 % von einer Vollbefragung aller verfügbaren Mitarbeiter sprechen. Um es an dieser Stelle gleich zu ergänzen – Mitarbeiter im Urlaub um eine Teilnahme zu bitten, richtet unter Umständen, je nach Unternehmenskultur, einen größeren Schaden an, als es Nutzen durch eine marginal höhere Beteiligung stiftet.

Wenn uns eine Vollbefragung gelingt, haben wir nicht nur die Glaubwürdigkeit und statistische Validität Ihrer MAB als Ganzes gestärkt, sondern wir ermöglichen im Bottom-up-Ansatz einen feingliedrigen Nachfolgeprozess, da mehr Teams eine kritische Mindestteilnehmerzahl für eine eigene Auswertung erreichen (vgl. [Abschn. 2.4.2.1](#)). Ein weiterer Vorteil der Vollbefragung ist die hohe Genauigkeit der gemessenen Ergebnisse auf allen Ebenen. Liegt eine Vollbefragung vor, so kann eine Führungskraft, sich nicht dem notwendigen Nachfolgeprozess mit dem Argument entziehen, dass die Ergebnisse aufgrund niedriger Beteiligung nicht die „wahre“ Meinung des eigenen Teams bzw. Bereichs wiedergeben.

In einzelnen Unternehmen findet man noch einen anderen Weg zur Vollbefragung: die verpflichtende Teilnahme. Insbesondere kleinere inhabergeführte Unternehmen scheinen diese Methode ernsthaft in Erwägung zu ziehen. Um es kurz zu sagen, man erreicht vielleicht eine Vollbefragung – jedoch mit verzerrten Ergebnissen. Mitarbeiter, die aus fehlendem Vertrauen nicht teilgenommen hätten, werden aus sozialer Erwünschtheit in der Tendenz zu positiv antworten. Mit belastbaren Ergebnissen, die kausal mit dem Unternehmenserfolg verknüpft sind, hat das allerdings nichts mehr zu tun.

- ▶ Zur Erreichung einer Vollbefragung bei Freiwilligkeit müssen Sie die Ursachen der Nichtteilnahme sowie des Abbruchs von begonnenen Befragungen ergründen und deren Einfluss minimieren.

Dabei ist Erfahrung und viel Fingerspitzengefühl notwendig. Im Folgenden erhalten Sie Anregungen, wie man mit den „Klassikern“ umgehen kann, die am häufigsten als Barrieren der Beteiligung in Unternehmen vorkommen.

2.2.1 Effektive Kommunikationsinhalte zur Mitarbeiteraktivierung

Kernfragen

- Wie gestalte ich die Kommunikationsinhalte für eine hohe Beteiligungsrate?
- Welche Botschaften sende ich an Mitarbeiter und an Führungskräfte?

Auf dem Weg zur Vollbefragung ist die Kommunikation eines unserer wirksamsten Werkzeuge. Wie so oft bei Kommunikationsplänen geht es darum, bestimmten Zielgruppen zur richtigen Zeit die richtigen Inhalte zu vermitteln, die sie zur Teilnahme anregen. Für die Mitarbeiter bedeutet das, sachlich und auch emotional über Ziele und Inhalte der MAB informiert zu werden. Das Kommunikationsziel ist, dass sich möglichst viele Mitarbeiter mit den MAB-Zielen identifizieren.

Wir müssen jedem einzelnen Teilnahmeberechtigten die Gründe vermitteln, warum er teilnehmen sollte und die Ängste ansprechen, die ihn von der Teilnahme abhalten könnten. Welche Gründe gibt es teilzunehmen und welche Gründe verhindern eine Teilnahme? Diese Fragestellung ist Thema des vorliegenden Abschnittes.

Auch die Gründe, die es an sich gar nicht gibt (oder gar nicht geben dürfte), können eine Vollbefragung verhindern. Es wird nur in offenen Unternehmenskulturen als selbstverständlich akzeptiert, dass der Nachfolgeprozess in der Vergangenheit „Lücken“ hatte oder dass möglicherweise Führungskräfte ihre Mitarbeiter nach der Befragung unangemessen zur Rede gestellt hatten. Am Anfang steht also ein (selbst)kritischer Analyseprozess, der meist eine eigene kleine qualitative Analyse mit Fingerspitzengefühl im Unternehmen erfordert.

- ▶ Gehen Sie genauso diskret, ehrlich und aufrichtig mit Misserfolgen einer MAB um wie mit den Erfolgen.

Die Gründe teilzunehmen bzw. die MAB zu unterstützen, können zwischen Führungskraft und Mitarbeiter unterschiedlich sein. Für einige Inhalte empfiehlt es sich, Führungskräfte und teilnahmeberechtigte Mitarbeiter getrennt anzusprechen, da unterschiedliche Nutzen und Ängste adressiert werden müssen. Dabei gilt es, die nicht teilnahmeberechtigten Mitarbeiter über Regelungen zur Teilnahmeberechtigung zu informieren. So ist beispielsweise die Teilnahmeberechtigung oft an eine Mindestbetriebszugehörigkeit geknüpft oder Fremdarbeiter sind von der Befragung ausgeschlossen.

In [Abb. 2.5](#) sind einige Teilnahmegründe und einige Gründe für die Nichtteilnahme aufgeführt. Sie vermitteln einen Überblick, eine unternehmensindividuelle Analyse der Teilnahmemotivationen durch das MAB-Team ersetzen sie jedoch nicht.

An dieser Stelle ist noch ein nicht selten beobachtbarer Teilnahmegrund zu ergänzen, der wenig fruchtbar ist: Mitarbeiter, die „denen da oben“ mal die Meinung sagen wollen. Hier geht es um ein Ventil für Frust oder Protest gegen Managemententscheidungen aus der Vergangenheit, die außerhalb des Fokus und der Zielsetzung der MAB liegen. Frust an anderer Stelle überlagert die Themen der MAB und führt zu inhaltlich unsinnigen, rein emotionalen Ergebnissen. Zeichnen sich solche organisationalen Störungen in relevanten Teilen der Mitarbeiterschaft ab, ist ein Ad-hoc-Krisenmanagement sicher fruchtbarer als eine MAB als Führungsinstrument. Handelt es sich um einen isolierten Teil der Belegschaft z. B. die Mitarbeiter eines Produktionsstandortes, der geschlossen werden soll, könnte man diese Ergebnisse aus der Gesamtwertung herausnehmen, um Verzerrungen der Gesamtergebnisse zu vermeiden und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse über verschiedene Befragungswellen zu erhalten. Parallel muss entsprechend ein separater Nachfolgeprozess für diesen Standort definiert werden.

Führungskräfte sind Promotoren im Guten wie im Schlechten. Wir sollten sie alle für die MAB gewinnen und sie nicht nur mit guten Argumenten und professionellem Kommunikationsmaterial ausstatten, sondern sie als eigene Spieler bei der MAB ansprechen. Mithilfe der Kommunikation gilt es, auch die Ängste der Führungskräfte aufzugreifen und schon im Vorfeld Hilfe beim Umgang mit den Ergebnissen und der Entwicklung effektiver Maßnahmen anzukündigen. Zur Erhöhung der Beteiligung ist es sinnvoll, während der Befragung Statusberichte der lokalen Beteiligungsraten in Echtzeit zur Verfügung zu stellen. Die Führungskraft soll wissen, wenn „Erinnerungen“ ans eigene Team noch notwendig sind.

Genauso wichtig für die Beteiligungsraten, wie die Kommunikation vor und während der Befragung ist die Kommunikation nach der Befragung. Diese beeinflusst die Teilnahmequote der Folgebefragung. Ein erster Anlass für Kommunikation direkt nach der Befragung ist der Dank für die Teilnahme mit dem Hinweis auf

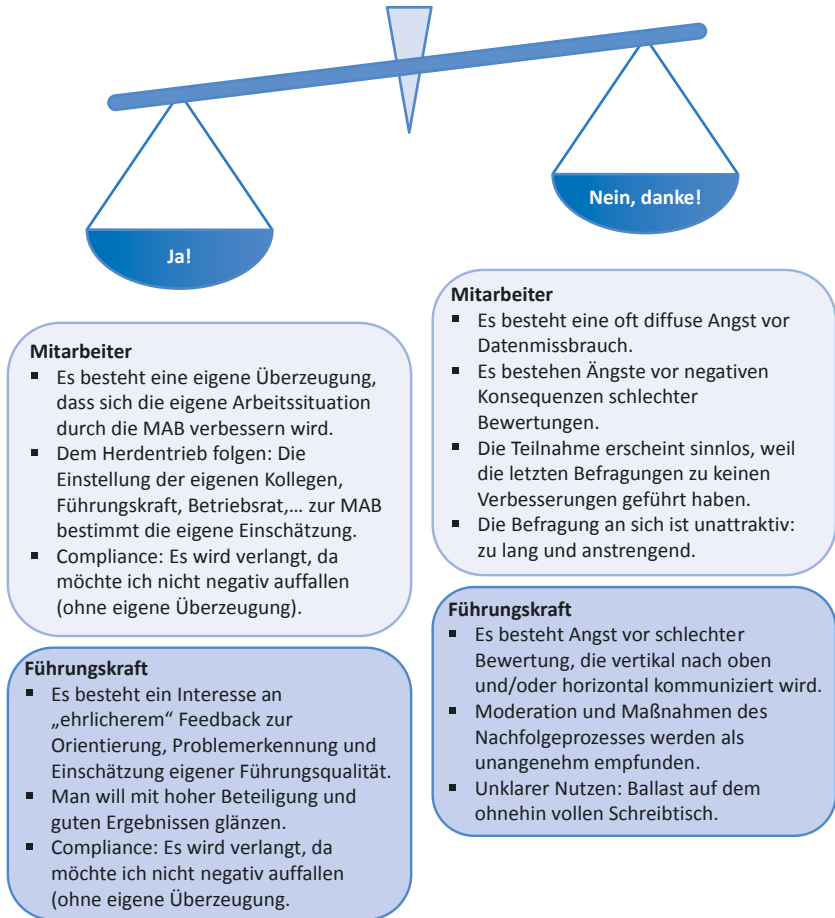


Abb. 2.5 Gründe teilzunehmen bzw. die MAB zu unterstützen

eine (hoffentlich) sehr gute Beteiligung. So vermeidet man ein „Nachrichtenloch“, bis die Ergebnisse freigegeben sind.

Sind die Ergebnisse kommuniziert, ist das Feiern von Erfolgen wichtig für die Gesamtwahrnehmung der Wirksamkeit der MAB. Diese Best Practice Stories können auch als Belohnung für Führungskräfte eingesetzt werden. Im Unternehmen wird der Eindruck erzeugt: Es tut sich was! Ein Team berichtet z. B. über Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation, der Re-Organisation

von Abläufen oder ähnlichen Dingen, die in sich abgeschlossen als Vorbilder funktionieren können.

Bei der Umsetzung der Kommunikation ist Kreativität gefragt. Zwischen zwei Befragungen liegen häufig viele Monate und das Momentum muss erhalten bleiben, um die Wirksamkeit der Folgemaßnahmen zu unterstützen. Dies dient wiederum als Basis für eine hohe Beteiligungsrate der kommenden Befragung. Wir benötigen viel Aufmerksamkeit der Mitarbeiter für den MAB-Nachfolgeprozess. Sollten jedoch nicht nerven.

2.2.2 Datenschutz- und Anonymitätsbedenken

Kernfragen

- Wie senke ich den negativen Einfluss von Datenschutzbedenken auf die Beteiligung?
- Was steigert das wahrgenommene Vertrauen in die Anonymität der Befragungsergebnisse

Der wahrgenommene Datenschutz und die empfundene Anonymität des Mitarbeiters sind Haupttreiber der Beteiligungsrate. Der Datenschutz der erhobenen Daten sowie auch der ggf. im Vorfeld gesammelten Mitarbeiterdaten (für die Abbildung der Organisationsstruktur) ist ein Hygienefaktor der MAB, der gesetzlichen Regelungen unterliegt. Es empfiehlt sich daher, IT-Spezialisten und Datenschutzbeauftragte bei der Konzeptionierung einzubinden. Insbesondere bei der Durchführung der Befragung mit einem externen Anbieter ist Datenschutz auch Vertrauenssache, da sensible Daten außerhalb des heimischen IT-Systems verarbeitet werden.

Die in Deutschland geltenden Datenschutzbestimmungen sind im Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) geregelt. Bei Zusammenarbeit mit einem außereuropäischen Befragungsanbieter ist zusätzlich darauf zu achten, dass ein Datenschutzabkommen besteht (zur Verwendung personenbezogener Daten außerhalb der EU-Mitgliedsstaaten vgl. Richtlinie 95/46/EG zum Datenschutz).

Für amerikanische Anbieter gilt der „EU-US-Datenschutzschild“ sofern sie sich diesen Bestimmungen unterwerfen. Es besteht seit Juli 2016. Zuvor war der Vorgänger „Safe Harbor“ für unsicher befunden und vom Europäischen Gerichtshof für ungültig erklärt worden. Damit wurde und wird die datenschutzrechtliche Behandlung gleich wie in einem europäischen Unternehmen garantiert. Für Anbieter mit Sitz in den USA gibt es allerdings ein Schlupfloch: Der US Patriot Act erlaubt es amerikanischen Sicherheitsbehörden Zugriff auf vertrauliche Daten zu

nehmen, ohne den Eigentümer davon in Kenntnis zu setzen. Dies ist unabhängig davon, an welchem Ort die Daten physisch gespeichert sind und wo der Firmensitz ist. Entscheidend ist, ob der Anbieter „in den USA ansässig ist“ – also letztendlich, ob die US Sicherheitsbehörden genug Druck auf den Anbieter ausüben können. Gegen den „EU-US-Datenschutzschild“ haben verschiedene europäische Datenschutz-Organisationen Klage eingereicht, da es nach ihrer Ansicht ähnliche Mängel aufweist wie der Vorgänger.

Bei der Kooperation mit einem Nicht-EU-Anbieter ist daher nur eine Insellösung wirklich sicher, in der die Daten und Analysen das befragte Unternehmen nicht verlassen. Der Anbieter ist damit Untermieter auf Zeit beim befragenden Unternehmen. Dass es sich dabei nicht um eine ökonomisch attraktive Variante handelt, sollte jedem ersichtlich sein.

Im Vorfeld einer Befragung sollte man klar kommunizieren, wer Zugriff zu den personenbezogenen Daten hat. Grundsätzlich sind alle Mitarbeiter nach § 5 BDSG dem Datengeheimnis verpflichtet. Dennoch empfiehlt es sich, den Zugriff auf personenbezogene Daten nur wenigen Personen zu erlauben, die innerhalb des Befragungsdurchlaufs mit den Daten umgehen müssen (Datenbank Administratoren, Datenanalysten und Statistiker). Alle weiteren an der Befragungsdurchführung beteiligten Personen sollten mit aggregierten oder vollständig anonymisierten Daten arbeiten. Bei der Kommunikation dieser Festlegungen ist die Unterstützung des Datenschutzbeauftragten empfehlenswert. Dessen Erklärung der Unbedenklichkeit schafft Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Sie sollte daher im Vorfeld der Befragung allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden.

- Grundsätzlich sollte berücksichtigt werden, dass das wahrgenommene Vertrauen jedes einzelnen Mitarbeiters in die Sicherheit seiner Daten entscheidend für die Teilnahme eines Mitarbeiters an der MAB ist.

Wenn sich erst einmal die unausgesprochenen Vorbehalte zur Datensicherheit bei relevanten Teilen der Mitarbeiterschaft etabliert haben, ist eine hohe Beteiligungsquote nur noch schwer erzielbar.

Neben dem Schutz der Daten vor Missbrauch ist die Frage der Anonymität des Mitarbeiters entscheidend für die Akzeptanz der MAB und die Qualität der Befragungsergebnisse: Auf welcher Ebene wird ausgewertet, Team, Filiale, Bereich? Ab welcher Mindestteilnehmerzahl wird ein Auswertungsbericht auf dieser Ebene unterdrückt? Schon mit der Ankündigung der MAB werden die ersten Fragen zur Vertraulichkeit entstehen. Alle folgenden Aspekte müssen daher im Vorfeld der Befragung geklärt werden.

Zu klärende Aspekte

- Um Vertrauen bei allen Mitarbeitern aufzubauen ist die Unterstützung durch die **Mitarbeitervertretung** unerlässlich. Empfiehlt z. B. der Betriebsratsvorsitzende die Teilnahme, so bewirkt dies in manchen Mitarbeitergruppen mehr als eine entsprechende Botschaft der Unternehmensführung.
- **Personelle und räumliche Trennung** von Datenverarbeitung und Datenanalyse mit Rohdaten einerseits und Ergebniskommunikation und Folgeprozess mit aggregierten Daten andererseits. Hier liegt eine Stärke externer Dienstleister: Besitzen diese ein positives Renommee, so sind mehr Mitarbeiter bereit, ihre „wahren“ Präferenzen und Sorgen in vermeintlich „sichere“ Hände zu geben.
- Die Kennzeichnung der Auswertungsebene auf dem **Fragebogen** (Mitarbeiter, Team, Bereich, etc.) sollte transparent und nachvollziehbar sein. Bei Verwendung von nummerierten Fragebögen müssen der Zweck der Nummer und deren Unbedenklichkeit für den Mitarbeiter Teil der Kommunikation werden. Verwenden Sie keine Barcodes oder QR-Codes, dies weckt Misstrauen. So manches Mal haben Mitarbeiter den Team-Barcode aus Papierbögen aus Angst identifiziert zu werden, herausgeschnitten. Eine interessante Variante ist es, den Mitarbeitern das Tauschen der Fragebögen innerhalb eines Teams zu erlauben. Zum Schutz vor Mehrfachteilnahme besitzen die Fragebögen einzigartige Zugangs-codes.
- Die Berichterstattung der Ergebnisse sollte auf der Einhaltung klar kommunizierter **Reportingregeln** beruhen, um die Anonymität der individuellen Antworten zu gewährleisten. Ergebnisberichte und -auswertungen sollten nur auf Arbeitsgruppenebene oder Bereichsebene erstellt werden, wenn eine Mindestzahl an Teilnehmern erreicht wird. Zudem muss geprüft werden, ob einzelne Mitarbeiterantworten durch das Übereinanderlegen sich überschneidender Berichte identifizierbar werden.

Die Berichterstellung der MAB-Ergebnisse besteht in den meisten Fällen aus den Ergebnisberichten, bzw. einem geregelten Zugriff auf ein Daten-Dashboard für Führungskräfte. Für alle Berichtsarten muss eine Reportingregel festlegen, ab wie vielen Mitarbeitern ein „eigener“ Ergebnisbericht erstellt wird. Dies hat erhebliche Relevanz für einen Bottom-up-Ansatz. Wird die minimal erforderliche Anzahl von teilnehmenden Mitarbeitern für einen eigenen Bericht sehr hoch gewählt (z. B. zehn Mitarbeiter) können kleinere Teams nur mit zusammengefassten Daten der übergeordneten Einheit arbeiten. Im Falle eines Einzelhändlers

mit einer Filialstruktur mit vielen kleineren Filialen mit je fünf bis zehn Mitarbeitern wäre dieser Informationsverlust auch strategisch schmerzhaft. Viele Filialen würden selbst bei hoher Beteiligungsrate keinen Ergebnisbericht bekommen. Diese müssten mit einem übergeordneten Bericht arbeiten, z. B. dem Regionalbericht der sechs Filialen der Region. Gerade bei schwierigen Ergebnissen könnten Mitarbeiter oder Filialleitung die übergeordneten Ergebnisse als für sie nicht relevant abtun – es sind dann die anderen Filialen der Region, die die Ergebnisse verursacht haben.

Relevant für die Größe der Auswertungseinheiten ist die Mindestteilnehmerzahl für einen Ergebnisbericht bzw. für eine Auswertung bei dynamischem Reporting. Bei geringen Mindestteilnehmerzahlen und hoher Beteiligungsrate sind Relevanz und Akzeptanz der Ergebnisse hoch. Die Vorteile größerer bzw. kleinerer Auswertungseinheiten sind in folgender Übersicht zusammengefasst.

Abwägung der Größe von Berichtseinheiten

Eher große Einheiten (z. B. Bereiche, Standorte)	Eher kleine Einheiten (z. B. Teams, Abteilungen)
Die gefühlte Anonymität des einzelnen Mitarbeiters in einer großen Gruppe ist sehr hoch, was zu höheren Beteiligungsraten führen kann.	Mehr Teams/Einheiten bekommen eine eigene Auswertung im Bottom-up-Ansatz und können eigene Themen gezielter identifizieren und daran arbeiten.
Geringere Gefahr einer „Hexenjagd“ durch den Vorgesetzten nach einzelnen Mitarbeitern, die Kritik geäußert haben.	Höhere Akzeptanz der „eigenen“ Team-Ergebnisse, insbesondere durch die Führungskraft.
Die Betriebsvereinbarung zur MAB-Durchführung mit dem Betriebsrat ist einfacher zu erreichen.	Sind kleine Einheiten erfasst, so lassen sich nicht hierarchische und vergleichende Berichte (Überblick aller Filialen, Außendienstregionen, Einkaufsabteilungen weltweit) aussagekräftiger erstellen.
Geringer Aufwand bei Strukturfassung aller Berichtseinheiten und der Generierung von Ergebnisberichten.	

An dieser Stelle sein noch auf einen möglichen Kompromiss hingewiesen, der beide Vorteile vereint. Werden bei der Auswertung kleiner Einheiten nur Lagemaße wie Mittelwert oder Median angegeben, und nur bei großen Einheiten zusätzlich die Verteilung der Antworten einer Frage, so lässt sich Anonymität mit größerem Erkenntnisgewinn vereinbaren.

Für die Berichterstellung aufgrund demografischer Merkmale wie Betriebszugehörigkeit, Geschlecht, Ausbildung etc. sollte man eine gesonderte Reportingregel definieren.

- Demografische Daten benötigen einen besonderen Schutz der Anonymität.

Und Vorsicht: Die Kombination von Merkmalen wie z. B. Betriebszugehörigkeit und Arbeitsgruppe kann, ähnlich dem Prinzip der Rasterfahndung, die Anonymität des Einzelnen gefährden. Nehmen wir an, es gäbe in einer Arbeitsgruppe 20 Mitarbeiter, von denen alle „1 bis 3 Jahre“ im Unternehmen sind, sowie eine Neueinstellung. In diesem Fall ergibt sich als Differenz zwischen dem Bericht der Arbeitsgruppe und der demografischen Auswertung „1 bis 3 Jahre“ die Wertung des neuen Mitarbeiters, der seine Anonymität verliert.

Es empfiehlt sich daher die Mindestteilnehmer Anzahl für eine eigene Auswertung bei demografischen Merkmalen höher zu setzen als bei inhaltlichen Merkmalen. So wäre beispielsweise die Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung der unter 30-Jährigen erst ab 20 Teilnehmern in einer Einheit ausweisbar – während die gleiche Ziffer ohne demografische Einteilung bereits ab 10 Teilnehmern aus einer Abteilung ausgewiesen wird. Es ist ratsam, diese Zahl mit der Mitarbeitervertretung abzustimmen. Eine rechtlich bindende Mindestteilnehmerzahl gibt es nicht.

2.2.3 Benutzerfreundlichkeit und Attraktivität der Teilnahme

Kernfragen

- Wie erhöhe ich die Attraktivität der Teilnahme?
- Wie wird eine Befragung benutzerfreundlich?

Viele unternehmensinterne Services und Werkzeuge haben den Mitarbeiter als Kunden erkannt. Die Inhalte im Intranet sind ansprechend und auf Usability geprüft, bei IT-Problemen werde ich von Experten (idealerweise) umgehend beraten und ggf. wird das Problem „live“ durch das Zuschalten wie von Geisterhand gelöst. In der Kantine lege ich meine RFID Karte zum Bezahlen nur kurz auf

das Lesegerät an der Kasse, während mich die Kassiererin anlächelt. Die Umsetzung der meisten MABs vernachlässigt diesen allzu menschlichen Wesenszug: Wir erledigen Dinge lieber, wenn es bequem ist, wenig Aufwand erfordert und Spaß macht. Aufwand für den Mitarbeiter sind bei der MAB in erster Linie Zeit und Mühe – vereinzelt auch die Aversion, sich mit einer schwierigen Situation am Arbeitsplatz zu befassen.

Um den wahrgenommenen Zeitaufwand und die Mühen genauer zu verstehen, bieten sich zunächst Gespräche mit Mitarbeiter an. Daraus Verbesserungen abzuleiten ist allerdings oftmals schwierig. Es gibt meist gute Gründe, warum die Umsetzung ist, wie sie ist.

Die folgenden Überlegungen zur Verbesserung der Attraktivität der MAB sollen das Verständnis des Mitarbeiters als Kunde der MAB schärfen und grundsätzliche Potenziale aufzeigen, die einer genaueren Analyse im Unternehmen nicht vorgreifen. Sie sind in Ansatzpunkten zur Erhöhung der Benutzerfreundlichkeit und der Attraktivität der Teilnahme zugeordnet:

- Länge und Gestaltung des Fragebogens
- Mitarbeiterfreundliche Befragungsmethoden
- Unterstützende Hotline zur individuellen und schnellen Problemlösung
- MAB-Teilnahme und Nachfolgeprozess als attraktives Event

Länge und Gestaltung des Fragebogens Bei vielen Neuausrichtungen wird von Mitarbeitern die Länge des Fragebogens vorangegangener MABs kritisiert. Aber was tun, um trotz Kürzung eine effektive Datenbasis zur Erreichung der MAB Ziele zu erhalten? Wie kann ich sinnvoll kürzen? Und was ist lang: 50, 100 oder 300 Fragen? Nun, diese Beurteilung liegt beim Mitarbeiter und ist subjektiv und sogar situativ. Er entscheidet, ob er teilnimmt und ob er, wenn er teilnimmt, eventuell die Befragung abbricht, weil sein Kunde gerade anruft und er im Anschluss zum Flughafen muss. Abbrechen kann er physisch oder mental. Lässt seine Konzentrationsfähigkeit nach, oder ist er genervt von den Inhalten, könnte er Wertungen abgeben, die nicht mehr valide seine Meinung wiedergeben. Der Befragte will nur schnell fertig werden und dabei nicht auffallen. Der Fragebogen sollte daher möglichst „kurzweilig“ sein und die Mühe der Beantwortung muss sich nach subjektiver Wahrnehmung auszahlen! Es nützt uns nichts, die Datenmenge auf Kosten der Repräsentativität und der Akzeptanz zu erhöhen. Kurze Fragebögen, die von allen Mitarbeitern, mit Sorgfalt bearbeitet werden, führen zu effektiveren Maßnahmen als feingliedrige Fragebögen, die nur verzerrt die Realität wiedergeben und in komplexe Ergebnisberichte münden, die hohe Anforderungen an die Maßnahmenfindung stellen.

Ein fruchtbares Vorgehen bei der Verschlankung des Fragebogens ist eine strenge Performance-Orientierung. Jede Frage wird auf seine Relevanz für die definierten MAB-Ziele geprüft. Fragen, die nicht oder nur in geringem Maße diesen Zielen dienen, werden reduziert oder ganz herausgenommen. [Abschn. 2.3.2](#) beschreibt dieses methodisch anspruchsvolle Vorgehen im Detail.

Wichtiger Startpunkt bei der Beurteilung der Kundenfreundlichkeit des Fragebogens ist die detaillierte Betrachtung der Beteiligungs- und Abbruchraten. Schwankt diese zwischen Standorten oder in unterschiedlichen hierarchischen Ebenen stark? Wann werden Web-Befragungen abgebrochen? Oft ist die Datenschutzerklärung die Seite mit der höchsten Abbruchrate. Diesem Phänomen kann man mit Kommunikation und der Gestaltung des Fragebogens entgegenwirken.

Die Gestaltung des Fragebogens hat Einfluss auf die Abbruchraten und darauf, wie die Mitarbeiter über die Befragung reden. Lange Texte zur Begrüßung, zur Erklärung des Datenschutzes und zur Bedienung der Oberfläche zehren an Motivation und Zeitbudget. Auch die Komplexität spielt eine Rolle. Komplexe Fragebögen, in denen Themen, Skalen und Frageformen oft wechseln, verlangen eine hohe Konzentration.

Gerade bei längeren Befragungen sollte es möglich sein, den Befragungsstand zu speichern und später zurückzukehren. Zudem können Texte auf ein Minimum reduziert werden, wenn man jeden Satz und jedes Wort prüft. Muss das da wirklich stehen? Wie kann man einfacher und kompakter formulieren? Hilfreich ist auch ein modularer Aufbau der Inhalte, gestützt durch Farben und einfache Grafiken. Positionsanzeiger müssen permanent anzeigen, an welcher Stelle der Teilnehmer ist und wie viel Prozent der Befragung noch vor ihm liegen.

Mitarbeiterfreundliche Befragungsmethoden Die Wahrnehmung der MAB verbessert sich auch, wenn Erhebungsmethoden „kundenfreundlich“ gestaltet werden. Dies betrifft sowohl Ort und Zeit wie auch die bequeme Durchführung z. B. die Code-Eingabe. Werden MAB-Einladungsschreiben mit einem Teamcode für den Zugang einer Web-Befragung versendet, so werden einige Mitarbeiter das physische Einladungsschreiben nicht mehr vorliegen haben, wenn sie mit der Befragung beginnen möchten. Zugangslinks in Einladungs-E-Mails sind dagegen einfach zu handhaben. Mit einem Klick ist der Mitarbeiter am Start der Befragung am PC oder dem Smartphone.

Unterstützende Hotline zur individuellen und schnellen Problemlösung Viele Unternehmen haben gute Erfahrungen mit einer internen oder externen Befragungshotline gemacht. Dort werden technische und auch inhaltliche Fragen beantwortet. Themen auf der technischen Seite sind z. B. verloren gegangene Zugangscodes

und Fehlermeldungen beim Aufruf des Webfragebogens. Inhaltlich geht es bei den Mitarbeiterfragen oft um Informationen zum Datenschutz und der Vertraulichkeit sowie die oft von Führungskräften in Matrixorganisationen gestellte Frage, welcher Mitarbeiter in welches Teamergebnis „hineinläuft“. Die Hotline ist aus Mitarbeitersicht ein schnelles und effizientes Instrument.

MAB-Teilnahme und Nachfolgeprozess als attraktives Event Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass es einigen Unternehmen gelingt, die MAB-Teilnahme und den Nachfolgeprozess als attraktive Events zu positionieren.

► Die Mitarbeiterbefragung darf und soll auch Spaß machen!

Hierfür können die Unternehmen einiges tun: Manche Unternehmen organisieren z. B. eine gemeinsame MAB-Teilnahme an Produktionsstandorten zu festen Zeiten an Terminals. In Gruppen versammeln sich die Mitarbeiter an Urnen oder Terminals während gleichzeitig kreative Aktionen stattfinden – mit Verpflegung, Teamzeiten oder der Verleihungen von Urkunden.

Solche Aktionen sind auch für den Nachfolgeprozess sinnvoll. Es können in diesem Zusammenhang Frühstücksgutscheine für Teams ausgegeben werden. Die MAB-Ergebnisse werden dann beim gemeinsamen Teamfrühstück diskutiert. Wenn solche Events einen positiven Rahmen vorgeben, fördern sie die Beteiligung und Attraktivität der MAB.

2.3 Höhere Wirksamkeit auf Unternehmens-/Konzernebene

Wenn die MAB wirksam als Instrument der Unternehmensführung eingesetzt werden soll, dann kann sie nicht isoliert in einer Projektteilung erdacht und gesteuert werden. Sie liefe Gefahr, Reibung in der Organisation zu verursachen, wie ein Zahnrad in einem Uhrwerk, das sich in die falsche Richtung dreht. Um einen Gleichlauf von Organisation und Managementinstrument sicherzustellen, muss die MAB organisational auf allen relevanten Entscheidungsebenen verankert sein. Zudem sollten die Ziele der MAB direkt aus den Unternehmenszielen ableitbar sein, um Zielkonflikte von vorne herein auszuschließen (siehe [Abschn. 2.3.1](#) und [2.3.2](#))

► Die Mitarbeiterbefragung muss in die DNA des Unternehmens integriert werden.

Wenn wir die MAB als kontinuierlichen Prozess verstehen, ergibt sich zudem die Aufgabe, die Lessons Learned der Befragungsergebnisse in die Organisation durch Lernprozesse und Veränderungsprozesse zurückzuführen. Der dazu erforderliche Monitoring- und Eskalationsmechanismus wird in [Abschn. 2.3.3](#) dargestellt.

2.3.1 Organisationale Verankerung der MAB

Kernfragen

- Wie sieht eine effektive Projektteam-Struktur aus?
- Wie sollten Geschäftsführung und Betriebsrat eingebunden werden?

Überall dort in der Organisation, wo MAB-relevante Entscheidungen zu treffen sind, muss das MAB-Projektteam präsent sein. In großen Unternehmen kann dies die Etablierung lokaler Projektteams und die Einrichtung übergreifender Koordination erfordern (z. B. durch Steering Committees). [Abb. 2.6](#) zeigt eine solche Struktur beispielhaft, die mit der Größe des Unternehmens skaliert werden kann.

Wichtiger Kopf des Projektteams ist die Geschäftsführung. Ohne die Bereitstellung ausreichender Mittel, die aktive Unterstützung der Kommunikation, den persönlichen Einsatz für die unternehmensweite Durchsetzung des Nachfolgeprozesses und den Mut, auch unangenehme Ergebnisse nach außen zu vertreten, wird wohl keine MAB den erwarteten Nutzen einfahren. Etwa drei Viertel aller Befragungen werden von der Unternehmensleitung (teilweise in Zusammenarbeit mit dem Personalbereich) beauftragt (vgl. Hewitt und Kienbaum 2008). In Konzernstrukturen empfiehlt es sich, die MAB am Konzernvorstand aufzuhängen, der den einzelnen Unternehmensvorständen die Spezifikationen vorgibt, in denen sie „ihre“ MAB gestalten können. Der Fragebogen sollte dabei so vollständig wie möglich von allen Unternehmen im Konzern verwendet werden, während die Befragungsmethodik häufig an die Unternehmen angepasst werden muss.

Die möglichen Rollen der Geschäftsführung bei der MAB-Durchführung lauten folgendermaßen:

Vorsitzender

- Schirmherr der Befragung und des Nachfolgeprozesses
- Botschafter aller unternehmensweiten Maßnahmen aus der zentralen Maßnahmenplanung

Personalverantwortlicher

- verantwortlich für die MAB-Durchführung

- bestimmt zusammen mit dem Einkauf über Vergabe von Aufträgen an externe Dienstleister
- Freigabe der Ergebniskommunikationen und der strategischen Handlungsempfehlungen in der GF Ergebnispräsentation
- permanente Evaluation der MAB
- Verknüpfung der MAB mit HR Strategie und bestehendem HR-Instrumentarium

Weitere

- Botschafter der Befragung in jeweiligem Bereich
- Bereitstellung von Produktivitätskennzahlen für Erfolgsanalyse (insbesondere von CFO und CMO)

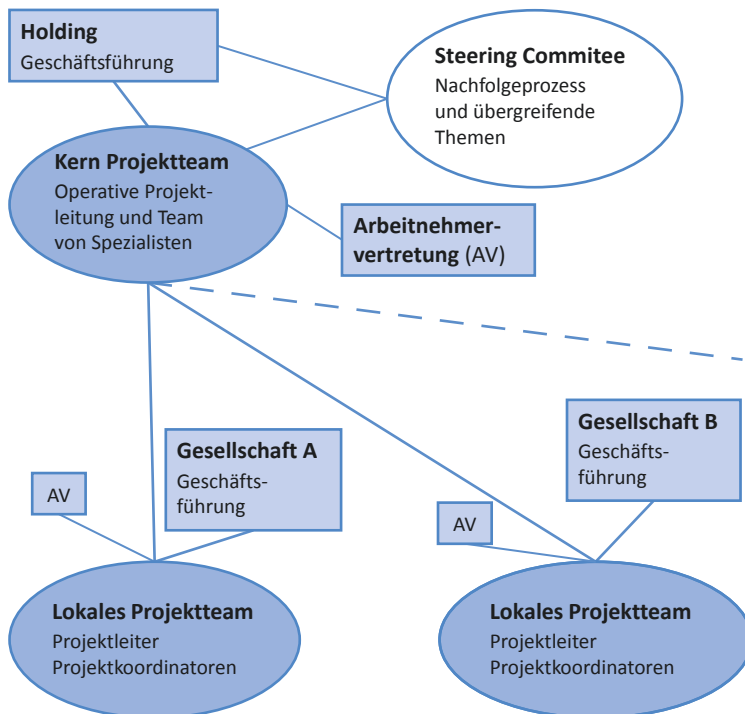


Abb. 2.6 Organisatorische Projektstruktur im Unternehmen

In vielen Fällen unwirksamer MABs berichten Projektverantwortliche über fehlendes Interesse oder gar aktive Widerstände der Geschäftsführung. Die Ursachen dafür sind vielfältig:

- Die Geschäftsführung steht nicht hinter den Zielen oder ist nicht (mehr) überzeugt, dass diese mit der MAB erreicht werden können. Das wahrgenommene Commitment der Geschäftsführungsmitglieder wirkt dann meist im Unternehmen nicht überzeugend und viele Führungskräfte könnten dem Beispiel folgen.
- Die Potenziale des MAB-Tools werden nicht erkannt. Es besteht kein Interesse am Thema. Die MAB läuft daher als notwendiges Übel bzw. als „goodwill“ für die Mitarbeiter.
- Die Geschäftsführung scheut die Maßnahmen und Aktivitäten nach der Befragung. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsfindungen ist nicht positiv belegt: Das Vertrauen in eigene Kräfte zur Gestaltung organisationalen Wandels ist begrenzt.
- Angst vor der „Offenlegung“ von bekannten und neuen Problemen im Unternehmen, die unter der Oberfläche verborgen sind oder nicht im Fokus stehen.
- Angst vor strategischer Angreifbarkeit einzelner Manager, wenn Ergebnisse instrumentalisiert werden und möglichen Folgen für die Karriere.

Hilfreich für die Bekämpfung einiger dieser Ursachen ist ein solides Business Case, das den potenziellen Nutzen und die Risiken der MAB glaubhaft darlegt (vgl. zu Potenzialen und Risiken in [Abschn. 1.3](#)). Wer überzeugend darlegen kann, dass die MAB einen positiven Wertbeitrag zum Unternehmen liefern wird und aufzeigt, welche Rolle sie bei der Implementierung und Überwachung von strategischen Initiativen leisten kann, der wird das Interesse der Geschäftsführung wecken. Ein wesentliches Element dieses Business Cases ist eine Erfolgsanalyse, d. h. eine Art Nachweis des „Return on MAB“. Dabei werden die MAB-Ergebnisse mit den Unternehmenskennzahlen anderer Bereiche verknüpft (siehe [Abschn. 3.3](#)).

Häufig ist in komplexeren Unternehmensstrukturen die Bildung eines oder mehrerer Steering Committees (interne Steuerungsgruppen) parallel zum Projektteam sinnvoll. Sie haben primär das Ziel, das Momentum für Veränderung nach der Befragung über den (langen) Zeitraum bis zur nächsten Befragung aufrechtzuerhalten. Das Komitee kann Themen von der Befragung lösen und auf einer strategischen Ebene nachhalten. Der Erfolg solcher Maßnahmen wird dann bei der nächsten MAB gemessen, die von einem Projektteam durchgeführt wird, das aus neuen Mitgliedern bestehen könnte. Somit ist das Steering Committee ein Garant für Kontinuität bei der Optimierung langfristiger Themen wie beispielsweise der

Führungskultur oder der Serviceorientierung interner Dienststellen. Das Steering Committee kann auch als Empfänger für die Eskalation lokaler Themen definiert werden. Werden bei einem Bottom-up-Ansatz lokale Barrieren identifiziert, die lokalen Verbesserungsmaßnahmen entgegenstehen, so kann das Gremium als Anlaufstelle fungieren und den weiteren Umgang mit dem Thema besprechen (zu Barrieren lokaler Maßnahmen siehe [Abschn. 2.3.3](#)).

Die Einbindung der Arbeitnehmervertretung ist für den Projektleiter Segen und Fluch zugleich. In jedem Falle ist sie in deutschen Unternehmen sehr ratsam. Die gesetzlichen Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz gewähren dem Betriebsrat bei Befragungen ein uneingeschränktes Informationsrecht durch den Arbeitgeber. Genau genommen ist dies eine Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers (§ 80 Abs. 2 BetrVG). Darüber hinaus besteht ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats, wenn Unternehmen EDV-gestützt Daten über das Verhalten oder die Leistung von Mitarbeitern erheben und weiterverarbeiten (§ 87 Absatz 1 Nr. 6 BetrVG). Dieses Recht kommt dann zum Tragen, wenn Sie Ihrer Befragung eine individualisierte Organisationsstrukturliste zugrunde legen (zur individualisierten Liste siehe [Abschn. 2.4.2.1](#)).

Wird die Arbeitnehmervertretung nicht oder zu spät in die Planungen einbezogen, sind Zeitverzögerungen im Ablaufplan durch Überarbeitung bereits getätigter Arbeitsschritte oder übertriebener Anonymitätsbedenken möglich – ggf. aus dem Gefühl heraus, man wäre hintergangen worden.

Es erscheint daher ratsam, den Betriebsrat von vornherein an den Planungen zu beteiligen und die Bedingungen bis ins Detail in einer Betriebsvereinbarung festzuhalten (§ 77 BetrVG). Ein Betriebsrat, der offen die MAB unterstützt, schafft Vertrauen bei den Mitarbeitern. Die Durchführung im Sinne der Mitarbeiter und der Schutz der Anonymität bekommen weitere Glaubwürdigkeit. Jedoch wird die Arbeitnehmervertretung ggf. ihren Einfluss nutzen, um Inhalte und Prozesse der MAB mitzugestalten.

Bei der Vereinbarung mit dem Betriebsrat ist auch festzulegen, wann und in welcher Form der Betriebsrat über die Ergebnisse der Befragung informiert wird. Es soll schon vorgekommen sein, dass der Betriebsrat einzelne Ergebnisse einer MAB frühzeitig an die Presse weitergereicht hat, um die Unternehmensführung unter Druck zu setzen.

Interessanterweise wäre es auch rechtlich zulässig, dass der Betriebsrat eine eigene MAB durchführt, um Aussagen über die Zufriedenheit oder Akzeptanz von Mitarbeiterprogrammen zu Arbeitsschutz, -zufriedenheit oder Weiterbildung etc. zu erlangen. Dies verdeutlicht auch, dass die wesentlichen Ziele der MAB im ureigenen Interesse einer jeden Mitarbeitervertretung sein sollten.

2.3.2 Das Richtige messen – Ausrichtung der MAB-Zielgrößen und Inhalte am Unternehmenserfolg

Kernfragen

- Wie finde ich die „richtigen“ Zielgrößen und Inhalte für meine Befragung?
- Sollte man besser eigene oder fremde Indizes bzw. Skalen verwenden?
- Welche aktuellen strategischen Themen sind sinnvoll zu integrieren?

In diesem Abschnitt wollen wir dem inhaltlichen Bezugsrahmen aus [Abschn. 1.2](#) folgen und konkrete Inhalte sowie die Frage, wie man die „richtigen“ MAB Inhalte für das eigene Unternehmen findet, diskutieren.

Für die Befragungsinhalte gilt: so wenig wie möglich und so viel wie zwingend notwendig, um die Ziele der Befragung zu erreichen. Das spontane Interesse einer leitenden Führungskraft an einem Thema sollte ebenso wenig den Umfang des Fragebogens erhöhen wie Fragen, die nur gestellt werden, weil sie in den Vorjahren abgefragt wurden.

Je mehr Themen Sie in die Befragung aufnehmen, desto länger wird die Beantwortungszeit des Fragebogens ausfallen, was sich negativ auf die Effektivität der MAB auswirkt (vgl. [Abschn. 2.2.3](#)). Wichtiger ist noch folgender Aspekt: Je mehr Themen aufgegriffen werden, desto breiter sind die geweckten Erwartungen an die Maßnahmen nach der Befragung bei den Mitarbeitern. Diesen müssen Sie gerecht werden, wenn Sie eine breite Zufriedenheit mit der MAB erreichen wollen, was sich wiederum in der Beteiligungsrate der nachfolgenden Befragung niederschlägt. Hat eine 250-Fragen-MAB erst einmal die Akzeptanz der Mitarbeiter verloren und erzielt konstant niedrige Beteiligungsraten von 30–50 %, lässt sie sich nur mit hohem zusätzlichem Aufwand wiederbeleben. Lange MAB-Fragebögen mit dreistelliger Item-Anzahl sind nur in Ausnahmefällen notwendig oder sinnvoll. Wenn wir die „relevanten“ Fragen stellen und die „wenig relevanten“ weglassen, bekommen wir ein schlankes und schlagkräftiges Werkzeug.

► Relevante Inhalte leiten sich von den Unternehmenszielen ab.

Es müssen messbare Einflussfaktoren bzw. Treiber gefunden werden, die diese Zielgrößen beeinflussen. In einem nächsten Schritt sind diese Treiber dann zu sinnvollen Indizes zu verdichten, um den Stand der Dinge in wenigen Augenblicken erfassen, kommunizieren und vergleichen zu können. Sinnvoll sind beispielsweise ein Index für das generelle Commitment der Mitarbeiter, ein Index für persönliche Entwicklung oder auch für die Qualität interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen im Unternehmen.

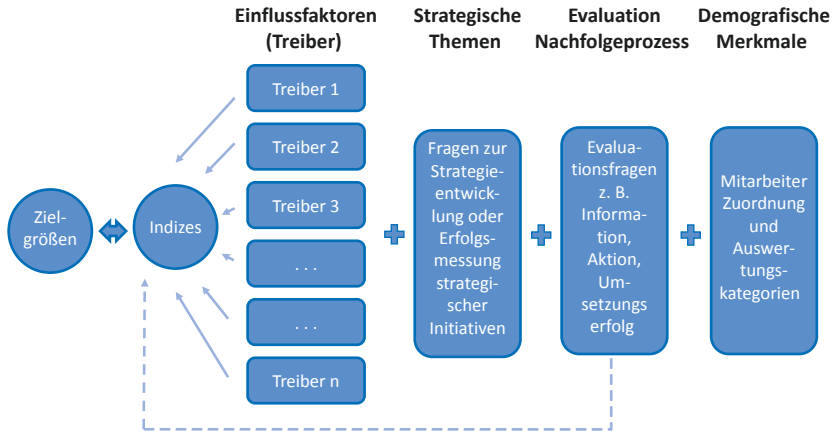


Abb. 2.7 Inhaltliche Struktur der Befragungsinhalte

Zusätzlich kann es Fragen zu strategischen Themen geben. Sie sind von zeitlich begrenzter Relevanz und daher meist nicht für die Bildung von Indizes geeignet. Mit diesen Fragen können wir Grundlagen für die Strategieentwicklung ermitteln, die vom Mitarbeiter wahrgenommenen Markenversprechen oder den Erfolg der Implementierung strategischer Initiativen überwachen (z. B. die Überprüfung des Qualitätsmanagements nach einer 9001 Zertifizierung).

Die MAB kann auch dazu dienen, sich selber zu evaluieren (vgl. [Abschn. 3.1](#)). Mit gezielten Fragen zum wahrgenommenen Erfolg des vergangenen Nachfolgeprozesses können wertvolle Hinweise zur Optimierung des MAB-Konzepts gewonnen werden.

Je nach gewählter Form der Mitarbeiterstrukturliste sind ggf. noch demografische Fragen zu stellen (vgl. [Abschn. 2.4.2.1](#)). Hier ist besondere Vorsicht bei der Sicherstellung der Anonymität des Mitarbeiters notwendig (vgl. [Abschn. 2.2.2](#)).

[Abb. 2.7](#) zeigt eine einfache und flexible Struktur der oben beschriebenen Gruppen von Befragungsinhalten, die anschließend in einen Fragebogen zu übersetzen sind. Im Kern sind dies vier Gruppen von Fragen, auf die wir in den folgenden Kapiteln näher eingehen: Einflussfaktoren auf die Zielgrößen der MAB, strategische Themen, Fragen zum Nachfolgeprozess der vergangenen Befragung und ggf. demografische Fragen.

2.3.2.1 Einflussfaktoren der Zielgröße

In vielen Fällen sind die Zielgrößen nicht direkt messbar. Die Frage „Wie motiviert sind Sie auf einer Skala von 1 bis 7?“, wird aller Voraussicht nach keine wertvollen

Erkenntnisse liefern, und die Antwort wird nicht stärker mit der Leistung eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz korrelieren als die Lottozahlen von letztem Samstag. Zudem geben die Ergebnisse solcher Fragen keine konkreten Hinweise auf das „Warum“. Somit ist es schwer, wirksame Maßnahmen zu generieren. Wir benötigen demnach indirekte Einflussfaktoren, um Zielgrößen, wie Arbeitszufriedenheit, Motivation, Commitment, etc. valide und vergleichbar zu messen.

Unter den vielen Einflussfaktoren, die dann meist zu wenigen Indizes verdichtet werden, sollten sich nur die wirkungsvollsten Stellschrauben befinden, um die Komplexität gering zu halten. Ansonsten laufen wir Gefahr, den Befragten sowie alle, die mit den Ergebnissen arbeiten, zu überfordern und damit die Wirksamkeit der MAB insgesamt zu verringern.

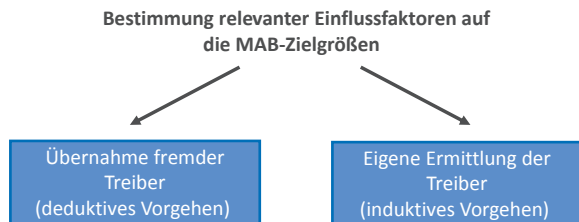
- ▶ Zur Bestimmung geeigneter MAB Zielgrößen müssen die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Arbeitsplatzgestaltung und Mitarbeiterführung eines Unternehmens identifiziert werden.

Erfolgsfaktoren sind gestaltbare Merkmale bzw. Items, die den Erfolg einer Organisationseinheit bestimmen und die wir messen können. Diese sind nicht bekannt, auch wenn jeder Fachkundige eine (oder mehrere) Meinung(en) dazu äußern könnte. Um bei der Auswahl der Faktoren nicht ins Blaue zu schießen und damit die Wirksamkeit der MAB zu gefährden, müssen wir jene Items statistisch identifizieren, die erfolgreiche Mitarbeiter, Arbeitsgruppen oder Unternehmenseinheiten von jenen unterscheiden, die nicht so erfolgreich im Sinne der Unternehmensziele sind.

Auf der Suche nach diesen Items sind zwei grundsätzlich unterschiedliche statistische Vorgehensweisen denkbar wie in Abb. 2.8 veranschaulicht: die Übernahme standardisierter allgemeingültiger Faktoren und die Ermittlung individueller Faktoren.

Übernahme fremder Erfolgsfaktoren Die Übernahme fremder Erfolgsfaktoren entspricht statistisch einem deduktiven Vorgehen. Nach Aristoteles bedeutet dieses Vorgehen den „Schluss vom Allgemeinen auf das Besondere“. Die Einflussfaktoren

Abb. 2.8 Bestimmung relevanter Einflussfaktoren



werden aufgrund bestehender Gesetzmäßigkeiten bestimmt. Diese werden aus möglichst vielen Beobachtungen gefolgert. In der Unternehmenspraxis heißt das meist, dass von zahlreichen Unternehmen Kennzahlen in Datenbanken gesammelt werden. Ist eine der gesammelten Kennzahlen in erfolgreichen Organisationseinheiten stärker ausgeprägt als in weniger erfolgreichen Einheiten, so kommt sie als möglicher Treiber in Betracht. Wenn z. B. in Hunderten befragten Unternehmen die Mitarbeiter, die klare Vorstellungen von den Unternehmenszielen haben, nachweislich produktiver sind, als jene ohne klare Vorstellungen, würde dieses Merkmal als Treiber der Mitarbeiterproduktivität erkannt werden und wäre in einem entsprechenden Index aufgenommen.

Dieses Vorgehen wird meist von MAB-Dienstleistern gewählt, die über viele Daten verfügen und Metaanalysen durchführen können. In einer Metaanalyse werden einzelne MAB-Befragungsdaten, z. B. zur Mitarbeitermotivation, in verschiedenen Unternehmen so miteinander verknüpft, dass (mehr oder weniger) allgemeingültige Aussagen getroffen werden können. Unterstützt wird diese Erfolgsfaktorensuche durch allgemeine Theorien der Wirtschafts- bzw. Arbeitspsychologie wie jene zur Motivation oder zu Zufriedenheitsqualitäten am Arbeitsplatz.

Zu den am weitesten verbreiteten unternehmensübergreifenden Indizes zählen die Zufriedenheits-Indizes. Nach einer Studie aus dem Jahr 2011 verwenden 75 % der Unternehmen einen Zufriedenheits-Index alleine oder als Mischkonzept (vgl. Ackermann 2011). Eine kompakte Übersicht der in diese Indizes einbezogenen Themenbereiche findet sich bei Borg (2003). Borg hat Faktoren der „Arbeitszufriedenheit“ aus der Forschung zur Organisationspsychologie zusammengetragen. Die folgenden Ergebnisse zeigen, dass viele Faktoren zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit aus der Praxis der MAB auch wissenschaftlich nachgewiesen wurden. Die Faktoren sind nicht überschneidungsfrei abzugrenzen und bedingen sich zu einem hohen Anteil selber. Aus diesem Grund lassen sich die wesentlichen Einflüsse aus statistischer Sicht auf sehr wenige Faktoren verdichten, ohne dabei nennenswert Erklärungskraft zu verlieren.

Welche Faktoren beeinflussen die Arbeitszufriedenheit?

- Arbeitsmittel und Arbeitsbedingungen
- Mitarbeiterziele und deren Erreichbarkeit
- Persönliche Entwicklung
- Entlohnung und Zusatzleistungen
- Arbeitsklima im Team
- Führung durch direkten Vorgesetzten
- Führung durch höhere Führungskräfte

- Information der Mitarbeiter
- Sicherheit und Integrität des Arbeitgebers
- Organisation und Schnittstellen
- Commitment zur Firma

Diese und weitere Faktoren werden von externen Dienstleistern unterschiedlich gebündelt oder thematisch in Modellen zusammengefasst. So misst Gallup mit dem Q12-Modell die emotionale Bindung an den Arbeitgeber und das „Great Place to Work“-Modell die Arbeitsplatzkultur mit Vertrauen in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung als zentralem Element. Oft wird ein Faktor bzw. Bedürfnis von unterschiedlichen Anbietern mit unterschiedlichen Fragen oder Gruppen von Fragen gemessen.

Generell problematisch ist bei der Übernahme fremder Treiber die Annahme der Allgemeingültigkeit der Erfolgsfaktoren. Dahinter steht die Frage: Gelten die Fragen und Modelle eines externen Dienstleisters auch für mein Unternehmen? Bei der Übernahme allgemeingültiger Fragen werden zwangsläufig kulturelle, unternehmensspezifische und branchenspezifische Besonderheiten vernachlässigt. Die Erfolgsfaktoren, die für Arbeiter in Produktionsbetrieben in Osteuropa gelten, sind per Definition auch für Knowledge Worker in einem deutschen Dienstleistungsunternehmen gültig. (mehr zur kulturellen Gültigkeit von Fragen und Faktoren in [Abschn. 2.1.3.3](#)).

Vorsicht ist auch bei der Übernahme wissenschaftlicher Ergebnisse geboten. Wissenschaftliche Untersuchungen haben meist eine andere Zielsetzung bei der Bestimmung von Erfolgsfaktoren. Hier geht es i. d. R. um die Erklärung von Zusammenhängen und den allgemein gültigen Erkenntnisgewinn. Wissenschaftliche Erkenntnisse müssen, anders als unsere MAB-Ergebnisse, nicht zu konkreten Maßnahmenplänen und Ergebnissen in komplexen Organisationen mit einem komplexen Zielsystem führen. Wer sich einen Überblick über wissenschaftlich ermittelte Skalen zur Arbeitszufriedenheit verschaffen möchte, findet eine Übersicht in „Taking the measure at work“ von Fields (2002).

Den Nachteilen fremder MAB-Metriken steht der unbestreitbar hohe Nutzen der globalen und branchenunabhängigen Vergleichbarkeit von Ergebnissen entgegen. Ein Beispiel dafür ist das externe Benchmarking, das insbesondere globale Konzerne gerne einsetzen (vgl. Diskussion zum Einsatz von internem und externem Benchmarking in [Abschn. 2.4.2.1](#)).

Ermittlung unternehmensspezifischer Erfolgsfaktoren Die zweite Option, um geeignete Einflussfaktoren zu identifizieren, ist die Ermittlung unternehmensspezifischer Erfolgsfaktoren auf Basis eigener MAB-Daten, die streng

genommen nur für das Unternehmen gelten, für das sie erhoben wurden. Statistisch betrachtet entspricht dies einem induktiven Vorgehen. Es beschreibt das Gewinnen von allgemeinen Aussagen aus der Betrachtung konkreter Einzelfälle. In der Anwendung der MAB heißt dies Folgendes: Wir messen eine Reihe von Faktoren, von denen wir annehmen (nicht wissen), dass sie zu den Erfolgsfaktoren des befragten Unternehmens gehören. Gleichzeitig messen wir Erfolgsgrößen wie Umsätze in Filialen, Krankenstand, Fluktuation, Kundenzufriedenheit etc. in diesem Unternehmen (zur Verknüpfung mit Unternehmenskennzahlen siehe auch [Abschn. 3.3](#)). Mithilfe statistischer Verfahren wie beispielsweise Strukturgleichungsmodellen oder Faktorenanalysen können wir die Faktoren nach der Stärke ihres Einflusses in eine Rangreihung bzw. einen kausalen Zusammenhang bringen.

Grundsätzlich unterscheidet die Statistik zwischen strukturprüfenden Verfahren und strukturentdeckenden Verfahren. Strukturentdeckende Verfahren wie die Faktorenanalyse verdichten eine hohe Anzahl von Einflüssen (z. B. auf das Commitment von Mitarbeitern) auf wenige Faktoren und erlauben uns damit, zunächst sehr breit an das Thema heranzugehen und dann nur mit den wichtigsten Faktoren in meinem Unternehmen weiterzuarbeiten. Strukturprüfende Methoden gehen von einem bestehenden Modell oder Index zur Arbeitszufriedenheit aus, der mit einer überschaubaren Anzahl von Faktoren gemessen wird. Ist unser Konstrukt bzw. Index beobachtbar, bieten sich die Verfahren der Regression an. Ist dies nicht der Fall, wie beim Konstrukt Motivation, bieten sich Kausalmodelle an. Einen detaillierten Überblick über diese Gruppen von Verfahren geben Backhaus et al. (2010).

Abb. 2.9 verdeutlicht, dass die Prüfung des Zusammenhanges von Einflussgröße und Performance wie ein Filter wirkt, der nur die erfolgsrelevanten Faktoren durchlässt. Unseren Index berechnen wir dann als gewichteten oder ungewichteten Durchschnitt der wichtigsten Faktoren.

Schauen wir uns den Performance-Relevanz-Filter einmal im Querschnitt an, so könnte sich ein Bild wie in [Abb. 2.10](#) ergeben. In den beiden Darstellungen werden zwei Faktoren bzw. Fragen zur Messung der Faktoren „gefiltert“. Die Kreuze stehen für Teams und deren Ergebnisse. Überdurchschnittlich erfolgreiche, bzw. produktive Teams sind blaue und unterdurchschnittlich erfolgreiche Teams weiße Kreuze. In der unteren Darstellung verteilen sich die Ergebnisse der Frage nach der *Zufriedenheit mit dem Gehalt* gleichmäßig über die Skala „Stimme vollständig zu“ bis „Stimme überhaupt nicht zu“. In der oberen Darstellung verteilen sich die Antworten auf die Frage nach der *Bedeutung der Unternehmensmission* wiederum gleichmäßig über die Antwortskala. Im Unterschied zur unteren Frage stimmen überwiegend erfolgreiche Einheiten der Aussage zu. Teams, die im Durchschnitt nicht zustimmen, dass die Unternehmensmission für sie bedeutsam ist, sind tendenziell weniger erfolgreiche Einheiten. Auf diese Weise lässt sich die Trennschärfe einer Frage bzw. des dahinterstehenden Faktors prüfen und die Performance-Relevanz aufzeigen.

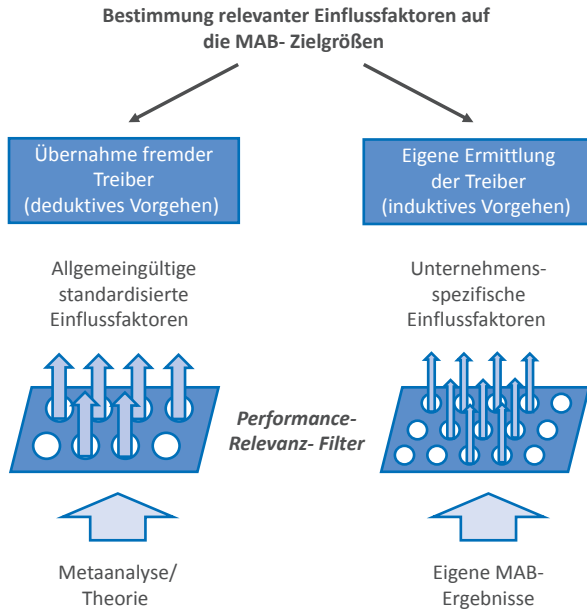


Abb. 2.9 Bestimmung relevanter Einflussfaktoren mit dem Performance-Relevanz-Filter

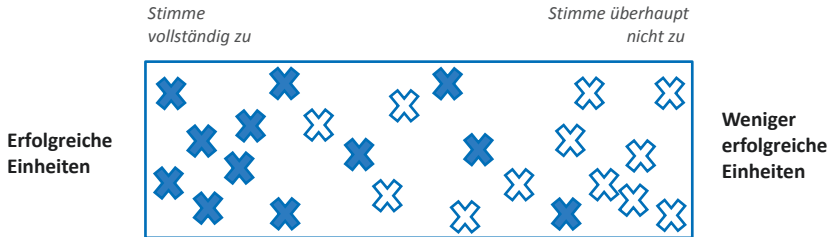
Grundsätzlich können beide Herangehensweisen, die Nutzung fremder Skalen und die Entwicklung eigener Skalen (auch in Kombination), zum Erfolg führen. Es gibt erfolgreiche Dienstleister, die Erfolgsfaktoren aus eigenen Untersuchungen in einem Index vermarkten. Zudem gibt es Anbieter, die die Erfolgsfaktoren für jedes Kundenunternehmen neu ermitteln oder gewichten und lediglich für das Benchmarking mit Indizes aus Datenbanken ergänzend arbeiten. Weitergehende Überlegungen zu den Vor- und Nachteilen einer Bindung an einen Anbieter finden sich in [Abschn. 2.1.1](#)).

Neben seiner Wirksamkeit gemessen an den MAB-Zielen bzw. des Unternehmenserfolgs, muss ein Einflussfaktor weitere Kriterien erfüllen, damit er sich für den Einsatz bei Mitarbeiterbefragungen eignet. Zu den wichtigsten gehören:

- Messbarkeit des Einflussfaktors
- Beurteilbarkeit durch den Mitarbeiter
- Veränderbarkeit durch Maßnahmen
- Dauerhaft relevanter Einfluss

Fragen mit hoher Trennschärfe

„Die Mission meines Unternehmens gibt mir stets das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.“

**Fragen mit geringer Trennschärfe**

„Ich bin mit meinem Gehalt zufrieden.“

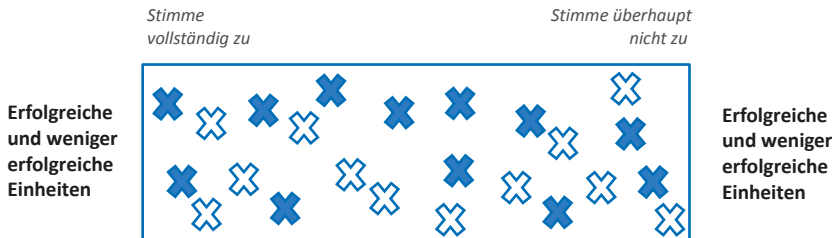


Abb. 2.10 Trennschärfe zielkonformer Fragen

Messbarkeit des Einflussfaktors Die Führungsqualität eines Vorgesetzten ist beispielsweise nicht direkt messbar. Es gehören viele Elemente zu „guter“ Führung und viele davon lassen sich nur indirekt messen. Das „Messproblem“ wird insbesondere bei deduktivem, also theoriegeleitetem Vorgehen relevant. Konstrukte wie Führung, Motivation, emotionale Verbundenheit etc. müssen erst operationalisiert werden, d. h. in konkret messbare Faktoren übersetzt werden, bevor sie gemessen werden können.

Beurteilbarkeit durch den Mitarbeiter Ein Mitarbeiter sollte in der Lage sein, den Sachverhalt zu beurteilen, nachdem er gefragt wird. Die Frage nach der Richtigkeit der Unternehmensziele wird eventuell problematische Ergebnisse liefern. Dagegen könnte die Frage, ob dem Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens klar verständlich sind, gut durch jeden Mitarbeiter beurteilt werden. Dieses Kriterium sollte insbesondere bei der Beurteilung von anderen Unternehmenseinheiten kritisch geprüft werden: bei der Qualitätsbeurteilung interner Dienstleitungen oder der Einschätzung der Kundenorientierung des eigenen Bereichs.

Veränderbarkeit durch Maßnahmen Sobald eine MAB einzelne Themen aufgreift, wird die Erwartung bei Mitarbeitern geweckt, dass mit den Ergebnissen gearbeitet wird. Wenn es nicht gewollt ist, oder man nicht in der Lage ist, etwas zu ändern, sollte man diese Themen nicht verwenden, um keine Unzufriedenheit zu erzeugen. Jedes gemessene Ergebnis muss daher in Handlungen umsetzbar sein. So muss man bei Themen wie persönliche Weiterentwicklung vorher bereits Konzepte für die befragten Mitarbeiter erarbeiten – vom Pförtner bis zum Bereichsleiter. Themen mit eingeschränkter Handlungsfähigkeit (die Angemessenheit von Gehältern etc.) sind nur unter größter Vorsicht in eine MAB zu integrieren. Ansonsten läuft man Gefahr, unerfüllbare Erwartungen zu wecken. In [Abschn. 2.1.3](#) wird die Eignung von Fragen für die Entwicklung effektiver Maßnahmen auf Basis von MAB-Ergebnissen diskutiert.

Dauerhaft relevanter Einfluss Manche Themen sind nur zeitlich beschränkt von hoher Relevanz. In Restrukturierungsphasen werden Faktoren wie ausreichende Information und Arbeitsplatzsicherheit, eine höhere Bedeutung haben als in Phasen mit geringem Wandel. Dieses Kriterium ist insbesondere bei Verwendung selbst entwickelter Indizes von Bedeutung, da hier oft auf Basis von einer oder zwei Messungen Indizes definiert werden, die nicht langfristig validiert wurden. Sie sind möglicherweise in einer späteren Unternehmenssituation nicht mehr im gleichen Maße aussagekräftig.

Dennoch ist es oft sinnvoll, Themen abzufragen, die nur zeitlich begrenzt relevant sind. Dies gilt insbesondere für den Zweck der Strategieentwicklung und -implementierung, der im Folgenden näher betrachtet wird.

2.3.2.2 Identifikation strategischer Themen

Neben der kontinuierlichen Arbeit mit einer MAB, die in sich permanent verändernden Unternehmen und Märkten niemals abgeschlossen sein kann, gibt es strategische Themen, die nur kurz- oder mittelfristig von Relevanz sind. Viele strategische Initiativen profitieren von Mitarbeiterfeedback – vor, während und nach ihrer Implementierung.

In einer amerikanischen Fast-Food-Kette wunderte man sich über schwankende und eher durchschnittliche Kundenfeedbacks zur Qualität des Service. Kunden wurden offensichtlich sehr unterschiedlich bedient und beraten – auch innerhalb einer Filiale. In der Restaurantkette gab es einheitliche Standards wie Kunden im Einklang mit der Markbotschaft zu bedienen sind. Um diesem Problem entgegenzuwirken, fragte das Unternehmen seine Mitarbeiter danach, was in ihren

Augen wohl das Unternehmen bzw. dessen Marke ausmache. Das Ergebnis war erschreckend. Es gab keine einheitliche Vorstellung bei den Mitarbeitern, ob man sich gegenüber den Kunden als schnell und günstig, qualitativ hochwertig oder besonders serviceorientiert darstellt. Ziel der MAB war es in diesem Fall, die Markenwahrnehmung der Mitarbeiter zu messen, um auf dieser Basis Programme zu entwerfen, die Mitarbeiter gezielt zu Markenbotschaftern machen. Der Erfolg dieser strategischen Initiative wurde in zwei nachfolgenden MABs überwacht, wodurch eine präzise Steuerung der Programme möglich wurde.

In solchen Fällen fungiert die MAB als Instrument der Strategieentwicklung und -kontrolle. Als solches eignet sich die MAB für einen Top-down-Prozess von Maßnahmen mit Feedback-Schleife. Daraus erwächst jedoch auch die Aufgabe, jedem befragten Mitarbeiter zu verdeutlichen, warum er zu diesem Thema befragt wird und wozu seine Antworten verwendet werden. Dies ist nicht immer einfach bei Themen wie Reorganisation oder Qualitätssicherung, die Ängste wecken können.

Die strategischen Themen sollten möglichst frühzeitig von der Geschäftsführung festgelegt werden, damit das Projektteam genügend Vorlauf hat, um geeignete Fragen zu entwickeln und zu testen. In kleinen Unternehmen ist es oft möglich, die Themenauswahl im Vorfeld etwas breiter zu diskutieren und weitere Bezugsgruppen einzubinden. Bei einer kleineren Genossenschaftsbank diskutieren verschiedene Personengruppen unter externer Anleitung an einem Tisch, welche Fragestellungen für die Bank strategisch interessant und entscheidend sind. Dieses Vorgehen, so die Bank, erfolgte nicht nur vor der ersten Befragung, sondern vor jeder Befragung.

Strategische Themen sind durch das befragende Unternehmen und dessen Agenda gegeben - ihre Einbeziehung in die MAB sollte gut begründet sein. Die operative Umsetzung ist mit professioneller Unterstützung in den meisten Fällen problemlos möglich. Themen, die man nicht gestalten möchte, die „nice to know“ sind oder nur einzelnen politischen Interessen im Unternehmen dienen, können kontraproduktiv sein und dem Instrument MAB und der Geschäftsführung schaden. Grund sind wiederum die geweckten Erwartungen und der Verlust an Glaubwürdigkeit von MAB und Unternehmensführung.

Alternativ oder ergänzend zur MAB bieten sich bei strategischen Themen Pulsbefragungen an. Pulsbefragungen finden außerhalb des MAB-Zyklus bei Bedarf statt und schließen meist nur einen Teil der Mitarbeiter ein. Daten zur Strategieüberwachung werden meist ad hoc gebraucht und benötigen keine feingliedrigen Ergebnisse. So kann kostengünstig auf repräsentative Ad-hoc-Befragungen zurückgegriffen werden (zu Pulsbefragungen vgl. [Abschn. 2.1.2](#)).

2.3.3 Monitoring und organisationaler Lernprozess

Kernfragen

- Wie optimiere ich die Struktur und Prozesse im Monitoring, damit das ganze Unternehmen aus der MAB lernen kann?
- Wie können wir einen horizontalen Lernprozess (Manager zu Manager) organisieren?
- Wie können wir einen vertikalen Lernprozess (bottom-up) organisieren?
- Wie funktioniert ein Bottom-up-Feedback zur Eskalation von Problemen, die lokal nicht lösbar sind?

Wenn man die MAB nicht als Aneinanderreihung von einzelnen Episoden betrachtet, sondern als kontinuierlich eingesetztes Instrumentarium zur Feedback-Gewinnung über Stimmungen, Prozesse, Strategien und Strukturen, so wird deutlich, dass wir mit der MAB die Chance haben, einen organisationalen Lernprozess in Gang zu setzen. Die Führungskräfte auf allen Ebenen können lernen, was auf welche Weise in ihrem Unternehmen bereits funktioniert hat und was nicht.

Die Voraussetzung für die effiziente Nachverfolgung von Maßnahmen und das organisationale Lernen im Nachfolgeprozess sind i. d. R. softwaregestützte Monitoringprozesse. Diese dienen der Erfassung und Analyse aller Themen und Maßnahmen, die im Rahmen des Nachfolgeprozesses formuliert werden. Für die Optimierung bestehender MAB-Nachfolgeprozesse ist die Analyse der Aufgaben und der Schnittstellen eines solchen Systems (z. B. zu MAB-Koordinatoren und zu Managern) und der darauf zurückzuführende Erfolg eines Nachfolgeprozesses ein sinnvoller Ansatzpunkt.

Die zentrale Funktion des Monitoringsystems im MAB Nachfolgeprozess wird in [Abb. 2.11](#) deutlich. Ein zeitgemäßes Monitoringsystem kann folgende Aufgaben im Nachfolgeprozess unterstützen.

- Verwaltung der lokalen Maßnahmen
- organisationsweites Maßnahmencontrolling und Maßnahmenanalyse
- horizontale Lernprozesse (Manager zu Manager)
- vertikaler Nachfolgeprozess (top-down und bottom-up) und Eskalation

Verwaltung der lokalen Maßnahmen Die lokale Maßnahmenverwaltung ist Teil jedes Bottom-up-Ansatzes und soll alle Maßnahmen im MAB-Nachfolgeprozess, deren Umsetzungsgrad und deren Erfolg auf Abteilungs- bzw. Teamebene dokumentieren. Sie dient damit der Steuerung der Maßnahmenplanung sowie der

Maßnahmenumsetzung durch die lokalen Führungskräfte. Es soll u. a. ersichtlich sein: Welche Maßnahmen haben wir nach dem letzten MAB-Zyklus verabschiedet? Wo stehen wir bei der Zielerreichung der Maßnahmen (Kontrolle von Meilensteinen)? Wer ist für welche Maßnahme verantwortlich? Wie war der Erfolg der Maßnahme?

Nehmen wir an, der folgende Meilenstein ist im System für das Team „Service hydraulische Systeme“ hinterlegt: Herr Maier wird bis zum 2. Mai einen Prozessvorschlag zum Austausch von Kundenerfahrungen mit der Nachbarabteilung auf dem Team-Laufwerk ablegen und ein Abteilungstreffen zum Thema terminieren. Herr Maier kann im System den Fortgang seiner Aufgabe dokumentieren und ggf. kommentieren. Der Teamleiter kann jederzeit den Umsetzungsgrad aller Maßnahmen einsehen und wird vom System benachrichtigt, wenn Fristen auslaufen.

Ohne dieses systematische Nachhalten der Maßnahmen durch die Führungskraft oder einen verantwortlichen Mitarbeiter wird deren Umsetzung schnell vom Tagesgeschäft verdrängt. Auch ist es ohne System meist schwierig, nach einem oder zwei Jahren die Details der Maßnahmenplanung der letzten MAB nachzuvollziehen.

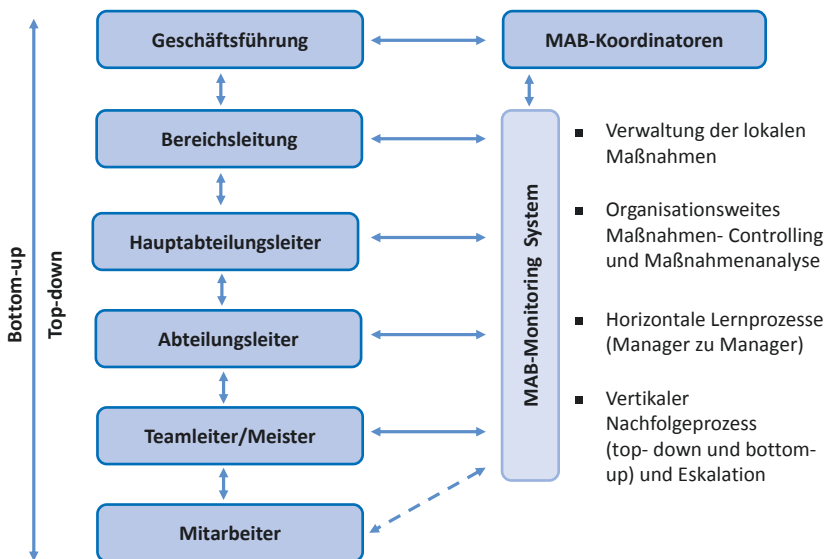


Abb. 2.11 Integrierter Nachfolgeprozess mit Monitoringsystem

Organisationsweites Maßnahmencontrolling und Maßnahmenanalyse Sobald erste Maßnahmen von den Arbeitsgruppen eingegeben wurden, ist ein übergeordnetes Maßnahmencontrolling durch die MAB-Koordinatoren und durch übergeordnete Vorgesetzte möglich. Voraussetzung für das Maßnahmencontrolling ist eine Rechtestruktur (ähnlich der Rechtevergabe bei der Strukturliste in [Abschn. 2.4.2.1](#)). Darin ist festgehalten, wer welche Maßnahmenpläne einsehen kann. Werden Maßnahmen auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen definiert, kann die Organisationsstruktur als Grundlage unterschiedlicher Zugriffsrechte auf das Controllingsystem genutzt werden. Die MAB-Koordinatoren und die Geschäftsleitung bekommen Einsicht in alle Maßnahmenpläne, während die Führungskräfte bei einem Bottom-up-Ansatz jeweils die Maßnahmenpläne der ihnen zugeordneten Einheiten einsehen können usw.

Das Monitoringsystem ermöglicht den MAB-Koordinatoren die Zuordnung einzelner Maßnahmen zu Handlungsfeldern, die für eine thematische Analyse geeignet sind. Die thematische Zusammenfassung von Einzelmaßnahmen in Handlungsfelder wie Zusammenarbeit mit den Zentralfunktionen, Flexibilität am Arbeitsplatz oder Lernen und Weiterentwickeln sind hilfreich bei der Analyse von Problemfeldern und Best Practices auf Gesamtunternehmensebene. Auf die Fragen, welche Themen in den lokalen Maßnahmenplanungen am häufigsten aufgegriffen und welche Maßnahmen zu einem bestimmten Themenfeld in der Organisation entwickelt wurden, sind die MAB-Koordinatoren quasi auf Knopfdruck auskunftsfähig. Hat die Geschäftsleitung Themenfelder als Fokus vorgegeben, können diese in den ersten Berichten über die Maßnahmenaktivitäten im Unternehmen besonders hervorgehoben und gesondert zusammengefasst werden.

Möchte man schwierige Themen identifizieren, die im Nachfolgeprozess eher vermieden werden, kann die Statistik besonders selten gewählter Themen in Verbindung mit niedrig bewerteten Themen der vergangenen Befragung Hinweise liefern. So können Barrieren identifiziert werden, die durch lokale Maßnahmen nicht überwunden werden können. Ergänzend kann bei der Analyse von Maßnahmenplänen auch auf Widersprüchlichkeit mit anderen Maßnahmen und mit der Unternehmenskultur- bzw. den Unternehmenszielen geachtet werden.

Für einige Handlungsfelder wird es sinnvoll sein, Folgemaßnahmen zuzulassen, die erfolgreich abgeschlossene Maßnahmen ergänzen. Wenn beispielsweise ein einmaliger Austausch von Mitarbeitern verschiedener Filialen zu einem bestimmten Thema als wirkungsvoll empfunden wurde, ist der Verweis auf ein Regeltreffen, das daraus erwachsen ist, von großem Wert für die Suche nach Best Practices im Rahmen des Maßnahmencontrollings. Maßnahmen können damit inhaltlich und in der Abfolge miteinander in Beziehung stehen, was schon im Design der Monitoringplattform berücksichtigt werden sollte.

In Top-down-Maßnahmenplänen ist es oft nicht einfach zu erkennen, wie erfolgreich man bei der Umsetzung unterwegs ist. Eine Vielzahl involvierter Mitarbeiter und voneinander abhängige Handlungsstränge machen eine komplexe klassische Projektplanung oft unausweichlich. Eine einfache Überwachung der Meilensteine eines solchen Planes führt allerdings zu reaktivem Verhalten. Man schaut nach roten Feldern, wenn ein Ampelsystem gewählt wird oder nach Deadlines, die überschritten wurden etc. Um möglichst vorausschauend die Entwicklung komplexer Maßnahmenpläne einzuschätzen, empfiehlt es sich, die Dimensionen der Maßeinmeneinschätzung zu erweitern. Neben Meilensteinen und Deadlines sind Budgetnutzung, Mitarbeiternutzung, Qualitätskennzahlen und weitere Größen sinnvolle Erweiterungen beim Assessment der Maßnahmenumsetzung. Dabei ist es sinnvoll, auch nach veränderten Risiken zu fragen, also ob die ursprüngliche Planung noch realistisch ist.

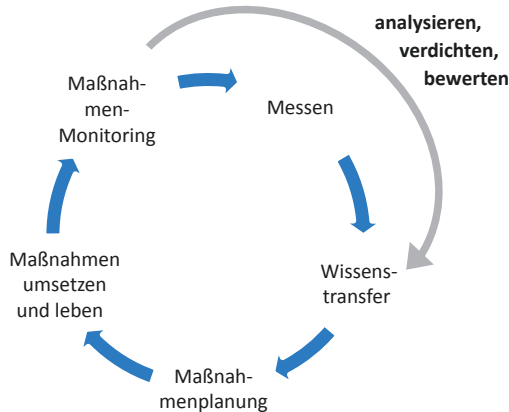
Horizontale Lernprozesse (Manager zu Manager) Neben Steuerung und Kontrolle kann ein Monitoringsystem horizontale Lernprozesse ermöglichen. Ein Abteilungsleiter findet einen nachweislich effektiven Weg mit seinem Team, die Schichtplanung zu flexibilisieren. Ein anderer Abteilungsleiter an einem anderen Standort ist davon inspiriert und findet mit seinem Team zusammen eine daran angelehnte Maßnahme, die eine höhere Zufriedenheit mit der Arbeitszuteilung ermöglicht.

Die damit verbundene Aufgabe des Monitorings ist eine unkomplizierte Suche nach geeigneten (und idealerweise bewerteten) Maßnahmen, die nach definierten Handlungsfeldern geordnet sind. Die Bewertung einer Maßnahme sollte nach Abschluss der Umsetzung vom Initiator der Maßnahme vorgenommen werden. MAB-Koordinatoren können diese lokalen Bewertungen später aus übergeordneter Sicht einschätzen und klassifizieren, beispielsweise als Best Practice oder als Hinweis auf eine lokale Barriere.

Zwischen den Unternehmenseinheiten findet ein Wissenstransfer aus dem vergangenen Nachfolgeprozess in den aktuellen Nachfolgeprozess statt. Idealerweise stehen Best-Practice-Empfehlungen nach jeder Messung mit dem Beginn des Ergebnisreportings zur Verfügung. [Abb. 2.12](#) verdeutlicht dies.

Das durch die Maßnahmenanalyse gewonnene Wissen muss den Führungskräften und Koordinatoren vermittelt bzw. zugänglich gemacht werden. Dieser Transfer sollte aktiv gestaltet werden, um die Beteiligten zu motivieren, diesen Prozess auch zu nutzen. Schließlich bedeutet das Eingeben, Pflegen und Bewerten von Maßnahmen einen nicht unerheblichen Verwaltungsaufwand. Die Kommunikation und Diskussion von Best Practices kann u. a. Teil der Train-the-Trainer-Ausbildung, der Führungskräfte-Trainings oder von Online-Schulungen zur Nutzung

Abb. 2.12 Wirkungskreis horizontaler Lernprozesse



der Best-Practice-Datenbank sein. Besonders fruchtbar erscheinen bei Bottom-up-Vorgehen der direkte Dialog mit den Führungskräften und die Förderung des Austausches der Führungskräfte untereinander bei geeigneten Anlässen wie Führungskräfteevents, Strategietagungen. Ein weiterer Zusatznutzen dieser Analysen: Es können damit Business Cases identifiziert werden. Diese können dann in der Kommunikation als Erfolgsgeschichten verwendet werden.

Ergänzend zu horizontalem Feedback dient das Monitoringsystem als Backbone des vertikalen Nachfolgeprozesses. Vertikales Feedback kann in beide Richtungen erfolgen: in Form von Top-down-Initiativen oder Bottom-up-Feedback. [Abb. 2.13](#) zeigt das Zusammenspiel von horizontalem und vertikalem Feedback.

Vertikaler Nachfolgeprozess (top-down und bottom-up) und Eskalation **Top-Down-Initiativen** beziehen sich in der Regel auf Handlungsfelder, die größere Unternehmenseinheiten gleichermaßen betreffen. In einer Ergebnispräsentation in der Geschäfts-/Bereichsführung werden die Ergebnisse interpretiert und Reaktionen bzw. Handlungsfelder identifiziert, zu denen übergreifende Maßnahmen entwickelt werden (bzw. in einer Task Force zur Erarbeitung von Maßnahmen für einen Problembereich). Bei Handlungsfeldern, die eine lokal differenzierte Maßnahmenplanung sinnvoll erscheinen lassen, kann die Geschäftsleitung Handlungsschwerpunkte vorgeben und an zugeordnete Organisationseinheiten delegieren. Alle zugeordneten Führungskräfte werden dafür sensibilisiert, in den Maßnahmenplanungen mit den ihnen zugeordneten Führungskräften, die Handlungsschwerpunkte aufzugreifen. Sieht die Geschäftsleitung in den MAB-Ergebnissen z. B., dass die kürzlich gestartete Initiative „Fit für die Zukunft“ wenig Akzeptanz findet, so könnte als Vorgabe die Erhöhung von Verständnis und Akzeptanz der Initiative gegeben werden. Wie dies genau passiert, wird dezentral entschieden.

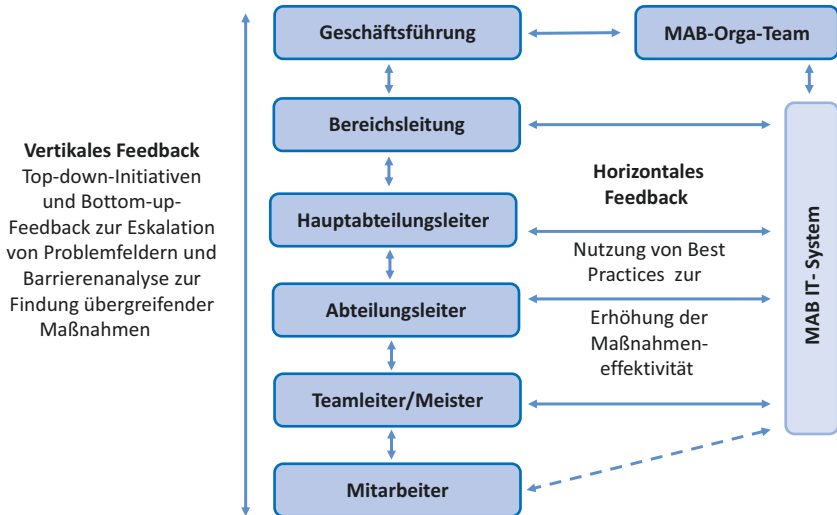


Abb. 2.13 Organisationales Lernen vertikal und horizontal

Die Zuordnung von Maßnahmen zu Handlungsschwerpunkten, ob top-down oder bottom-up sollte nicht erzwungen werden. Maßnahmen, die generell die Mitarbeitermotivation betreffen, zeigen beispielsweise in mehreren Handlungsfeldern positive Effekte. Zudem können Synergien zwischen Maßnahmen genutzt werden, wenn z. B. ein System zur Leistungsbeurteilung im Service verändert wird und sowohl höhere Kundenorientierung als auch verbesserte Arbeitszufriedenheit erzielt werden. Diesen Punkt sollte man im Maßnahmencontrolling in Form einer freien Zuordnung (auch Mehrfachzuordnung) sowie bei der Analyse des Nachfolgeprozesses vorsehen.

Als erste und wichtigste Instanz hat die Geschäftsleitung die Deutungshoheit über die Gesamtergebnisse. Es obliegt den Mitgliedern der Geschäftsleitung, die Ergebnisse und Handlungsthemenschwerpunkte ihren zugeordneten Führungskräften im Speziellen und allen Mitarbeitern in der Breite zu erklären und sie zu motivieren, die Maßnahmen umzusetzen.

Ein klarer Auftrag und die Bereitstellung von Ressourcen und Befugnissen sind Voraussetzung für die Wirksamkeit zentraler Maßnahmen, reichen meist aber nicht aus. Die Planung und Durchführung von Top-down-Maßnahmen erfordert in mittleren und großen Organisationen ein professionelles Maßnahmenmanagement. MAB-Koordinatoren, die außerhalb der Linie stehen, planen, steuern und dokumentieren einzelne Maßnahmen oder mehrere Maßnahmen, die einem

Handlungsfeld zugeordnet werden. Dabei ist es sinnvoll, diese Mitarbeiter mit der Linienorganisation, d. h. den Führungskräften der betroffenen Unternehmenseinheiten, zu verzahnen. Das „Total Quality Management“ kann hier als Vorbild dienen. Die Lenkungskreise sind dort oft aus Mitarbeitern der Linie und des Qualitätsmanagements zusammengesetzt. Damit wird vermieden, dass Maßnahmen an den Realitäten vor Ort vorbeigehen und letztlich auf geringe Akzeptanz treffen.

Viele Unternehmen kommen ursprünglich von einem rein zentralen Top-down-Prozess. Für diese Unternehmen birgt die Aktivierung lokaler Potenziale viele Chancen, wenn das Monitoringsystem und die darin verankerten Prozesse den Austausch über die Hierarchieebenen hinweg ermöglichen.

Wichtige Aufgabe im **Bottom-up-Prozess** ist die Identifikation von Barrieren, die den lokalen Veränderungsprozessen im Wege stehen sowie die Eskalation korrespondierender Themen zu übergeordneten Managementebenen, auf denen Barrieren analysiert und ggf. beseitigt werden können. Barrieren bei der lokalen Maßnahmenplanung sind in der Regel in der begrenzten Entscheidungsbefugnis, den Strukturen und Unternehmensprogrammen begründet und erst in einer Gesamtsicht zu bewerten. Beispiele für Barrieren können Schnittstellenproblematiken mit zentralen Services sein, Budgetrestriktionen oder auch die Funktionalität des Intranets.

Es sollten feste Zeitpunkte definiert werden, zu denen die MAB-Koordinatoren Zwischenberichte zum Stand der Maßnahmenplanung im Unternehmen erstellen. Diese dienen nicht nur der Identifikation von Best Practices und den meist gewählten Handlungsfeldern, sondern auch der Analyse von Handlungsfeldern, in denen die lokalen Maßnahmen nicht den definierten Maßnahmenerfolg bringen. Ist das lokale Potenzial ausgeschöpft, ist eine Prüfung erforderlich, ob das Thema auf Bereichs- oder Unternehmensebene eskaliert werden sollte.

- ▶ Erst die Eskalation von Themen mit übergeordneter Bedeutung macht den lokalen Prozess zu einem Bottom-up-Prozess.

Dabei ist es nicht entscheidend, ob eskalierte Problemfelder von der übergeordneten Ebene direkt angegangen werden oder deren Problemlösung delegiert wird. Wesentlich ist, dass jede Führungskraft weiß, dass mögliche Barrieren ernst genommen werden, ohne Führungskräfte zu exponieren, die die Themen lokal aufgegriffen haben. Ansonsten könnten Anreize entstehen, ernste Probleme vor Ort zu „verstecken“ und nur Angenehmes nach oben zu kommunizieren. Demnach sollten das Maßnahmencontrolling und die Koordination der Eskalation von Themen beim MAB-Team liegen und weitestgehend anonymisiert und mit Fingerspitzengefühl erfolgen.

2.4 Höhere Wirksamkeit auf lokaler Ebene

Es gibt kaum eine erfolgreiche MAB-Umsetzung, die auf einen lokal verankerten Nachfolgeprozess verzichtet und damit ausschließlich top-down arbeitet. Dies gilt für alle MABs mit der Zielsetzung, etwas im Unternehmen zum Positiven zu verändern. Wenn keine organisationsweiten Veränderungen gewünscht sind, ist ein lokaler Prozess auch nicht erforderlich. In diesen Fällen, in denen die MAB als notwendiges Übel einer Zertifizierung oder als Zugeständnis an die Arbeitnehmer betrachtet wird, müssen die Erwartungen der Mitarbeiter jedoch entsprechend gesteuert werden. Erwarten die Mitarbeiter vergeblich auf eine Veränderung, ist die MAB nur enttäuschend und demotivierend. Diesen Fall lassen wir im Folgenden außer Acht.

Ein lokaler Nachfolgeprozess ist aus folgenden Gründen vorteilhafter als ein zentraler Nachfolgeprozess:

- Nur die wenigsten Themen, an denen nach einer MAB gearbeitet werden soll, gelten gleichermaßen für alle Organisationseinheiten im Unternehmen. Es wird in der Regel Bereiche geben, die in den MAB-Ergebnissen bestimmte Stärken oder Schwächen aufweisen und sich dadurch von anderen Bereichen unterscheiden. Eine unternehmensweit einheitliche Maßnahme kann daher niemals für alle Bereiche gleichermaßen relevant sein. Selbst wenn eine Problematik im gesamten Unternehmen besteht, kann es hierfür mehrere Ursachen geben. Ein einheitlicher Lösungsansatz müsste in diesem Fall mehrere Ursachen gleichzeitig adressieren. Das stellt hohe Anforderungen an zentrale Maßnahmen oder macht diese sogar ineffektiv, wenn nicht alle Ursachen für eine Thematik bekannt sind. Viele Themen, bei denen Änderungsbedarf besteht, sind team- oder führungskraftbezogen und gelten dann nur für dieses Team. Sie werden am effektivsten dort besprochen und dort gelöst: am den jeweiligen lokalen Hot Spots.
- Die Akzeptanz von Maßnahmen und die Motivation für deren Umsetzung steigen, wenn man an deren Entstehung beteiligt war. Jeder Mitarbeiter sollte Teil der Entwicklung der ihn betreffenden Maßnahmen sein. Idealerweise erscheint dem Mitarbeiter die Maßnahmenerfüllung dann als die Verfolgung eigener Ziele. Wurden beispielsweise Kommunikation und Abstimmung beschlossen, so entscheidet letztlich die Motivation

der Mitarbeiter, wie konsequent und mit welcher Qualität diese beiden Punkte auch umgesetzt werden.

- Der dezentrale Nachfolgeprozess kann bei der Fokussierung der Ressourcen im zentralen Nachfolgeprozess helfen. Wird der lokale Nachfolgeprozess zentral begleitet und mithilfe eines Monitoringsystems analysiert, so lassen sich Themen exponieren, an denen lokal nur mit geringem Erfolg oder gar nicht gearbeitet wird. Diese Themen weisen oft auf Grenzen hin, die auf höherer Managementebene angegangen werden müssen. Somit fokussiert das Bottom-up-Feedback die zentralen Maßnahmen auf Unternehmensebene und erhöht deren Effektivität. In diesen Fällen ergänzen sich der Bottom-up-Nachfolgeprozess und der Top-down-Nachfolgeprozess.

Es gibt keine grundsätzlich lokalen oder globalen Themen. Gleichwohl erfordert die Erarbeitung von Maßnahmen einen Einblick in die Ursachen: Warum sind die Dinge so wie sie sind? Wie ist es um die Entscheidungsmacht bestellt, etwas an den Gründen zu verändern? Fühlen sich beispielsweise Mitarbeiter eines Teams nicht ausreichend gefördert, so kann die Führungskraft Perspektiven innerhalb des Personalentwicklungsrahmens aufzeigen. Stoßen mehrere Führungskräfte dabei an die Grenzen, die dort beispielsweise bei der horizontalen Mitarbeiterentwicklung vorgegeben sind, wird das lokale Thema zum zentralen Thema. Operativ erfordert dieser Bottom-up-Ansatz eine zentrale Steuerung durch das MAB-Organisationsteam. Wie im folgenden Kapitel dargestellt, beginnt dies im Ablauf einer MAB bereits bei der Erfassung der Organisationsstruktur des Unternehmens.

Der lokale Nachfolgeprozess ist unternehmensspezifisch und sicher davon abhängig, wie viele Mittel dafür bereitstehen. Bei der Optimierung des lokalen Nachfolgeprozesses muss auf Strukturen, Abläufe und Aspekte der Unternehmenskultur (insbesondere der Führungskultur). geachtet werden.

2.4.1 Ablauf und Aufgaben im Bottom-up-Nachfolgeprozess

Kernfragen

- Was sind die grundsätzlichen Meilensteine des lokalen Nachfolgeprozesses?
- Welche Aufgaben hat das MAB-Organisationsteam im lokalen Nachfolgeprozess?



Abb. 2.14 Ablauf und Kernaufgaben im lokalen Nachfolgeprozess

Als Grundlage der Diskussion von Erfolgsfaktoren im folgenden Kapitel und als Überblick für Leser, die noch wenige Erfahrungen mit lokalen Veränderungsprozessen bei einer MAB haben, gibt [Abb. 2.14](#) einen schematischen Überblick der Meilensteine und Aufgaben dieses Prozesses: vor, nach und zwischen den Befragungen.

Vor und während der Befragung Vor und während der Befragung geht es in erster Linie darum, Strukturen und Prozesse vorzubereiten und zu kommunizieren. Insbesondere in Großunternehmen ist die Erfassung der Organisationsstruktur eine komplexe Aufgabe mit weitreichenden Folgen für die Analyse und die wahrgenommene Anonymität des Mitarbeiters. Wir wollen dies in [Abschn. 2.4.2](#) ausführlich diskutieren.

Die Kommunikation in dieser Phase hat die Aufgabe, alle Akteure auf den Prozess vorzubereiten. Dies umschließt die Schulung neuer Führungskräfte, Koordinatoren und Berater für organisationalen Wandel (Change Agents). Optional kann man ein Training auch als Auffrischung für Führungskräfte anbieten, die bereits einen oder mehrere MAB-Zyklen durchlaufen haben. Manche Unternehmen

nutzen die Vorabkommunikation, um bestimmte Themen oder Schwerpunkte mit dem MAB-Nachfolgeprozess zu verbinden (z. B. Kundenorientierung, Qualitäts-offensive). Wechselnde Themen wie Mitarbeiterentwicklung, Anerkennung oder Talentmanagement können die Motivation der Führungskraft für das Engagement im Rahmen der MAB über die Jahre erhalten und gleichzeitig die Verknüpfung von MAB und komplementären strategischen Programmen im Unternehmen festigen. Eine interessante Ergänzung in Schulungen vor der Befragung kann eine Abfrage der Selbsteinschätzung jener Führungskräfte sein, die später einen eigenen Ergebnisbericht erhalten. Der Abgleich von Eigenwahrnehmung versus Fremdwahrnehmung bringt meist spannende Erkenntnisse und Anknüpfungspunkte für tiefer gehende Diskussionen. Die Eigenwahrnehmung dient dann als zusätzlicher Benchmark bei der Ergebnisbetrachtung durch die Führungskraft oder bei der Ergebnisaufarbeitung mit einem internen oder externen Coach.

Unmittelbar nach der Befragung Nach der Befragung muss es schnell gehen. Im Blickpunkt steht in der Regel die Geschäftsführungspräsentation der Befragungsergebnisse und deren Vorbereitung. Parallel sollte eine Auftaktveranstaltung für Führungskräfte und Koordinatoren vorbereitet werden, die als „Kick-off“ den lokalen Nachfolgeprozess in Gang setzt:

- Sie liefert zeitnahe und transparente Information über die wichtigsten Ergebnisse auf Unternehmensebene sowie über strategische Schwerpunkte, die in der vorausgegangenen Geschäftsführungspräsentation festgelegt wurden. Diese Schwerpunkte sollen dann in den lokalen Aktionsplanungen Berücksichtigung finden.
- Die Motivation der Führungskräfte ist entscheidend für die Effektivität des Nachfolgeprozesses. Wenn eine MAB über Jahre oder gar Jahrzehnte läuft, muss man Ermüdungserscheinungen entgegenwirken. Die Unternehmensführung muss Bedeutung und Potenziale der MAB beim Kick-off glaubhaft allen Führungskräfte kommunizieren und diese für eine weitere Runde motivieren.
- Ein Kick-off für die Führungskräfte kann genutzt werden, um kleinere Neuerungen im Fragebogen oder im Nachfolgeprozess zu erklären oder Online-Schulungen (z. B. für neue MAB Software) vorzustellen.

Die zweite große Aufgabe zu Beginn der Maßnahmenplanung ist die Bereitstellung und Koordination von Moderatoren oder Trainern, die ggf. die lokalen Workshops zur Maßnahmenplanung unterstützen. Auch gilt es die lokalen Aktivitäten gut im Auge zu behalten. Setzt eine Führungskraft die Mitarbeiter unter Druck oder werden Ergebnisse angezweifelt, ist es gut, schnell für Aufklärung sorgen zu

können. In manchen Fällen lohnt es sich, eine Hotline für Rückfragen von Mitarbeitern einzurichten. In jedem Fall sollte man sich ein eigenes Bild vom Stand des Prozesses in den Standorten machen.

Zwischen den Befragungsdurchführungen Die Zeit zwischen den Befragungen macht den Löwenanteil der Dauer einer MAB aus. Bei einem zweijährigen Zyklus beträgt dieser etwa 16 Monate. Dies erfordert ein hohes Maß an Disziplin und Kreativität. Es gilt, den lokalen Nachfolgeprozess in der Organisation immer wieder mit Impulsen am Laufen zu halten. Dazu gehört die regelmäßige Analyse der Maßnahmenumsetzung. Wie viele Maßnahmen wurden vereinbart, wie viele sind bereits abgeschlossen? Eine zentrale effiziente Analyse dieser Fragestellungen ist in größeren Unternehmen nur IT-basiert mit entsprechender Monitoringsoftware möglich. Damit können zum einen Zwischenberichte zum Stand der Maßnahmenplanung an die Geschäftsführung adressiert werden. Dieser wesentliche Teil des Bottom-up-Feedbacks dient der Identifikation und ggf. Beseitigung von Barrieren, die den lokalen Veränderungsprozess aufhalten. Zum anderen können durch die Maßnahmenanalyse Best Practices identifiziert werden. Diese sind wertvolle Fallstudien. Zudem lassen sie sich im Rahmen eines „Beste-Maßnahme“-Preises zur Kommunikation und Motivation nutzen (vgl. zum Maßnahmenmonitoring [Abschn. 2.3.3](#)).

2.4.2 Erfolgsfaktoren des lokalen Nachfolgeprozesses

Kernfragen

- Wie sieht ein lokaler Nachfolgeprozess mit Bottom-up-Feedback aus?
- Wie erreiche ich lokal relevante MAB-Auswertungen?
- Welche Faktoren bestimmen die Effektivität lokaler Maßnahmen?
- Wie schaffe ich Anreize für Mitarbeiter bzw. Teams, eine nachhaltige Maßnahmenumsetzung voranzutreiben?

Für einen wirkungsvollen lokalen Nachfolgeprozess müssen wir die verantwortliche Führungskraft mit relevanten und handlungsorientierten Ergebnissen ausstatten und sie in die Lage versetzen, auf Basis dieser Ergebnisse mit ihrem Team Maßnahmen zu definieren und diese auch nachzuhalten. [Abb. 2.15](#) zeigt diesen Dreiklang mit den jeweiligen Erfolgsfaktoren, die eine lokale Führungskraft bei einem wirkungsvollen Nachfolgeprozess unterstützen sollen.

Im folgenden Kapitel werden ausgewählte Erfolgsfaktoren für einen effektiven dezentralen Nachfolgeprozess aus [Abb. 2.15](#) vertieft. Ziel ist es, den einen oder

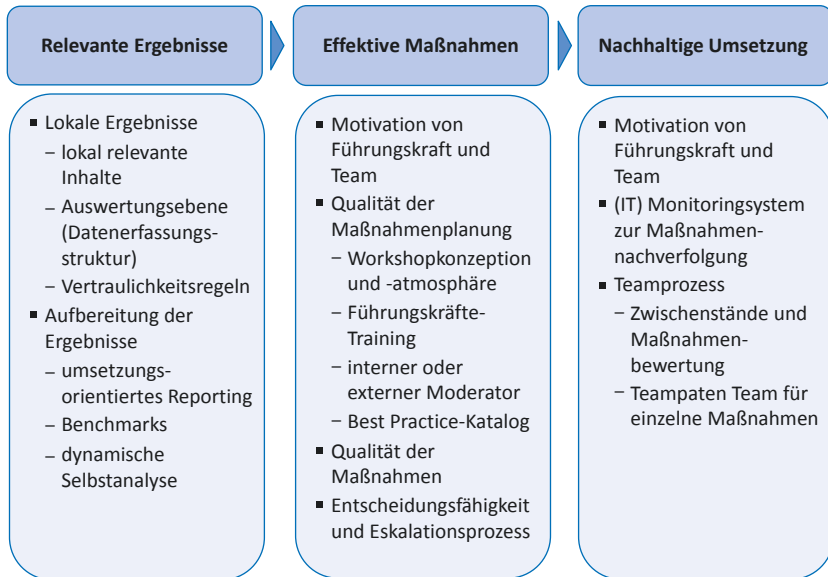


Abb. 2.15 Erfolgsfaktoren für einen effektiven lokalen Nachfolgeprozess

anderen Impuls zu geben, um die Kraft aus der Fläche durch eine MAB zu mobilisieren und sie professionell zu steuern.

2.4.2.1 Relevante Ergebnisse

Die Akzeptanz und Aussagekraft der Ergebnisse einer MAB hängen maßgeblich davon ab, inwiefern sie der Einzelne als „seine“ Ergebnisse akzeptiert. Es sollen nicht die Ergebnisse „der Anderen“ sein, die da im Ergebnisbericht zu besprechen sind, sondern vom einzelnen Mitarbeiter, der Organisationseinheit und der lokalen Führungskraft. All dies sicherzustellen ist mit einigem Aufwand verbunden und kann auf verschiedenen Wegen erreicht werden, wie die Ausführungen im anschließenden Kapitel veranschaulichen.

Sind durch diese Bemühungen lokale MAB-Daten verfügbar, lässt sich deren Aussagekraft für das lokale Team durch fokussierte und handlungsorientierte Aufbereitung im lokalen Reporting erhöhen. Dies beinhaltet analytische, grafische Mittel sowie Referenzpunkte z. B. in Form von Benchmarks. Umsetzungsorientiertes und effektives lokales Reporting ist Gegenstand im zweiten Teil des Unterabschnittes „Umsetzungsorientiertes und effektives lokales Reporting“.

Datenerfassung auf lokaler Ebene Rückgrat aller Auswertungen und entscheidend für die Qualität und Nutzbarkeit des Reportings ist die Datenerfassungsstruktur. Mit ihr werden die Organisationseinheiten datenseitig erfasst, die eine eigene Auswertung bekommen sollen (z. B. Töchter, Bereiche oder Arbeitsgruppen) sowie ggf. nicht hierarchische Merkmale wie Betriebszugehörigkeit oder räumliche Merkmale. Sie wird mit den erhobenen und vorliegenden Befragungsdaten meist in Form einer Excel-Liste oder eines einfachen Datenbankformates verknüpft.

Die Form eines Eiswürfels veranschaulicht dieses Vorgehen: Jeder Eiswürfel braucht eine Vertiefung, in die wir Wasser geben, bevor die Form in den Gefrierschrank kommt. Gibt es keine Vertiefung, kann dort im Eisfach kein Eiswürfel entstehen, obwohl das dafür notwendige Wasser vorhanden ist. Daher ist es entscheidend, vor dem Einfüllen des Wassers alle benötigten Eiswürfel in Form und Größe zu definieren. Unsere Eiswürfel sind Ergebnisberichte, die eine Vertiefung (Struktur) sowie Wasser (unsere Daten) benötigen. Die Datenerfassungsstruktur muss daher vor dem „Einfrieren“, d. h. der Erhebung der Daten, jeden später benötigten Bericht antizipieren und abbilden.

Darüber hinaus wird die Datenerfassungsstruktur maßgeblich durch die Anforderungen an die Anonymität des Befragten und die Anforderungen an Tiefe und Umfang des Reporting vorgegeben. Grundsätzlich zu unterscheiden sind zwei Wege der Erstellung von Datenstrukturen:

Einerseits gibt es **vorab definierte Datenerfassungsstrukturen**, in denen Mitarbeiter, Arbeitsgruppen und/oder andere Zuordnungseinheiten aus Sicht der Personalabteilung definiert werden. Hier wird meist in einem aufwendigen Prozess ein Abbild von Bereichen, Abteilungen, Führungskräften oder gleich aller Mitarbeiter des Unternehmens erstellt. In großen Organisationen wird dies häufig erst möglich, wenn bestehende Mitarbeiterdatensysteme als Grundlage der Erfassungsstruktur genutzt werden können. Belohnt wird dieser erhebliche Aufwand durch eine sehr hohe Datenqualität, die zu hoher Akzeptanz bei den Führungskräften und Mitarbeitern führt und präzise inhaltliche Impulse auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens liefern kann.

Andererseits gibt es **selbst entfaltende Datenstrukturen**, die sich aufgrund der im Fragebogen gemachten Angaben aller Befragten (z. B. Selbstauswahl des eigenen Unternehmensbereichs und der Abteilung) erst nach der Befragung ergeben. Hier ordnet sich also jeder Mitarbeiter anhand einer festen Auswahlliste von Organisationseinheiten auf dem Fragebogen selber zu. Auch demografische Analysekategorien wie Alter oder Betriebszugehörigkeit gibt der Mitarbeiter selber an. Jede Mitarbeiterstimme fließt im Rahmen der Auswertung in den Bericht, dem sich der Mitarbeiter selber zugeordnet hat. Die Methode ist zwar mit einem geringen Aufwand verbunden, allerdings bringt sie im Hinblick auf die Genauigkeit und

die Akzeptanz der Daten erhebliche Probleme mit sich. Dies illustriert folgendes Beispiels:

Eine Führungskraft mit fünf Mitarbeitern wird die Ergebnisse für ihren Bereich nicht akzeptieren, wenn sieben Mitarbeiter teilgenommen haben. So könnte es vorkommen, dass ein Mitarbeiter dem ungeliebten Chef der Nachbarabteilung auf diesem Wege mal die Meinung sagen möchte oder, dass ein Mitarbeiter nicht weiß, welchen seiner beiden Vorgesetzten er auswählen sollte.

Diese und weitere Vorteile bzw. Nachteile der beiden Erstellungsarten von Datenstrukturen fasst [Tab. 2.2](#) zusammen.

Weitgehend unabhängig davon, wie die Organisationsstruktur erfasst wird, ist festzulegen, bis zu welcher Ebene im Unternehmen ein Befragter zugeordnet werden kann (Unternehmen, Bereich, Abteilung, Team, Individuum) und damit, auf welcher (kleinsten) Ebene Ergebnisberichte erstellt werden können. Ferner muss in Abhängigkeit der geforderten Anonymität festgelegt werden, ob die Namen von Mitarbeitern und Führungskräften explizit in der Liste erscheinen sollen bzw. dürfen. Im

Tab. 2.2 Selbstausswahl versus vorgegebene Zuordnung von Mitarbeitern

Selbstausswahl der Zuordnung	Vorgegebene Zuordnung
• geringer Aufwand bei „grober“ Strukturierung	• ermöglicht die exakte Erfassung komplexer Organisationsstrukturen (bspw. Matrixorganisation)
• gefühlte Anonymität des einzelnen Mitarbeiters kann höher sein, wenn ein unausgefüllter Fragebogen keine Zuordnungskennung ausweist	• hohe Akzeptanz der lokalen Ergebnisse, da die Verzerrung der „eigenen“ Ergebnisse durch die Stimmen „fremder“ Mitarbeiter ausgeschlossen ist
• Austausch von Fragebögen unter den Befragten möglich, damit einfachere Verteilung der Fragebögen	• Befragter muss seine Zuordnung im Unternehmen nicht kennen
	• keine Verzerrung bei der Selbstangabe zusätzlicher demografischer Angaben wie Geschlecht, Alter etc. durch bewusste oder unbewusste Falschangaben sowie Antwortverweigerer
	• Fragebogen verkürzt sich um alle vorab erfassten Zuordnungen bzw. Analysekatoren

Folgenden werden vier Typen von Lösungen zu diesen Fragen vorgestellt. Sie sollen als Grundlage für die individuelle Lösung in einem Unternehmen dienen.

Es gibt verschiedene Listentypen mit vorgegebener Zuordnung der Mitarbeiter zur Unternehmensstruktur. Je nach Qualität der Daten im HR-System und in Abhängigkeit von der erforderlichen Stufe von Anonymität, lassen sich folgende Varianten umsetzen, die im Anschluss skizziert werden:

- individualisierte Abbildung der Organisationsstruktur
- teilanonymisierte Abbildung der Organisationsstruktur
- anonymisierte Abbildung der Organisationsstruktur
- führungskräftebasierte Abbildung der Organisationsstruktur

Individualisierte Abbildung der Organisationsstruktur Die individualisierte Organisationsstruktur kennt jeden Mitarbeiter mit seinem Namen und dem Namen seines Vorgesetzten. Wir können damit sicherstellen, dass jeder genau einmal teilnehmen kann und jede Antwort den richtigen Berichten zugeordnet ist. Weitere Attribute wie Funktion oder Betriebszugehörigkeit oder demografische Merkmale wie Geschlecht oder Alter sind zuverlässig abbildbar. Falsche Angaben bei diesen Merkmalen durch den Mitarbeiter sind nicht möglich. Die Erstellung der Erfassungsstruktur ist jedoch sehr aufwendig.

Abb. 2.16 zeigt das Beispiel einer individualisierten Organisationsstruktur. Frau Muster und Herr Müller berichten an Frau Dr. Schultze. Jeder Mitarbeiter, unabhängig davon, ob er Führungskraft ist oder nicht, wird genau einmal in der Liste als Mitarbeiter aufgeführt. Dadurch, dass jedem Mitarbeiter genau eine Führungskraft zugeordnet ist, ergibt sich eine eindeutige Hierarchie der Ergebnisberichte aus der Liste. Zusätzlich können (hier in zusätzlichen Excel-Spalten) weitere Informationen über jeden Mitarbeiter gespeichert werden, die später ausgewertet werden sollen: beispielsweise Auszubildende, Mitarbeiter mit Kundenkontakt, Teilnahme an Förderprogrammen. Mit einer individualisierten Organisationsstruktur ist es ferner möglich, auch Berichtsbeziehungen in Matrixorganisationen mit zwei oder mehr Dimensionen abzubilden (siehe Sonderfälle am Ende dieses Kapitels).

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Identifikationsnummer	Mitarbeiter Ansprache	Mitarbeiter Vorname	Mitarbeiter Nachname	Vorgesetzter Vorname	Vorgesetzter Nachname	Kategorie Standort	Kategorie Betriebszugehörigkeit
2	11111	Frau	Ella	Muster	Anna	Schultze	München	< 1 Jahr
3	11112	Herr	Herman	Müller	Anna	Schultze	München	> 1 Jahr und < 3 Jahre
4	11113	Frau Dr.	Anna	Schultze	Ludwig	Fischer	Berlin	> 5 Jahre und < 10 Jahre
5	11114	Herr	Ludwig	Fischer	Otto	CEO	Berlin	> 5 Jahre und < 10 Jahre

Abb. 2.16 Beispiel einer individualisierten Organisationsstruktur Abbildung

Teilanonymisierte Abbildung der Organisationsstruktur Die insbesondere von Seiten der Mitarbeitervertretung bevorzugte Variante der individualisierten Struktur ist die teilanonymisierte Struktur. Im Vergleich zur individualisierten Abbildung der Organisationsstruktur werden Mitarbeiter, die keine Führungskräfte sind (genauer gesagt alle, die keinen eigenen Ergebnisbericht erhalten sollen), nicht namentlich erfasst, sondern mit einem Platzhalter. In Abb. 2.17 sind die Platzhalter mit „Mitarbeiter 1, Mitarbeiter 2,... bis Mitarbeiter n“ bezeichnet (n steht hier für die Anzahl der Teammitglieder). Auf dem Fragebogentitel wird später stehen: „Frau Dr. Schultze – Mitarbeiter 1“.

Die teilanonymisierte Liste bietet viele Vorteile der individualisierten Liste wie die zuverlässige Zuordnung jedes Mitarbeiters in seine Arbeitsgruppe. Zudem sind Fragebögen bzw. Zugangscodes innerhalb eines Teams frei austauschbar und vermitteln ein Gefühl von Anonymität beim Mitarbeiter.

Analysekategorien, wie beispielsweise Betriebszugehörigkeit oder Geschlecht sind jedoch nur auf Führungskräfteebene erfassbar. Alternativ müssen demografische Merkmale vom Mitarbeiter im Fragebogen abgefragt werden, was sich wiederum auf den Grad der wahrgenommenen Anonymität auswirkt. Das bedeutet nicht, dass demografische Merkmale auch auf Teamebene ausgewertet werden. Es besteht sonst die Gefahr, dass beispielsweise ein einziger männlicher Mitarbeiter in einem Frauenteam identifizierbar wird.

Jede Beziehung außerhalb der direkten Berichtslinie muss vom Mitarbeiter erfragt werden. Aus diesem Grund sind nicht hierarchische Ergebnisberichte bei teilanonymisierten Liste problematisch. Für Matrixorganisationen sind sie nur bedingt geeignet.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Identifikationsnummer	Mitarbeiter Ansprache	Mitarbeiter Vorname	Mitarbeiter Nachname	Vorgesetzter Vorname	Vorgesetzter Nachname	Kategorie Standort	Kategorie Betriebszugehörigkeit
2	11111	Frau	Ella	Muster	Anna	Schultze	München	< 1 Jahr
3	11112	Herr	Herman	Müller	Anna	Schultze	München	> 1 Jahr und < 3 Jahre
4	11113	Frau Dr.	Anna	Schultze	Ludwig	Fischer	Berlin	> 5 Jahre und < 10 Jahre
5	11114	Herr	Ludwig	Fischer	Otto	CEO	Berlin	> 5 Jahre und < 10 Jahre

Abb. 2.17 Beispiel einer teilanonymisierten Organisationsstruktur

	A	B	C	D	E
1	Berichtsnummer	Unternehmen	Vorstandsbereich	Bereich	Hauptabteilung
2	1111	Chemie AG	ZentralFunktionen	Personal	Personalmarketing
3	1111	Chemie AG	ZentralFunktionen	Personal	Personalmarketing
4	1110	Chemie AG	ZentralFunktionen	Personal	
5	1100	Chemie AG	ZentralFunktionen		

Abb. 2.18 Beispiel einer anonymisierten Organisationsstrukturliste

Anonymisierte Abbildung der Organisationsstruktur Die anonymisierte Liste beinhaltet keine Namen von Personen, sondern nur Bezeichnungen von Organisationseinheiten (z. B. Bereichs- und Abteilungsnamen). Wie bei den vorangegangenen Strukturtypen gibt es bei der anonymisierten Organisationsstruktur für jeden Mitarbeiter einen Eintrag (hier eine Zeile). Nach der Befragung werden über alle Zuordnungsspalten (Unternehmen, Vorstand, Bereich etc.) Ergebnisberichte erstellt. In dem in [Abb. 2.18](#) dargestellten Beispiel werden die Berichte „Zentrale Funktionen“, „Personal“ und „Personalmarketing“ erstellt. Alle Zuordnungen (hier Spalten, die der Zuordnung zur Organisationsstruktur dienen), werden im Titel des Papier-Fragebogens vermerkt bzw. einem Code für Online-Befragung zugeordnet. Ein Berichtstitel würde lauten „1111 Ergebnisbericht Zentralfunktionen/Personal/Personalmarketing“. Auch bei dieser Methode ist der Fragebogentausch innerhalb des Teams möglich.

Es muss klar kommuniziert werden, dass die jeweilige Führungskraft einer Einheit nicht im eigenen Bereich, sondern als Teil des übergeordneten Bereichs an der Befragung teilnimmt. Ansonsten würde jede Führungskraft mit ihrer Stimme die Ergebnisse seiner eigenen Organisationseinheit beeinflussen können.

Führungskräftebasierte Abbildung der Organisationsstruktur Die führungs-kräftebasierte Abbildung der Organisationsstruktur führt nur Führungskräfte (bzw. alle, die einen „eigenen“ Bericht erhalten sollen) im Unternehmen namentlich auf. Mitarbeiter, die keine Führungskräfte sind, werden nicht in aufgelistet.

In unserem Beispiel in [Abb. 2.19](#) gibt es so viele Zeilen wie Führungskräfte. In Spalten B-D wird eine Führungskraft als Mitarbeiter des jeweiligen Vorgesetzten gelistet, der in Spalte E-F eingetragen ist. Ein Berichtstitel könnte lauten „11114 Herr Ludwig Fischer“.

Die Angabe der Anzahl der direkten Mitarbeiter in der Strukturliste (hier Spalte G) erlaubt die Ermittlung von Beteiligungsraten während und nach der Befragung. Dies ist die Voraussetzung zur präzisen Steuerung der Beteiligungsrate durch Kommunikationsmaßnahmen während der Befragungszeit (vgl. [Abschn. 2.2.1](#)).

Zu Beginn der Befragung leitet jeder Manager die ihm zugesandten Fragebögen oder Email-Einladungen mit seiner Identifikationsnummer bzw. dem Team-Code

	A	B	C	D	E	F	G
	Identifikationsnummer	Mitarbeiter Ansprache	Mitarbeiter - vor name	Mitarbeiter Nachname	Vorgesetzter Vorname	Vorgesetzter Nachname	Anzahl Direkte Mitarbeiter
1							
2	11113	Frau Dr.	Anna	Schultze	Ludwig	Fischer	2
3	11114	Herr	Ludwig	Fischer	Otto	CEO	5

Abb. 2.19 Beispiel einer Abbildung der Organisationsstruktur nur mit Führungskräften

an die ihm unterstellten Mitarbeiter weiter. Die entsprechende Führungskraft bekommt ihrerseits einen Team-Zugangscode von ihrer Vorgesetzten usw., bis die Struktur in der Geschäftsführung zusammenläuft.

Bei Verwendung von Managerlisten sollte man sich auf Beteiligungsraten größer 100 % vorbereiten, unabhängig davon, ob man mit einer vorgegebenen Zuordnung oder eine Selbstzuordnung zur Organisationsstruktur arbeitet. Dies bedeutet insbesondere eine sorgfältige Kommunikation vor der Befragung, in welchem Team welcher Mitarbeiter abstimmt (beispielsweise bei Matrixorganisationen) sowie nach der Befragung, wie man als Führungskraft mit offensichtlich weniger validen Ergebnissen umgeht.

Das große Plus der Managerliste ist der geringe Erstellungsaufwand. Die Daten sind in den HR-Systemen meist vorhanden und in Einlinien-Organisationen einfach abzubilden. Dies spart dem MAB-Team Zeit und Mitarbeiterkapazitäten.

Sonderfälle bei der Mitarbeiterzuordnung Bei der Erstellung der Erfassungsstruktur sind meistens Herausforderungen vom Projektteam zu meistern. An dieser Stelle sollen ausgewählte Themen aufgegriffen werden, die erfahrungsgemäß viele Unternehmen betreffen:

- Matrix- oder Mehrlinienorganisationen
- Unternehmensexterne Mitarbeiter
- Mitarbeiterfluktuation

In **Matrix- oder Mehrlinienorganisationen** gibt es für einen Mitarbeiter mehrere Vorgesetzte. Damit stellt sich die Frage, welche Berichtslinie man als Grundlage der Erfassungsstruktur zugrunde legt. Das heißt nicht, dass man sich für eine Struktur entscheiden muss, sondern dass wir eine „Grundstruktur“ definieren müssen, die eine klare Baumstruktur vom CEO herunter bis zu jedem Mitarbeiter mit einer eindeutigen Zuweisung ermöglicht. Damit ist sichergestellt, dass jeder Bericht im darüber liegenden Bericht aufgeht. Diese Primärstruktur lässt sich am leichtesten mit folgenden Fragestellungen finden: Wer arbeitet mit den Berichtsergebnissen der Einheit“ Wer koordiniert die lokale Maßnahmenplanung? Ist dies beispielsweise der disziplinarische Vorgesetzte, so sollte er jenen Bericht bekommen, der hierarchisch zuzuordnen ist. Alle weiteren Berichtsebenen wie Fach- und Funktionsebenen können außerhalb der Hierarchie durch Einfügen entsprechender nicht hierarchischer Auswertungen abgebildet werden (z. B. durch Spalten in Excel oder zusätzliche Auswahlmenüs im Online-Fragebogen).

Unternehmensexterne Mitarbeiter können ein weiteres Hindernis beim Aufbau einer eindeutigen Berichtstruktur sein. Dies sind zu befragende Mitarbeiter ohne direkte Verbindung zu den befragten Unternehmensteilen. Dies betrifft z. B. Mitarbeiter eines Unternehmens, die temporär für ein anderes, verbundenes Unternehmen oder ein Leiharbeitsunternehmen arbeiten. Hier empfiehlt es sich, die Mitarbeiter sinnvoll zu einem virtuellen Team mit eigenem Ergebnisbericht zusammenzufassen und jemanden zu benennen, der mit dieser Einheit den Nachfolgeprozess durchführt. Diese Rolle kann im Zweifel ein Vertreter der Personalabteilung übernehmen. Auf diese Weise sind die Mitarbeiter einerseits nicht ausgegrenzt, „verzerrt“ andererseits aber auch nicht die hierarchischen Ergebnisberichte.

Eine weitere Frage, die bei den Vorbereitungen zu klären ist, ist der Umgang mit Mitarbeitern, die kurz vor der Befragung das Unternehmen verlassen oder neu hinzukommen. Bei vorher definierten Strukturen sollte ein Stichtag im Hinblick auf die Erfassung der **Mitarbeiterfluktuation** definiert werden. Für neue Mitarbeiter nach dem Stichtag empfiehlt es sich, anonyme „Blanko“-Fragebögen bzw. Zugangscode zu generieren, die bei Bedarf ausgegeben werden. „Blankos“ sind mit der Organisationsstruktur verbunden, haben jedoch keinen Personenbezug. Dabei ist abzuwägen, welcher Aufwand bzw. Nutzen entsteht, auch kleineren Einheiten Blankozugänge zu geben. An den Stellen, an denen Blankos verankert sind, führen sie zu einer Verzerrung der laufenden Beteiligungsraten. Wenn eine Einheit mit 20 Mitarbeitern zwei Blanko-Fragebogen zugeordnet bekommt, diese aber nicht nutzt, wird bei der Beteiligungsrate während der Befragung eine 100 %-Beteiligung als 90 %-Beteiligung angegeben.

Oft reicht es auf, Blankozugänge auf Bereichs- oder Unternehmensebene zu verankern.

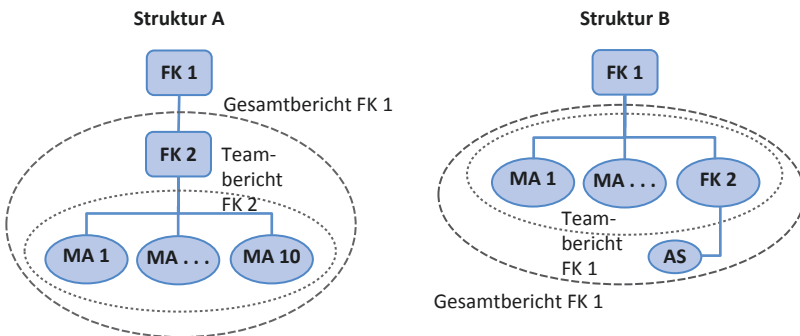
Es gibt inhaltliche sowie motivationale Gründe, neue Mitarbeiter gleich zu Beginn ihrer Tätigkeit in die Befragung mit aufzunehmen. Die Botschaft muss sein: Neue Mitarbeiter sind vollwertiger Mitarbeiter im Unternehmen und ihre Meinung zählt. Beim Weggang von Mitarbeitern aus dem Unternehmen nach dem Stichtag, aber vor der Befragung, ist während der Befragungszeit die Beteiligungsrate entsprechend zu korrigieren. Bei der Entscheidung, ob temporäre Arbeitskräfte teilnehmen sollten, kann man sich daran orientieren, ob die Arbeitskraft zum Zeitpunkt des Nachfolgeprozesses noch im Unternehmen sein wird, um einen Beitrag zu möglichen Verbesserungen leisten zu können.

Sicherung der Anonymität bei lokaler Berichterstattung Unverzichtbar bei der Erstellung der Datenerfassungsstruktur ist die Qualitätssicherung, die insbesondere bei feingliedrigen Strukturen eine große Herausforderung darstellt. Je feiner die Struktur aufgelöst wird und je mehr Sonderfälle einbezogen werden, desto größer

ist die Gefahr, dass sich das Antwortverhalten einzelner Mitarbeiter rechnerisch aus zwei oder mehr Ergebnisberichten ermitteln lässt, die sich um genau diese eine Person unterscheiden. Dadurch können Antworten einzelner Mitarbeiter zumindest in der Tendenz für zugeordnete Führungskräfte sichtbar werden. Theoretisch sind auch Unterschiede um zwei und um drei Personen unter Anonymitätsgesichtspunkten relevant. Hier lassen sich in Abhängigkeit der Mindestteilnehmerzahl für Ergebnisberichte meist nur noch grobe Tendenzen (besser oder schlechter als der Durchschnitt) im Antwortverhalten ermitteln.

Abb. 2.20 zeigt exemplarisch zwei Fälle, in denen Konflikte zwischen Ergebnisberichten auftreten. Zur Lösung des Konflikts und zur Einhaltung der Anonymitätsregeln wird jeweils ein Ergebnisbericht unterdrückt.

Struktur A in **Abb. 2.20** zeigt, wie durch den Vergleich des Gesamtberichts von Führungskraft 1 und des Teamberichts von Führungskraft 2, der die Antworten der Mitarbeiter 1 bis 10 zusammenfasst, die Anonymitätsregeln verletzt werden. Legt man beide Berichte nebeneinander, so lässt sich das Antwortverhalten von Führungskraft 2 näherungsweise bestimmen. Die Wertungen von Führungskraft 2 sind der einzige Unterschied zwischen beiden Ergebnisberichten. Voraussetzung dafür ist, dass Führungskraft 2 auch teilgenommen hat. Sonst wären beide Berichte identisch. Herausgeben darf man beide Berichte jedoch nicht, da sonst ersichtlich wird, ob Führungskraft 2 teilgenommen hat. In diesem Fall bietet es sich an, dass der Gesamtbericht FK 1 unterdrückt wird und die Führungskraft 2 mit ihrem Team Maßnahmen auf Basis des Teamberichts FK 2 erarbeitet. Führungskraft 1 könnte zusätzlich mit Führungskraft 2 auf dieser Basis ein Gespräch führen.



FK = Führungskraft MA = Mitarbeiter AS = Assistent

Abb. 2.20 Beispiele von Vertraulichkeitsverletzungen durch Ergebnisberichte

Struktur B zeigt den Fall einer Führungskraft mit mehreren direkt an sie berichtenden Mitarbeitern, von denen eine Führungskraft ist und diese bspw. einen Assistenten zugeordnet hat. Würden beide Berichte herausgegeben, so ließe sich das Antwortverhalten des Assistenten rechnerisch aus beiden Berichten extrahieren. In diesem Fall gewährleistet nur der Gesamtbericht FK 1 die lokale Berücksichtigung der Stimme des Assistenten. Zur Lösung könnten die Führungskräfte 1 und 2 den Gesamtbericht als Basis zur Maßnahmenplanung nutzen. Teambericht FK 1 müsste unterdrückt werden.

Diese Problematik tritt ähnlich auch bei nicht hierarchischen Berichten auf. Wird beispielsweise ein Ergebnisbericht über alle Auszubildenden verglichen mit dem demografischen Bericht aller Mitarbeiter mit einem Alter ≤ 20 Jahren, könnte es zu einer Vertraulichkeitsverletzung kommen, wenn nur ein Azubi 21 Jahre alt ist und kein Azubi älter ist.

Ähnlich verhält es sich bei kleinen Organisationseinheiten, die sich mit Ausnahme der Führungskraft aus einem Team zusammensetzt. Verfügt ein Einzelhändler über viele Filialen mit zehn Mitarbeitern, müssen die Ergebnisberichte der Filialen dem Teambericht entsprechen. Ginge man streng von der organisationalen Zuordnung aus, so wäre die Führungskraft als Differenz des Ergebnisberichts über sein Team (ohne ihn) und dem Ergebnisbericht seiner Filiale (mit ihm) exponiert.

Diese Beispiele geben einen Einblick in die Problematik der Wahrung der Anonymität bei lokaler und insbesondere bei feingliedriger Berichterstattung. Bei größeren Organisationen muss die Qualitätssicherung im Reporting IT-gestützt ablaufen, da ja theoretisch alle Berichte gegen alle Berichte (und deren Kombinationen) geprüft werden müssen. Ganz besondere Vorsicht muss daher im dynamischen Reportingsystem gelten. Jeder Datenbankzugriff auf die MAB-Daten müsste durch eine aufwendige Qualitätsprüfung laufen. Daher sollte die Datenbasis dieses Reportingsystems immer und ausschließlich aus bereits geprüften und freigegebenen Berichten bestehen.

Umsetzungsorientiertes und effektives lokales Reporting Die Erfassung und die Auswertung lokaler Ergebnisse sind die voraussetzenden Schritte zur Ableitung wirksamer Maßnahmen. Aus der Vielzahl von Einzelergebnissen obliegt es der Führungskraft und der Arbeitsgruppe, jene Ergebnisse aus der gesamten Auswertung auszuwählen und zu interpretieren, an denen gearbeitet werden soll. Nur, welche sind das? Statistisch versierte Mitarbeiter können mit den dynamischen Reporting Tools (vgl. [Abschn. 2.1.4](#)) schauen, in welchen Bereichen man relativ zu vergleichbaren Unternehmenseinheiten besser oder schlechter abschneidet, welche Items sich verbessert/verschlechtert haben usw. Viele Mitarbeiter, die nicht

täglich mit Statistiken zu tun haben, brauchen dabei Unterstützung (zum einen durch Training bzw. Prozessschulung und zum anderen durch ein effektives Reporting). Im Idealfall holt das Reporting die Mitarbeiter dort ab, wo sie stehen – durch Anpassung an den Wissenstand und die gegebenen kognitiven und statistischen Fähigkeiten der Mitarbeiter. Dies kann u. a. mit einfachen grafischen Darstellungen erreicht werden: einer Ampelskala, einer Gesamtübersicht, einfach formulierten Handlungsanweisungen und allem Sonstigen, was nötig ist, um Ergebnisberichte leicht verständlich und handlungsorientiert zu machen. Ob Kommissionierungsleiter, Schichtführer oder Oberschwester – nach einem effektiven Reporting kann jede Führungskraft ihre Ergebnisse auf einen Blick erfassen und bekommt erste Handlungsindikationen. Zusätzlich können die Detailergebnisse z. B. im Anhang eines Berichts) für vertiefende Diskussionen abgedruckt werden.

- Die Herausforderung im lokalen Reporting besteht in der klaren und fokussierten Ergebnisdarstellung und nicht in der Vollständigkeit oder Exaktheit.

Auch wenn es durch die Anpassung an die Adressaten der Ergebnisberichte keine allgemeingültige Empfehlung zur Gestaltung der Ergebnisberichte geben kann, so gibt es doch Erfahrungswerte und Best Practices, die helfen können, eine leicht verständliche, effektive und handlungsorientierte Berichtsvorlage zu erstellen.

Ansatzpunkte für eine klare und fokussierte Ergebnisdarstellung

- **Farben** erhöhen die Darstellungsmöglichkeiten und reduzieren den kognitiven Aufwand für den Leser, um Zusammenhänge zu erfassen. Vorsicht: Wird ein Ergebnisbericht online versandt oder dynamisch erstellt, muss dem Nutzer ein Farbdrucker zur Verfügung stehen.
- **Keine Abkürzungen** verwenden. Oft werden Fragen aus Platzgründen abgekürzt (z. B. „Gesamtzufriedenheit Unternehmen“ oder „Zusammenarbeit im Team“). Dies ist für alle, die sich intensiv mit der MAB auseinandersetzen, kein Problem. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass ohne den genauen Wortlaut die Gefahr von Fehlinterpretationen steigt und insbesondere in einer Batterie vieler Merkmale falsche Zusammenhänge suggeriert werden können.
- Generell sollten **einfache Diagramme** integriert werden. Balken- oder Tortendiagramme ohne 3-D und mit verständlichen Erklärungen direkt neben den Charts erleichtern die Interpretation der Daten.

- **Kritische Auswahl der Metriken.** Neben den Mittelwerten gibt die Verteilung der einzelnen Werte Hinweise (z. B. ob es zwei Lager gibt, die etwas gut und schlecht finden). Hier würde der Mittelwert alleine zu einer falschen Aussage führen. Werden kleinere Einheiten ausgewertet, so empfiehlt sich aus Vertraulichkeitsgründen z. B. unter 10 Wertungen, nur einen Teil der Verteilung zu darzustellen: Top-Box-Werte (höchste Wertungen) oder Top2-Box-Werte (höchste und zweithöchste Wertungen zusammengekommen). Von Streuungsmaßen, wie der Standardabweichung oder der Varianz ist in den meisten Fällen abzuraten. Nur sehr wenige Manager wissen eine Standardabweichung richtig zu interpretieren.
- Eine sinnvolle Ergänzung sind auch **Perzentile**. Welchen Rang hat mein Ergebnis innerhalb vergleichbarer Einheiten im Unternehmen? Wichtig ist hier, die genaue Bezugsbasis des Benchmarks zu kommunizieren (vgl. auch [Tab. 2.3](#)).
- Ein verbreitetes Mittel zur Erhöhung der Handlungsorientierung sind **konkrete Handlungshinweise**. Sie dienen als qualitative Interpretations- und Umsetzungshilfe. Handlungsempfehlungen können als separate Übersicht für die Top-Stärken und -Schwächen in der jeweiligen Organisationseinheit dargestellt werden. Auch eine Hervorhebung der „Quick wins“ im Ergebnisbericht – direkt umsetzbare Sofortmaßnahmen – ist denkbar.
- Wenn von den Führungskräften nur eine geringe Kompetenz zur Leitung der Teambesprechung erwartet wird, sind **konkrete Fragevorgaben** sinnvoll. Ist beispielsweise die Aussage „Ich weiß genau welche Aufgaben ich habe.“ als Top-Schwäche ein Teil der Action Items einer Reinigungseinheit, so könnten die folgenden Fragen dazu im Report erscheinen:
 - „Sind die Aufgaben allen Teammitgliedern bekannt?“
 - „Sind die Aufgaben präzise genug formuliert und abgegrenzt?“
 - „Werden alle Aufgaben als realistisch erfüllbar eingeschätzt?“

Eine der wichtigsten Orientierungshilfen bei der Beurteilung von Ergebnissen sind **unternehmensinterne und externe Benchmarks**. Ein unternehmensinternes Benchmarking findet man bei fast allen MAB-Umsetzungen. Damit werden MAB-Ergebnisse einer Einheit mit den Ergebnissen anderer Einheiten oder Vergangenheitsdaten des gleichen Unternehmens verglichen. Beim externen Benchmarking werden die Ergebnisse einer Einheit Daten aus anderen Unternehmen gegenübergestellt. [Tab. 2.3](#) gibt einen Überblick ausgewählter interner und externer Benchmarks.

Tab. 2.3 Ausprägungen interner und externer Benchmarks

Interne Benchmarks	Externe Benchmarks
• Gesamtergebnis des direkt übergeordneten Bereichs	• Land, Region bzw. Kulturkreis
• Unternehmensergebnisse insgesamt oder von Teilbereichen. Auch Untergruppen, wie nur Zentralfunktionen, nur Führungskräfte oder nur „client-facing“ sind denkbar.	• Branche/Sektor
• Ranking (Perzentil) des Teams innerhalb des Unternehmens(teils)	• Funktionsbereich (bspw. Personal, Vertrieb, Produktion, ...)
• Daten vorangegangener MABs (Vorsicht bei veränderter Grundgesamtheit)	• Unternehmensgröße (bspw. nur KMUs)
• Eigeneinschätzung der Führungskraft vor Berichtsfreigabe (nicht Teil des Reportings)	

Externe Branchen-Benchmarks werden immerhin noch von gut der Hälfte und allgemeine externe Benchmarks noch von etwa einem Viertel der Unternehmen zur Einordnung von Ergebnissen genutzt. Die Auswahl und Verwendung von Benchmarks ist jedoch keineswegs unproblematisch und kann im schlimmsten Fall großen Schaden anrichten, wenn sie z. B. „falsche“ Sicherheit suggerieren und notwendige Handlungen verhindern oder demotivierend wirken, weil die Vergleichsgröße unerreichbar erscheint. Entscheidend für den Wert von Benchmarking ist, welche Benchmarks mit welcher Funktion eingesetzt werden.

Interne Benchmarks haben einen großen Akzeptanzvorteil. Sie zeigen: Dies kann man in unserem Unternehmen erreichen! Das Argument, in unserem Unternehmen ist alles anders, daher sind externe Werte nicht erreichbar, kann nicht zur Relativierung von schlechten Ergebnissen verwandt werden. Ich kann beispielsweise einschätzen, ob mein Bereich über- oder unterdurchschnittlich bei der Mitarbeiterloyalität des Unternehmens abschneidet. Das Argument, dass man nur aufgrund niedrigerer Löhne im Vergleich zum Wettbewerb mehr Mitarbeiter verliert, greift ins Leere. Interne Vergleichswerte haben jedoch einen wesentlichen Nachteil. Sie bilden die Unternehmenssituation heute und in der Vergangenheit ab. Sie zeigen nicht das, was ein Unternehmen in Zukunft erreichen könnte. Vergleichen wir z. B. die Weiterempfehlungsrate als Arbeitgeber im Einzelhandel: Eine Filiale, die relativ zu Schwesterfilialen sehr gut aussieht, könnte im Vergleich mit anderen Handelsunternehmen unterdurchschnittlich abschneiden. Die Frage nach

den Verbesserungsmöglichkeiten wird erst durch die externe Benchmark-Analyse aufgeworfen.

Dies führt zur Forderung nach externen Benchmarks, die möglichst genau die Unternehmenssituation bzw. die Situation der betrachteten Unternehmenseinheit abbilden. Deutsche Unternehmen bevorzugen deutsche Vergleichswerte, internationale Unternehmen bevorzugen internationale Vergleichswerte usw. Diese externen Benchmarks können auf Kundendaten der Befragungsanbieter beruhen oder repräsentativ in der Bevölkerung erfragt werden. Die repräsentative Befragung durch Befragungsinstitute ist finanziell allerdings nur für undifferenzierte Vergleichswerte tragbar wie z. B. der Benchmark „Dienstleistungsunternehmen in Deutschland“. Spezielle Benchmarks wie „Einkaufsabteilungen in Europa“, oder „Krankenschwestern privater Kliniken in Deutschland“ sind kostenintensiv, und oft bleibt unklar, worauf genau die Daten beruhen – also wie vergleichbar die Daten sind. Ist die Vergleichbarkeit nicht gegeben, zeigen externe Benchmarks Potenziale auf, die gar nicht existieren. Oder sie führen zu Schulterklopfen, obwohl man sich mit den schlechtesten Wettbewerbern vergleicht, die im roten Bereich operieren. So beinhaltet der Vergleich „deutsche Arbeitnehmer“ auch den öffentlichen Dienst, was bei Kennzahlen wie beispielsweise im Bereich Kundenorientierung möglicherweise keinen erstrebenswerten Benchmark bildet.

Problematisch sind auch Veränderungen von Vergleichswerten über die Zeit. Nehmen wir an, eine Abteilung hat sein Befragungsergebnis zur letzten Befragung konstant gehalten, sinkt aber im Perzentil-Rang des Branchen-Benchmarks, weil sich die Datenbasis geändert hat. Dies passiert dann, wenn Daten, die der MAB-Dienstleister im Benchmark zusammenfasst, zu alt werden, oder ein Großunternehmen die Zusammenarbeit mit dem MAB Dienstleister beendet, der die Datenbasis bereitstellt, und keine neuen Daten mehr zum Branchen-Benchmark beiträgt.

Bei den häufigen Diskussionen zur Wahl der passenden Vergleichswerte zeigt sich ein **Paradoxon externer Benchmarks**. Unternehmen streben einen möglichst genau passenden externen Vergleichswert an. Er soll der Industrie, dem Land, der Unternehmensform etc. entsprechen, um den bestmöglichen Vergleich im Wettbewerb zu bekommen (z. B. ein großes Einzelhandelsunternehmen in Deutschland im Bereich Medien und Elektronik). Es gibt natürlich viele deutsche Einzelhändler, auch einige große – aber nur sehr wenige im Bereich Medien und Elektronik. Wenn wir dann noch das Kriterium Internationalität hinzunehmen, landen wir bei einem Unternehmen, das sich selber zum Vergleich nimmt.

- ▶ Die immer enger werdende Kombination von Kriterien zur Auswahl externer Benchmarks für eine optimale Vergleichbarkeit führt in letzter Konsequenz zum internen Benchmark.

Bevor dies eintritt sind selbst bei den großen MAB-Dienstleistern die Datenbasen sehr klein (beinhalten wenige Unternehmen bzw. Organisationseinheiten). Sie sind dann den erwähnten Schwankungen in hohem Maße unterworfen. Externe Benchmarks eignen sich daher nur für Analysen auf hohen Aggregationsebenen mit dem Ziel der Ergebniseinordnung und Zielbestimmung.

Eine interessante eigene Lösung haben rund zwei Dutzend IT-Unternehmen gefunden (u. a. SAP, Lenovo, Deutsche Telekom). Die Unternehmen tauschen über eine gemeinsame Plattform, die „IT Service Group“, 33 standardisierte Items bzw. daraus generierte Benchmarks untereinander aus. Zur Sicherung der Vertraulichkeit zwischen den teils konkurrierenden Unternehmen wird allerdings auch hier ein externer Dienstleister bemüht.

Der Einsatz externer Benchmarks im lokalen Nachfolgeprozess sollte wohl überlegt erfolgen. Alternativ kann das Unternehmen auf Basis interner Benchmarks berichten und Ziele vorgeben. Lagemaße wie Durchschnitte oder Veränderungen zu den Vorerhebungen sind in der Breite gut akzeptiert und valide. Zur Zielvorgabe können beispielsweise Teams unterhalb eines Schwellenwertes das Ziel einer festgelegten Steigerung bekommen, während Teams über diesem Wert ihr aktuelles Ergebnis halten sollen.

2.4.2.2 Effektive Maßnahmenplanung

Die lokale Maßnahmenplanung und -umsetzung ist dann effektiv, wenn sie einerseits lokal richtig erfolgt und mit dem nötigen Nachdruck bis zum Abschluss weiterverfolgt wird und andererseits Teil eines großen Ganzen ist. Insbesondere bei lokaler Maßnahmenplanung ist die Einbettung von Maßnahmen in bestehende Unternehmensprogramme und Zielsysteme oft schwierig und mit koordinativem Aufwand verbunden. Das Signal „Da haben wir jetzt eine Maßnahme zu verabschiedet: Haken dran!“ führt nicht automatisch zum Erfolg für das Unternehmen. Es braucht Freiheitsgrade im lokalen Nachfolgeprozess, aber ohne ein Monitoring zur Analyse, Koordination und Auswertung lokaler Aktionen, ist die Effektivität lokaler Maßnahmen für das Gesamtunternehmen nicht sichergestellt (vgl. dazu ausführlich [Abschn. 2.3.3](#)).

Die beste Koordination hilft wenig, wenn die Umsetzung in den Arbeitsgruppen, Abteilungen und Bereichen vor Ort wirkungslos bleibt. In diesem Abschnitt sollen daher die Maßnahmenplanung und Maßnahmenumsetzung, die die wesentlichen Schritte darstellen, auf Ansatzpunkte zur Erhöhung der Wirksamkeit untersucht werden.

Ein erster Schritt zur Erhöhung der Effektivität des lokalen Nachfolgeprozesses ist die Analyse der Vergangenheit. Bei der nachträglichen Analyse von lokalen

Maßnahmen nach der letzten Befragung und deren Wirksamkeit, wird man Maßnahmen finden, die erfolgreich umgesetzt wurden und andere, die keine Wirkung entfalten konnten. Das Ziel ist es herauszufinden, ob eine Maßnahme gewirkt hat bzw. warum oder warum nicht? Dazu werden die entsprechenden Ergebnisveränderungen eines oder mehrerer Items betrachtet, auf die die Maßnahme abgezielt hat. Ergänzend kann die subjektiv wahrgenommene Qualität des Nachfolgeprozesses im Team abgefragt werden (vgl. [Abschn. 3.1](#)). Anschließend diskutiert das Team dann über die Gründe – in schwierigen Fällen zusammen mit einem externen Moderator. Nach einer solchen Betrachtung zeigen sich i. d. R. Ansatzpunkte zur Optimierung der Maßnahmenplanung und -umsetzung. Die Gründe für eine eingeschränkte Wirksamkeit der Planung bzw. Umsetzung von Maßnahmen sind vielfältig, können aber meist wenigen Bereichen zugeordnet werden.

Gründe für eine ineffektive Maßnahmenplanung

- schlechte Durchführung der lokalen Maßnahmenplanung
- mangelnde Qualität beschlossener Maßnahmen
- fehlende Entscheidungsbefugnis

Gründe für eine ineffektive Maßnahmenumsetzung

- abnehmende Motivation im Team und fehlendes Nachhalten von Maßnahmen
- Wechsel der verantwortlichen Führungskraft
- Umstrukturierungen

Ein Ausflug in die Welt der Trainingsmethoden, Moderationstechniken und der Workshopgestaltung würde den Rahmen dieses Kapitels sprengen. Allerdings soll keineswegs die Bedeutung der Durchführung lokaler Maßnahmenplanung für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess herabgesetzt werden. Erfolgreiche Gestaltungen weisen eine enorme Bandbreite an Varianten auf. Vom gemütlichen Freitagsfrühstück im Team über ein World-Café-Konzept mit 40 Teilnehmern, die sich an Themen-Tischen zusammenfinden hin zu One-on-one Coachings für „harte“ Fälle. Eine Auswahl an möglichen Konzepten und wertvolle Hinweisen zur Umsetzung findet sich u. a. bei Borg (2003) und Reifert (2008).

Erfolgreiche Konzepte sind i. d. R. an die Organisation, die lokale Kultur und die Führungskraft der Einheit angepasst. Es kann demnach nicht ein allgemeingültiges Format geben, das für alle Arbeitsgruppen einer Organisation die effektivste Umsetzungsform ist. Ziel des MAB-Projektteams muss es sein, alle Führungskräfte, die eine Maßnahmenplanung durchführen sollen, so auszustatten, dass sie dies möglichst erfolgreich machen. Dazu muss die Führungskraft dort abgeholt werden, wo sie steht. Die Unterstützung der Führungskraft durch Schulung,

Moderation oder Coaching sollte sich an den Erfahrungen und Fähigkeiten der Führungskraft sowie deren Einstellung zur MAB orientieren. Eine entsprechende schematische Einteilung in vier Gruppen zeigt [Tab. 2.4](#).

Jeder, der schon einmal an einem Workshop zur Maßnahmenplanung teilgenommen hat, kennt die Situation, dass man in der Diskussion an Grenzen stößt, die für die jeweilige Ebene des Teams nicht veränderbar sind. Wird beispielsweise der Verwaltungsaufwand der eigenen Reisekosten nach einem Dienstleisterwechsel als zu hoch und ineffizient wahrgenommen, hat das regionale Vertriebsteam i. d. R. keine Entscheidungsbefugnis, direkt daran etwas zu ändern. Die Bestimmungen zur Reisekostenerstattung stellen eine organisationale Barriere da.

Für das Sales Team gibt es verschiedene Lösungswege. Man könnte beispielsweise eine lokale Lösung improvisieren, in der der Trainee der Abteilung einen Teil der als lästig empfundenen Verwaltungsaufgaben für alle Verkäufer übernimmt. Aus Unternehmenssicht ist dieses Vorgehen wenig sinnvoll, da die Problematik nicht „nach oben“ dringt, andere Abteilungen nicht von dieser Lösung profitieren können und die wahren Verwaltungskosten verzerrt werden.

Das Team könnte als weitere Lösungsoption seine Vorgesetzte beauftragen, die Problematik in ihre Regelkommunikation mit der Vertriebsleitung Deutschland mitzunehmen, also eine hierarchische Lösung anzustreben. Ist die Ebene erreicht, die über die Modalitäten zur Reisekostenabrechnung entscheiden kann, kann eine Lösung für alle Betroffenen gefunden werden. Für das Unternehmen ist auch diese Vorgehensweise nicht optimal. Jede beauftragte Führungskraft und deren Vorgesetzte müssen sich mit dem Thema befassen und Zeit und Energie investieren. Also eine i. d. R. teure und schwerfällige Lösung.

Eine dritte Lösungsmöglichkeit bietet ein Maßnahmen-Monitoringsystem mit einer koordinierten Eskalation von übergeordneten Themen. Wird das Thema Reisekosten mit Problembeschreibung zur Eskalation von unserem Sales Team und ggf. weiteren Einheiten ins System gegeben, kann ein MAB-Koordinator Anfragen zum gleichen Thema bündeln und das Thema an die „richtige“ Stelle weiterleiten. Wichtig ist, dass bis zur Problemlösung die Kommunikation in beide Richtungen erfolgt. Je allgemeiner die Bedeutung der organisationalen Barriere, desto sinnvoller ist eine zentralisierte Eskalation mithilfe des Monitoringsystems und der MAB-Koordinatoren. Eine vertiefende Diskussion eines Konzepts zur systematischen Eskalation findet sich in [Abschn. 2.3.3](#).

Stimmt die Umgebung für fruchtbare Diskussionen der lokalen MAB-Ergebnisse, so ist für eine effektive Maßnahmenplanung auf die Qualität der zu beschließenden Maßnahmen zu achten. Zur **Messung der Qualität** von einzelnen Maßnahmen wird in der Praxis häufig das SMART-Konzept verwendet. Es ist einprägsam, leicht verständlich und beugt den meisten Fallstricken der Maßnahmendefinition

Tab. 2.4 Anpassung der Workshopunterstützung nach Führungskrafttypen

Typ Führungskraft	Empfehlung für Vorbereitung und Unterstützung
Erfahrene MAB Fans	
• besitzen viel Erfahrung in der Workshopdurchführung • haben meist überdurchschnittliche MAB-Ergebnisse in Teamkategorien und Führungsqualität	• Vernetzung der Führungskräfte untereinander z. B. in Best Practice-Gruppen • dynamisches Reporting für Selbstanalyse bereitstellen
Passive Mitläufer	
• Mitläufer zeigen einen eher passiven Umgang mit der MAB • versuchen alles richtig zu machen, um nicht aufzufallen • sind vom eigenen Nutzen aus der MAB nicht wirklich überzeugt	• Bereitstellung eines detaillierten Führungskräfteleitfadens zur Durchführung der Maßnahmenplanung und zu den Befragungsinhalten • Qualifizierung für und Übung von Workshops zur Maßnahmenplanung in Train-the-Trainer Schulungen • interne oder externe Moderation bei Bedarf anbieten • Ergebnisberichte um standardisierte und anwendungsnahe Handlungsempfehlungen ergänzen
MAB-Opponenten	
• glauben, dass sie ihre eigenen Ziele ohne die MAB besser erreichen können • haben i. d. R. unterdurchschnittliche MAB-Ergebnisse in Teamkategorien und Führungsqualität • sind oft mit „schlechten“ Ergebnissen überfordert und frustriert	• externe Moderation oder One-on-one Coaching freiwillig anbieten oder verpflichtend zuweisen (z. B. für alle Führungskräfte mit schlechten MAB-Ergebnissen und fehlender Verbesserung zur vorherigen Befragung) • anfällig für Absprachen oder Druck auf die bewertenden Mitarbeiter (vgl. Abschn. 1.2.3 und 1.2.4). Daher Beobachtung über einzelne Befragungen hinweg durch MAB-Koordinatoren und Personalabteilung
Neue Führungskräfte	
• Führungskräfte kommen von außerhalb des Unternehmens, durch Beförderungen oder interne Wechsel • können bereits Fan, Mitläufer oder Opponenten sein	• Training durchführen, in dem alle Führungskräfte, die zum ersten Mal dabei sind, zusammengefasst werden • Moderation bei Bedarf anbieten

Abb. 2.21 SMART-Kriterien zur lokalen Maßnahmenentwicklung

- ☒ **S**pezifisch
- ☒ **M**essbar
- ☒ **A**kzeptiert
- ☒ **R**ealistisch
- ☒ **T**erminiert

vor. Es lohnt sich auf dessen Basis, die fünf Kriterien aus [Abb. 2.21](#) genauer zu betrachten.

In **spezifischen** Maßnahmen sind die Ziele und der Weg dorthin eindeutig definiert. Also nicht vage, sondern so präzise wie möglich. Jedem Teammitglied muss klar sein, was genau mit der Maßnahme bewirkt werden soll und was er oder sie zu tun hat. Insbesondere bei Maßnahmen auf höheren Ebenen, wie Bereichen oder Regionen, werden Maßnahmen oft sehr komplex, wenn man alle Details sorgsam plant und dokumentiert. Um die Beteiligten nicht zu überfordern, empfiehlt es sich, diese komplexen Maßnahmen in einzelne Maßnahmen aufzuteilen, die miteinander in Beziehung stehen. Vorsicht, dies erfordert entsprechende Anpassungen im Monitoringsystem. Dort sind Beziehungen zunächst nur zwischen Maßnahme, Unternehmenseinheit und ggf. Handlungsfeld erfasst. Eine Verlinkung einzelner Maßnahmen muss gesondert vorgesehen werden.

Die Zielerreichung muss **messbar** und damit objektiv überprüfbar sein. Die Kriterien, die gemessen werden, sollten möglichst genau definiert werden. Dabei bieten sich u. a. Kennzahlen an, die im Rahmen von Scorecardsystemen vorliegen oder auch Verbesserungen, die bei der nächsten MAB Befragung erzielt werden sollen. Leider gibt es auch Maßnahmen, die keiner Zielerreichung dienen sollen. Diese Alibimaßnahmen zeichnen sich oft durch fehlende oder vage Messbarkeit aus. Eine Möglichkeit, dies einzuschränken ist die Erfassung von messbaren Zielen einer Maßnahme bei der Eingabe ins IT-System. Beim Maßnahmenmonitoring durch den MAB-Koordinator oder die jeweilige übergeordnete Führungskraft können solche nicht ernsthaften Maßnahmen leichter identifiziert werden.

Die Maßnahmen müssen von allen Beteiligten **akzeptiert** sein. Der Manager muss verinnerlichen, dass die MAB-Ziele auch seine Ziele sind. Die offene und ehrliche Einbindung von Mitarbeitern schafft Akzeptanz und Motivation für die Maßnahmenumsetzung. Ohne diese ist die ernsthafte Umsetzung von Maßnahmen nicht zu erwarten. Dann werden Termine mehrfach verschoben, Einzelaktionen werden halbherzig angestoßen, und beim geringsten Hindernis schläft die Maßnahme ein.

Realistische Maßnahmen sind jene, deren erfolgreiche Umsetzung allen Beteiligten möglich erscheinen. Dabei spielen die vorgesehenen Ressourcen eine große

Rolle. Steht ausreichend Budget zur Verfügung? Haben die Mitarbeiter genug Zeit, um über den gesamten Ablauf der Umsetzung die Maßnahme zu verfolgen? Welche Risiken gibt es? Ist beispielsweise die Mitwirkung anderer Abteilungen sicherzustellen?

Zu jeder Maßnahme gehört eine klare **Terminierung**, bis wann Meilensteine und Ziele bzw. die jeweiligen Unterziele erreicht sein müssen. Erfahrungsgemäß sind sinnvolle Zeithorizonte Tage oder Wochen. Maßnahmen von mehreren Monaten sind nur in Spezialfällen sinnvoll, da das Tagesgeschäft und organisationale Veränderungen sonst die nachhaltige Umsetzung verhindern.

Im folgenden Beispiel wird eine Maßnahme beispielhaft nach den SMART-Kriterien geprüft. In der MAB wurde die Frage gestellt: „Werden in Ihrer Abteilung neue Ideen schnell umgesetzt?“. Im internen Vergleich liegt die Entwicklungsabteilung zurück. Die in der Maßnahmenplanung diskutierten Gründe dafür sind fehlende Anreize, sich neben dem Tagesgeschäft zusätzlich auch mit Ideen zu befassen und zweitens wird erkannt, dass Ideen unsystematisch dokumentiert und weiterverfolgt werden.

Schematisches Beispiel einer smarten Maßnahme

Spezifische Kriterien

- Neue Ideen und ihre Weiterverfolgung werden im wöchentlichen Abteilungsmeeting als fester Agenda Punkt aufgenommen.
- Zuständiger Mitarbeiter ist Albert Faust. Er sammelt, strukturiert und verfolgt alle Entwicklungen von neu identifizierten Ideen.
- Die Daten werden in /xDrive/developmentAX/IdeaBoost.doc allen zugänglich gemacht.
- Alle Team Mitglieder können ab sofort bis zu 3 Std./Woche auf die neu einrichtende Projektnummer „IdeaBoost“ schreiben.

Messbare Kriterien

- Verbesserung der MAB-Ergebnisse der Frage zur Ideenumsetzung um mindestens 0,5 Skalenpunkte bei der nächsten MAB.
- Verdoppelung der Anzahl erfolgreich umgesetzten Ideen pro Quartal von 2 auf 4.

Akzeptierte Kriterien

- Das Ziel der Führungskraft ist es auch, Ressourcen in neue Ideen zu investieren, die erst später einen Nutzen abwerfen.

- Die Verfolgung neuer Ideen über die eigene Projektnummer als produktiv zu werten, schafft bei Mitarbeitern Akzeptanz.

Realistische Kriterien

- Die Ressourcenbereitstellung wird als realistisch eingeschätzt. Das Risiko, im Tagesgeschäft unterzugehen wird jetzt als gering eingestuft und durch eine wöchentliche Prüfung der Projektstunden für „IdeaBoost“ durch Herrn Faust minimiert.

Terminierte Kriterien

- Wöchentliches Feedback im Abteilungsmeeting.
- Testphase der Maßnahme ist 6 Wochen (über die Weiterführung wird entschieden am 12. Juli).

2.4.2.3 Nachhaltige Umsetzung

Sind Maßnahmen definiert und festgehalten, muss das Potenzial dieser Maßnahme auch realisiert werden, sonst bleibt sie wirkungslos. Vier von zehn Personalverantwortlichen haben den Eindruck, dass die im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung gewonnenen Erkenntnisse gar nicht oder nur teilweise umgesetzt werden. Das passiert erfahrungsgemäß immer dann vermehrt, wenn die Umsetzung nicht außerhalb der verantwortlichen Führungskraft nachverfolgt wird und wenn kein System von Anreizen dafür sorgt, dass die an der Umsetzung beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter die Arbeit für die Maßnahmen als wertvoll und lohnend empfinden.

- ▶ Entscheidend für einen nachhaltigen Umsetzungserfolg sind komplementäre Ziele der MAB und der an der Umsetzung beteiligten Mitarbeiter.

Wenn die Führungskraft in die Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen Zeit und Engagement investiert, erreicht sie gleichzeitig eigene Ziele, wie eine bessere Arbeitsatmosphäre, ein produktiveres Team oder auch mehr Spaß bei der Arbeit. Aus einem Gleichlauf der Ziele, nicht aus formalen Forderungen, sollte die Erfolgsmotivation kommen.

Für die Optimierung der Anreize ist es sinnvoll, zwischen den Zielen verantwortlicher Führungskräfte und den Zielen zugeordneter Mitarbeiter zu unterscheiden.

Anreize für Führungskräfte zur nachhaltigen Umsetzung von Maßnahmen Es ist davon auszugehen, dass sich Führungskräfte, die von der Wirksamkeit der MAB überzeugt sind, auch ernsthaft um eine nachhaltige Umsetzung bemühen. Es muss

gelingen, in der Kommunikation und zwar vor allem in den Auftaktveranstaltungen einer MAB für Führungskräfte die Potenziale und generellen Ziele der Befragung (vgl. [Abschn. 1.3](#)) auf die Ebene jeder einzelnen Führungskraft „herunterzubrechen“. Die Frage „Was kann jeder einzelne Bereich mit der MAB erreichen?“, kann mit Erfolgsanalysen unterstützt werden. Diese zeigen beispielsweise, dass die eigene Filiale, die intensiv und nachhaltig mit den Ergebnissen gearbeitet hat, in der Folgeperiode höhere Kundenzufriedenheit und niedrigere Mitarbeiterfluktuation hatte (mehr zu Erfolgsanalysen in [Abschn. 3.3](#)). Diese kennzahlenorientierten Analysen motivieren insbesondere auf höheren Leitungsebenen mit Ergebnisverantwortung. Dazu können Best Practice-Fälle genutzt werden, die Erfolge einzelner Teams glaubhaft und zahlengestützt darstellen.

Viele Führungskräfte lassen sich auch von Zielen begeistern, wenn sie sich intensiv mit Konzepten wie Commitment oder Führungsqualität auseinandersetzen. Im Ergebnis ist die Führungskraft intrinsisch motiviert. Hier ist zusätzlich die Führungskräfteentwicklung gefragt, eine Verknüpfung von MAB und bestehendem System zur Führungskräfteentwicklung herzustellen. Um komplementäre Ziele aufzuzeigen, kann die Einbettung in bestehende Instrumente wie Jahresgespräche oder Feedback für Führungskräfte nach dem Rundumprinzip, in 360-Grad-Gesprächen, geprüft werden.

Im Trubel des Tagesgeschäftes ist offenes und kritisches Feedback zur Führungsqualität selten, sodass Führungskräfte kaum Impulse für die Weiterentwicklung ihrer Führungsfähigkeiten bekommen oder eventuelle Defizite besprochen werden. Begreift man die MAB als Aufwärtsbeurteilung, kann sie die Führungskräftebeurteilung ergänzen. In vielen Unternehmen ist diese im 360-Grad-Feedback organisiert. Dort werden die Selbsteinschätzung sowie Fremdeinschätzungen vom Team, Vorgesetzten und Kollegen systematisch miteinander verknüpft. Das daraus entstehende Fremdbild wird mit der Selbsteinschätzung verglichen und schließlich eine Beurteilung vorher festgelegter Schlüsselqualifikationen generiert.

Viele Unternehmen versuchen zusätzliche Verbindlichkeit für den Nachfolgeprozess durch Ergebnistransparenz zu erzeugen. Alle Führungskräfte können einen vorher festgelegten Teil der MAB-Ergebnisse einsehen (z. B. als Rangliste mit einer Kennzeichnung nach der Ampellogik). Grüne Teams bzw. Einheiten haben sich verbessert oder sind im Top-Segment – gelbe Teams sind unverändert und durchschnittlich innerhalb des Unternehmens – rote Einheiten haben sich bedeutsam verschlechtert. Sind „rote Einheiten“ nicht mit der Unternehmenskultur vereinbar, bietet sich die Teilung in zwei Gruppen unterhalb und oberhalb des Medianes an.

Wichtig ist, die Transparenz positiv zu formulieren. In Organisationen mit geringer Fehlertoleranz und wenig Offenheit beim Thema Führung kann man vorsichtiger vorgehen und beispielsweise zunächst nur die „grünen“ Einheiten namentlich

kommunizieren. Es gibt dann nur eine Belohnung der Guten und keine Bestrafung der Schlechten. Ansonsten besteht das Risiko, dass die Angst davor, „unten“ zu stehen, auch zu unproduktivem Druck oder zur Ablehnung des Instrumentes MAB führt.

In diesem Zusammenhang wird in vielen Unternehmen diskutiert, ob MAB-Ergebnisse, bzw. Ergebnisveränderungen an finanzielle Anreize gekoppelt werden sollen. Aus organisationaler Sicht ist es folgerichtig, die MAB-Ergebnisse als Vergütungsbestandteil zu incentivieren, wenn sie als Teil der HR Balanced Scorecard implementiert sind. Das Arbeiten am Erreichen der MAB-Ziele soll belohnt werden – genau so, wie das Arbeiten an anderen Zielen des Unternehmens.

Ähnlich der (selektiven) Veröffentlichung von MAB-Ergebnissen im Unternehmen ist auch die monetäre Belohnung und Bestrafung anfällig für Absprachen oder impliziten Druck auf die Teilnahmeberechtigten. Um dieses Risiko zu minimieren, ist Fingerspitzengefühl notwendig. Die folgenden Lösungsansätze sind daher nur als Hilfestellung bei der Generierung eigener Kriterien für finanzielle Leistungsanreize zu betrachten.

Lösungsansätze bei der Generierung eigener Kriterien für finanzielle Anreize

- Die Bewertung von MAB-Ergebnissen im Zusammenspiel mit anderen HR-Kennzahlen kann Widersprüche aufzeigen. Passen Ergebnisse nicht ins Gesamtbild einer Einheit bzw. einer Führungskraft, so kann der Vorgesetzte oder die Personalabteilung genauer hinsehen. Die Belohnung von MAB-Ergebnissen als Bestandteil in einem Pool von HR-Kennzahlen reduziert aus Sicht der Führungskraft die Fokussierung auf das MAB-Ergebnis und fördert die Auseinandersetzung mit HR-Themen, die hinter den Konstrukten der MAB stehen.
- Eine andere Möglichkeit, den „Druck“ durch einzelne Befragungsergebnisse zu reduzieren, ist es, den Durchschnitt aus zwei Jahresergebnissen als Berechnungsgrundlage für Anreize zu nehmen. Der Blick auf eine kontinuierliche, substanzielle Entwicklung wird damit gestärkt. Dabei sollte man beachten, dass nur Führungskräfte, die innerhalb der gleichen Einheit bereits zwei Befragungswellen durchlaufen haben, für diese Komponente leistungsbezogener Entlohnung infrage kommen.
- In manchen Unternehmen werden nur die oberen Führungsebenen in das Entlohnungsmodell einbezogen. Es ist wahrscheinlich, dass dort auch die notwendigen Entscheidungsbefugnisse verankert sind, um die MAB relevanten Erfolgsfaktoren zu beeinflussen. Ein weiterer Grund ist, dass

die Wirkung von Entscheidungen zum Arbeitsklima oder der Ausstattung in höheren Unternehmensebenen i. d. R. mehr Mitarbeiter betreffen und demnach einen größeren Hebel haben.

- Den Führungskräften in den oberen Führungsebenen sind i. d. R. viele Mitarbeiter zugeordnet. Es ist wenig wahrscheinlich, dass größere Gruppen von Mitarbeitern bei der Befragung beeinflusst werden, ohne dass dies den wachsamen Augen und Ohren der MAB-Koordinatoren entgeht. Damit sinkt das Risiko, dass eine variable MAB-Vergütungskomponente über unzulässigen Druck zu verzerrten Ergebnissen führt.
- Beim Wechsel der Führungskraft eines Teams oder bei bedeutenden Umstrukturierungen einer Unternehmenseinheit, ist es problematisch, die Verantwortung für die MAB-Ergebnisse einer einzelnen Führungskraft zuzuordnen. Es ist empfehlenswert, für solche Fälle Regeln zu definieren, ab wann eine Zuordnung erfolgt, beispielsweise bei weniger als 50 % Veränderung der Mitarbeiter einer Einheit. Bei Umwälzungen, die das ganze Unternehmen betreffen, sollte man auch aus diesem Grunde prüfen, den Befragungszyklus auszusetzen (siehe dazu auch [Abschn. 2.1.2](#)).

Anreize für Führungskräfte zur nachhaltigen Umsetzung von Maßnahmen Die Führungskräfte alleine machen natürlich noch keinen effektiven Nachfolgeprozess aus. Das jeweilige Team muss die Maßnahmen tragen und vorantreiben. Was kann man tun, um die Motivation des Teams zur nachhaltigen Umsetzung der MAB-Maßnahmen zu stärken?

Ein wichtiger Punkt ist die Wertschätzung. Wenn die Maßnahmenumsetzung als zusätzliche Aufgabe verstanden wird, die so neben dem Tagesgeschäft zu erledigen ist, ist dauerhafte Motivation nicht zu erwarten. In vielen Fällen wird es schwierig, sicherzustellen dass der Mitarbeiter die Zeit für die Maßnahmenumsetzung findet und finanziell keine Nachteile hat, weil er beispielsweise eine geringere Produktivität ausweist. Ein gutes Mittel, um einzelnen Mitarbeitern Anerkennung für ihr Engagement zu geben, ist die Patenschaft. Ein Mitarbeiter ist (neben dem Vorgesetzten) für die Koordination und Nachverfolgung der Maßnahmenumsetzung verantwortlich und berichtet regelmäßigen Abständen im Team, was erreicht wurde und was nicht.

Der Austausch über gemeinsame Problembereiche und Optimierungsideen bzw. Erfahrungen kann auch abteilungsübergreifend in sogenannten Community-Plattformen für Mitarbeiter und Führungskräfte erfolgen. Damit werden auch die Transparenz und der soziale Austausch über Unternehmenseinheiten hinweg

gestärkt. Die Zusammensetzung der Communities sollte nicht dem Zufall überlassen werden, sondern auf Einladung durch die MAB-Koordinatoren erfolgen. Werden die Handlungsschwerpunkte einzelner Einheiten in einem Monitoringsystem erfasst, können entsprechende Einladungen zu speziellen Communities schnell und inhaltlich zielgerichtet erfolgen. Durch den inhaltlichen Schwerpunkt und die abteilungsübergreifende Zusammensetzung werden diese Communities durchaus positiv aufgenommen und stärken letztlich das Commitment zur MAB.

Die Führungskraft sollte positive und wertschätzende Kommunikation zur MAB im Team fördern. Sind erste Erfolge sichtbar, sollten diese im Team „gefeiert“ werden. Auch außerhalb des Teams können Best-Practices-Berichte zur Anerkennung für Mitarbeiter von außen beitragen. Praktisch kann dies in einer eigenen Rubrik in der Mitarbeiterzeitung oder dem Intranet über besonders bedeutsame Maßnahmenumsetzung erfolgen.

Literatur

- Ackermann K. (2011). Was ich immer schon mal sagen wollte. *Personalwirtschaft*, 9, 42–45.
- Backhaus K., Erichson B., Plinke P., & Weiber R. (2010). *Multivariate Analysemethoden*, 13. Aufl. Berlin: Springer.
- Borg I. (2003). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung*, 3. Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Craig S. C., Douglas S. P. (2005). *International Marketing Research*, 3. Aufl. New York: John Wiley.
- Fields D. L. (2002). *Taking the measure at work. A guide to validated scales for organizational research and diagnostics*. New York: Sage.
- Hewitt und Kienbaum. (2008). Mitarbeiterbefragungen – die Trends 2008. http://www.kienbaum.se/Portaldata/3/Resources/documents/downloadcenter/studien/andere_studien/Mitarbeiterbefragung_Trends_2008_print.pdf. Zugriffen: 01. Apr. 2014.
- Hofstede G. (2010). *Cultures and Organizations: Software for the Mind*, 3. Aufl. New York: McGraw Hill.
- OECD. (2017). Average usual weekly hours worked on the main job. <https://stats.oecd.org/>. Zugriffen: 01. August 2017.
- Reifert R. (2008). *Mitarbeiterbefragungen als Instrument des Change Managements. Vorbereitung von Führungskräften auf die Folgeprozesse bei der Continental AG*. Berlin: VDM.
- Salzberger T. (1999). *Interkulturelle Marktforschung*. Wien: Service Fachverlag Wien.
- Tufte R. (2001). *The visual display of quantitative Information*, 2. Aufl. Cheshire: Graphics Press.

<http://www.springer.com/978-3-658-17721-8>

Mitarbeiterbefragungen optimieren
Von der Befragung zum wirksamen
Management-Instrument

Linke, R.

2018, VIII, 136 S. 30 Abb., 26 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-17721-8