

Frank Wissing

MITARBEITERBEFRAGUNGEN IN DEUTSCHEN KRANKENHÄUSERN

*Ein wirksames Instrument
des Qualitätsmanagements?*

Arbeit – Interessen – Partizipation

campus

Mitarbeiterbefragungen in deutschen Krankenhäusern

Arbeit – Interessen – Partizipation

Herausgegeben von Ludger Pries and Rainer Trinczek

Band 14

Frank Wissing promovierte an der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum und ist dort im zentralen Qualitätsmanagement tätig.

© Campus Verlag GmbH

Frank Wissing

Mitarbeiterbefragungen in deutschen Krankenhäusern

Ein wirksames Instrument des Qualitätsmanagements?

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Unter folgendem Link können alle Abbildungen und Tabellen aus dem Anhang abgerufen werden:
http://www.campus.de/buecher-campus-verlag/wissenschaft/soziologie/mitarbeiterbefragungen_in_deutschen_krankenhaeusern-10018.html

Zugl.: Dissertation, Fakultät für Sozialwissenschaft, Ruhr-Universität Bochum, 2014.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-593-50496-4 (Print)

ISBN 978-3-593-43271-7 (PDF-E-Book)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

1	Ausgangslage, Fragestellung, Aufbau	7
2	Forschungsstand	14
2.1	Mitarbeiterbefragungen.....	14
2.1.1	Typen von Mitarbeiterbefragungen	14
2.1.2	Mitarbeiterbefragungen in der Praxis	29
2.1.3	Verbreitung und Gleichförmigkeit von Mitarbeiterbefragungen.....	37
2.1.4	Referenztypus einer Mitarbeiterbefragung	45
2.2	Partizipation	48
2.2.1	Werte, Annahmen und Ziele	53
2.2.2	Eigenschaften von Partizipation	56
2.2.3	Wirkungen von Partizipation.....	70
2.2.4	Kontextuelle Grenzen von und Voraussetzungen für gelingende Partizipation.....	87
2.3	Zusammenfassung: Forschungsstand	106
3	Theoretische Erklärungsansätze.....	108
3.1	Isomorphie	109
3.1.1	Organisationales Feld: Allgemein.....	110
3.1.2	Organisationales Feld: Beispiel Krankenhaus	116
3.1.3	Isomorphietreiber	139
3.1.4	Zusammenfassung: Isomorphie.....	167
3.2	Entkopplung	167
3.2.1	Kennzeichen von Entkopplung.....	169

3.2.2 Gründe für Entkopplung.....	174
3.3 Partizipation der Mitarbeiter	176
4 Fragebogen, Datenerhebung und Datensatz.....	179
4.1 Der Fragebogen	179
4.1.1 Einleitender Teil.....	180
4.1.2 Fragebogenkern: Entkopplung und Partizipation	180
4.1.3 Kontextfaktoren.....	182
4.2 Erhebungsverfahren.....	184
4.3 Implikationen für die Auswertung.....	185
4.4 Datenqualität.....	187
4.4.1 Trägerschaft	188
4.4.2 Geografische Lage (Postleitzahl).....	190
4.4.3 Anzahl der Betten	191
4.4.4 Zusammenfassung: Datenqualität.....	193
5 Empirie.....	195
5.1 Isomorphie	195
5.1.1 Zwang.....	196
5.1.2 Mimese	203
5.1.3 Normativer Druck	210
5.1.4 Wirksamkeit der Isomorphietreiber auf QM und MAB.....	219
5.1.5 Zusammenfassung: Isomorphie.....	233
5.2 Entkopplung	235
5.2.1 Vagheit oder Verbindlichkeit.....	235
5.2.2 Partizipation der Mitarbeiter.....	337
6 Fazit und Ausblick.....	407
Abkürzungsverzeichnis.....	420
Literatur.....	421

1 Ausgangslage, Fragestellung, Aufbau

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Verbreitung von Mitarbeiterbefragungen (MAB) in deutschen Krankenhäusern und betrachtet in diesem Kontext deren Isomorphie, also die Angleichung der MAB und ihrer Anwendungskontexte aufgrund von äußeren Einflussfaktoren. In Bezug auf MAB wird dabei deren Struktur und die Art der Durchführung betrachtet, wobei die Aspekte der Verbindlichkeit des Vorgehens und der Partizipation der Mitarbeiter¹ im Vordergrund stehen.

Die grundlegende Frage, die im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden soll, lautet: Stellen MAB in Krankenhäusern lediglich Fassaden dar – wobei die Befragungen selbst weitestgehend wirkungslos bleiben – oder sind MAB in Krankenhäusern ein wirkungsvolles Instrument und damit mehr als eine Fassade? Unterschiede in der Wirksamkeit von MAB, die an Aspekten der Struktur und Art der Durchführung (Berücksichtigung wichtiger Erfolgsfaktoren) sowie an der Partizipativität des Vorgehens festgemacht werden, sollen dabei anhand von Faktoren der organisatorischen und institutionellen Umwelt (organisationales Feld) erklärt werden. Dabei bildet der neoinstitutionalistische Theorieansatz den Rahmen.

Seit der Jahrtausendwende haben sich MAB in den deutschen Krankenhäusern stark verbreitet. Dieser Boom fällt zeitlich mit der verpflichtenden Einführung eines Qualitätsmanagements (QM) in Krankenhäusern zusammen, wie es im Sozialgesetzbuch V seit dem Jahr 2000 vorgeschrieben ist (Haeske-Seeberg 2008: 190). Es handelt sich dabei nicht um eine kurzlebige Mode, denn die Verbreitung von MAB scheint seit zehn Jahren auf einem hohen Niveau zu verharren. Diese Aussage bezieht sich allerdings nur auf die quantitative Verbreitung von MAB; welche Qualität von MAB bezüglich ihrer Wirksamkeit dahinter steht, wird im Rahmen dieser Arbeit zu erörtern sein.

¹ Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text nur die männliche Form verwendet. Gemeint ist stets sowohl die weibliche als auch die männliche Form.

Die beschriebene Stabilität der hohen Verbreitung hängt scheinbar mit der institutionellen Einbettung von MAB im Rahmen des Qualitätsmanagements zusammen (Wissing 2008). Diese geht wiederum auf die institutionelle Verankerung des Qualitätsmanagements als gesetzlich definierte Aufgabe von Krankenhäusern zurück (siehe oben). Die Verbreitung des Instruments MAB ist also im Kontext der Einführung von Qualitätsmanagement in Krankenhäusern zu betrachten. Die Pflicht zum Qualitätsmanagement scheint einer der Katalysatoren der Verbreitung von MAB zu sein.

Wenn davon ausgegangen werden muss, dass insbesondere äußere Erwartungshaltungen den Boom von MAB in Krankenhäusern initiiert haben, so stellt sich die Frage, wie Krankenhäuser mit MAB umgehen; schließlich scheint deren Durchführung dann nicht vollständig aus eigenem Antrieb zu geschehen. Soziologen haben unter anderem mithilfe des Neoinstitutionalismus zeigen und erklären können, dass institutionelle Rahmenbedingungen in der Lage sind, Strukturen von Organisationen zu beeinflussen und in organisationalen Feldern eine hohe Isomorphie – also Gleichförmigkeit von Strukturen – auszulösen (zum Beispiel Scott 1987; Kieser 1997; Heller et al. 1998; Mizruchi/Fein 1999; Walgenbach/Beck 2000, 2003; Hertwig 2008). Die starke Verbreitung des Instruments MAB kann im beschriebenen Kontext als ein Zeichen einer solchen – zunächst oberflächlichen – Isomorphie begriffen werden. Ob jedoch dieser oberflächlichen Isomorphie der Formalstruktur auch eine Isomorphie des konkreten Handelns im Alltag folgt, ist unterschiedlich diskutiert worden. Zwei Diskussionsstränge lassen sich unterscheiden: In einem *ersten* Strang wird die Position vertreten, dass Organisationen in Fällen starker äußerer Erwartungshaltungen zwar Formalstrukturen anpassen, diese jedoch vom alltäglichen Handeln entkoppeln. Mit der Anpassung von Formalstrukturen wird externen Erwartungen Rechnung getragen; gleichzeitig werden jedoch Konsequenzen innerhalb der Organisation weitestgehend vermieden, da die Formalstrukturen für das alltägliche Handeln kaum Folgen haben. In einem *zweiten* Diskussionsstrang wird die Position vertreten, dass die oben skizzierte Art der Entkopplung von Formalstruktur und Handeln nicht auf Dauer gelingen kann. Auf mittlere bis lange Sicht haben Formalstrukturen Konsequenzen für das alltägliche Handeln in der Organisation. Die von außen zu beobachtende Isomorphie der formalen Strukturen bleibt also nicht nur eine oberflächliche Isomorphie.

Ob die in Krankenhäusern so stark verbreiteten MAB nur äußere Formalstruktur darstellen oder ob sie als Instrument tatsächlich auch Veränderungen auf der Ebene täglichen Handelns verursachen, ist bislang nicht umfassend untersucht worden. Äußerer Zwang oder Druck – ausgelöst durch Erwartungshaltungen externer Akteure, wie dem Staat oder Akteuren der Selbstverwaltung – können gut beobachtet werden, doch sind sie speziell in Bezug auf Qualitätsmanagement und MAB bislang nicht umfassend beschrieben worden.

Bevor also im Detail auf das Instrument der MAB eingegangen werden kann, gilt es im Rahmen dieser Arbeit in einem ersten Schritt das organisationale Feld der Organisation Krankenhaus zu beschreiben (Kapitel 3.1.1). Diese Beschreibung leistet einen ersten Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs und bildet die argumentative Basis zur Verwendung des Neoinstitutionalismus in der weiteren Betrachtung von MAB als entkoppelte oder nicht entkoppelte Formalstruktur.

Um die Frage nach der Entkopplung von MAB beantworten zu können, werden im weiteren Verlauf der Arbeit zwei Aspekte genauer betrachtet (Kapitel 5.2.1 und 5.2.2):

Zum einen existieren allgemeine Merkmale von MAB, die als Erfolgsfaktoren beschrieben werden können. Dazu gehören zum Beispiel die Definition von Zielen, die Bereitstellung von Ressourcen oder die Festlegung von verantwortlichen Personen für einzelne Aufgabenpakete im Rahmen von MAB. Hierin unterscheiden sich MAB kaum von anderen Projekten, so werden bei den Erfolgsfaktoren Anleihen bei der Projektmanagement- und Change-Management-Literatur gemacht. Bestimmte Arbeitsschritte sollten also durchlaufen werden, wenn eine MAB tatsächlich Wirkungen entfalten soll. Werden diese Schritte in großem Maße explizit und verbindlich durchgeführt, ist die Wirksamkeit einer MAB wahrscheinlich, sie ist dann vermutlich mehr als nur Fassade oder äußere Formalstruktur. Werden die Schritte nicht oder nur sehr vage durchgeführt, kann von einer wirkungslosen oder relativ wirkungslosen MAB ausgegangen werden. Dann handelt es sich vermutlich eher um eine Fassade ohne Wirkungen auf der Ebene des tatsächlichen Handelns.

Zum anderen existiert neben einzelnen Erfolgsfaktoren ein allgemeines Prinzip, das die Wirksamkeit von MAB grundlegend beeinflusst; dabei handelt es sich um die Partizipation der Mitarbeiter. MAB werden durchgeführt, um Veränderungen herbeizuführen. Es sollen damit zum Beispiel Verbesserungen in der Arbeitsorganisation erreicht werden. Veränderun-

gen sind dann nachhaltig, wenn sie von den Mitarbeitern mitgetragen werden und das wird am ehesten erreicht, wenn Mitarbeiter an den Veränderungsprozessen selbst mitwirken, wie später noch dargestellt werden wird (insb. Kapitel 2.2.3).

Partizipation wird in zwei Rollen diskutiert, als *Mittel zum Zweck* und als *Selbstzweck*. In ihrer Funktion als *Mittel zum Zweck* ist Partizipation bereits häufig als Erfolgsfaktor beschrieben worden (zum Beispiel Borg 2003; Liebig 2006). Veränderungen in Arbeitsabläufen oder Organisationsstrukturen² können zumeist nur dann umgesetzt und aufrechterhalten werden, wenn Mitarbeiter in den Prozess der Veränderung aktiv einbezogen werden (Bungard et al. 2007; Deitering 2006; Ritter 2003; Kißler et al. 2000; Mayer/Jöns 1998). In der Organisationsentwicklung spricht man davon, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Die Partizipation der Mitarbeiter bildet eine quasidemokratische Legitimationsbasis für Veränderungen und hilft bessere Entscheidungen zu treffen.

Die MAB ist neben ihrer Funktion als Steuerungsinstrument oder Qualitätsentwicklungsinstrument (Helou et al. 2002) auch als Partizipationsinstrument (Kißler et al. 2000) beschrieben worden; Partizipation ist in einigen Fällen auch selbst (prozessuales) Ziel der Befragung (Deitering 2006), also gleichsam *Selbstzweck*. Als *Ziel* einer MAB steht Partizipation als Wert für sich. Auch in dieser Form ist Partizipation bereits beschrieben worden (Kißler et al. 2000). MAB sollen – neben möglichen anderen Zielen – Mitarbeiter einbinden. Beteiligung wird also generell als erstrebenswert betrachtet und ist beispielsweise in Organisationsleitbildern verankert. Partizipation wird darüber hinaus als Element demokratischer Teilhabe im Unternehmen verstanden (Schnurr 2005; Weber 1999) und implizit oder explizit mit positiven Effekten für die Unternehmenskultur, die Motivation (Benz 2000) oder das Commitment von Mitarbeitern verbunden. So ist bekannt, dass Partizipationsmöglichkeiten und Fehlzeiten in einem Zusammenhang stehen. Mitarbeiter, denen Partizipationsmöglichkeiten gegeben werden, fehlen tendenziell seltener (Walter/Münch 2008).

Ob nun als *Mittel zum Zweck* oder als eigenständiges *Ziel* der Befragung, Partizipativität kann als eines der Kernkriterien einer erfolgreich durchgeführten MAB aufgefasst werden. Damit eignet sich die Partizipativität von MAB neben der Betrachtung allgemeiner struktureller Erfolgsfaktoren (siehe oben) ganz besonders als Indikator für Entkopplung, also zur Be-

² Häufig bedingt das eine das jeweils andere. Die Veränderung von Organisationsstrukturen führt zur Veränderung von Arbeitsorganisation und umgekehrt.

antwortung der Frage, ob MAB in Krankenhäusern lediglich Fassaden darstellen.

Neben der Literatur zur Partizipation in MAB und anderen Change-Prozessen haben sich verschiedene Studien mit der *Verbreitung* von MAB in Wirtschaftsbetrieben – auch in Krankenhäusern – beschäftigt (Hossiep/Frieg 2008; Bungard et al. 1997; Jonas-Klemm/Niethammer 2005). Dabei wurden zum Teil auch die institutionellen Rahmenbedingungen der Verbreitung von MAB betrachtet. Eine gemeinsame Betrachtung der Frage nach der *Verbreitung von MAB*, der *institutionellen Bedingtheit ihrer Verbreitung* und der Frage ihrer *Wirksamkeit oder Nichtwirksamkeit* (zum Beispiel durch Entkopplung) ist bislang nicht vorgenommen worden und stellt eine Forschungslücke dar.

Die Relevanz dieser Arbeit erstreckt sich auf verschiedene Bereiche. So wird zunächst die Verbreitung und Durchführung von MAB in deutschen Krankenhäusern untersucht, und das nicht nur auf einer oberflächlichen Strukturebene, sondern entlang zahlreicher einzelner Arbeitsschritte bei der Durchführung von MAB (Erfolgsfaktoren und Partizipativität). In dieser Tiefe und Breite ist eine solche Untersuchung bislang nicht durchgeführt worden. Damit entsteht eine umfassende Übersicht über die Durchführung und Wirksamkeit von MAB in Krankenhäusern. Gleichzeitig entsteht eine umfassende Übersicht über die Wirkung des QM-Zwangs und möglicher QM-Zertifizierungserwartungen auf MAB.

Darüber hinaus bietet diese Arbeit die Chance Aussagen des neoinstitutionalistischen Theorieansatzes an einem Organisationstypus (Krankenhaus) empirisch zu überprüfen, für den dieser wie gemacht zu sein scheint. Krankenhäuser sind als Organisationen – gleichermaßen eingebettet in technische wie institutionelle Umwelten – für eine solche Untersuchung prädestiniert (Scott/Meyer 1991). Insbesondere dieser Umstand spricht dafür, die Entkopplungshypothese Meyer und Rowans (1977) mit der Annahme DiMaggio und Powells (1983) zu kontrastieren, dass Formalstrukturen auf Dauer auch Auswirkungen auf das tägliche Handeln entfalten, Entkopplung also mittel- und langfristig nicht durchzuhalten sei.

Diese Arbeit verspricht also, neue Erkenntnisse bezüglich der Isomorphie von MAB in Krankenhäusern und QM-Zertifizierungen im Krankenhaussektor zu liefern. Sie liefert darüber hinaus Erkenntnisse darüber, wie wirksam MAB in Krankenhäusern unter den gegebenen Umständen (Struktur, Planung, Organisation) sein können. Sie beantwortet damit die Frage, ob es sich lediglich um Fassaden (Formalstruktur) handelt oder ob

es tatsächlich auch Auswirkungen auf das alltägliche Handeln in der Organisation Krankenhaus gibt. Letztendlich versucht diese Arbeit anhand von Kontextfaktoren zu erklären, unter welchen Umständen MAB eher Fassaden bleiben und wann sie tatsächlich zu Konsequenzen auf der Ebene des alltäglichen Handelns führen. Diese Kontextfaktoren werden insbesondere in der organisationalen und institutionellen Umwelt von Krankenhäusern gesucht.

Damit werden folgende Fragen forschungsleitend:

- Wie lässt sich die Verbreitung von QM-Zertifikaten und MAB anhand der institutionellen und organisationalen Umwelt erklären?
- Sind MAB in Krankenhäusern lediglich Fassaden oder haben sie tatsächlich Konsequenzen für das alltägliche Handeln in Organisationen?
- Lassen sich Konsequenzlosigkeit oder Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen über Aspekte der institutionellen und organisationalen Umwelt vorhersagen?

Im Folgenden wird ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand gegeben (Kapitel 2). Dabei wird zunächst beleuchtet, was unter einer MAB zu verstehen ist (Kapitel 2.1). Es wird dafür entlang der Literatur ein weites Feld möglicher Formen aufgespannt, das dann anhand der in der Praxis verbreiteten Formen eingeengt wird, so dass zuletzt ein forschungsleitender Referenztyp einer MAB entwickelt werden kann. Vor der Folie dieses Referenztypus können die beobachteten MAB bezüglich ihrer äußeren Struktur, ihrer organisatorischen Umsetzung und ihrer Partizipativität untersucht werden. Daran schließt sich ein Kapitel zur Verbreitung von MAB an (Kapitel 2.1.3).

MAB werden nicht allein bezüglich ihrer äußeren Struktur oder organisatorischen Umsetzung beobachtet, sondern insbesondere auch bezüglich ihrer Partizipativität. Die Rolle, die ein partizipatives Vorgehen in Organisationsentwicklungsprojekten und Veränderungsprozessen allgemein spielt, ist bereits oben angedeutet worden. Daher wird auch der Begriff der Partizipation näher beleuchtet (Kapitel 2.2). Es gilt, eine Übersicht über die umfassende Literatur zu diesem Thema zu gewinnen. Dazu wird zunächst der Partizipationsbegriff allgemein aufgegriffen, um diesen dann später auf Partizipation im Rahmen von Organisationsveränderungsprozessen und, noch spezieller, von MAB beziehen zu können.

Es folgt die Darstellung des theoretischen Konzepts (Kapitel 3). Nach einer allgemeinen Darstellung der wesentlichen Aussagen des neoinstituti-

onalistischen Ansatzes folgt eine detailliertere Auseinandersetzung mit dem Begriff der Isomorphie (Kapitel 3.1), zu der die Beschreibung des Feldbegriffes (Kapitel 3.1.1) gehört, der sodann auf die Fokalorganisation Krankenhaus bezogen wird. Ergänzt wird die Beschreibung der Isomorphietreiber »Zwang«, »Mimese« und »normativer Druck«, die anschließend ebenfalls auf den Untersuchungsgegenstand bezogen werden (Kapitel 3.1.3.1 bis 3.1.3.3). Neben dem Isomorphiebegriff wird das Konzept der Entkopplung beschrieben und auf MAB in Krankenhäusern bezogen, indem Indikatoren einer Entkopplung von MAB entwickelt werden (Kapitel 3.2). Entkopplung durch geringe Partizipativität wird als ein Spezialfall in Kapitel 3.3 beschrieben.

In Kapitel 4 werden der Fragebogen, die Datenerhebung und der Datensatz vorgestellt. Mit Hilfe des Datensatzes wird dann in Kapitel 5 die Überprüfung der Hypothesen vorgenommen. Dazu wird zunächst die Frage der Verbreitung von QM-Zertifikaten betrachtet, bevor der Aspekt der MAB-Isomorphie (Regelmäßigkeit der Durchführung) in den Fokus rückt (Kapitel 5.1). In Kapitel 5.2 liegt das Augenmerk dann auf der Hauptfragestellung dieser Arbeit: Handelt es sich nun bei den durchgeführten MAB eher um Fassaden oder doch um wirksame MAB? Entlang einiger Erfolgsfaktoren – insbesondere der Vagheit oder Verbindlichkeit der Durchführung einzelner MAB-Schritte – wird diese Frage in Kapitel 5.2.1 beantwortet. Dazu gehört auch die Vorhersage von Entkopplung oder Nichtentkopplung durch Aspekte der institutionellen Umwelt. In Kapitel 5.2.2 wird dieses Vorgehen anhand des gesondert betrachteten Erfolgsfaktors der Partizipativität der MAB-Durchführung wiederholt.

Kapitel 6 fasst die Arbeit zusammen und enthält neben einem Fazit auch einen Ausblick sowie eine Schilderung der Implikationen dieser Arbeit für die weitere Forschung.

2 Forschungsstand

2.1 Mitarbeiterbefragungen

Auf den ersten Blick erscheint eine Mitarbeiterbefragung als ein wenig komplexes Instrument: Irgendjemand teilt einen Fragebogen aus, Mitarbeiter füllen diesen Bogen aus, irgendwer wertet die Bögen aus und schon liegen Ergebnisse vor, die irgendwem neue Erkenntnisse bringen. In diesem Bild besteht die MAB im Kern also aus dem Ausfüllen und Auswerten von Fragebögen und dem Darstellen von Ergebnissen. Doch das, was im Folgenden als MAB verstanden werden soll, ist ein deutlich längerer Prozess. Er beginnt bei der Entscheidung zur Durchführung einer MAB und endet erst mit einer Evaluation des Gesamtprojekts. Zwischen Entscheidung und Evaluation liegen aber nicht nur Datenerhebung und Auswertung, sondern zahlreiche weitere Schritte.

Diese differenzierte Betrachtung ist gerade in Bezug auf den Aspekt der Partizipativität von MAB relevant. Wenn von Partizipation in MAB die Rede ist, richtet sich der erste Blick häufig auf den Prozess des Ausfüllens eines Fragebogens. Die Betrachtung von Partizipationsmöglichkeiten im Rahmen dieser Arbeit wird allerdings deutlich über das Ausfüllen eines Fragebogens hinausgehen. Würde nur das Ausfüllen als Kriterium der Teilhabe betrachtet, so wäre jede MAB partizipativ.

2.1.1 Typen von Mitarbeiterbefragungen

Die Mitarbeiterbefragung als homogenes, überall in ähnlicher Ausgestaltung eingesetztes Instrument existiert nicht. Es bestehen vielmehr verschiedenste Typen von MAB. Von der *Kurzbefragung* einer kleinen Stichprobe von Mitarbeitern zu einem bestimmten Thema und in einer bestimmten Organisationseinheit, über die *Vollbefragung* mit einem umfassenden Fragebogen, die in ein Organisationsentwicklungsprojekt einge-

bunden ist, bis hin zur *Kennzahlen generierenden Befragung*. Letztere könnte dazu dienen, mittels einer Formel den Wert des Humankapitals einer Organisation in Euro und Cent auszudrücken (Scholz 2007b, 2005) oder einen Wert für die globale Arbeitszufriedenheit für eine Balanced Scorecard liefern (Borges/Schmidt 2002; Kaplan/Norton 1993, 1992). Die Spanne ist breit und weitere Zwischentypen sind möglich. So existiert zum Beispiel der Typus der Befragung der Mitarbeiter durch andere Mitarbeiter in Interviewform, sogar in großen Organisationen (Lauterburg 1991; Karr 1995). Für nahezu jeden erdenklichen Typ der MAB gibt es praktische Beispiele, die in der Literatur beschrieben worden sind. Wie jedoch können nun verschiedene Typen unterschieden werden? Dazu haben unterschiedliche Autoren unterschiedliche Wege gewählt.

2.1.1.1 *Typisierung nach Borg (2003)*

Borg (2003) unterscheidet auf einer ersten Ebene verschiedene Typen und orientiert sich damit an der Reihenfolge ihrer historischen Genese. Damit möchte er jedoch nicht so verstanden werden, dass die älteren Befragungstypen heute obsolet oder die neueren Typen den älteren Vorgängern grundsätzlich überlegen sind (Borg 2003: 33). Vielmehr unterscheiden sich die Typen bezüglich ihrer Zielsetzung, ihrer Form und ihres Inhalts. Für jeden der Typen finden sich konkrete Anwendungsfälle:

- Meinungsumfragen
- Benchmarkingumfragen
- Klimabefragungen mit Rückspiegelung
- Auftau- und Einbindungsmanagementprogramme
- Systemische MAB

Meinungsumfragen dienen zunächst nur dazu, zu verstehen, wie Mitarbeiter einer Organisation bestimmte Themen bewerten. Diese Form der MAB ist also im übertragenen Sinne eine Lupe, mit deren Hilfe Dinge genauer betrachtet werden können. Meinungsumfragen sind zunächst nur Erhebungen und haben nicht von vornherein den Anspruch Verbesserungen oder Veränderungen herbeizuführen (Borg 2003: 25).

Benchmarkingumfragen formulieren ebenfalls keinen zwingenden Interventionsanspruch. Sie sind so gestaltet, dass die Ergebnisse der Umfragen entweder mit den Ergebnissen anderer Organisationen oder Organisationseinheiten verglichen werden können oder aber in einen zeitlichen Vergleich

gestellt werden (gleiche Einheit, Ergebnisse einer früheren Erhebung). Gemessen werden nach dieser Definition »weiche Faktoren« (Borg 2003: 26).

Klimabefragungen mit Rückspiegelung entsprechen in ihren Grundzügen dem Survey-Feedback nach Lewin (Lewin 1951; Gavin 1984; French/Bell 1994; Becker/Langosch 2002). So wie Survey-Feedback im Sinne Lewins im Kontext von Organisationsentwicklung gesehen werden muss, werden auch bei den Klimabefragungen mit Rückspiegelung nach Borg (2003) Folgeprozesse wie Workshops oder Qualitätszirkel vorgesehen. Die Befragungen dienen also nicht lediglich einem Informationsinteresse, sondern sollen zu Verbesserungen führen und das am ehesten auf den Ebenen, auf denen auch die Rückspiegelung der Ergebnisse stattfindet.

MAB im Sinne eines *Aufbau- und Einbindungsmanagement-Programms* (AEMP) bilden einen bestimmten Typus von Befragungen, der insbesondere durch Borg (2003) beschrieben wird. Durch diese Art der MAB sollen Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht werden. Letztlich wird damit versucht, Organisationen insgesamt erfolgreicher zu machen. Die Datenerhebung und die daraus resultierenden Daten selbst stellen dabei nur einen kleinen Teil des Gesamtprozesses dar. Das Feedback der Daten, das Ableiten von Folgeprozessen und deren Umsetzung, sowie eine abschließende Gesamtevaluation des Prozesses gehören gleichermaßen dazu. AEMP sind zyklisch angelegt; der ganze Prozess wird also immer wieder neu durchlaufen. Während insbesondere Meinungs- und Benchmarkingumfragen, aber auch Klimabefragungen ihren Fokus auf das valide und reliable Erheben von Meinungen und Einschätzungen der Mitarbeiter legen, ist dies in AEMP zweitrangig oder sogar überflüssig. Ein AEMP ist nicht dann erfolgreich verlaufen, wenn valide und reliable Daten erhoben wurden, sondern wenn aus den erhobenen Daten Veränderungen abgeleitet und umgesetzt werden können, die die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen. Aus diesem Grund können AEMP neben Items mit einer genuinen Messfunktion auch »Aktionsitems«³ (Borg 2003: 31) oder »Platzierungsitems«⁴ (Borg 2003: 32) enthalten. Borg (2003) hinterlegt das

3 Aktionsitems helfen Moderatoren von Folgeprozessen Mitarbeiter zu aktivieren. Zum Beispiel: »In meinem unmittelbaren Arbeitsbereich gibt es noch viel Spielraum für Qualitätsverbesserungen« (Borg 2003: 31). In der Praxis werde eine solche Frage von einem Großteil der Mitarbeiter mit »ja« beantwortet, hieran können Moderatoren in einer Diskussion der Ergebnisse leicht anknüpfen.

4 Platzierungsitems dienen in erster Linie dazu, Themen zu transportieren. Dies können durchaus Themen sein, die Mitarbeiter nicht oder kaum verstehen. Wichtig ist nicht die

AEMP mit dem psychologischen Modell eines Leistungs-Zufriedenheits-motors. Dahinter verbirgt sich ein komplexes Modell, das Kausalitäten zwischen Leistung und Zufriedenheit aufzeigt und das zur Formulierung eines Fragebogens herangezogen werden kann. Dadurch lässt sich theoriegeleitet ein Fragebogen für eine Organisation erstellen und auf diese Organisation anpassen, ohne dass für die Messung von Zufriedenheit auf allzu stark standardisierte Indizes zurückgegriffen werden muss (Fischer/Lück 1972; Neuberger/Allerbeck 1978; Spector 1985; Hossiep/Godovsky 2001), denn auch eine MAB im Sinne eines AEMP verzichtet nicht vollständig auf Messitems. Ein Großteil der heute in Organisationen eingesetzten MAB wird als AEMP positioniert, so Borg (2003), wenngleich diese Bezeichnung in der Praxis selten verwendet wird. Wie stark allerdings MAB diesen Anspruch tatsächlich einhalten, gilt es unter anderem im Rahmen dieses Forschungsprojekts zu untersuchen.

Systemische MAB werden von den Standardprozessen einer Organisation absorbiert. MAB als systemische Befragungen sind keine Projekte, keine Besonderheiten im betrieblichen Ablauf. Sie sind mit anderen »Messsysteme(n), Führungssysteme(n), Gehaltssysteme(n), Personalsysteme(n) usw.« (Borg 2003: 30) verknüpft und finden völlig selbstverständlich in regelmäßigen Abständen statt. Die Ergebnisse der Befragung gehen in Standardprozesse über und verlangen somit beispielsweise keine Extraressourcen. Als ein konkretes Beispiel einer solchen Befragung nennt Borg (2003) MAB, die Kennzahlen für eine Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1992) liefern (siehe Kapitel 2.1.2.4).

Entlang einer historischen Entwicklung zeigt Borg (2003) die oben skizzierten Befragungstypen auf. Auf einer zweiten Ebene unterscheidet er jedoch grundsätzlicher und stärker in Bezug auf die möglichen Funktionen von MAB. Er differenziert dazu zwischen

- messenden MAB und
- intervenierenden MAB.

Antwort – die bei Nichtverstehen der Frage notwendigerweise nicht valide und reliabel ausfallen kann – sondern viel mehr, dass Themen gestreut werden oder Neugierde geweckt wird. Erst in den Folgeprozessen (Diskussion der Befragungsergebnisse) wird dann genauer auf die Themen/Fragen eingegangen. Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter ist dafür gesichert. Als Beispiel führt Borg (2003: 32) an: »Ich begrüße es, dass unser Bereich ein Profit-Center wird.« (Borg 2003: 32).

Erstere erheben den Anspruch, soziale Wirklichkeit möglichst gut abzubilden und orientieren sich dazu an den Kriterien der Validität, Reliabilität und Objektivität der erhobenen Daten. Letztere erheben diesen Anspruch nicht. Es geht in ihnen viel mehr darum, Veränderungen anzustoßen, aber auch Informationen zu transportieren. Zur Interventionsfunktion findet sich in der Typisierung von Jöns (1997) eine detailliert Betrachtung, die zudem weiter differenziert.

2.1.1.2 Typisierung nach Jöns (1997)

Jöns (1997: 15) unterscheidet Mitarbeiterbefragungen nach den zwei Hauptkriterien Funktion und Form. Dabei fasst sie MAB eher eng, indem sie darauf verweist, dass unter dem Terminus in erster Linie solche Befragungen subsummiert werden, die von der Unternehmensleitung oder im Auftrag der Unternehmensführung durchgeführt werden. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass im Rahmen ihrer Betrachtung solche Befragungen, die beispielsweise von einer Mitarbeitervertretung durchgeführt werden, nicht als MAB bezeichnet werden sollten. Ebenso fokussiert sie sich streng auf Befragungen, die als Führungsinstrument designt sind. Themenzentrierte Befragungen, die beispielsweise nach der Qualität der Kantine oder der Mitarbeiterzeitung fragen, fallen nach Jöns (1997) ebenfalls nicht unter den Begriff der MAB. Demnach sind es insbesondere thematisch umfassende Befragungen, die darüber hinaus in der Regel als Vollbefragungen designt sind, die mit dem Terminus MAB beschrieben werden können.

Ausgehend von diesem engen MAB-Begriff unterscheidet Jöns (1997) analog zu Borg (2003) zwischen MAB als *Diagnoseinstrument* (Messinstrument) oder als *soziale Intervention*.

In Bezug auf die Funktion der MAB als *Diagnoseinstrument* verweist auch Jöns (1997) darauf, dass mit ihr »Informationen über die Zufriedenheit, die Einstellungen, die Meinungen« (Jöns 1997) der Mitarbeiter erhoben werden sollen. Daraus leitet sich die Erkenntnis ab, wo die jeweiligen Stärken und Schwächen der Organisation, beziehungsweise separat betrachteter Organisationseinheiten liegen. Diese werden durch die Datenanalyse bestimmter Itemgruppen gewonnen. So können Aussagen über mögliche Problembereiche wie Fehlzeiten, Qualitätsbewusstsein, Personalpolitik, Informationspolitik, Weiterbildungsangebote und weitere Bereiche gemacht werden (Jöns 1997: 18). In der Diagnose ergeben sich aus den Schwächen Bedarfe für Verbesserungsmaßnahmen oder »konkrete Gestaltungs-

projekte« (Jöns 1997: 18), die jedoch als Folgeprozesse von der Autorin als nicht mehr zum Prozess der Befragung gehörig definiert werden.

Unter der Diagnosefunktion einer MAB subsummiert Jöns (1997) die *Evaluationsfunktion* und die *Kontrollfunktion*. Dabei wird Evaluation als Beschreibung oder Bewertung der Beschaffenheit von Prozessen, Projekten oder Strategien aufgefasst und ist damit nicht völlig trennscharf von der oben skizzierten Diagnosefunktion zu unterscheiden. Als konkrete Beispiele nennt die Autorin die Beschreibung oder Bewertung von Managementstrategien oder Managementinstrumenten. Ebenso können Veränderungsprozesse (zum Beispiel Folgeprozesse vorangegangener MAB) oder Einzelmaßnahmen (zum Beispiel Veränderungen der Arbeitsorganisation) Gegenstand einer Evaluation durch MAB sein. Die Kontrollfunktion, die Jöns (1997) ebenfalls unter der Diagnosefunktion subsummiert, zeigt gewisse Ähnlichkeiten zur Evaluationsfunktion. So verweist die Autorin darauf, dass die »Durchführung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen« (Jöns 1997: 18) überprüft werden können. Dies können die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen oder die regelmäßige Durchführung von Abteilungssitzungen sein. Ebenso kann die Kontrolle verändertes Verhalten von Führungskräften betreffen (zum Beispiel nach Führungskräftebildungen). Der Unterschied zwischen der Kontroll- und der Evaluationsfunktion liegt im »Ob« und »Wie«. Im Rahmen der Kontrollfunktion wird gefragt, ob Zielvereinbarungen überhaupt durchgeführt werden, während im Rahmen der Evaluationsfunktion vielmehr gefragt wird, wie Zielvereinbarungen durchgeführt werden. Im ersten Fall würde die Folgefrage lauten: »Wie ist es möglich dafür zu sorgen, dass mehr Führungskräfte Zielvereinbarungsgespräche durchführen?«, während im zweiten Fall gefragt würde: »Was kann getan werden, damit die durchgeführten Zielvereinbarungsgespräche besser werden?«

In Bezug auf die Funktion der MAB als *soziale Intervention* klammert Jöns (1997: 16) zunächst die Funktion aus, die MAB im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen oder im Rahmen eines Change-Managements übernehmen. An dieser Stelle wird deutlich, wie eng die Autorin den Begriff der Befragung fasst. Die Befragung besteht aus der Datenerhebung und der Rückspiegelung der Ergebnisse. Folgeprozesse, die sich anschließen, werden nicht mehr als zur Befragung gehörig definiert. Dort, wo die Befragung aufhört – also nachdem die Ergebnisse zur Verfügung stehen – setzt der Prozess der Organisationsentwicklung oder das Change Management an. Aus der beschriebenen, engen Sichtweise

ergibt sich auch, dass mit der Interventionsfunktion einer MAB nicht die Folgeprozesse gemeint sein können. Vielmehr bleibt Jöns (1997) bezüglich der Interventionsfunktion im engen Rahmen dessen, was sie als MAB definiert. Sie differenziert eine Kommunikationsfunktion, eine Partizipationsfunktion und eine Vorbereitungs- und Sensibilisierungsfunktion (auch Akzeptanzsicherungs- und Eisbrecherfunktion) innerhalb der Interventionsfunktion.

In Bezug auf die *Kommunikationsfunktion* kommt ein Aspekt von MAB zum Tragen, der häufig übersehen wird. Ein Fragebogen ist nicht allein dazu geeignet, Daten zu erheben, er transportiert auch Informationen (vgl. Platzierungsitem, Borg 2003: 32). So teilt eine Unternehmensleitung durch die Auswahl der gestellten Fragen mit, welche Themen ihr wichtig sind. Finden sich Fragen zur Umsetzung eines Leitbildes auf dem Fragebogen, wurden nur unverfängliche »Wohlfühlfragen« einbezogen oder auch Fragen, bei denen mit kritischen oder negativen Antworten der Mitarbeiter zu rechnen ist? Diese Aspekte senden ein Signal an die Mitarbeiter. Jöns fasst dies so zusammen: »Es macht einen Unterschied, ob man 2 oder 10 von 100 Fragen dem Qualitätsthema widmet« (Jöns 1997: 20). Ebenso können Mitarbeiter möglicherweise schon an den Fragen ablesen, ob die Befragung nur »gute« Ergebnisse für einen Qualitätswettbewerb liefern soll (vgl. Jöns 1997: 24-26), oder ob mittels der Ergebnisse in späteren Folgeprozessen echte Probleme bearbeitet werden können.

Die *Partizipationsfunktion* von MAB im Rahmen des engen MAB-Begriffs, den Jöns (1997) definiert hat, sieht die Autorin zu Recht kritisch. Die Annahme, dass das Äußern der eigenen Meinung im Rahmen einer MAB bereits als substanzielle Partizipation aufzufassen sei, kann kaum bestätigt werden. Dies ist genau so wenig der Fall, wie der Umstand, dass MAB nur durch die Erhebung (und möglicherweise Rückspiegelung) von Daten bereits zu einer Verbesserung des Betriebsklimas beitragen (Domsch/Reinecke 1982). Eine solche Auffassung ist in neueren Publikationen jedoch auch nicht mehr zu finden. Eine echte Partizipationsfunktion erhalten MAB dann, wenn diese nicht so eng wie bei Jöns (1997) definiert werden, sondern Folgeprozesse als Bestandteil des MAB-Projekts aufgefasst werden. In dieser Form sind sie in der Lage, einen echten Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern in Gang zu setzen, beispielsweise im Rahmen von Workshops zur Ergebnisinterpretation und Ableitung von Folgeprozessen. Hierin können sich Mitarbeiter ernsthaft einbringen, vielleicht sogar aktiv mitbestimmen, und in der Folge auch

Aufgaben übernehmen und sich gar weiterentwickeln.⁵ Ob also MAB selbst eine Partizipationsfunktion besitzen oder lediglich eine Partizipation vorbereitende Funktion, hängt neben der Frage ob Folgeprozesse wirklich durchgeführt werden, vor allen Dingen davon ab, ob diese Folgeprozesse als Bestandteil der MAB aufgefasst werden, oder wie im Falle von Jöns (1997) nicht selbst Bestandteil der Befragung sind.

Die *Vorbereitungs- und Sensibilisierungsfunktion* nach Jöns (1997) weist Parallelen zur Kommunikationsfunktion auf. Auch hier steht nicht die Erhebung von Daten im Vordergrund, sondern viel mehr der Transport von Informationen. Unter Umständen hat die Unternehmensleitung bereits vor der Durchführung der MAB konkrete Vorstellungen darüber, welche Themen später in Folgeprozessen bearbeitet werden sollen. Möglicherweise, weil die Unternehmensleitung in den ausgewählten Themen Problembereiche oder sogar tabuisierte Problembereiche sieht. Durch die Aufnahme spezieller Items zu diesen Themen stellt sie sicher, dass sich die Mitarbeiter durch das Ausfüllen des Fragebogens bereits mit der Thematik auseinandergesetzt haben. Mitarbeiter werden also durch die Fragen vorbereitet oder sensibilisiert. Dass die Antworten auf die Fragen zusätzliche wertvolle Daten für die Bearbeitung der anvisierten Themenbereiche liefern, ist möglicherweise nur ein angenehmer Nebeneffekt. Gerade bei heiklen Themen können die Ergebnisse später zu einer Versachlichung der Debatte (zum Beispiel in Workshops) führen. Tabuisierte Themen werden damit in den Fokus gerückt. Diese Funktion fasst Jöns (1997) auch als *Akzeptanzsicherungs- und Eisbrecherfunktion* zusammen.

Nach der Unterscheidung ihrer Funktionen differenziert Jöns (1997) MAB auch nach ihrer Form. Im Fokus stehen dabei die Aspekte: »Wer wird gefragt?«, »Was wird gefragt?« und »Wie wird gefragt?« (vgl. Jöns 1997: 21-23).

Bezüglich der Frage »Wer wird gefragt?« (Jöns 1997: 21) unterscheidet die Autorin auf drei Ebenen. Die *erste Ebene* betrifft die Perspektive der Organisationseinheiten. So können MAB auf bestimmte Betriebsstandorte (Werke), Regionen oder Länder begrenzt sein. Sie können jedoch auch einen gesamten Konzern – möglicherweise länderübergreifend – abdecken. Die Spanne zwischen einer lokalen Befragung in einem deutschen Werk

5 Zum Beispiel indem Mitarbeiter sich durch die Übernahme von Aufgaben weiterentwickeln oder gar Fort- und Weiterbildungen besuchen (vgl. Lauterburg 1991; Karr 1995). Im Kapitel 2.1.4 wird die Funktion von Partizipation für die Entwicklung von Kompetenzen noch einmal gesondert hervorgehoben.

und einer mehrsprachigen internationalen MAB in einem großen Konzern ist also sehr groß.

Die *zweite Ebene* betrifft die Zielgruppe. In diesem Fall können bestimmte Funktionsbereiche abgegrenzt werden, beispielsweise ausschließlich der Vertrieb, der gewerbliche Bereich oder aber auch Mitarbeiter mit Führungsaufgaben. Dem gegenüber steht die MAB, in der jeder einzelne Mitarbeiter einer Organisation gefragt werden soll. Auch hier ist die Spanne zwischen einer kleinen Befragung eines überschaubaren Kreises von Führungskräften und einer Vollbefragung sehr groß.

Die *dritte Ebene* betrifft die methodische Perspektive. Hier unterscheidet Jöns (1997: 21) zwischen der Befragung einer Stichprobe der Mitarbeiter und einer Vollerhebung, wobei die Vollbefragung in der Praxis deutlich dominiere. Sie verweist darauf, dass auch mit einer relativ kleinen Stichprobe repräsentative und valide Ergebnisse generiert werden können; verweist an dieser Stelle jedoch auch auf die Funktionen von MAB und stellt damit die wichtige Verbindung zwischen Form und Funktion von MAB her. So betont Jöns (1997: 22) zu Recht die Funktion der MAB als soziale Intervention. Insbesondere Kommunikations-, Vorbereitungs- und Sensibilisierungsfunktion kommen dann zur Geltung, wenn möglichst viele Mitarbeiter an der Befragung teilnehmen. Wird auf diese Funktionen großen Wert gelegt, so ist eine Vollbefragung die richtige Wahl. Auch auf die Rolle der MAB als Vorbereitung für einen »unternehmensweiten Veränderungsprozeß« (Jöns 1997: 22) nimmt die Autorin Bezug. Sie unterstreicht, dass »Ergebnisse eher akzeptiert« werden, »wenn man selbst gefragt wurde« (Jöns 1997: 22). Fasst man die Akzeptanz der Ergebnisse als notwendige Bedingung für das Gelingen eines Folgeprozesses – einschließlich Veränderungsmaßnahmen – auf, so spricht auch dies für die Durchführung einer Vollbefragung (vgl. Kapitel 2.1.4). Sollen jedoch im Sinne Borgs (2003) systemischer Befragung eher Kennzahlen für Managementinstrumente wie die Balanced Scorecard erhoben werden, so kann es sinnvoll sein, mit Stichprobenbefragungen zu arbeiten und die Interventionseffekte damit gering zu halten, beziehungsweise auf einen kleinen Anteil der Belegschaft zu begrenzen.

Bezüglich der Frage »Was wird gefragt?« (Jöns 1997: 22) unterscheidet die Autorin auf drei Ebenen. Zunächst auf der Ebene der *Themenvielfalt* einer MAB, dann auf der Ebene der *Fragenart* und zuletzt nach der *Handlungsrelevanz*.

Auf der *ersten Ebene* stehen der allgemeinen MAB – die ein breites Themenspektrum umfasst – solche Befragungen gegenüber, die Themenschwerpunkte fokussieren. Die allgemeine MAB wird von Jöns (1997: 22) als nach wie vor in der Praxis dominante Form der MAB beschrieben. Sie zeichnet sich durch ein sehr breites Themenspektrum aus, das von Fragen zum eigenen Arbeitsplatz über Fragen zur Weiterbildung und Gesundheitsförderung bis hin zur Strategie des Unternehmens reichen kann. Die Ausgestaltung einer solchen allgemeinen MAB kann dabei im konkreten Fall sehr unterschiedlich aussehen. Zur Verbreitung bestimmter Themenfelder finden sich verschiedene empirische Ergebnisse (Bungard et al. 1997; Domsch/Ladwig 2000b; Jonas-Klemm/Niethammer 2005; Hossiep/Frieg 2008; Hewitt Associates/Kienbaum Management 2008). Damit ist jedoch nicht gesagt, dass MAB überall in ähnlicher Art und Weise durchgeführt werden. Auch wenn eine breite Fächerung von Themen sehr häufig zu sein scheint, so können sich eben nicht nur die Zusammenstellungen der Themen von Fall zu Fall deutlich unterscheiden, sondern auch die Funktionen von MAB.

Bei den themenbezogenen MAB kann die Themenauswahl unterschiedlich induziert sein. So kann ein Themenfeld beispielsweise durch einen in der Organisation wahrgenommen Problemkomplex vorgegeben sein. Eine hohe Fluktuation der Mitarbeiter oder ein hoher Krankenstand könnten mögliche Felder sein, die die Entscheidung für eine themenzentrierte MAB anstoßen. Neben einem Themenkomplex kann jedoch auch die Evaluation (vgl. Evaluationsfunktion einer MAB) eines Projektes oder einer Veränderungsmaßnahme eine themenzentrierte MAB veranlassen. Auch in diesem Fall ist der Themenbereich, den die Fragen der MAB abdecken, begrenzt. Jöns (1997) nennt zwar die Form der themenzentrierten MAB, grenzt diese jedoch von ihrer engen MAB-Definition ab. Lediglich die allgemeine Mitarbeiterbefragung »wird als MAB im engeren Sinne verstanden« (Jöns 1997: 22).

Auf der *zweiten Ebene* – die der Art der Fragen – unterscheidet die Autorin Zufriedenheitsfragen, Beschreibungsfragen und Meinungsfragen. Der Unterschied wird schnell deutlich: Zufriedenheitsfragen fragen lediglich nach der Zufriedenheit mit einer Situation, einem Prozess oder einer Entität. Beschreibungsfragen beschreiben Situationen, Prozesse oder Entitäten. Zwar sind auch die Antworten auf Beschreibungsfragen immer subjektiv gefärbt, zeigen aber eher ein Abbild der vorherrschenden Situationen, Prozesse oder Entitäten. Mit einer Zufriedenheitsfrage sind im

Gegensatz dazu also keine Informationen über die Beschaffenheit einer Situation, eines Prozesses oder einer Entität zu erheben. Um dies zu verdeutlichen, können zwei Fragen betrachtet werden: »Stehen Sie häufig im Austausch mit Ihren direkten Arbeitskollegen?«, und »Wie zufrieden sind Sie mit der Häufigkeit des Austausches mit Ihren direkten Arbeitskollegen?« Eine Person, die im häufigen Austausch steht und damit sehr zufrieden ist, wird die Fragen mit »ja« und »zufrieden« beantworten. Eine Person mit dem gleichen Austausch, die jedoch keinen Wert auf häufigen Austausch legt, wird mit »ja« und »unzufrieden« antworten. Meinungsfragen haben ähnlich wie Zufriedenheitsfragen eine stärker subjektive Färbung. Bei der Wahl des Fragentyps für eine MAB sollte dementsprechend der Unterschied zwischen den genannten Fragetypen bewusst reflektiert werden, da sich daraus Implikationen für mögliche Folgeprozesse ergeben. Die Wahl hängt also eng mit den Zielen und den Funktionen der geplanten MAB zusammen.

Auf der *dritten Ebene* hebt Jöns die »abteilungsbezogene Handlungsrelevanz« (1997) hervor. Dieser Aspekt hängt ebenfalls mit den Funktionen zusammen, die eine MAB erfüllen soll. Insbesondere MAB, die Folgeprozesse in einem partizipativen Vorgehen anstoßen sollen, sollten der Autorin zur Folge solche Fragen integrieren, die sich auf Inhalte beziehen, die im Einflussbereich der Mitarbeiter oder direkten Vorgesetzten (zum Beispiel Abteilungsleiter) liegen. Denn nur dann können in Workshops tatsächlich Veränderungen angestoßen werden, die auch Wirkungen (im erlebbaren Arbeitsumfeld) entfalten. Laut Jöns (1997) sollte darüber hinaus auf solche Fragen verzichtet werden, die zwar Aspekte berühren, die prinzipiell veränderbar sind, aber aus unternehmenspolitischen Erwägungen heraus gar nicht geändert werden sollen.

»Der Auswahl der Fragen unter diesem Aspekt kommt entscheidende Bedeutung zu, da von den anschließend erlebten Möglichkeiten und Maßnahmen die Glaubwürdigkeit des partizipativen Veränderungswillens seitens der Unternehmensleitung abhängt.« (Jöns 1997: 23)

Bezüglich der Frage »Wie wird gefragt?« differenziert Jöns (1997) zwischen MAB mittels Fragebogen und solchen in mündlicher Form, zum Beispiel in Form von Interviews. Auf der Ebene der Befragungen mittels Fragebogen differenziert die Autorin nicht weiter. Aus heutiger Sicht müsste man hier mindestens zwischen Online- und Paper & Pencil-Befragungen unterscheiden. Auf der Ebene der Interviewbefragungen werden Einzelinterviews von Gruppeninterviews unterschieden. Dabei wird weiter

differenziert, ob diese Interviews von internen (vgl. Lauterburg 1991; Karr 1995) oder externen Mitarbeitern durchgeführt werden. Ebenso kann der Kontext, in dem diese Interviews durchgeführt werden, sehr unterschiedlich sein. Mögliche Varianten, die von Jöns (1997) dargestellt werden, sind Mitarbeitergespräche mit dem Vorgesetzten oder reguläre Gruppenbesprechungen. Aber auch spezielle Formate abseits der Alltagsroutine – zum Beispiel im Rahmen von Workshops, die als Folgeprozesse einer MAB organisiert werden – nennt die Autorin.

In der Typisierung nach Jöns (1997) ist also insbesondere die enge Begrenzung der MAB auf den Prozess der Datenerhebung und Rückspiegelung und damit die Abkopplung des Begriffs von den Folgeprozessen auffällig. Daraus ergibt sich auch die enge Sicht der Interventionsfunktion einer MAB, die eben die Folgeprozesse nicht einbezieht und dennoch sehr differenziert darstellt, welche Aspekte diese beinhaltet.

2.1.1.3 Typisierung nach Domsch und Ladwig (2000a)

Domsch und Ladwig (2000a: 2–4) unterscheiden Mitarbeiterbefragungen nach *Funktion*, *Form* und *Inhalt*.

Bezüglich der Funktionen wird bei Domsch und Ladwig (2000a) zwischen *Diagnosefunktion*, *Gestaltungsfunktion*, *Entwicklungsfunktion* und *Strategiefunktion* von MAB unterschieden. Während bei Borg (2003) jedoch die Diagnose für sich stehen kann und keine gestalterischen Maßnahmen nach sich ziehen muss, ist dieser weitere Schritt bei Domsch und Ladwig (2000a) bereits mitgedacht. Die MAB »ist Diagnoseinstrument und damit Grundlage von gestalterischen Maßnahmen« (Domsch/Ladwig 2000a). Deutlich wird dieses, die Folgeprozesse stark integrierende, Konzept bereits in der Begriffsklärung, die die Autoren vornehmen. Dort wird ein vierschrittiges Verfahren dargestellt: *Erstens* Stärken und Schwächen ausfindig machen, *zweitens* im Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften Ursachen für Stärken und Schwächen klären, *drittens* gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften konkrete Veränderungsprozesse vereinbaren und umsetzen und im *vierten* Schritt die Wirksamkeit der umgesetzten Veränderungen evaluieren. Bezüglich dieses integrativen Konzepts unterscheidet sich die Darstellung von Domsch und Ladwig (2000b) von derjenigen von Jöns (1997), die zwar Folgeprozesse ebenfalls als wichtig darstellt, diese jedoch nicht als zum Prozess der MAB zugehörig definiert.

In ihrer Hauptfunktion als Intervention sehen die Autoren die Befragung als einen »gestalterischen Eingriff« (Domsch/Ladwig 2000a: 3), der eine Wirkung auf die Mitarbeiter einer Organisation hat. Unterhalb dieser Hauptfunktion sehen Domsch und Ladwig (Domsch/Ladwig 2000a: 3) eine *Partizipationsfunktion* der MAB. Dabei scheinen die Mitarbeiter entsprechend der Ausführung der Autoren auf unterschiedlichen qualitativen Stufen zu partizipieren. Rudimentäre Partizipation findet statt, indem Mitarbeiter »zu Wort [...] kommen«, »gehört werden« oder weil sie durch ihre Meinungsäußerung »zur Unternehmensentwicklung direkt bei(zu)tragen« (Domsch/Ladwig 2000a: 3) können. Da von den Autoren jedoch auch angedeutet wird, dass Ursachen von Stärken und Schwächen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gemeinsam geklärt werden und »gemeinsam konkrete Veränderungsprozesse im Rahmen des Change Management« (Domsch/Ladwig 2000b: 2) eingeleitet werden, ist davon auszugehen, dass die Autoren durchaus auch Partizipation auf weniger rudimentären Stufen meinen (vgl. Kapitel 2.1.4).

In ihrer Funktion als Intervention sehen Domsch und Ladwig (2000a) in der MAB darüber hinaus eine *Entwicklungsfunktion*. MAB werden als »Grundlage mitarbeiterorientierter Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung« (Domsch/Ladwig 2000a: 3) aufgefasst. In dieser Funktion tragen sie zu besseren Entscheidungen des Managements bei, indem sie das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter komprimiert zur Verfügung stellen. Doch Entscheidungen, die (auch) auf der Grundlage von Mitarbeiterbefragungsdaten getroffen werden, geraten – den Autoren entsprechend – nicht nur besser für die Organisation, sondern auch besser für die Mitarbeiter. Letzteres geschehe, weil Entscheidungen mit den Informationen aus MAB an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angelehnt werden können. Ersteres wird nicht explizit begründet, hat aber seinen Grund darin, dass verschiedene Sichtweise zusammengetragen werden und mehr Wissen zum Herbeiführen von Entscheidungen genutzt werden kann (vgl. Kapitel 2.1.4). Im Rahmen der Entwicklungsfunktion können MAB darüber hinaus als Kontrollinstrument für verschiedene Veränderungsprozesse eingesetzt werden. So erlauben die Ergebnisse von MAB solche Prozesse nachzusteuern, für die MAB-Ergebnisse nahelegen, dass diese noch nicht gut genug implementiert sind. Domsch und Ladwig (2000a: 3) attestieren der MAB damit eine wichtige Rolle im Rahmen von Change-Management und bei der Verwirklichung »Lernender Organisationen« (Wilkesmann 1999). Eine letzte Teilfunktion unterhalb der Entwicklungs-

funktion von MAB schreiben die Autoren MAB im Rahmen von Unternehmensfusionen zu. Demnach sollen MAB zunächst bei der »Messung von Unternehmenskulturen helfen und in der Folge ihre Zusammenführung erleichtern.

Als dritte Teilfunktion nennen Domsch und Ladwig (2000a) die *Strategiefunktion*. Hier verweisen die Autoren unter anderem auf die MAB als Kennzahlenlieferanten für eine Balanced Scorecard. In dieser Funktion hat die MAB (oder ein Teil der Items aus ihr) tatsächlich eine Verbindung zur Strategie, sofern die Balanced Scorecard tatsächlich auf Grundlage der Strategie aufgebaut wurde.⁶ Die MAB selbst hat hier allerdings eher eine Messfunktion, während die BSC Interventionen definiert, die es durchzuführen gilt, falls Zielwerte nicht erreicht werden. Die von Domsch und Ladwig (2000a: 3–4) darüber hinaus verwendeten Beispiele unter dieser Überschrift lassen einen Strategiebezug nur indirekt erkennen. Als Instrument zur Datenlieferung in Social Audits, Qualitätsaudits oder zur Kontrolle von Zielvereinbarungen hat die Befragung eher eine *Controlling- oder Monitoringfunktion*, als einen direkten Strategiebezug.

Bezüglich der Form von MAB verlieren Domsch und Ladwig (2000b) nur wenige Worte. Sie stellen vielmehr ihre inzwischen vielzitierte morphologische Matrix vor, die in Form eines Baukastens verschiedene Beschreibungsmerkmale von MAB auflistet. Auf diese Weise lassen sich aus den unzähligen Kombinationsmöglichkeiten der aufgelisteten Merkmale verschiedenste Formen von MAB zusammenstellen.

»Fast alle Ausprägungsformen lassen sich im Rahmen innerbetrieblicher Mitarbeiterbefragungen durch Beispiele aus der Praxis belegen.« (Domsch/Ladwig 2000b: 5)

Die große Vielfalt der MAB-Typen, die sich aus der morphologischen Matrix nach Domsch und Ladwig (2000a) ergibt, kann aber noch erweitert werden. So stellt die Matrix nicht die Arten der Folgeprozesse im Rahmen

⁶ Es ist davon auszugehen, dass ähnlich wie Mitarbeiterbefragungen auch Balanced Scorecards als eine Managementmode Verbreitung finden oder zur Erfüllung externer Erwartungen an eine rationale Unternehmensführung implementiert werden (Kieser 2000; Jöhnk 2005). In einem solchen Fall ist nicht sichergestellt, dass die Balanced Scorecard tatsächlich auf der jeweiligen Unternehmensstrategie aufbaut. Da es in einem solchen Szenario um die Erfüllung von externen Erwartungen geht, genügt möglicherweise auch die Einführung der Balanced Scorecard als entkoppelte Legitimationsfassade. In diesem Fall wird der große Aufwand der Erstellung einer individuellen Scorecard möglicherweise vermieden.

einer MAB dar. Genau so wenig wird die Evaluation des Gesamtprozesses dargestellt, die ebenso zum Projekt MAB gezählt werden kann. Vor diesem Hintergrund wird schnell deutlich, dass die Komplexität einer MAB schnell über das Austeilen und Auswerten eines Fragebogens hinausgeht.

Im Kapitel 2.1.2 werden einige der aus der morphologischen Matrix zu extrahierenden Befragungsformen exemplarisch anhand von Praxisbeispielen vorgestellt.

Bezüglich des Inhalts von MAB unterscheiden Domsch und Ladwig (2000b) ähnlich wie Jöns (1997) zwischen umfassenden MAB (bei Jöns 1997 allgemeine Mitarbeiterbefragung) und speziellen MAB, die themenzentriert sind oder nur bestimmte Beschäftigtengruppen adressieren. Im Gegensatz zu Jöns (1997) sprechen Domsch und Ladwig (2000b) der speziellen Mitarbeiterbefragung jedoch nicht ab, eine MAB im engeren Sinne zu sein. Die Autoren fassen ihre Definition also weiter und sagen den speziellen MAB darüber hinaus sogar eine zunehmende Verbreitung voraus. Die möglichen Inhalte von MAB werden auch bei Domsch und Ladwig (2000b) sehr breit gefasst. Von der konkreten Tätigkeit, der Arbeitsorganisation und den Bedingungen am Arbeitsplatz, über Entgelt, Sozialleistungen, Kommunikation und Zusammenarbeit bis hin zu Fragen der Weiterbildung und allgemeinen Entwicklung. Ohne dies weiter zu thematisieren, wird auch die Vorgesetztenbeurteilung mit in den Kanon möglicher Inhalte aufgenommen. Bei Jöns (1997: 26–30) findet sich diesbezüglich ein deutliches Plädoyer für eine Trennung von MAB und Vorgesetztenbeurteilung.

Unterschiedliche Autoren fassen den Untersuchungsgegenstand MAB also in ihren Definitionen unterschiedlich eng. Als Beispiele dafür können die Definitionen von Bungard (2005: 163–164) und Borg (2003: 20) genannt werden. Während in Ersterer als Mittel der Datenerhebung explizit ein »mehr oder weniger standardisiert(er) Fragebogen(s)« als Abgrenzungskriterium aufführt wird, wird bei Letzterer – deutlich weiter gefasst – die »Verwendung einer bestimmten sozialwissenschaftlichen Datenerhebungsmethodik (Umfragen, Interviews, Fokusgruppen)« angegeben. Die Vielfältigkeit von MAB in der theoretischen Betrachtung findet sich auch in der Praxis wieder, wie Kapitel 2.1.2 zeigt.

2.1.2 Mitarbeiterbefragungen in der Praxis

Nachdem im vorherigen Kapitel der Gegenstand der Mitarbeiterbefragung zunächst eher abstrakt betrachtet wurde, wird in diesem Kapitel auf einige Beispiele aus der MAB-Praxis verwiesen, wobei die Beispiele jedoch lediglich grob skizziert werden. Dabei lassen sich sowohl Verbindungen zu den von Borg (2003) vorgestellten MAB-Typen (vgl. Kapitel 2.1.1.1) ziehen, als auch zur Differenzierung nach Funktionen, Formen und Inhalten, wie diese bei Jöns (1997), sowie Domsch und Ladwig (2000b) gezeigt wurden (vgl. Kapitel 2.1.1.2 und 2.1.1.3).

2.1.2.1 *Umfassende MAB*

Die umfassende Mitarbeiterbefragung erhält ihren Namen, weil sie mit ihren Fragen ein umfassendes Themenspektrum abdeckt, statt lediglich auf ein bestimmtes Thema (zum Beispiel IT-Ausstattung, Fort- und Weiterbildung) oder ein virulentes Problem (zum Beispiel hohe Fehlzeiten) innerhalb der Organisation einzugehen. Dabei reichen die Themenfelder von der konkreten Arbeitstätigkeit über die Arbeitsbedingungen, das Betriebsklima, Entgelt und Sozialleistungen, Kommunikation und Zusammenarbeit, Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten bis hin zu Fragen der Unternehmenskultur, Leitbildumsetzung, zur Arbeitnehmervertretung und dem Führungsverhalten (Domsch/Ladwig 2000a: 5; Jonas-Klemm/Niethammer 2005). Dies sind allerdings nur einige der möglichen Themen solcher umfassender MAB und es kann immer nur eine Auswahl in einem Fragebogen umgesetzt werden.

Umfassende MAB sind aber auch umfassend in dem Sinne, dass in ihnen nicht nur eine kleine Stichprobe der Mitarbeiter befragt wird. Häufig hat jeder einzelne Mitarbeiter die Chance, an der Befragung teilzunehmen. Beispiele für umfassende MAB sind in der Literatur zahlreich beschrieben worden (Bungard/Jöns 1997; Domsch/Ladwig 2000a; Jöns 2005; Domsch/Ladwig 2006).

An dieser Stelle soll das Beispiel eines großen internationalen Versicherungskonzerns zusammengefasst werden, wie es von Hey (2006) beschrieben wurde.

Hey (2006) beschreibt eine regelmäßige Befragung in einem Versicherungsunternehmen, bei der das Hauptziel darin besteht, die Zufriedenheit dieser Mitarbeiter zu erhöhen. Adressiert werden national und international

140.000 Mitarbeiter. Die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit soll durch verschiedene Verbesserungsmaßnahmen im Rahmen der Anwendung des Instruments erreicht werden. Dazu gehört die Verbesserung der Führung begleitet durch befragungsbezogene Zielvereinbarungsgespräche mit Führungskräften, die Einbindung der Mitarbeiter bei der Interpretation von MAB-Ergebnissen und bei der Umsetzung von Veränderungen im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses. Implizit ist auch die Qualifizierung von Mitarbeitern im Rahmen des Prozesses ein Teilziel, so werden Mitarbeiter für die Durchführung der Befragungen speziell in Projektmanagement- und Präsentationstechniken geschult und Kompetenzen für partizipative Prozesse aufgebaut, die auch in der Folge im Unternehmen Verwendung finden können.

Umfassend ist die vorgestellte MAB durch die Befragung zu einem umfassenden Themenspektrum aber auch dadurch, dass sie als Vollerhebung angelegt ist. Darüber hinaus ist die MAB ein regelmäßig, in einem festen Turnus, durchgeführtes Instrument. Der Kommunikationsprozess über die Befragung reißt im Unternehmen niemals ab. Über eine breite Spanne von Medien (Mitarbeiterzeitschrift, Intranet, Plakate, Briefe, E-Mails, spezielle Bildschirmschoner), wird kontinuierlich über die jeweils aktuellen und kommenden Phasen der Befragung berichtet. Das gilt ganz besonders auch für die Zeit zwischen zwei Erhebungsphasen, in der über die laufende Umsetzung von Veränderungen berichtet wird. Die speziell geschulten Mitarbeiter übernehmen neben Koordinations- auch Kommunikationsaufgaben. Sie sorgen für die Verbreitung von Ergebnissen, sind allgemein Multiplikatoren in Sachen MAB, unterstützen bei den dezentralen Workshops zur Interpretation der Ergebnisse und zur Ableitung von Folgeprozessen, sie melden Rückläufe aus den Abteilungen zurück ans Projektteam und bilden das Bindeglied zwischen den Führungskräften vor Ort und dem zentralen Projektteam. Gleichzeitig melden sie den Umsetzungsstand von Veränderungsprojekten über eine zentrale Datenbank zurück und machen den Fortschritt so unternehmensweit transparent.

Das ausführliche Beispiel von Hey (2006) zeigt idealtypisch, wie der Regelkreis eines Organisationsentwicklungsprojektes – und so wird die MAB hier verstanden – geschlossen wird. Die beschriebene Befragung stellt ein gutes Beispiel für eine umfassende MAB dar.

2.1.2.2 Themenzentrierte (Kurz-)befragung

Die themenzentrierte oder problemzentrierte Mitarbeiterbefragung erhält ihren Namen, weil mit ihr lediglich ein bestimmter Themenbereich abgedeckt werden soll. Dabei kann eine solche Befragung sehr kurz sein. Sie kann aber auch den gleichen Umfang wie manche umfassende MAB erreichen, wenn der betrachtete Themenkomplex sehr detailliert beleuchtet werden soll.

Themenzentrierte MAB finden häufiger als umfassende MAB nur in Organisationsteilen statt. Oft ergibt sich dies bereits durch die Themensetzung. So zum Beispiel bei einer Befragung zum Kundenkontakt unter Vertriebsmitarbeitern. Beispiele für themenzentrierte MAB finden sich in der Literatur vielfach (Bungard/Jöns 1997; Domsch/Ladwig 2000a; Jöns 2005; Domsch/Ladwig 2006).

Im Folgenden wird eine Befragung in einem mittelständischen Unternehmen vorgestellt, das eine Befragung zur Qualität interner Dienstleistungen durchgeführt hat. Das Beispiel stammt von Ladwig (2006).

Ziel der vorgestellten Befragung war die Verbesserung der internen Dienstleistungsqualität. In der Positionierungsphase wurde das Ziel operationalisiert und eine ausführliche Information der Mitarbeiter über die kommende Befragung angestoßen. Dazu wurde eine Vielzahl unterschiedlicher Medien genutzt. Die Geschäftsführung unterstrich organisationsöffentlich die hohe Priorität des Befragungsprojektes. Drei interne Dienstleister standen im Fokus der Befragung (Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen sowie EDV-Abteilung). Die internen Dienstleister wurden bei der Erstellung des Fragebogens einbezogen, so dass der Fragebogen später relevante und im Konsens definierte Inhalte enthielt. Im Fokus lagen die interne Zusammenarbeit (Kooperationsanalyse) und die Qualität der internen Dienstleistungen (Leistungsanalyse). Um Selbst- und Fremdwahrnehmung abgleichen zu können, wurde auch ein Selbsteinschätzungsbogen erstellt. Adressaten der Befragung waren alle Mitarbeiter des Unternehmens. Neben der themenindizierten Eingrenzung fand also keine Eingrenzung bezüglich der Befragten statt. Der Rücklauf der Paper & Pencil-Befragung lag bei 89 Prozent. Neben den geschlossenen Fragen wurden offene Fragen verwendet und umfangreich ausgefüllt. Die Auswertung lieferte auf diese Weise ein sehr differenziertes Bild, das zudem abteilungsscharf ausgewertet werden konnte.

In Workshops wurden gemeinsam mit den Mitarbeitern Aktionsportfolios erstellt, die jeweils mit einer Priorisierung versehen waren. Die Ge-

schaftsführung beriet über die Vorschläge und entschied letztlich über die direkt umzusetzenden Projekte, stellte dafür Ressourcen zur Verfügung und stellte andere Maßnahmen vorerst zurück. Alle Maßnahmen wurden mit einem Zeitplan versehen und über ein Monitoring mit wöchentlichen Feedbackschleifen in ihrem Fortschreiten beobachtet. In der Rückschau wird das Projekt als beteiligungsorientiert eingeschätzt. Die Mitarbeiter stellten eine deutliche Verbesserung der Servicequalität und Zusammenarbeit fest.

2.1.2.3 Interviewbefragung

Die Mitarbeiterbefragung in Form von Interviews ist insbesondere in kleineren Organisationen anzutreffen. Hier ist es häufig nicht möglich eine Befragung mit geschlossenen Fragen sinnvoll auszuwerten, da die absoluten Rücklaufzahlen gering bleiben, selbst wenn die Rücklaufquote hoch ist. Aber auch in großen Organisationen ist es möglich MAB in Form von Einzel- und Gruppeninterviews durchzuführen. Der Aufwand ist dabei beträchtlich, möglicherweise aber ebenso der Nutzen. So ist das Medium (Interview) auch als Botschaft (»Wir wollen persönlich ins Gespräch kommen«, »Direkte Kommunikation ist uns wichtig«) zu verstehen.

Thematisch ist auch bei MAB in Interviewform eine umfassende Themenvielfalt oder eine Themen- oder Problemzentrierung möglich. Beispiele für MAB in Interviewform finden sich in der Literatur seltener als Schilderungen zu den zuvor vorgestellten Befragungstypen, die sich eines Fragebogens bedienen. Zwei Projekte, in denen Interviews flächendeckend in großen Organisationen durchgeführt wurden, sind von Lauterburg (1991) mit dem Projekt »Führung und Zusammenarbeit« bei der Schweizerischen Bundesbahn (SBB) und von Karr (1995) mit dem Projekt »Perspektiven« bei der Bayerischen Landesbausparkasse LBS beschrieben worden. Auch weiterführende Literatur zur Methode des Interviews im Rahmen von MAB ist vorhanden (Doppler/Lauterburg 2008: 249–268; Lehmann 2004).

Im Folgenden wird das Projekt »Perspektiven«, das von Karr (1995) beschrieben wurde, vorgestellt. Eine Bausparkasse führte im Rahmen dieses Projekts insgesamt 697 Einzelinterviews und 161 Gruppeninterviews. Insgesamt wurden 1.350 Mitarbeiter befragt. Das entsprach einer Teilnahmequote von 96 Prozent der Mitarbeiter im Innen- und Außendienst.

Im beschriebenen Befragungsprojekt sollte die Methode selbst Botschaft werden. Ziel war es, die interne Kommunikation in der Organisation zu verbessern. Ebenso sollten zentrale Werte aus dem Leitbild des Unternehmens einer Prüfung unterzogen werden. Gleichzeitig sollte durch die Einbindung aller Mitarbeiter die Akzeptanz der Ergebnisse erhöht werden, so wurde auf eine Stichprobenbefragung verzichtet.

Ganz bewusst wurde bei der Durchführung der Interviews auf interne Mitarbeiter gesetzt, die dafür entsprechend qualifiziert wurden. Dazu wurden geeignete Mitarbeiter gezielt angesprochen, viele weitere meldeten sich freiwillig. Durch die Wahl eigener Mitarbeiter sollte signalisiert werden, dass das Unternehmen seine Entwicklung selbst in die Hand nimmt.

Der Interviewleitfaden wurde von einem zentralen Projektteam entwickelt. Er deckte ein breites Themenspektrum ab, so dass hier auch von einer umfassenden MAB im Sinne des Kapitels 2.1.2.1 gesprochen werden kann.

Die Mitarbeiter wurden über das Projekt frühzeitig informiert. Zwar wurden dazu auch schriftliche Informationen bereitgestellt, doch auch hier sollte der persönlichen Information Vorrang gewährt werden. So wurden »Infomärkte« (Karr 1995: 746) durchgeführt. Ein Brief der Geschäftsführung wurde den Mitarbeitern persönlich durch die Interviewer überreicht, so konnten auch gleich Interview-Termine vereinbart werden. Für Einzelinterviews wurden 1,5 bis 2 Stunden vorgesehen, für Gruppeninterviews 2 bis 3 Stunden. Bereits nach drei Monaten waren alle Interviews geführt, schneller als geplant. So wurden die Ergebnisse in 150 Teilbereichsberichten zusammengefasst, dies geschah durch die Interviewer und ein zentrales Projektteam in einem viertätigen Workshop.

Die Präsentation der Ergebnisse in den einzelnen Arbeitsbereichen war erneut Aufgabe der Interviewer, die auch auf diese Aufgabe speziell vorbereitet wurden. Die Verantwortung für die Umsetzung von Verbesserungen lag bei den jeweiligen Führungskräften. Die Geschäftsleitung definierte die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen als »Pflichtaufgabe« (Karr 1995: 478). Die Abteilung Personalförderung bot gezielte Unterstützungsangebote für Führungskräfte an, um diese bei der Umsetzung von Veränderungen nicht alleine zu lassen. Zwischenstände wurden über unterschiedliche Medien im Unternehmen publiziert.

Im Fazit merkt Karr (1995) an, dass der Aufwand für das Projekt größer war als zunächst angenommen. Insgesamt allerdings überwiege der Nutzen die Kosten der Befragung. Insbesondere die Erfahrung, dass selbst

gesteuerte Gruppen gut funktionieren, die neu entstandenen Kontakte und Netzwerke sowie die dadurch verbesserte Kommunikation sind laut Karr (1995: 751) auf der Habenseite zu verbuchen. Dennoch muss auch Karr (1995: 751) resümieren, dass im Endeffekt nicht alle Veränderungsprozesse erfolgreich durchgeführt wurden, weil sich das Unternehmen zu viele Ziele gleichzeitig gesetzt habe.

2.1.2.4 Kennzahlen generierende Befragung

Die Mitarbeiterbefragung als Kennzahlenlieferant existiert selten in dieser Funktion alleine. Vielmehr haben häufig umfassende oder auch themenzentrierte MAB zusätzlich die Funktion, Kennzahlen zu liefern. Zwei Anwendungsfälle werden im Folgenden skizziert. Zunächst gibt es den Fall, in dem eine MAB (auch) eine Kennzahl für eine Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan/Norton 1992, 1993; Müller 2005; Barthélemy et al. 2011) liefern soll. Als zweites wird ein Anwendungsfall vorgestellt, in dem eine MAB eine Kennzahl für den Faktor »M« im Rahmen der Humankapitalmessung mithilfe der »Saarbrücker Formel« (Scholz 2005) beisteuern soll.

Die Balanced Scorecard stellt ein kennzahlenbasiertes, ganzheitliches Managementinstrument dar, also ein Cockpit, in dem die wichtigsten Parameter zur Führung *eines konkreten Unternehmens* auf einen Blick angezeigt werden (Barthélemy et al. 2011: 57).

Die Autoren Kaplan und Norton (1992) entwickelten die Balanced Scorecard, da ihnen – wie lange zuvor schon Lauzel und Cibert (1959) – aufgefallen war, dass die seinerzeit vorherrschenden Kennzahlensysteme große Schwächen hatten. Es dominierten Systeme, die ausschließlich harte oder monetäre Kennzahlen nutzten, die zudem vergangenheitsbasiert waren, und damit möglicherweise schon nicht mehr geeignet für Steuerungsentscheidungen. Angestrebt wurde von den Autoren ein ausgeglichenes Verhältnis von monetären und nichtmonetären Kennzahlen, von vergangenheitsbasierten und nicht vergangenheitsbasierten Kennzahlen, von Kennzahlen, die kurz- und langfristige Ziele messen und von Kennzahlen, die die externe und die interne Perspektive berücksichtigen (Barthélemy et al. 2011: 59). Die Kennzahlen sollten dabei jedoch nicht irgendwie ausgewählt werden. Vielmehr sollten in der Balanced Scorecard erfolgskritische Kennzahlen auf Grundlage der Unternehmensstrategie operationalisiert werden. Zur Implementation einer BSC ist also zunächst das Vorhanden-

sein einer explizit formulierten Unternehmensstrategie Voraussetzung. Die BSC wird dann deduktiv aus der Strategie entwickelt.

Für jede der bis zu 20 Kennzahlen⁷ im System werden ein Ziel, eine Maßgröße, ein Zielwert und Maßnahmen zur Erreichung des Zielwerts definiert. Sollten alle Kennzahlenwerte über ihren jeweiligen Zielwerten liegen, so kann die Strategie als umgesetzt betrachtet werden.

Welche Rolle spielt nun eine MAB im Rahmen von Balanced Scorecards? Die Balanced Scorecard ist zumeist in vier Perspektiven unterteilt. Die Benennung der Perspektiven kann im Prinzip von jeder Organisation selbst gewählt werden, sofern die Auswahl zu einem ausgeglichenen Tableau von Kennzahlen führt, das die jeweilige Unternehmensstrategie abbildet. Häufig werden folgende Perspektiven gewählt: Finanzperspektive, Kundenperspektive, interne Prozessperspektive und Mitarbeiterperspektive (Barthélemy et al. 2011: 67).

Um die BSC mit Kennzahlen für die Mitarbeiterperspektive zu füllen, kann nun auf bereits im Unternehmen vorhandene Kennzahlen zurückgegriffen werden. Darunter fallen beispielsweise: der Krankenstand, die Fluktuation von Mitarbeitern, die Teilnahmequote an Fort- und Weiterbildungen oder die Teilnahme am Vorschlagswesen. Jedoch können Kennzahlen auch über eine MAB erhoben werden. Kennzahlen lassen sich beispielsweise zu folgenden Aspekten generieren: Die Arbeitszufriedenheit (Fischer 2006; Liebig 2006; Wenderlein 2005; Neuberger 1974; Fischer/Lück 1972), Commitment (Franke/Felfe 2008; Felfe et al. 2006; Kinnie et al. 2005), die wahrgenommene Anerkennung für geleistete Arbeit (Holtgrewe 2000), Zusammenarbeit und Kommunikation (Ladwig 2006). Das Generieren solcher Kennzahlen geschieht zumeist über additive Indizes.

Folgeprozesse ergeben sich direkt aus der Balanced Scorecard, in der – wie bereits beschrieben – Maßnahmen definiert sind, die die Erreichung der Zielwerte unterstützen sollen.

Ein zweites Beispiel für Kennzahlen generierende MAB sind solche Befragungen, die im Rahmen einer Humankapitalmessung mittels der Saarbrücker Formel angewendet werden. Die Saarbrücker Formel stellt ein Instrument dar, dessen Ziel es ist – analog zum Anlagevermögen im betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen – das Humankapital einer Organisation monetär anzugeben. Eine Organisation kann dies tun, um beispiels-

⁷ Barthélemy (2011: 68) geht von vier Perspektiven mit maximal fünf Kennzahlen aus. Die Aufnahme von mehr als 20 Zielen (Kennzahlen) mache die Übersichtlichkeit der BSC zunichte und führe dazu, dass die Umsetzbarkeit der BSC gefährdet werde.

weise deutlich zu machen, welcher Unternehmenswert durch die Freisetzung von Personal vernichtet wird. Aber auch bei der Beschaffung von Kapital über den Kapitalmarkt kann es sinnvoll sein, den Wert des Humankapitals einer Organisation in Euro angeben zu können. Dies kann dabei helfen, Kreditkonditionen zu verbessern (Scholz/Bechtel 2005). Dass Krankenhäuser in Zukunft verstärkt Finanzmittel am Kapitalmarkt aufnehmen werden, sagte auch Schmitz (2006) voraus. Inzwischen hat sich dieser Trend klar bestätigt (vgl. Kapitel 3.1.2.3).

Die Saarbrücker Formel hat kontroverse Diskussionen ausgelöst, sowohl was das Vorhaben selbst angeht, als auch bezüglich der angewendeten Methode (Becker et al. 2006; Scholz 2007a; Becker et al. 2007). Es soll hier jedoch nicht um die Bewertung des Instrumentes selbst gehen⁸, sondern vielmehr darum zu zeigen, welche Rolle eine Kennzahl aus einer MAB in der Berechnungsformel spielt.

Für die Berechnung des Gesamthumankapitals wird das Humankapital über Beschäftigungsgruppen aufsummiert. In die Berechnung gehen die Marktlöhne, aber auch Investitionen in Personalentwicklungsmaßnahmen ein, ebenso wird ein Wissensverlust über den Zeitverlauf einberechnet, wenn Personalentwicklungsmaßnahmen ausbleiben. Zentral ist in Bezug auf MAB jedoch der Faktor M, der aus einer Mitarbeiterbefragung stammt. Dieser Faktor (Wertänderung) wird normiert und ist zwischen den Werten 0 und 2 definiert. Das bedeutet, er kann den Wert des Humankapitals einer Gruppe verdoppeln oder gar auf den Wert 0 setzen. Dieser Faktor aus einer MAB ist also sehr wirkungsmächtig.

Nach Scholz (2005) besteht dieser wirkungsmächtige Faktor aus Komponenten mit den Überschriften Commitment, Kontext und Retention. Diese Komponenten lassen sich mit einem normierten Fragebogen erheben. Prinzipiell jedoch ist die Erhebung auch mittels eines selbst gestalteten Fragebogens möglich. Das bedeutet, dass Organisationen, die bereits eine MAB mit einem etablierten Fragebogen umsetzen, Items aus dieser Befragung zur Berechnung des Faktors »M« verwenden können.

Die Besonderheit von MAB, die eine Kennzahl »M« im Rahmen der Anwendung der Saarbrücker Formel nutzen, ist also der besondere Einfluss, den das Ergebnis der Befragung auf den Wert des Humankapitals besitzt. Fällt die MAB schlecht aus, kann der Wert des Personals beträcht-

⁸ Dies ist auch schwer möglich, da bezüglich vieler Einzelheiten nicht die nötige Transparenz für eine wissenschaftliche Diskussion vorliegt. So ist beispielsweise der normierte Fragebogen zu Messung des Faktors »M« nicht publiziert.

lich gemindert werden. Theoretisch kann der Wert bei vollständig fehlendem *Commitment*, einem maximal schlechten *Kontext* und nicht vorhandener *Retention* sogar vollständig vernichtet werden. In diesem Fall würde der Wert des Faktors »M« 0,0 betragen. Umgekehrt ist auch eine Verdopplung des Wertes möglich.

2.1.2.5 Zusammenfassung: MAB in der Praxis

Anhand der kurz skizzierten Praxisbeispiele zeigt sich die große Varianz möglicher MAB. Bei der Auswahl ist bewusst darauf Wert gelegt worden, eine große Vielfalt zu zeigen und kontrastierende Beispiele vorzustellen. Ausgehend von der dargestellten Vielfalt könnte nun der Eindruck entstehen, dass die Untersuchung von MAB in der Breite ein Problem darstellt, sofern dazu ein standardisiertes Instrument, wie eine schriftliche Befragung verwendet werden soll. In der Tat wäre das ein Problem, sollten die dargestellten Fälle in der Praxis in jeweils größerer Anzahl vorkommen. Bei weiterer Durchsicht der Literatur kann die theoretisch mögliche Vielfalt der Mitarbeiterbefragungstypen durch empirische Befunde jedoch wieder eingeschränkt werden. Befragungen zur Humankapitalmessung (Scholz 2005, 2007b) oder groß angelegte Interviewbefragungen (Lauterburg 1991; Karr 1995) sind absolute Ausnahmen. Untersuchungen zeigen zwar, dass es eine gewisse Varianz in den Formen und Inhalten der durchgeführten Befragungen gibt (Hossiep/Frieg 2008; Bungard et al. 1997; Jonas-Klemm/Niethammer 2005; Hewitt Associates/Kienbaum Management 2008), weisen aber gleichzeitig auch darauf hin, dass es scheinbar einen breiten Grundkonsens in der Ausgestaltung von MAB gibt. Dass dies so ist, wird im folgenden Kapitel ausführlicher gezeigt.

2.1.3 Verbreitung und Gleichförmigkeit von Mitarbeiterbefragungen

Blumenstock (2005: 174) verzeichnet bei der Betrachtung von verschiedenen Aspekten der Kundenorientierung in Krankenhäusern zwischen 1998 und 2004 einen Anstieg der Verbreitung von Mitarbeiterbefragungen von 24 Prozent auf 42 Prozent in somatischen Krankenhäusern.⁹ Jonas-Klemm und Niethammer (2005: 487) kommen in ihrer Befragung im Jahr 2004 bereits auf eine Verbreitung in 59,5 Prozent der Krankenhäuser, beziehen

⁹ Mitarbeiter werden in diesem Kontext als interne Kunden aufgefasst.

sich allerdings nur auf Häuser im Südwesten Deutschlands. Im Jahr 2012 sind es nach eigenen Erhebungen etwa 80 Prozent der Krankenhäuser, die regelmäßig oder zumindest wiederholt MAB durchführen. Zahlen für die Zeit zwischen 2004 und 2012 sind nicht bekannt. Es ist also eine Verbreitung von MAB in Krankenhäusern zu beobachten. Möglicherweise ist diese auch durch die Einführung einer Qualitätsmanagementpflicht im Jahr 2000 vorangetrieben worden.

Nun ist im vorherigen Kapitel eine große Bandbreite von MAB-Typen vorgestellt worden, während gleichzeitig behauptet wird, dass diese Bandbreite in der Praxis kaum relevant ist. Vielmehr herrscht ein Konsens bezüglich der konkreten Gestaltung von MAB. Dieser wird anhand verschiedener Dimensionen sichtbar. Er wird im Folgenden an den *Inhalten*, den *Erhebungsformen und Erhebungsinstrumenten*, sowie an der *Gestaltung der Folgeprozesse* verdeutlicht.

2.1.3.1 *Inhalte und Themen*

In Bezug auf den *Inhalt* lässt sich feststellen, dass Kernthemen nahezu aller Mitarbeiterbefragungen die konkreten Arbeitsbedingungen, die Zusammenarbeit mit Kollegen, Kommunikation und Führung allgemein, Entwicklungsmöglichkeiten sowie das Betriebsklima (Jonas-Klemm/Niethammer 2005; Bungard et al. 1997; Borg 2003; Hewitt Associates/Kienbaum Management 2008) sind. Hier herrscht also eine gewisse Homogenität. Dies trifft insbesondere auf umfassende Befragungen zu, die nach Jonas Klemm und Niethammer (2005: 489–490) in Krankenhäusern drei Viertel der MAB beschreiben. In umfassenden Befragungen werden diese Themen im Rahmen einer einzigen Befragung abgedeckt (vgl. Kapitel 2.1.2.1). Damit sind wichtige Themenbereiche adressiert, die die – vor allen Dingen psychologische – Forschung zur Arbeitszufriedenheit als Einflussfaktoren gefunden hat (vgl. Fischer 2006).

Die starke Verbreitung der genannten Inhalte lässt sich durch die wissenschaftlich ergründete Zufriedenheitswirksamkeit dieser Themen erklären. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass der Rückgriff auf bereits in anderen Organisationen verwendete Fragebögen einen zusätzlichen Beitrag zur Homogenität der Themen in MAB leistet. So sind wenige Fragebögen aufwendige Neuentwicklungen, sondern zumeist eklektizistische Sammlungen von Fragen aus bereits verwendeten Fragebögen (Jonas-Klemm/Niethammer 2005: 491). In vielen Fällen wird der Fragebogen erstellt oder

ausgesucht, bevor die Ziele der Befragung definiert werden, falls Letzteres überhaupt explizit geschieht. Besonders Borg (2003) kritisiert dieses Vorgehen, indem er auf die fehlende Positionierung¹⁰ der meisten MAB hinweist. Auch andere Autoren betonen die Wichtigkeit einer Zielsetzung vor dem Start in den MAB-Prozess und damit auch vor der Fragebogenentwicklung (zum Beispiel Church/Waclawski 1998; Kraut 1996).

»In den Untersuchungen stellt sich heraus, dass zu wenig in die strategische Nutzung der FP (Folgeprozesse, F.W.) investiert wird. Das strategische Potenzial der MAB kann sich erst dann richtig entfalten, wenn die FP schon zu Beginn der MAB basierend auf der Positionierung so gestaltet werden, dass sie die Ziele der MAB unterstützen.« (Deitering 2006: 6)

Durch die beschriebene Art des Zustandekommens vieler Fragebögen lässt sich erklären, warum umfassende und zufriedenheitsfokussierte Befragungen nach wie vor einen großen Anteil der empirisch zu beobachtenden MAB ausmachen. MAB, die eine stärkere Strategieeinbindung haben (zum Beispiel Leitbildbindung, Anbindung an eine Balanced Scorecard), auf Leistungs- oder Qualitätsaspekte abheben oder gar sozialpsychologische Themen wie Gerechtigkeitsempfinden, Commitment, Fairness, Mobbing oder Stressempfinden in den Mittelpunkt stellen, setzen sich aber langsam durch, so die Einschätzung einiger Autoren (Hossiep/Frieg 2008; Hewitt Associates/Kienbaum Management 2008). Ob dies im Krankenhaus gleichermaßen der Fall ist, wird im Rahmen dieser Arbeit zu zeigen sein. Lauer (2010) beobachtet zudem einen steigenden Anteil von Befragungen mit einem partizipatorischen Ansatz:

»Stand lange Zeit der Aspekt der Klimamessung bei den Umfragen im Vordergrund, so geht es vermehrt auch darum, bei aufgedeckten Problemen Folgeschritte zu initiieren und somit zu einem schrittweisen Wandel des Unternehmens, angeregt durch die Mitarbeiter, beizutragen. Aus diesem Grunde ist die Mitarbeiterbefragung ein wichtiges Instrument der gestaltenden Partizipation.« (Lauer 2010: 135)

Auch in Bezug auf diesen Aspekt, wird diese Arbeit zeigen können, ob der von Lauer (2010) beobachtete Fortschritt in Krankenhäusern ebenfalls zu beobachten ist.

10 Damit sind die Zielsetzung, die Rollenklärung, die Ressourcenklärung, die Vereinbarung von Zeitplänen und andere Vorarbeiten gemeint, die in einem starken ursächlichen Zusammenhang mit dem späteren Erfolg oder Misserfolg einer Befragung stehen.

Nicht nur in Bezug auf die *Inhalte* von MAB, sondern auch mit Blick auf die *Erhebungsformen* lässt sich eine gewisse Homogenität der empirisch beobachtbaren Befragungen feststellen.

2.1.3.2 *Erhebungsformen und Erhebungsinstrumente*

Moderierte Gruppendiskussionen oder Interviews (Lauterburg 1991; Karr 1995) sind Erhebungsmethoden, die für Mitarbeiterbefragungen genutzt werden können und teilweise auch genutzt werden (vgl. Kapitel 2.1.2.3), allerdings scheint dies die Ausnahme zu sein. So finden Jonas-Klemm und Niethammer (2005) bei 96 Prozent aller MAB die schriftliche Form vor, bei Bungard et al. (1997) sind es 97 Prozent.

Die schriftliche Form der Befragung dominiert also deutlich, was aber nicht bedeutet, dass diese schriftlichen Befragungen ausschließlich auf Papier durchgeführt werden. Vielmehr nehmen reine Online-Befragungen (zum Beispiel im Intranet) sowie hybride Formen weiter zu; auch diese gehören zu den schriftlichen Befragungen.

»In Bezug auf den Modus der Datenerhebung zeigt sich, dass etwa ein Drittel der Unternehmen reine Paper-Pencil-Befragungen durchführt, während ein weiteres Drittel komplett elektronisch befragt und das letzte Drittel teilweise elektronisch, teilweise schriftlich befragt.« (Hossiep/Frieg 2008: 56)

Trotz der relativ gleichmäßigen Aufteilung der schriftlichen Erhebungsmethoden in der Gesamtschau ist von starken Brancheneffekten auszugehen. Organisationen mit einem großen Anteil von Computerarbeitsplätzen tendieren eher zu Onlinebefragungen. In Krankenhäusern dürften Papierbefragungen nach wie vor dominant sein. Zwar haben die Beschäftigten in den meisten Krankenhäusern inzwischen Zugang zu Computerarbeitsplätzen¹¹, doch in nur wenigen Häusern haben alle Mitarbeiter (vom Hausmeister bis zum Chefarzt) eine dienstliche E-Mail-Adresse. Für viele Beschäftigtengruppen ist der Umgang mit dem Computer nicht Teil täglicher Arbeitsprozesse. Dies erschwert die Administration von Online-Befragungen und stellt Hürden dar, die einer hohen Rücklaufquote abträglich sein können. Die vorhandene Literatur gibt allerdings zu der konkreten Ausgestaltung von Befragungen im Gesundheitswesen kaum Antworten.

11 Große Teile der Dokumentation werden inzwischen mit dem Rechner erledigt, auch Qualitätshandbücher oder Behandlungspfade finden sich im Intranet. Ist dies der Fall, muss jeder Mitarbeiter prinzipiell Zugang zu einem Rechner besitzen.

Hier besteht eine Forschungslücke, die für den Krankenhaussektor mit dieser Studie geschlossen werden kann.

2.1.3.3 Folgeprozesse und Monitoring

Als letztes Kriterium, an dem eine hohe Homogenität der in der Praxis durchgeführten MAB aufgezeigt werden kann, werden die möglichen *Folgeprozesse* beleuchtet. Es können die Unterpunkte *Feedback*, *Maßnahmenplanung* und *Maßnahmencontrolling* unterschieden werden.

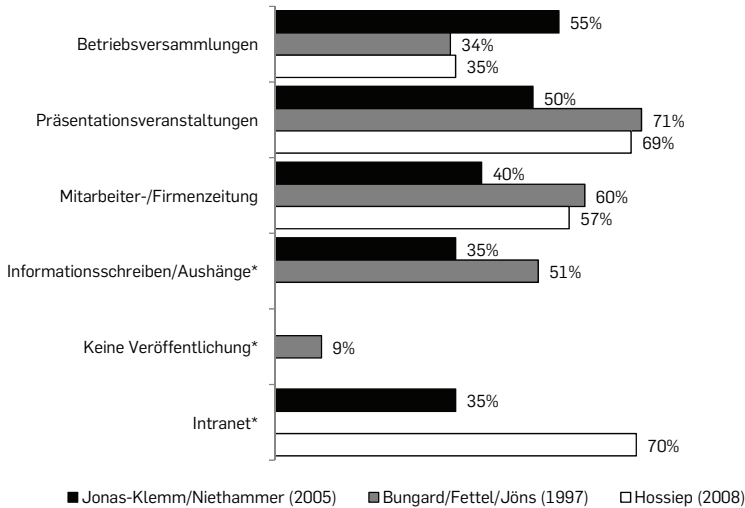
Zum Thema *Feedback* zeigen sich drei Studien in ihren Kriterien vergleichbar (Hossiep/Frieg 2008; Jonas-Klemm/Niethammer 2005; Bungard et al. 1997). Deutlich wird, dass sich die Ergebnisse der beiden branchenübergreifend angelegten Studien stark ähneln und dies, obwohl sich zwischen den Datenerhebungen mehr als zehn Jahre vergangen sind. Die krankenhausbezogene Studie liefert deutlich andere Werte, so dass hier ein Brancheneffekt anzunehmen ist. Eine Übertragung der Ergebnisse aus anderen Bereichen ist scheinbar nicht ohne weiteres möglich. Auch dies spricht für eine gesonderte Betrachtung des Krankenhaussektors, wie sie in dieser Arbeit vorgenommen wird.

In Krankenhäusern scheint, den vorliegenden Studien zur Folge das Feedback von Befragungsergebnissen eine geringere Rolle zu spielen. Bezüglich der Nutzung der aufgeführten Feedbackarten liegen die Krankenhäuser jeweils deutlich hinter den Organisationen aus dem Branchenmix zurück. Lediglich ein Feedback im Rahmen von Betriebsversammlungen findet in Krankenhäusern häufiger statt, als in den im Rahmen der anderen Studien befragten Organisationen.¹² Das lässt darauf schließen, dass in Krankenhäusern häufiger ein globales Feedback stattfindet, was sicherlich auch mit der Organisationsgröße zu tun hat, die in den Vergleichsorganisationen über der von Krankenhäusern liegt. Dennoch zeigt sich, dass spezielle Präsentationsveranstaltungen auf Stations- oder Fachbereichsebene sowie schriftliche Informationen oder Daten im Intranet seltener verwendet werden als in anderen Branchen. Damit sind in Krankenhäusern vermutlich auch Folgeprozesse auf der Ebene der Arbeitsbereiche weniger verbreitet. Grund für diese Annahme ist, dass es dafür scheinbar in vielen

12 Bei Bungard et al. (1997) handelt es sich um die 100 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland, bei Hossiep und Frieg (2008) um die 820 größten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Fällen – mangels Feedback auf dieser Ebene – keine Datenbasis gibt. Ob dem wirklich so ist, wird im Rahmen dieser Arbeit gezeigt werden können.

Abbildung 1: Häufigkeit der Nutzung bestimmter Feedbackwege in Folgeprozessen (in den nicht angegebenen Studien nicht gefragt)*



Quelle: Eigene Zusammenstellung aus Daten von Jonas Klemm (2005), Bungard (1997) und Hossiep (2008)

Workshops zur *Planung von Folgeprozessen* werden in 72 Prozent der Krankenhäuser durchgeführt. Zielgruppen der Workshops sind insbesondere das obere Management (72 Prozent) aber ebenfalls häufig die Stationsebene (67 Prozent). Mittleres Management und Funktionsbereiche werden nur in der Hälfte der Organisationen einbezogen (Jonas-Klemm/Niethammer 2005). Analog zu den Ergebnissen von Jonas-Klemm und Niethammer (2005) finden auch Bungard et al. (1997) in einem relativ großen Anteil der befragten Organisationen Veranstaltungen zur Ableitung von Folgeprozessen (77 Prozent). Auch hier sind eher das obere Management und die Abteilungsebene Zielgruppen dieser Veranstaltungen (57 Prozent und 51 Prozent). Funktionsbereiche und mittleres Management werden etwas schwächer einbezogen (jeweils 43 Prozent, Bungard et al. 1997). Eine Studie von Hewitt Associates und Kienbaum Management (2008) fragt etwas anders und weniger differenziert. So gibt es hier keine Aussagen zu den Funktionsbereichen oder dem mittleren Management.

Doch auch diese Studie zeigt, dass in mehr als der Hälfte der Organisationen Führungskräfte und Mitarbeiter in dezentralen Einheiten gemeinsam Folgemaßnahmen ableiten und dass gleich häufig das Top-Management zentrale Maßnahmen definiert (63 Prozent). Führungskräfte legen in 60 Prozent der Organisationen dezentral Maßnahmen fest (ohne Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter). Freiwillig ist die Ableitung von Folgemaßnahmen nur in 13 Prozent der Fälle (Hewitt Associates/Kienbaum Management 2008).

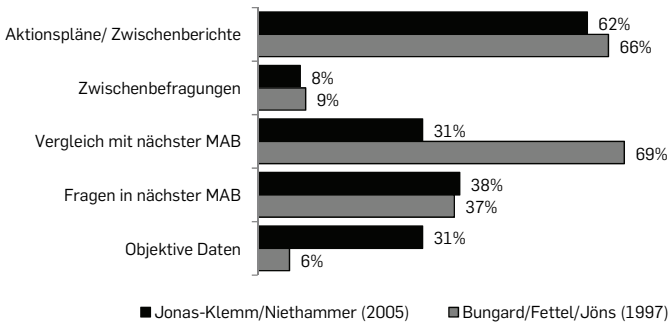
Nur die Hälfte der Krankenhäuser führt nach der Maßnahmenplanung ein *Controlling* der praktischen Umsetzungsmaßnahmen durch. 62 Prozent führen ein Controlling über Aktionspläne oder Zwischenberichte durch. Objektive Daten (zum Beispiel Kennzahlen zu Absentismus/Krankenstand) nutzen nur 31 Prozent der Krankenhäuser. Auch spezielle Evaluationsfragen zur Vorbefragung im Rahmen der nächsten Befragung (38 Prozent) oder ein Controlling über den Vergleich der Ergebnisse mit einer Folgebefragung finden selten statt (31 Prozent). Eine Nutzenmessung des gesamten Instruments MAB findet bislang in Krankenhäusern höchstens sporadisch statt. Genutzt werden für das Controlling Zählungen von Rückläufen oder »Aktionen«, objektive Kriterien werden kaum hinzugezogen (31 Prozent). Zu diesem Ergebnis kommen Jonas-Klemm und Niethammer (2005).

»Zusammenfassend gewinnt man den Eindruck, dass in vielen Kliniken noch keine systematische Beurteilung des Nutzens der Befragungsinstrumente erfolgt.« (Jonas-Klemm/Niethammer 2005: 496)

In Bezug auf das Maßnahmencontrolling finden sich zwischen den Untersuchungen von Jonas-Klemm und Niethammer (2005) und Bungard et al. (1997) sowohl Parallelen, als auch Unterschiede. So werden Fragen in der nächsten MAB, Zwischenbefragungen und Aktionspläne/Zwischenberichte ähnlich häufig für das Controlling genutzt. Objektive Daten werden jedoch in Krankenhäusern deutlich häufiger als in anderen Organisationen verwandt (31 Prozent versus 6 Prozent). Umgekehrt verhält es sich beim Vergleich der Ergebnisse einer Befragung mit denen der nächsten MAB (31 Prozent Krankenhäuser versus 69 Prozent andere Organisationen). Zwischen beiden Untersuchungen liegen acht Jahre Differenz, daher ist nicht möglich festzustellen, ob es sich bei den Unterschieden um einen Brancheneffekt oder um eine zeitliche Veränderung handelt oder gar beide Aspekte sich überlagern. Der Vergleich der Studien lässt aber vermuten,

dass es sich auch beim Controlling eher um einen Branchen- als um einen Zeiteffekt handelt.

Abbildung 2: Nutzung bestimmter Controllinginstrumente im Rahmen von MAB



Quelle: Eigene Zusammenstellung aus Daten von Jonas-Klemm (2005: 496) und Bungard (1997)

Auch Bungard et al. (1997) gelangen – in überraschend ähnlichem Wortlaut – zu der Erkenntnis, dass eine systematische Nutzenbewertung von MAB noch nicht flächendeckend erfolgt:

»Zusammenfassend gewinnt man den Eindruck, daß in vielen Unternehmen noch keine systematische Beurteilung des Nutzens von MAB erfolgt (...)« (Bungard et al. 1997: 258)

Etwas anders als in den zwei vorgestellten Untersuchungen fragt die Studie der Beratungsunternehmen Hewitt Associates und Kienbaum Management. Eine »Messung der Wirksamkeit bei nachfolgenden Mitarbeiterbefragungen« (Hewitt Associates/Kienbaum Management 2008) findet in 76 Prozent der Organisationen statt. Allerdings wird nicht differenziert, ob dies durch spezielle Fragen in der nächsten MAB geschieht oder ob eine Verbesserung der Antwortwerte bei den vorhandenen Fragen dazu genutzt wird. Die Art des Umsetzungscontrolling wird ebenfalls nicht unterschieden; 70 Prozent der Organisationen führen an, ein »Umsetzungscontrolling durch den HR-Bereich« durchzuführen, 60 Prozent legen das Controlling in die Hände der Führungskräfte (Hewitt Associates/Kienbaum Management 2008). Was dies allerdings konkret bedeutet, bleibt leider unklar.