

Michael Schmale

Mitarbeiterbefragungen als Führungsinstrument in Non-Profit-Organisationen

Grundlagen, Durchführungsanleitung und Praxisbeispiel



disserta
Verlag

Schmale, Michael: Mitarbeiterbefragungen als Führungsinstrument in Non-Profit-Organisationen: Grundlagen, Durchführungsanleitung und Praxisbeispiel, Hamburg, disserta Verlag, 2015

Buch-ISBN: 978-3-95425-844-4

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95425-845-1

Druck/Herstellung: disserta Verlag, Hamburg, 2015

Covermotiv: © laurine45 – Fotolia.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© disserta Verlag, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.disserta-verlag.de>, Hamburg 2015
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	9
2	Theoretische Grundlagen der Mitarbeiterbefragung.....	11
2.1	Begriffsbestimmungen	11
2.2	Historische Entwicklung der Mitarbeiterbefragung.....	13
2.3	Funktionen und Ziele der Mitarbeiterbefragung	15
2.4	Formen der Mitarbeiterbefragung	17
2.4.1	Meinungsumfragen.....	17
2.4.2	Benchmarkingumfragen	17
2.4.3	Klimabefragungen mit Rückspiegelung	17
2.4.4	Auftau- und Einbindungsmanagementprogramme	18
2.4.5	Systemische Mitarbeiterbefragung	19
2.5	Die Mitarbeiterbefragung als Evaluationsinstrument.....	19
2.5.1	Zum Begriff Evaluation	19
2.5.2	Konsequenzen für die Mitarbeiterbefragung	20
2.6	Methodik und Entwicklung einer Mitarbeiterbefragung	23
2.6.1	Vorbereitungsphase	24
2.6.2	Planungsphase	26
2.6.3	Realisierungsphase.....	31
2.6.4	Auswertungsphase.....	35
2.6.5	Feedback- und Strategiephase	40
2.6.6	Umsetzungs- und Zielphase.....	41
2.7	Gütekriterien im Mitarbeiterbefragungsprozess	42
2.7.1	Akzeptanzkriterien.....	42
2.7.2	Testtheoretische Gütekriterien	45
2.7.3	Veränderungspotential	46

3	Der Malteser Hilfsdienst	47
3.1	Begriffsbestimmungen	47
3.2	Die Organisationsstruktur des Malteser Hilfsdienst	48
3.3	Ehrenamtliche Tätigkeitsfelder beim Malteser Hilfsdienst.....	50
3.4	Exkurs: Motive ehrenamtlicher Tätigkeit	53
3.4.1	Die Bedürfnishierarchie nach Maslow	53
3.4.2	Die ERG-Theorie von Alderfer	55
3.4.3	Neuere Untersuchungen	56
4	Empirische Grundlagen der Helferbefragung	58
4.1	Pilotbefragung und Idee.....	58
4.1.1	Planung und Vorbereitung	58
4.1.2	Fragebogenentwicklung	60
4.1.3	Durchführung der Befragung.....	61
4.1.4	Datenanalyse	62
4.1.5	Diskussion und kritische Würdigung	64
4.2	Anlässe zur Helferbefragung beim Malteser Hilfsdienst	66
4.2.1	Helfermotivation	66
4.2.2	Qualifikationsanforderungen	67
4.2.3	Führungsstruktur	68
4.2.4	Organisationskultur	69
4.3	Konstruktion eines standardisierten Helferfragebogens	70
4.3.1	Analysefeld Tätigkeitsbedingungen.....	72
4.3.2	Analysefeld Tätigkeitsempfinden.....	72
4.3.3	Analysefeld Aus-, Fort- und Weiterbildung	73
4.3.4	Analysefeld Führungsstruktur.....	74
4.3.5	Analysefeld Vereinskultur.....	74
4.3.6	Analysefeld Persönlichkeit	75
4.3.7	Analysefeld Spezielle Kennzahlen	77
4.4	Aufbau und Endreaktion des Fragebogens	78

5	Hauptuntersuchung und Ergebnisse	80
5.1	Stichprobenrekrutierung und Repräsentativität.....	80
5.1.1	Datenerhebung Greven.....	81
5.1.2	Datenerhebung Emsdetten	82
5.1.3	Datenerhebung Münster (Westf.)	83
5.1.4	Beschreibung der Gesamtstichprobe	83
5.1.5	Stichprobenrepräsentativität.....	86
5.2	Fragebogenüberprüfung	88
5.2.1	Analyse fehlender Werte	89
5.2.2	Deskriptive Ergebnisse.....	91
5.2.3	Faktorenanalyse.....	93
5.2.4	Item- und Reliabilitätsanalyse	103
5.2.5	Reliabilität, Objektivität und Validität	112
5.3	Veränderungspotential und Folgeprozesse	114
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	117
7	Literatur	119
8	Abbildungsverzeichnis.....	127
9	Tabellenverzeichnis.....	128
10	Anhang.....	130
I.	Mitarbeiterfragebogen im Rahmen der DIN EN ISO 9001	130
II.	Fragebogen der Pilotbefragung	131
III.	Fragebogen der Helferbefragung.....	137
IV.	Erklärungen zur Helferbefragung	144
V.	Motivationsflyer Helferbefragung Greven 2007.....	145
VI.	Motivationsplakat der Helferbefragung Münster 2007	146
VII.	Itemübersicht und gültige Werte	147
VIII.	Deskriptive Item-Statistik	154
IX.	Komponentenmatrizen der Faktorenanalyse	157
X.	Anti-Image-Matrizen [...].....	161

1 Einleitung

Mitarbeiterbefragungen gehören heute zum Standardrepertoire moderner Unternehmenskommunikation. Schon lange sind sie keine profanen Meinungsumfragen mehr, die man als „Upwards communications“ (Kraut & Freeman 1992), als „Ohren an der Basis“ (Gottschall 1988) oder „Geschäftsberichte von unten“ (Freimuth & Kiefer 1995) verstehen sollte. Eine mehr als hundertjährige wissenschaftliche Entwicklungszeit hat dazu geführt, dass gut geplante Mitarbeiterbefragungen heute präzise sozialwissenschaftliche Messinstrumente darstellen, die hohen Qualitätsanforderungen gerecht werden (Bien 1995: 14). Im Sinne eines pädagogischen Ansatzes werden sie zu einem wichtigen Gestaltungselement lernender Organisationen, welches gleichermaßen als Lernquelle und Erfolgskontrolle dient (Trefz 2004: 13; Freimuth & Kiefer 1995: 4f.).

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Planung, Konstruktion und Umsetzung einer Mitarbeiterbefragung am Beispiel des Malteser Hilfsdienstes vorzustellen und deren Qualität anhand zentraler Gütekriterien zu überprüfen. Das Besondere dabei ist, dass es sich beim Malteser Hilfsdienst um ein nicht-gewinnorientiertes gemeinnütziges Unternehmen, eine so genannte *Non-Profit-Organisation* handelt. Obwohl das Interesse an Mitarbeiterbefragungen in Deutschland sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Diskussion deutlich zugenommen hat (Borg 2000: 15), bleibt der Non-Profit-Sektor in diesem Kontext weitgehend unbehandelt. Dies verwundert umso mehr wenn man bedenkt, dass die Existenzgrundlage solcher Organisationen typischerweise ehrenamtlich tätige Mitarbeiter¹ bilden, was zu erheblichen Herausforderungen für das Management im Vergleich zu kommerziellen Unternehmen führt. Selbst gering-qualifiziertes Personal wird zur knappen Ressource; der Erfolg der gesamten Organisation hängt maßgeblich von der Kooperation mit den Mitarbeitern ab. Die Organisationsstruktur muss in der Lage sein, die besonderen Bedürfnisse der ehrenamtlich Tätigen zu befriedigen, um Personal zu gewinnen und dauerhaft zu binden. Aus diesen Gründen kommt der Mitarbeiterbefragung in *Non-Profit-Organisationen* ein immenses

¹ Es sind stets beide Geschlechter gemeint.

Potential zu, wenn es darum geht Kommunikationsprozesse in Gang zu bringen, die eine kontinuierliche Strukturverbesserung protegieren.

Die vorgestellte Mitarbeiterbefragung kann als Evaluationsinstrument ehrenamtlicher Strukturen verstanden werden. Ohne eine begriffliche Klärung vorwegzunehmen, sollen dadurch bereits wichtige Funktionen der Befragung verdeutlicht werden. Zum einen geht es um die Offenlegung und Analyse der ehrenamtlichen Struktur gemeinnütziger Organisationen mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen, zum anderen soll auf den evaluativen Charakter dieses Prozesses aufmerksam gemacht werden. Wie zu zeigen ist, kann sich ein Evaluationsinstrument nicht auf die reine Erhebung von Daten beschränken, sondern will Veränderungsprozesse bewerten und seinerseits initiieren. Dies erfordert ein hohes Maß an Systematik bei gleichzeitig zielgruppenorientierter und praxisbezogener Umsetzung.

Im Verlauf dieser Arbeit werden zunächst Begriffsbestimmungen vorgenommen und die theoretischen Grundlagen von Mitarbeiterbefragungen vorgestellt, um daraus wichtige Gütekriterien für den Mitarbeiterbefragungsprozess abzuleiten. Daran anschließend wird die Organisationsstruktur des Malteser Hilfsdienstes als Gegenstand der Befragung beschrieben und das Phänomen ehrenamtlicher Tätigkeiten diskutiert. Der empirische Teil dieser Arbeit stellt die Entwicklung einer standardisierten Befragung der Helferschaft beim Malteser Hilfsdienstes dar, deren Qualität schließlich anhand der theoretisch hergeleiteten Gütekriterien abgeschätzt werden soll. Dazu wurden Vollbefragungen in insgesamt drei Ortsgliederungen des Malteser Hilfsdienstes durchgeführt. Im Fokus steht die Überprüfung des Fragebogens als Messinstrument der Helferbefragung. Die verwendeten statistischen Methoden sind Bestandteil der *Klassischen Testtheorie*², deren Kenntnis als Grundlage dieser Arbeit vorausgesetzt werden soll.

² Mit der Theorie und Entwicklung von Fragebögen als psychometrische Tests setzt sich die Wissenschaft seit über 100 Jahren intensiv auseinander. Weitgehend dominant sind bis heute die so genannte *Klassische Testtheorie* (Rost 1996; Bühner 2004; Bortz 2006; Rasch, Frieze, Hofmann & Naumann 2006) und der *Reflektive Ansatz* zur Messung von Konstrukten, der die Grundlage für diese Arbeit bildet (Eberl 2006; Eberl 2004; Jarvice, Mackenzie & Podsakoff 2003). Yousfi (2003) zeigt, dass trotz zunehmender Kritik und Verfügbarkeit neuerer Ansätze, sorgfältig konstruierte Tests auf dieser Grundlage gute bis sehr gute, vor allem aber praktikable Ergebnisse liefern.

2 Theoretische Grundlagen der Mitarbeiterbefragung

Im Folgenden soll der äußere Rahmen von Mitarbeiterbefragungen durch geeignete Begriffsbestimmungen und theoretische Grundlagen abgesteckt werden. Dazu werden die historische Entwicklung sowie Ziele und Formen der Mitarbeiterbefragung dargestellt. Auf dieser Basis soll die Mitarbeiterbefragung schließlich als Evaluationsinstrument verortet werden.

2.1 Begriffsbestimmungen

Bereits das Wort *Mitarbeiterbefragung* selbst beschreibt die wesentlichen Merkmale dieses Begriffs. Grundsätzlich handelt es sich um eine Befragung von Mitarbeitern in Unternehmen oder Organisationen. Die Internet-Suchmaschine „Google“ liefert zum Schlagwort *Mitarbeiterbefragung* etwa 110.000 Treffer (vgl. Google 2008), was auf einen inflationären Gebrauch des Begriffs hindeutet. In der Forschung werden *Mitarbeiterbefragungen* auch als *Betriebsumfragen*, *soziologische Betriebsuntersuchungen*, *innerbetriebliche Meinungsumfragen*, *Belegschaftsbefragungen*, *innerbetriebliche Einstellungsforschung*, *Betriebsklimaanalysen*, *Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen* oder *Mitarbeiter-Meinungsumfragen* (Domsch & Siemers 1995: 39; Jöns 1997: 15) beschrieben. Eine systematische Unterscheidung oder semantische Abgrenzung bleibt weitgehend aus.

Befragungen sollen im Allgemeinen Informationen über die Befragten sammeln oder deren Einschätzung zu konkreten Sachverhalten erfassen (Borg & Bergermaier 1995: 31). Form und Ablauf können dabei jedoch höchst unterschiedlich sein. Jöns (1997: 15) unterscheidet *Mitarbeiterbefragungen* auf Grund der systematischen Vorgehensweise zunächst von informellen Mitarbeitergesprächen. Weiterhin lassen sich *Mitarbeiterbefragungen* von anderen Befragungen durch ihre spezielle Zielgruppe und die spezifischen Sachverhalte, nach denen gefragt wird, abgrenzen. Die Mitarbeiter einer Organisation sind durch Zusammenarbeit, gemeinsame Ziele, Aufgaben und Erfahrungen geprägt und werden zu ihrer Arbeit und der bestehenden Organisationsstruktur befragt. Durch die genaue Definition der Zielgruppe wird es möglich, im Vorfeld der Befragung Annahmen und Rückschlüsse über diese zu formulieren. *Mitarbei-*

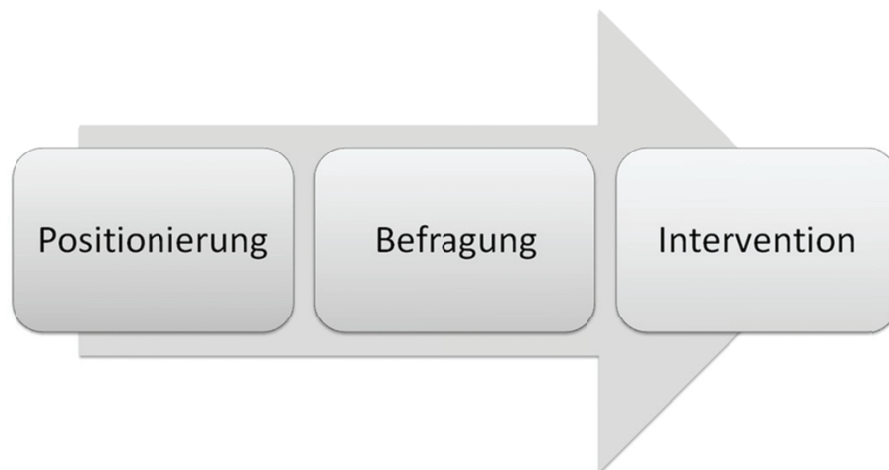
terbefragungen können gleichsam als Experten-befragungen bezeichnet werden, die die Mitarbeiter der Organisation als Experten ihrer eigenen Arbeitssituation verstehen (Neugebauer 2003: 4).

Die ausführliche Auseinandersetzung von Domsch & Schneble (1991: 1ff) mit dem Instrument der *Mitarbeiterbefragung*, lässt sich schließlich zu einer geeigneten Definition zusammenfassen: Ihnen zufolge kann eine *Mitarbeiterbefragung* als ein Instrument der zeitgemäßen Unternehmensführung verstanden werden, durch das im Auftrag der Geschäftsleitung und in Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung, anonym, auf freiwilliger Basis und direkt bei allen Mitarbeitern, beziehungsweise einer repräsentativen Stichprobe, unter Beachtung methodischer, organisatorischer und rechtlicher Rahmenbedingungen, Informationen über Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitern in unterschiedlichen Bereichen der betrieblichen Arbeitswelt oder der Umwelt erfragt werden, um daraus Hinweise auf die betrieblichen Stärken und Schwächen als Grundlage konkreter gestalterischer Maßnahmen zur Einleitung eines Änderungsprozesses ableiten zu können.³

Darüber hinaus wird der Begriff *Mitarbeiterbefragung* nicht auf das eigentliche Erhebungsinstrument – in der Regel den Fragebogen – reduziert, sondern als Gesamtprozess verstanden, in welchem die eigentliche Befragung einen einzelnen Baustein darstellt.

³ Vergleiche auch Domsch & Siemers 1995: 40. Diese Definition orientiert sich an dem von Bungard und Jöns (1997) entwickelten Mitarbeiterbefragungsmodell und enthält die entscheidenden Charakteristika einer Mitarbeiterbefragung, welche in aktuellen Publikationen angeführt werden. Vergleiche (Domsch & Ladwig 2006: 3ff.) sowie (Liebig 2006: 9ff.) für eine aktuelle und differenzierte Betrachtung.

Abbildung 2.1: Der Prozesscharakter der Mitarbeiterbefragung.



Quelle: eigene Darstellung.

Liebig (2006) konnte zeigen, dass die Rahmenbedingungen und der Gesamtprozess einer *Mitarbeiterbefragung* essentiell für dessen Erfolg in Form eines Entwicklungs- und Verbesserungsmanagements der Organisation sind. Dies verdeutlicht die hohe Komplexität und die Anforderungen, die der Mitarbeiterbefragungsprozess an die Verantwortlichen stellt. Jeder einzelne Schritt, jede Phase muss sorgfältig durchdacht und erarbeitet werden und erfordert eine entsprechende Methodenkompetenz. Ad hoc Projekte sind wenig effektiv, unter Umständen sogar schädlich.

2.2 Historische Entwicklung der Mitarbeiterbefragung

Die Geschichte der Mitarbeiterbefragung beginnt vermutlich in Frankreich zu Beginn des 19. Jahrhunderts mit der Befragung von Fabrikarbeitern zu ihrer sozialen Lebenssituation (Bundgard 2005: 163). Die wohl bekanntesten Mitarbeiterbefragungen des letzten Jahrhunderts stellen die von 1927 bis 1932 in den USA durchgeführten *Hawthorne-Studien* dar. Dabei wurden gut 20.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu ihren – vom damaligen Taylorismus geprägten – Arbeitsbedingungen befragt, um durch geeignete Veränderungen leistungssteigernde Effekte zu erzielen (Bien 1995: 15f.). Obwohl das Ziel der Untersuchungen damals auf der reinen Optimierung der Arbeitsumgebung lag, belegen die Ergebnisse der Studien die enorme Bedeutung von Mitarbeiterorientierung, Kommunikation und sozialen Werten für den Unternehmenserfolg.

Diese Ergebnisse führten zur *Human-Relations-Bewegung* und gelten als die Geburtsstunde der Organisationsforschung (a.a.O.; zum Hawthorne-Effekt und Taylorismus vgl. Schuler 2003).

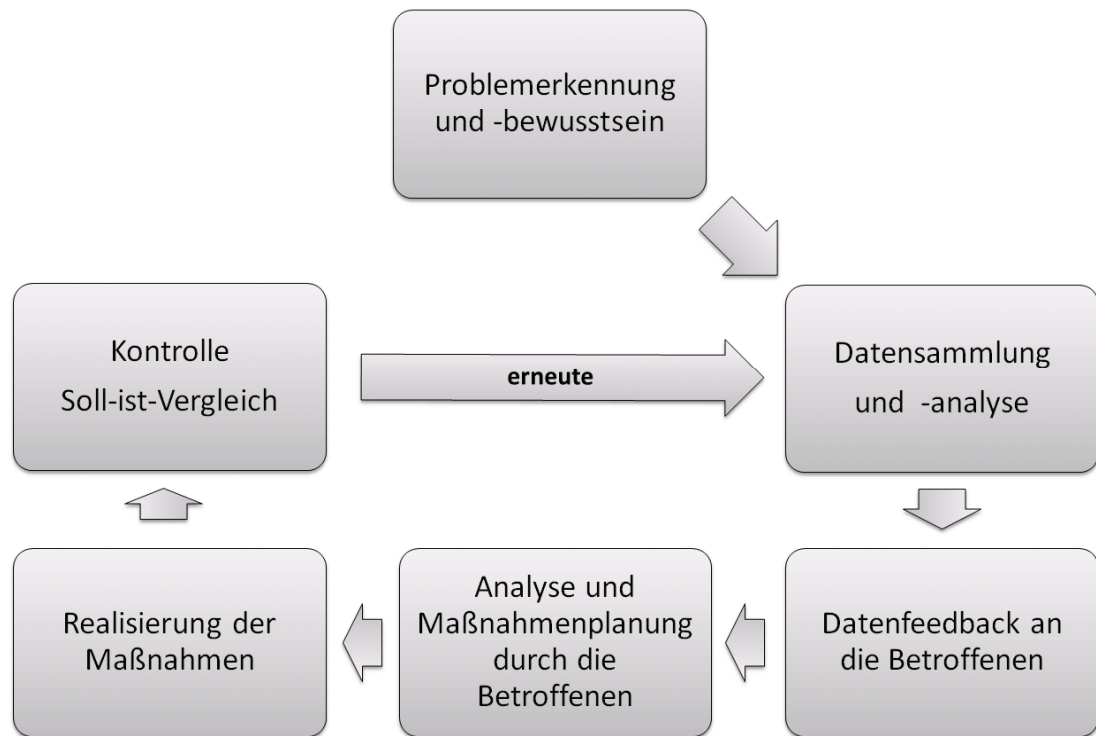
In Deutschland wurden Mitarbeiterbefragungen nach dem zweiten Weltkrieg vermehrt im Zusammenhang mit der Erforschung der *Arbeitszufriedenheit* eingesetzt. In den 1970er Jahren kam es zu Entwicklungen standardisierter Messinstrumente, beispielsweise der *Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit* (SAZ) von Fischer & Lück (1972) und dem *Arbeitsbeschreibungsbogen* (ABB) von Neuberger & Allerbeck (1978). Auf Grund der hohen Komplexität konnte das Konstrukt *Arbeitszufriedenheit* allerdings bis heute nicht befriedigend operationalisiert werden, weshalb das Interesse an diesem Begriff sukzessive zurückging (Trefz 2004: 12; für eine aktuelle Diskussion über Arbeitszufriedenheit vgl. Fischer 2006a).

Stattdessen rückten in den 1980er und 1990er Jahren Begriffe wie *Organisationskultur* und *Betriebsklima* ins Zentrum der Organisationsforschung (Schein 2003). Unternehmen formulierten gemeinsame Grundsätze und Leitbilder, mit dem Ziel einer nachhaltigen Identitätsbildung („Corporate-Identity“). Mitarbeiterbefragungen sollten Werte und Einstellungen der Belegschaft erfassen, um dadurch Stärken und Schwächen der Organisation zu identifizieren.

In den letzten Jahren wurden Mitarbeiterbefragungen auf Grund des steigenden wirtschaftlichen Effizienzdrucks schließlich zu Instrumenten der Qualitäts- und Organisationsentwicklung (Bundgard 1997). Sie sind feste, zum Teil bindende Bestandteile gängiger Qualitätsmanagementkonzepte wie dem *Total Quality Management* oder Zertifizierungen anhand der Normenreihen DIN EN ISO 9000-9004 (Stockmann 2006: 25). Für die Auszeichnung mit dem europäischen Qualitätspreis (EQA) der *European Foundation for Quality Management* (EFQM) ist eine regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbefragung zwingende Voraussetzung (Borg 2000: 38). Gestützt wird das Konzept der Mitarbeiterbefragung als Bestandteil der Organisationsentwicklung dabei von der *Survey-Feedback-Methode*. Darunter versteht man „die systematische Sammlung von Daten über ein System, die zwingend erforderliche Rückkopplung dieser Daten an die Betroffenen der Organisationseinheit sowie deren anschließende Dis-

kussion und Analyse als Basis zur Entwicklung von Problemlösungen“ (Ganserer & Große-Peclum 1995: 98).

Abbildung 2.2: Modell des Survey-Feedbacks als Grundprinzip von Mitarbeiterbefragungen.



Quelle: Ganserer & Große-Peclum 1995: 98; eigene Anpassung.

Dieses Modell unterstreicht die Notwendigkeit umfassender Folgeprozesse sowie einer regelmäßigen und systematischen Umsetzung.

2.3 Funktionen und Ziele der Mitarbeiterbefragung

Die Funktionen von Mitarbeiterbefragungen lassen sich im Wesentlichen zwei groben Ziel-Richtungen zuordnen. Zum einen dem eher klassischen Ziel der *Informationsgewinnung* in Form punktueller Untersuchungen, zum anderen den weitaus moderneren Zielen des *Einbindungs- und Interventionsmanagements*, die längerfristig angelegt sind.

Geht es um die reine *Informationsgewinnung* kann eine Mitarbeiterbefragung als Erhebungs-, Analyse- oder Diagnoseinstrument verstanden werden (Jöns 1997: 18ff.). Ziel der Befragung ist es dann, Daten über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit, dem Betriebsklima oder dem Führungsstil der

Vorgesetzten zu gewinnen. Letztendlich sind dies immer Informationen über Einstellungen und Meinungen. Durch Kenntnis dieser Daten erhofft man sich geeignete Maßnahmen ableiten zu können, die die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen, im Vertrauen dadurch produktivitätssteigernde Effekte zu generieren.⁴

In der aktuellen Forschung werden darüber hinaus immer häufiger *Interventionsfunktionen*, bis hin zu *Auftau- und Einbindungsfunktionen* von Mitarbeiterbefragungen diskutiert. Dabei stellt die Mitarbeiterbefragung selbst ein Kommunikationsinstrument in Form eines Partizipations- oder Einbindungsmanagements der Mitarbeiter dar (Borg 2000: 22f.). Neue Programme oder Überlegungen des Managements werden anhand der Befragung angesprochen und eingeführt, wobei gleichzeitig das Interesse und die Meinungen der Mitarbeiter über diese Programme zurückgespielt werden können, ohne generell für das Unternehmen relevant sein zu müssen. Der Befragung kommt dann „eine *Akzeptanzsicherungs- und Eisbrecherfunktion* für den Einstieg in die Verbesserungsprozesse zu“ (Jöns 1997: 21; ohne Hervorhebungen im Original). Diese Form von Mitarbeiterbefragungen nennt Borg (2000: 23) „Auftau- und Einbindungsmanagement Programme“ (AEMP).

Eine Sonderrolle spielt die *Evaluationsfunktion* der Mitarbeiterbefragung, die in der Regel als Überprüfung von Annahmen der Führung oder des Managements gegenüber der Belegschaft verstanden wird (Jöns 1997: 18). Einerseits dient sie dem Ziel der *Informationsgewinnung*, andererseits ist im Rahmen des AEMP eine *Evaluation*⁵ zur Überprüfung von Wirkungen umgesetzter Maßnahmen und laufender Interventionsprogramme vorgesehen. Borg (2000) gibt jedoch nicht an, ob diese *Evaluation* durch die Mitarbeiterbefragung selbst durchgeführt werden soll oder eine eigene Maßnahme darstellt. Wird durch eine zyklisch durchgeführte Mitarbeiterbefragung gleichzeitig die Wirksamkeit der abgeleiteten Interventionsprozesse vorangegangener Mitarbeiterbefragungen überprüft

⁴ Der vielfach intuitiv konstatierte Kausalzusammenhang zwischen zufriedenen Mitarbeitern einerseits und Steigerungen der Produktivität andererseits, ist wissenschaftlich gesehen nicht haltbar. Das Feld der Arbeitszufriedenheit ist zu komplex als dass es auf einige wenige pauschale Zusammenhänge reduziert werden kann. Dennoch können zufriedenheitssteigernde Maßnahmen den Unternehmenserfolg unter bestimmten Umständen begünstigen. Für eine differenzierte Auseinandersetzung mit diesem Thema vgl. Schmidt 2006; sowie Abele, Cohrs & Dette 2006.

⁵ Für eine nähere Definition vgl. Kapitel 2.5 dieser Arbeit.

und bewertet, ist eine *Evaluationsfunktion* in diesem Sinne dem Ziel des *Einbindungs- und Interventionsmanagements* zuzuordnen.

2.4 Formen der Mitarbeiterbefragung

Borg (2000: 20ff.) unterscheidet anhand der genannten Ziele der Mitarbeiterbefragung insgesamt fünf Haupttypen:

2.4.1 Meinungsumfragen

Ist das Ziel der Mitarbeiterbefragung ein Bild über die Meinung und Einstellung der Mitarbeiter zu Aspekten ihrer Tätigkeit oder der Gesamtorganisation zu gewinnen, handelt es sich um eine *Meinungsumfrage*. Diese können, je nach Differenzierung, die komplette Belegschaft oder nur eine ausgewählte Stichprobe von Mitarbeitern betreffen. Sie können allgemeine und umfassende Aspekte der Organisationsstruktur thematisieren oder konkrete Meinungen zu aktuellen Problembereichen abfragen. In der Regel handelt es sich um einmalige Aktionen zur Unterstützung aktueller Managemententscheidungen, beispielsweise die Qualitätsbeurteilung des Essens der Kantine, einer gelaufenen Fortbildungsveranstaltungen oder anderer organisationsinterner Aktionen.

2.4.2 Benchmarkingumfragen

Ist die Mitarbeiterbefragung dagegen längerfristig ausgelegt und wird sie regelmäßig zur Erfassung konkreter Daten über Abteilungen und Organisationseinheiten durchgeführt, die dann untereinander verglichen und anhand einer Referenzgruppe normiert werden, spricht man von *Benchmarkingumfragen*.⁶ Solche Mitarbeiterbefragungen werden typischerweise zu einem festen Termin in allen relevanten Organisationseinheiten wiederholt, um jeweils aktuelle Vergleichskennzahlen zu gewinnen.

⁶ Der Begriff *Benchmarking* wird insbesondere in den Wirtschaftswissenschaften als Prozess des Vergleichens von Herstellungsprozessen, Managementpraktiken, Produkten oder Dienstleistungen verwendet. Spendolini (1992) definiert Benchmarking als „a continuous, systematic process for evaluating the products, services, and work processes of organisations that are recognized as representing best practices for the purpose of organizational improvements“. Dabei werden Kennzahlen definiert, denen empirische oder theoretisch hergeleitete Referenzwerte zugewiesen werden. Anhand dieser Referenzwerte werden einzelne Organisationen oder deren Abteilungen bewertet. Vergleiche hierzu Zdrowomyslaw & Kasch 2002; Töpfer 1997; sowie Fies & Schmitt 1997.

2.4.3 Auftau- und Einbindungsmanagementprogramme

Mitarbeiterbefragungen als *Klimabefragungen mit Rückspiegelung* unterscheiden sich von den ersten beiden Formen dadurch, dass sie den Schwerpunkt auf die differenzierte und systematische Rückspiegelung der Ergebnisse an die Betroffenen legen. Hier wird die Interventionsfunktion der Mitarbeiterbefragung in den Vordergrund gestellt. Typischerweise werden Arbeitsgruppen gebildet, die sich mit den Befragungsergebnissen auseinandersetzen und entsprechenden Handlungsbedarf ableiten sollen. Dadurch erhofft man sich eine Steigerung von Diskussions- und Kommunikationsprozessen zwischen Mitarbeitern, die sich positiv auf das Betriebsklima auswirken. Mitarbeiter sollen aktiv an Verbesserungsprozessen der Organisation beteiligt werden und helfen, Probleme vor Ort zu erkennen und abzubauen.

2.4.4 Auftau- und Einbindungsmanagementprogramme

Deutlicher darüber hinaus geht das Konzept der Mitarbeiterbefragung als *Auftau- und Einbindungsmanagementprogramm*. Hier liegt der Fokus nicht mehr allein auf der eigentlichen Befragung und der Gewinnung von Informationen zur Organisationsentwicklung. Der Befragungsprozess ist vielmehr ein Schritt in einem umfangreichen Interventionsprozess, der im Dialog mit den Mitarbeitern der Organisation geführt werden soll. Dazu sind umfangreiche Überlegungen zur Planung und Positionierung der Mitarbeiterbefragung in der Organisation erforderlich, denn die Durchführung der Befragung selbst soll, durch geeignete Wahl der Befragungsthemen, dem Informationstransport dienen. Dahinter steht die Idee, dass die Mitarbeiter durch entsprechend gestellte Fragen bereits mit Themen konfrontiert werden, mit denen sie sich im folgenden Prozess stärker auseinandersetzen sollen. Darauf aufbauend kann die Organisationsführung – unabhängig von den Befragungsergebnissen – verschiedene Handlungsfelder und Folgeprozesse festlegen. Eine umfassende Rückspiegelung der Ergebnisse soll schließlich im Diskurs mit den Mitarbeitern zu entsprechenden Handlungsmöglichkeiten und konkreten Aktionsplänen führen, die im letzten Schritt umgesetzt werden. Daraus folgt, dass die Mitarbeiterbefragung nicht mit der Erfassung und Darstellung der Informationen gegenüber der Geschäftsleitung, sozusagen von unten nach oben, enden kann. Vielmehr muss sie die Ergebnisse an die gesamte Belegschaft zurückspiegeln,

um Reaktionen und Kommunikation in Gang zu setzen, die Veränderungsprozesse einleiten können (Borg 2000: 21ff.).

2.4.5 Systemische Mitarbeiterbefragung

Die letztgenannte Form der Mitarbeiterbefragung wird in ihrer umfassendsten Ausgestaltung eine *systemische Mitarbeiterbefragung*, wenn sie regelmäßig durchgeführt und systematisch mit verschiedenen weiteren Organisationsentwicklungsmaßnahmen verbunden wird, um die gewonnenen Daten in Form von Kennzahlen fest in bestehende Führungs- und Managementsysteme einzubetten. Mit Hilfe der *Evaluationsfunktion* soll auf diese Weise der Nutzen des Mitarbeiterbefragungsprozesses selbst beurteilbar werden, indem der Erfolg der abgeleiteten Maßnahmen durch die nächste Mitarbeiterbefragung überprüft wird (Bungard, Puhl & Trost 1999; vgl. zur Evaluationsfunktion auch Kapitel 2.3).

2.5 Die Mitarbeiterbefragung als Evaluationsinstrument

Im Rahmen der Darstellung der Funktionen und Ziele der Mitarbeiterbefragung wurde bereits die Evaluationsfunktion von Mitarbeiterbefragungen angesprochen. Innerhalb dieser Arbeit soll darauf aufbauend ein deutlich erweiterter Evaluationsbegriff verwendet werden, der eng mit dem Ziel des Einbindungs- und Interventionsmanagements einhergeht und im Sinne eines Qualitätsmanagements, ein Instrument der Qualitätssicherung darstellt. Dazu ist der Begriff Evaluation zunächst genauer zu definieren.

2.5.1 Zum Begriff Evaluation

Als Anwendungsvariante wissenschaftlicher Forschungsmethodik befasst sich die Evaluationsforschung vorrangig mit der Bewertung von Interventionen, zum Ziel der Qualitätsentwicklung. Bortz & Döring (2006: 97) führen den Evaluationsbegriff in Bezug auf die Bewertung von Interventionsprogrammen weiter aus und differenzieren fünf zentrale Funktionen von Evaluationen:

Erkenntnisfunktion: Evaluationen sollen Erkenntnisse über den untersuchten Interventionsprozess liefern.

Optimierungsfunktion: Es sollen Maßnahmen abgeleitet werden können, um den Interventionsprozess sinnvoll zu verbessern.

Kontrollfunktion: Evaluationen sollen überprüfen, ob der Interventionsprozess das angestrebte Ziel erreicht (Effektivität) und in wie weit dies möglichst wirtschaftlich geschieht (Effizienz).

Entscheidungsfunktion: Ergebnisse der Evaluationsforschung sollen Entscheidungen über den weiteren Verlauf eines Interventionsprozesses ermöglichen.

Legitimationsfunktion: Der Interventionsprozess soll durch die Existenz der Evaluation oder deren Ergebnisse nach außen hin legitimiert werden.

Diese Funktionen von Evaluation schlagen sich in der Definition von Böttcher, Holtappels und Brohm (2006: 8) nieder, die Evaluation als „Methode systematischer Datensammlung, die Analyse und eine an Kriterien orientierte Bewertung der Befunde mit dem primären Ziel, Impulse für die Verbesserung von Maßnahmen oder Systemen zu liefern“ verstehen. Evaluationsinstrumente haben demnach die Aufgabe „die Zielerreichung und Qualität von Strukturen, Prozessen oder Interventionen zu überprüfen und dazu beizutragen, deren Wirksamkeit zu steigern, wobei zugleich die Sparsamkeit des Mitteleinsatzes zu berücksichtigen ist“ (a.a.O.).

Durch die Evaluationsstandards der *Deutschen Gesellschaft für Evaluation* (DGEVAL) wird ein solches Aufgabenverständnis von Evaluationsinstrumenten schließlich fixiert. Demnach soll jeder Evaluationsprozess grundsätzlichen Ansprüchen an Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Korrektheit und Genauigkeit gerecht werden. Das bedeutet, dass Evaluationen an den Informationsbedürfnissen der Nutzer ausgerichtet sein müssen sowie realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst durchgeführt werden sollen. Jede Evaluation muss rechtlich und ethisch korrekt und für das Wohlergehen derer, in die Evaluation einbezogenen und von deren Ergebnissen betroffenen Personen, aufmerksam sein. Schließlich sollten Evaluationen eine hinreichende Güte und Verwendbarkeit der gewonnenen Daten garantieren und fachlich angemessene Informationen hervorbringen (DGEVAL 2008).

2.5.2 Konsequenzen für die Mitarbeiterbefragung

Entsprechend dieser Anforderungen, kann die Mitarbeiterbefragung als Evaluationsinstrument keine einfache Meinungsumfrage sein. Sie muss spezielle,