Ingwer Borg

Mitarbeiter-befragungen – kompakt

Hogrefe

Mitarbeiter-befragungen – kompakt

von

Ingwer Borg

Hogrefe · Verlag für Psychologie
Göttingen · Bern · Toronto · Seattle

Prof. Dr. Ingwer Borg, geb. 1945. Studium der Psychologie und Betriebswirtschaftslehre in New Orleans, München und Ann Arbor. 1975 Promotion. 1981 Habilitation. Seit 1983 Professor für Psychologie an der Universität Gießen. 1982-1983 Gastprofessor an der Purdue University (USA), 1983 an der University of Chicago (USA) und 1991 an der Hebrew University (Israel). Seit 1988 Director Research & Development, Human Resources Consulting, München. Seit 1990 Wissenschaftlicher Leiter am Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA) in Mannheim.

Die Deutsche Bibliothek - CIP - Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

© by Hogrefe-Verlag, Göttingen • Bern • Toronto • Seattle 2002
Rohnsweg 25, D-37085 Göttingen

http://www.hogrefe.de
Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

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

Umschlagbild: Diana Ong, Programmers; © SuperStock Bildagentur GmbH, München
Gesamtherstellung: Druckerei Kaestner GmbH & Co. KG, 37124 Göttingen
Printed in Germany
Auf säurefreiem Papier gedruckt

ISBN 3-8017-1624-4

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 7

1 Geschichte und Trends 9

2 Übersicht: Hauptelemente einer MAB 15
2.1 Interventionistische MAB: Hauptphasen und Schritte 15
2.2 Messorientierte MAB: Hauptphasen und Schritte 16
2.3 Zum Einsatz von iMABs und mMABs in der Praxis 17

3 Design und Positionierung einer MAB 20
3.1 Zweck und Ziele einer MAB 20
3.2 Nutzen- und Kostenüberlegungen 22
3.3 Folgeprozesse 22
3.4 Erwartungen und Commitment der Geschäftsleitung 23
3.5 Datenschutz 24
3.6 Anonymität des Befragten 26
3.7 Regeln für Vergleiche der MAB-Ergebnisse untereinander 28
3.8 Projekt-Rahmenplan 29
3.9 Projektarchitektur 31
3.10 Hidden Agendas 32

4 Fragebogen 34
4.1 Fragebogenkonstruktion: Übersicht 34
4.2 Was fragen? 36
4.3 Ein Bauplan für MAB-Items 38
4.4 MAB-Items und Strategiekarten 43
4.5 Der LZ-Motor 44
4.6 Typische Zusammenstellungen von Items 46
4.7 Formulierung von MAB-Items 47
4.8 Sortierung der MAB-Items 50
4.9 Fragebogenaufbau 51
4.10 Pretesting und Endredaktion des Fragebogens 52
4.11 Prognosefragebogen 54

5 Informationen zur MAB 55
5.1 Zur Ausrichtung der Informationskampagne 55
5.2 Phasen und Schritte 56
5.3 Informieren vor der Befragung 57
5.4 Informieren nach der Befragung 59

6 Datenerhebung 62
6.1 Die Befragung im Wahllokal 62
6.2 Die postalische Befragung 63
6.3 Die Online-Befragung 64
6.4 Erhöhung der Teilnahmequote 65

7 Standard-Datenanalyse 68
7.1 Statistiken für die Standard-Datenanalyse 68
7.2 Fokusberichte 69
7.3 Quervergleichsberichte 73
7.4 Berichtsformate und ihre Verwendung 74

8 Nichtstandard-Datenanalyse und Präsentationen 76
8.1 Interpretation von MAB-Daten: Bedeutung und Ansätze 76
8.2 Formen des Benchmarking 77
8.3 Theoriegestützte Interpretation 78
8.4 Business-orientierte Interpretationen 79
8.5 Analyse besonderer Fragen 80
8.6 Durchführung einer MAB-Präsentation 87

9 Folgeprozesse und MAB-Workshops 89
9.1 Aktionen als Muss-Reaktionen auf eine MAB 89
9.2 Typen von Reaktionen auf eine MAB 90
9.3 MAB-Workshops: Wozu? 93
9.4 Der traditionelle MAB-Workshop 94
9.5 Alternativen zum traditionellen MAB-Workshop 100
9.6 Vorbereitung von MAB-Workshops 102
9.7 Planung von Serien von MAB-Workshops 102
9.8 Aktionsplanung und -umsetzung 104

10 Erfolgsfaktoren: Worauf muss man achten? 106

Literatur 108

Stichwortverzeichnis 110

Vorwort

Dieses Buch wendet sich an Personen, die selbst eine Mitarbeiterbefragung (MAB) durchführen wollen oder die in der Praxis sonst irgendwie mit einer MAB und ihren Ergebnissen zu tun haben. Für sie werden hier bewährte Vorgehensweisen und Empfehlungen beschrieben.

Mein Ziel beim Schreiben dieses Textes war es, ein möglichst kompaktes Kompendium zu verfassen. Weggelassen wurde alles, was in der normalen Anwendung nicht von Bedeutung ist. Ein Beispiel hierfür sind Stichproben, weil die allermeisten MABs als Vollbefragungen durchgeführt werden und weil die Stichprobenziehung ohnehin die Hilfe von Fachleuten erfordert. Der Leser, der sich für diese und andere ergänzende Themen interessiert, sei auf den ausführlichen Text „Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung“ (Borg, 2000 a) verwiesen.

Dieses Buch ist jedoch keine vereinfachende Zusammenfassung des obigen Textes. Vielmehr unterscheidet es sich vom „Führungsinstrument“ dadurch, dass vieles, was von mir zuvor als selbstverständlich, als „common sense“ unterstellt wurde, im Detail diskutiert wird. Die Praxis hat nämlich immer wieder gezeigt, dass es gerade hier zu unvermuteten Schwierigkeiten und Fehlern kommt. Ein Beispiel hierfür ist der verbreitete Irrglaube, dass nach einer MAB „etwas gemacht werden muss“. Geht man von dieser Prämisse aus, folgt auf eine MAB nicht selten hektischer Aktionismus mit einer entsprechenden Verschwendung von Ressourcen und Energie. Natürliche, effektive Reaktionen werden zudem leicht übersehen.

Der Text macht zwei beliebte Trends nicht mit: Den zur Überformalisierung (Formulare, Skalen, Verrechnungsregeln, Benchmarks usw.) und den zur Übervereinfachung (Rezeptbücher, „Darauf-läuft-alles-hinaus“-Prinzipien). Beide führen dazu, dass allzu mechanisch vorgegangen wird. Ohne menschliche Intelligenz führt eine MAB jedoch nicht zu optimalen Ergebnissen. Diese Intelligenz basiert auf einem Verstehen der Zusammenhänge, auf Einsicht in das, was wichtig und was weniger wichtig ist. Hierfür sollen hier die notwendigen Grundlagen gelegt werden.

Mannheim, Oktober 2001 Ingwer Borg

1 Geschichte und Trends

Mitarbeiterbefragungen sind altbewährte Instrumente mit einer langen Entwicklungsgeschichte. Schon Karl Marx (1880) hat sich ihrer bedient, um damit eine „genaue, zuverlässige Kenntnis der Bedingungen … unter welchen die Arbeiterklasse … arbeitet“ herzustellen und so „aller Welt zu zeigen, wie es um euch bestellt ist“ (zitiert nach Pauli, 1992). Für Marx war eine MAB also *sozialwissenschaftliche* Forschung mit *politischer* Absicht. Bei heutigen MABs sind die Ziele eher *wirtschaftlicher* Art. Das gilt letztlich auch dann, wenn die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Vordergrund steht. Hinter diesem Ziel steht nämlich meist die Überzeugung, dass zufriedene Mitarbeiter mehr leisten, seltener krank sind, produktiver arbeiten und freundlicher zu ihren Kunden sind[1].

Blickt man zurück auf die jüngere Geschichte von MABs, dann zeigt Abbildung 1 (S. 10), dass die Thematik Zufriedenheit in den 50er Jahren noch recht *undifferenziert gemessen* wurde: Jeder befragte Mitarbeiter sollte hier nur eine einzige Frage beantworten. Diese Frage verlangte von ihm allerdings ein recht *anspruchsvolles Urteil*, nämlich eine Art mentaler Durchschnittsbildung seiner Zufriedenheiten mit verschiedenen Aspekten seiner Arbeit (Tätigkeit, Bezahlung usw.).

In den 60er und 70er Jahren wurde Arbeitszufriedenheit intensiv erforscht. Diese Jahre waren zudem dominiert von der Psychometrie. Alles sollte *exakt* und *differenziert gemessen* werden. *Standardinstrumente* wurden mit mathematisch-statistischen Methoden entwickelt, die *objektiv* (d. h. vor allem: unabhängig vom Anwender), *reliabel* (d. h. zuverlässig reproduzierbar in ihren Werten) und *valide* (d. h. insbesondere: geeignet zur Vorhersage von anderen Variablen wie Leistung oder Krankheitsrate) sein sollten. Beispiele für derartige Instrumente sind der JDI, der ABB und der MSQ (siehe z. B. Neuberger, 1974). Für diese wurden zudem empirische *Normen* (Normalwerte, Benchmarks) ermittelt, die dem Anwender die Beurteilung der MAB-Ergebnisse erleichtern sollten durch Beantwortung der Frage „Was kommt bei dieser Frage normalerweise raus?“ Findet man z. B., dass 65 % der Mitarbeiter der Firma ABC auf die Frage in Abbildung 1 zustimmend antworten, dann soll diese Norm dem Anwender sagen, ob das ein relativ guter oder schlechter Wert ist.

Das Standardisierungsideal („One size fits all!“) und die (eher voreilige) Mathematisierung entsprachen dem Zeitgeist der 60er und 70er Jahre. Die Psychologie kam dabei relativ kurz weg oder wurde im Sinne mathematischer Verrechnungsregeln, die aus heutiger Sicht eher naiv wirken, „modelliert“. Ein Beispiel hierfür ist ein Fragebogen für Führungskräfte, dessen Fragen wie in Tabelle 1 (S. 10) gezeigt konstruiert waren. Aus den

---

[1] Diese Überzeugung ist weit verbreitet, aber zu simpel. Sie ist weder falsch, noch richtig. Zum einen gibt es verschiedene Formen von Leistung und Zufriedenheit, zum anderen ist der Zusammenhang dieser Formen von zahlreichen weiteren Variablen moderiert (siehe z. B. den „LZ-Motor“ in Abbildung 11, S. 37).

Put a check under the face that expresses how you feel about your *job in general*, including the work, the pay, the supervision, the opportunities for promotion and the people you work with.

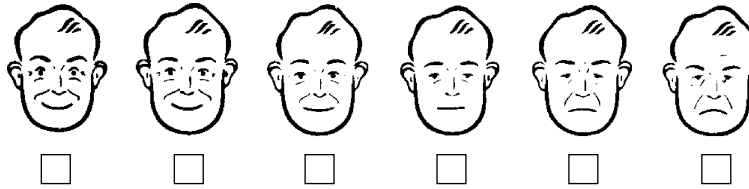

Abbildung 1: Die Gesichterskala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (Kunin, 1955).

Antworten der Befragten auf díese „Dreifach"-Fragen wurde ihre Arbeits*un*zufriedenheit geschätzt als durchschnittlicher Wert der Ergebnisse, die die Formel |*Ist* – *Soll*| x *Wichtigkeit* für jede Frage errechnet[2].

Tabelle 1: Ein Soll-Ist-Wichtig-Item (Haire et al., 1966).

Die Gelegenheit zu unabhängigem Denken und Handeln in meiner Führungsstellung:

Inwieweit ist sie jetzt vorhanden?	(min)	1	2	3	4	5	6	7	(max)
Inwieweit sollte sie vorhanden sein?	(min)	1	2	3	4	5	6	7	(max)
Wie wichtig ist sie für mich selbst?	(min)	1	2	3	4	5	6	7	(max)

Etwas zeitversetzt zu diesen Ansätzen entwickelte sich eine ganz andere Sichtweise von MABs, bei der weniger das Messen als vielmehr die Absicht im Vordergrund stand, die MAB zu einem *Interventionsinstrument* zu machen. Hier war vor allem ein kleines Buch von Nadler (1977) sehr einflussreich: „Feedback und Organisationsentwicklung unter Verwendung datengestützter Methoden". Der Kerngedanke, der bis heute aktuell geblieben ist, war die Befragungsdaten durch *Workshops* – wie in Abbildung 2 illustriert – in die Organisation und ihre Arbeitsgruppen „zurückzuspiegeln", sie dort zu diskutieren, zu ordnen und in gemeinsam getragene, sinnvolle *Verbesserungsmaßnahmen* umzusetzen. Dieser *Survey-Feedback-Ansatz* gilt heute als eines der wichtigsten Instrumente der Organisationsentwicklung.

2 Antwortet z. B. ein Befragter auf die Fragen in Tabelle 1 mit Ist = 3, Soll = 7 und Wichtigkeit = 6, dann ist seine Unzufriedenheit – nach diesem Verrechnungsmodell – mit diesem Arbeitsaspekt: Absolutbetrag der Differenz 3 minus 7 mal 6 = 24.

Abbildung 2: Eine Szene aus einem MAB-Workshop.

Die beiden Grundansätze – Messen und Intervention – führten in den 80er Jahren zu verschiedenen Weiterentwicklungen. Man rückte ab von der Vorstellung eines Standardinstruments für alles und jeden, sondern betonte die Notwendigkeit, die Fragebögen der jeweils besonderen Situation der Organisation anzupassen (*tailored design*). Zudem verschob sich der inhaltliche Schwerpunkt der MABs weg von der Thematik Arbeitszufriedenheit und hin zu einer stärkeren *Business-Orientierung*. D. h., dass nun Dinge direkter angesprochen wurden, die im Interesse der Organisation insgesamt lagen, nicht nur das, was den einzelnen Mitarbeiter persönlich interessiert.

In den 90er Jahren hatten sich schließlich fünf verschiedene MAB-Typen herausgebildet, die in Tabelle 2 beschrieben sind. Sie existieren heute nebeneinander oder in verschiedenen Mischungen und haben alle ihre Berechtigung, je nach Zielsetzung.

Am häufigsten kommt – der Absicht nach – der *AEMP-Ansatz* zur Anwendung, das „Auftau- und Einbindungsmanagement-Programm“, bei dem es um eine große Intervention in der Organisation geht, die alle Mitarbeiter und alle Ebenen einbindet mit Meinungsäußerungen, Stellungnahmen, Diskussionsbeiträgen, Lösungsvorschlägen und Aktionen. Hierauf gehen wir in Kapitel 2 genauer ein.

Am (bislang) wenigsten verbreitet sind *systemische MABs*. Sie dienen dazu, Daten für eine ausgewogene Führung der Organisation zu liefern. Diese Daten sollen vor allem die üblichen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen vervollständigen durch Indices zu