

Kapitel 11

Mitarbeiterbefragung

Ingwer Borg

Inhaltsübersicht

Überblick	413	11.4	Vorbereitung und Durchführung einer MAB	428	
11.1	Merkmale und Varianten von Mitarbeiterbefragungen	414	11.5	Analyse von MAB-Daten	430
11.2	Positionierung eines MAB-Projekts	417	11.5.1	Standard-Datenanalyse	431
11.3	Fragen, Items und Fragebogen ..	419	11.5.2	Nichtstandard-Datenanalyse	432
11.3.1	Typischer MAB-Fragebogen	419	11.6	Folgeprozesse	435
11.3.2	Funktionen inhaltlicher MAB-Items	420	11.6.1	Design der Folgeprozesse	435
11.3.3	Generische und strategische Items	420	11.6.2	Ergebnispräsentationen	436
11.3.4	Themen inhaltlicher Items	421	11.6.3	MAB-Workshops	437
11.3.5	Heikle und unzulässige Fragen ...	425	11.6.4	Folgemaßnahmen (Aktionen)	438
11.3.6	Formulierung von MAB-Items	426	Tipps für die Praxis	441	
11.3.7	Offene Items	427	Lernquiz	441	
11.3.8	Gliederung des Fragebogens	427	Übung	443	
			Weiterführende Literatur	443	
			Literatur	443	

Überblick

Mitarbeiterbefragungen (MABs) gehören zu den Standardinstrumenten der Organisationsentwicklung und der Unternehmensführung, vor allem in westlichen Industrieländern und bei größeren Unternehmen (Kraut, 2006; Borg & Mastrangelo, 2008). Sie sollen zeigen, was „der Mitarbeiter“ über wichtige arbeits- und unternehmensbezogene Themen denkt, wo ihn der Schuh drückt, welche Einstellungen und Pläne er hat und wo er Verbesserungspotentiale sieht. Die Befragungsdaten sollen zudem auf wichtige Unterschiede zwischen Teilen der Organisation (z. B. Männer vs. Frauen, verschiedene Niederlassungen, Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte) hinweisen. Sie sollen auch Vergleichswerte liefern, die es dem Management erlauben, das Unternehmen zu „benchmarken“ („Wo stehen wir im Vergleich zu anderen Unternehmen?“). Häufig werden bestimmte Kennwerte einer MAB (z. B. ein Index zur Zufriedenheit der Mitarbeiter) zudem für andere Zwecke weiter verwendet, z. B. als eines der Kriterien für die Bonusfindung von Führungskräften. Eine Mitarbeiterbefragung verfolgt stets mehrere Ziele. Sie soll nicht nur ein zuverlässiges, detailliertes Meinungsbild liefern, sondern sie ist fast immer auch als Intervention angelegt, die positive Veränderungen durch Einbindung aller Interessensgruppen und durch gezielte Folgemaßnahmen bringen

soll. Eine MAB ist ein komplexes Projekt, bestehend aus verschiedenen Phasen, die von der Planung, der Entwicklung der Instrumente, über die Datenerhebung und Datenanalyse bis zur Planung und Umsetzung von Maßnahmen als *Gesamtpaket* konzipiert werden sollte, um so ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis zu optimieren. Dabei kommen Erfahrungen aus der MAB-Praxis und Ergebnisse der begleitenden psychologischen Forschung gleichermaßen zur Anwendung.

Lernzielfragen:

- Was ist eine MAB und wozu dient sie?
- Aus welchen Phasen und Schritten besteht ein MAB-Projekt?
- Was soll man in einer MAB fragen?
- Wie soll man die Fragen in einer MAB formulieren?
- Wie analysiert man die Ergebnisse einer MAB?
- Was soll man mit den Ergebnissen einer MAB tun?

Fallbeispiel: Problemstellung

In einem schnell wachsenden Technologie-Unternehmen mit deutschem Hauptquartier und stark zunehmender globaler Präsenz war die Zeit des reinen Face-to-Face-Managements abgelaufen. Die *Führungssysteme* mussten auf eine überregionale Messgrundlage („Zahlen, Daten, Fakten“) gestellt werden. Dazu sollte auch ein Instrument konstruiert und implementiert werden, das differenzierte Messwerte darüber liefert, wie die Mitarbeiter die Dinge sehen. Diese Messungen sollten dabei helfen, die Umsetzung der Strategie des Unternehmens zu beschleunigen.

11.1 Merkmale und Varianten von Mitarbeiterbefragungen

Mitarbeiterbefragung (MAB):

Eine MAB fragt Mitarbeiter (aus allen oder ausgewählten Ebenen bzw. Bereichen einer Organisation) unter Verwendung einer bestimmten sozialwissenschaftlichen Methodik (Umfragen, Interviews, Fokusgruppen) nach ihren Meinungen, Einstellungen und Wahrnehmungen in Bezug auf arbeits- und unternehmensrelevante Themen mit der Absicht, mit der Befragung selbst, ihren Messwerten und ihrer Aufarbeitung das Erreichen der Ziele der Organisation zu fördern. Eine MAB dient immer dazu, die Meinung „des Mitarbeiters“ zu messen, niemals die des einzelnen Befragten: Was interessiert, sind „Alle, aber nicht jeder“ (Noelle-Neumann & Petersen, 2005).

Mitarbeiterbefragungen lassen sich nach verschiedensten Gesichtspunkten unterscheiden. In der Praxis kommen jedoch nur wenige Grundtypen vor, die zudem oft als Mix realisiert werden:

- MAB als *demoskopisches* Instrument: Sie soll ein breites und differenziertes Bild zeichnen von der Arbeitswelt aus Sicht der Mitarbeiter, insbesondere von ihren Werten, Einstellungen, Meinungen und Wahrnehmungen zu arbeitsbezo-