

Mitarbeiterbefragung als Instrument strategischer Unternehmensführung

Prof. Dr. Armin Trost &
Alexander Hagmeister

Jedes Unternehmen steht vor unternehmensspezifischen Herausforderungen deren Bewältigung entscheidend für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist. Typische Beispiele hierfür sind etwa die Neuausrichtung der Produkte oder Dienstleistungen, die Umstrukturierung der Aufbau- bzw. Ablauforganisation, die Stärkung und der Erhalt der Innovationskraft, Kosteneinsparung usw. Die Bewältigung solcher strategischen Herausforderungen setzt voraus, dass die Mitarbeiter deren Bedeutung verstehen, von deren Dringlichkeit überzeugt sind und die Fähigkeit haben, wirksam ihren jeweiligen Beitrag leisten zu können. Bringt man diese Überlegung auf eine einfache Formel, dann setzt die Umsetzung unternehmerischer Strategien ein hinreichendes Wollen und Können auf Seiten der Mitarbeiter voraus. Anstatt von „Wollen“ und „Können“ werden im folgenden die Begriffe Überzeugung und Fähigkeit verwendet¹.

Für jede Unternehmensleitung stellt sich die entscheidende Frage, inwieweit die Mitarbeiter und Führungskräfte ihrer Organisation die nötige Überzeugung und die erforderlichen Fähigkeiten im Hinblick auf die zu lösenden, strategischen Probleme haben. Gerade darin liegt bei genauerem Betrachten die größte Sorge vieler Unternehmensleitun-

¹ Auch im deutschsprachigen Raum werden im betrieblichen Kontext häufig die englischen Begriffe Commitment (Überzeugung) und Capabilities (Fähigkeiten) verwendet.

gen: „Ziehen die Mitarbeiter mit? Haben die Mitarbeiter verstanden, wie entscheidend die Bewältigung unserer Herausforderungen ist? Verfügen unsere Mitarbeiter über das notwendige Wissen, die erforderlichen Fertigkeiten und äußeren Möglichkeiten, um an ihrem Platz einen Beitrag zur Lösung unserer Probleme leisten zu können?“. Im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen (MAB) können Fragen dieser Art direkt an die Mitarbeiter eines Unternehmens weitergereicht werden: Will die Unternehmensleitung wissen, inwieweit die Mitarbeiter und Führungskräfte hinter einer Strategie stehen, so liegt nichts näher, als eben diese Mitarbeiter und Führungskräfte gezielt und systematisch danach zu fragen. MABs, mit einer solchen Zielsetzung werden im folgenden als strategieunterstützende MABs bezeichnet. Sie unterscheiden sich wesentlich von den eher mitarbeiterorientierten Formen der MAB, wie sie zur Zeit in den meisten Unternehmen praktiziert werden (vgl. Borg, 2000; Trost, Jöns & Bungard, 1999). Nach einer konzeptionellen Abgrenzung dieser besonderen Variante erfolgt eine umfassende Beschreibung dieses Ansatzes.

1. Unterschiedliche Befragungskonzepte für unterschiedliche Zielgruppen

Ergebnisse aus MABs müssen für diejenigen, die sie bekommen nicht nur interessant sondern unmittelbar handlungsrelevant sein. Bei vielen MABs machen Mitarbeiter häufig die Erfahrung, nicht wirklich zu wissen, was die Ergebnisse im Einzelnen für sie bedeuten. Wenn bei einer MAB beispielsweise nach der Zufriedenheit mit dem geografischen Standort des Unternehmens gefragt wird, dann stellt sich die Frage, welche Relevanz gruppenspezifische Ergebnisse für ein Team in einer Produktionsabteilung haben soll. Solche Ergebnisse mögen zwar in irgendeiner Form interessant sein, relevant sind sie in diesem Falle jedenfalls nicht.

Die Relevanz von Ergebnissen ist abhängig von der Aufgabe der jeweiligen Zielgruppen. Meist sind Ergebnisse, die für die Unternehmensleitung relevant sind für Mitarbeiter lediglich interessant und umgekehrt. Dies liegt an der unterschiedlichen Verantwortung der jeweiligen Zielgruppen. Es ist somit eher unwahrscheinlich, dass mit einer einzigen Befragung unterschiedliche Zielgruppen gleichermaßen bedient werden können.

Eine Konzentration auf Inhalte der einen Zielgruppe geht meist zu Lasten der Inhalte einer anderen Zielgruppe. Abbildung 1 zeigt schematisch potenzielle Zielgruppen innerhalb einer Organisation sowie unterschiedliche Befragungskonzepte und Befragungsinhalte je nach Zielgruppe.

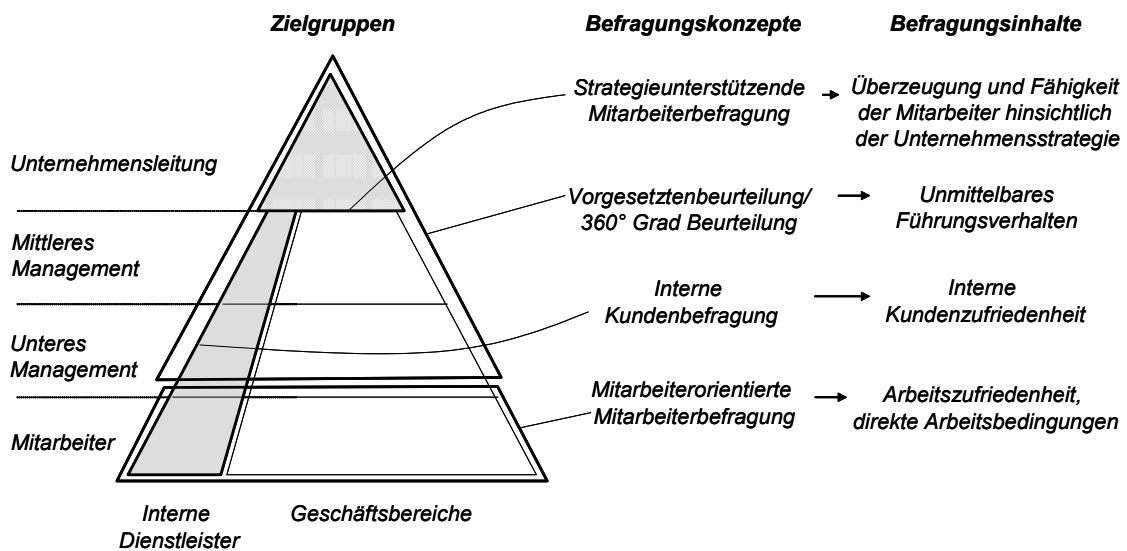


Abbildung 1:

Zielgruppen einer Mitarbeiterbefragung und entsprechende Befragungskonzepte.

Vertikal können Zielgruppen nach Führungsebenen unterschieden werden. Horizontal liegt es im hier behandelten Kontext nahe, zwischen internen Dienstleistern (z. B. interne IT, Human Resources, etc.) und den primären Geschäftsbereichen (Produktion, Vertrieb usw.) zu unterscheiden. Je nach Zielgruppe ergeben sich unterschiedliche Befragungskonzepte mit unterschiedlichen Implikationen bezüglich inhaltlicher und prozesualer Ausgestaltung einer Befragung.

Die Unternehmensleitung ist für die Gesamtstrategie verantwortlich und wird sich in erster Linie die Frage stellen, inwieweit die Mitarbeiter die Überzeugung und Fähigkeit haben, die Strategie umzusetzen (siehe oben). An diesem Punkt setzt die strategieunterstützende MAB an. Die Vorgesetztenbeurteilung bzw. die 360° Beurteilung zieht in erster Linie das Verhalten von Führungskräften aus Sicht der unmittelbar betroffenen in Betracht. Bei einer internen Kundenbefragung erhalten interne Dienstleister systematisch eine Rückmeldung bezogen auf ihre Leistung aus Kundensicht. Mitarbeiterorien-

tierte MABs ziehen vor allem solche Themen in Betracht, die arbeitsplatznah und sich im unmittelbaren sachlichen und sozialen Erfahrungsbereich der Mitarbeiter befinden. Das Ziel hoher Mitarbeiterzufriedenheit und leistungsförderlichen Arbeitsbedingungen steht hier im Vordergrund. Die Survey-Feedback-Methode im Sinne der Organisationsentwicklungsphilosophie weist mit diesem Konzept die engste Verwandtschaft auf.

Betrachtet man MABs, wie sie derzeit in den meisten Unternehmen praktiziert werden, so fällt auf, dass die unterschiedlichen Ansätze und damit einhergehend die Ziele und Interessen verschiedener Zielgruppen häufig vermischt werden. Dies schwächt die Wirkung und Effizienz einer Befragungsaktion erheblich. Im folgenden sind typische Beispiele aufgezeigt, welche die Problematik einer solchen Vermischung verdeutlichen:

- Befragungsergebnisse sind für weite Teile des Unternehmens (Management, Mitarbeiter) gar nicht oder nur indirekt relevant (z. B. das Top-Management erhält Ergebnisse zu arbeitsplatzbezogenen Bedingungen; Mitarbeiter erhalten teamspezifische Ergebnisse bezüglich ihrer Zufriedenheit mit internen Dienstleistungen).
- In Ergebnisberichten werden die Sichtweisen unterschiedlicher Zielgruppen, die zugleich mit unterschiedlichen Bedingungen konfrontiert sind, vermischt, was unweigerlich zu einer geringen Aussagekraft im Sinne der Interraterreliabilität führt (Trost & Bungard, 2004).
- Auf allen Ebenen und in allen Organisationseinheiten werden parallel Aktionen bezogen auf ein breites Spektrum von Themen entschieden und in die Wege geleitet. Viele Einheiten versuchen, auf unterschiedlichste Art und Weise Probleme zu lösen, für die sie in letzter Konsequenz nicht verantwortlich sind. Es besteht die Gefahr eines unkoordinierten Aktionismus in dem auf gewisser Weise an unterschiedlichsten Fronten versucht wird, "den Welthunger zu stillen".
- Es werden alle Mitarbeiter befragt, wo Stichproben ausreichen würden, z. B. bei der Ermittlung interner Kundenzufriedenheit oder bei strategischen Themen.

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die inhaltliche Gestaltung und den Ablauf strategieunterstützender MABs. Hierbei wird immer wieder ein Vergleich zur aktuellen Praxis der MAB und insbesondere zur mitarbeiterorientierten Variante der MAB hergestellt.

2. Die Unternehmensleitung ist Kunde

Das Ziel von MAB besteht in erster Linie darin, systematisch und möglichst objektiv Auskunft über bestimmte Aspekte der Arbeitswelt zu erhalten – nicht mehr und nicht weniger. Der Mehrwert einer Befragungsstudie besteht in einem Erkenntnisgewinn. Nach einer Befragung sollte der Auftraggeber und Kunde der Studie über den zu untersuchenden Sachverhalt besser informiert sein, als es vor der Studie der Fall war. Das greifbare Resultat jeder MAB sind Befragungsergebnisse, die in entsprechenden Berichten dokumentiert sind. Diese Berichte geben Auskunft über die Situation jener Sachverhalte, die im Rahmen der jeweiligen MAB thematisiert wurden, z. B. die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit in Abteilung X.

Nun stellt sich die Frage, wer der Nutznießer dieser Resultate im Rahmen einer MAB ist. Gern wird diese Frage mit dem Hinweis beantwortet, alle Instanzen einer Organisation – Mitarbeiter, Führungskräfte, Unternehmensleitung, interne Serviceorganisationen usw. – würden „irgendwie“ von einer MAB profitieren, was die oben erwähnte Vermischung widerspiegelt. Im Rahmen strategieunterstützender MABs ist die Antwort klar: die Unternehmensleitung ist der Kunde. Strategieunterstützende MABs liefern Antworten auf Fragen, die für Vertreter der Unternehmensleitung relevant sind.

3. Führungskräfte auf strategischer Ebene stehen im Fokus

Führungskräfte aller Hierarchieebenen sind entscheidend für die erfolgreiche Bewältigung strategischer Herausforderungen. Ihre Aufgabe besteht unter anderem darin, die wettbewerbsrelevanten Probleme für ihren Verantwortungsbereich zu übersetzen und sicherzustellen, dass die Mitarbeiter die erforderliche Überzeugung und die bereichs-

spezifischen Fähigkeiten haben. Steht ein Unternehmen beispielsweise vor der Herausforderung, eine neue Produktlinie erfolgreich in den Markt zu bringen, so hat dies Implikationen für die Produktion, den Vertrieb, das Marketing usw. Führungskräfte der jeweiligen Bereiche haben dann die Aufgabe, sicher zu stellen, dass die Mitarbeiter zum einen von der neuen Produktlinie überzeugt sind und die Fähigkeiten und Möglichkeiten haben innerhalb ihres Bereichs das zu leisten, was entscheidend für eine wettbewerbsfähige Umsetzung dieser Strategie ist.

Die Unternehmensleitung wird sich vor diesem Hintergrund immer die Frage stellen, inwieweit die Führungskräfte des Unternehmens dieser Aufgabe hinreichend gerecht werden. Insofern ist es wichtig, Befragungsergebnisse nach Führungskräfte auf strategischer Ebene zu differenzieren um so Aussagen über die Leistung dieser Führungskräfte zu erhalten (in Abschnitt 7 wird ausführlicher auf den Grad der Differenzierung eingegangen). Als Nebeneffekt können strategieunterstützende MABs auch als wertvolles Feedbackinstrument für Führungskräfte aller Hierarchieebenen dienen, auch wenn diese Führungskräfte nicht die primären Nutznießer bzw. Kunden einer solchen MAB sind.

4. Ziele werden vor der Befragung definiert – nicht danach

Herkömmliche MABs funktionieren in der Weise, dass ein breites Spektrum an Themen in die Befragung einfließt (vgl. Borg, 2000; Trost et al. 1999). Hierzu gehören üblicherweise Themen wie etwa Entlohnung, direkte Arbeitsbedingungen, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Verhalten des direkten Vorgesetzten, Unternehmenskultur usw. Nicht selten werden hierfür Standardfragebogen des jeweils konsultierten Befragungsinstituts herangezogen. Nach Abschluss der Befragung erhalten dann die Mitarbeiter differenziert nach Organisationseinheit – nicht selten bis auf Gruppenebene– statistische Auswertungen bezogen auf die Aussagen innerhalb ihrer Einheiten. Dies erfolgt meist mit der gut gemeinten Aufforderung, man möge die Ergebnisse betrachten und interpretieren, um dann notwendige Verbesserungsmaßnahmen zu definieren und umzusetzen: Es werden Ziele nach der Befragung auf der Grundlage der Ergebnisse gesetzt.

Strategieunterstützende MABs folgen einer umgekehrten Logik, wonach Ziele vor einer Befragung durch die Unternehmensleitung gesetzt werden (z. B. 100% der Vertriebsmitarbeiter müssen von der neuen Produktstrategie 100% überzeugt sein). Die gesamte Befragung orientiert sich dann inhaltlich an diesen strategischen Zielen. Dieses Vorgehen basiert auf der zentralen Annahme, dass Themen, die vor der Befragung nicht auf der Agenda der Unternehmensleitung standen nach der Befragung nicht erfolgreich verändert werden können, weil sie nicht die erforderliche Priorität und Aufmerksamkeit auf Seiten der verantwortlichen Entscheidungsträger erfahren.

Ein Beispiel aus dem Alltag mag den Unterschied verdeutlichen. Wenn ein Mensch zum Arzt geht, um sich einer Routineuntersuchung zu unterziehen, dann sind Diagnoseergebnisse für kurze Zeit motivierend. Dieser Mensch mag sich nach dem Arztbesuch vornehmen, abzunehmen, sich gesünder zu ernähren und mehr Sport zu machen. Vorsätze dieser Art sind jedoch bekanntermaßen kaum nachhaltig. Wenn sich aber ein Mensch ein sportliches Ziel gesetzt hat (z. B. einen Marathon zu laufen) und sich mit Hinblick auf dieses Ziel untersuchen lässt dann werden Diagnoseergebnisse zu nachhaltigeren Verhaltensweisen führen. Übertragen auf das Thema MAB kann man heute feststellen, dass es sich bei den meisten Befragungen um Routineuntersuchungen mit den üblichen Konsequenzen handelt, weil Ziele nach und nicht vor der Befragung gesetzt werden.

5. Das Befragungsinstrument reflektiert strategische Herausforderungen

Im Rahmen einer strategieunterstützenden MAB sollte der Fragebogen die strategischen Herausforderungen des Unternehmens reflektieren. Insofern ist es für eine strategieunterstützende MAB als erster Schritt unerlässlich, mit der Unternehmensleitung zu klären, worin die wichtigsten strategischen Herausforderungen bestehen. Darauf aufbauend können der Inhalt und die Items des Fragebogens formuliert werden.

Bezug nehmend auf eine Strategie X können die Items jeweils verschiedene Aspekte erfassen. In Tabelle 1 sind Inhalte aufgelistet, entlang derer pro Strategie entsprechende Items in Bezug auf Überzeugung und Fähigkeit formuliert werden können. Diese Auf-

listung mag lediglich als Anregung für die Formulierung der Items dienen. Je nach Thema werden sich im konkreten Anwendungsfall unterschiedliche Inhalte und Items ergeben.

Tabelle 1:
Mögliche Inhalte der Dimensionen Überzeugung und Fähigkeit für eine Strategie X.

Dimension	Inhalt	Erläuterung
Überzeugung	Inhalt	Ist den Mitarbeitern klar, was Strategie X ist?
	Relevanz	Ist den Mitarbeitern klar, warum Strategie X für die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens wichtig ist?
	Akzeptanz	Akzeptieren die Mitarbeiter Strategie X?
	Anreize	Haben die Mitarbeiter ausreichend Anreize, um sich für die Umsetzung von Strategie X zu engagieren?
Fähigkeit	Möglichkeiten	Sehen die Mitarbeiter in ihrem jeweiligen Arbeitsumfeld Möglichkeiten zur Umsetzung von Strategie X beizutragen?
	Unterstützung	Erhalten die Mitarbeiter die Unterstützung durch Ihren Vorgesetzten, die sie für die Umsetzung von Strategie X benötigen?
	Fertigkeiten	Haben die Mitarbeiter die erforderlichen Fertigkeiten (Wissen, Erfahrungen), um aktiv zur Umsetzung von Strategie X beitragen zu können?
	Bedingungen	Fördern die äußeren Bedingungen der Mitarbeiter (Organisation, Maschinen, Prozesse usw.) eine erfolgreiche Umsetzung von Strategie X?

Bei der Entwicklung des Befragungsinstruments ist es wichtig, die Fragen (Sorgen) der Unternehmensleitung im Auge zu behalten. Insofern ist es hilfreich, sich bei der Entwicklung des Befragungsinstruments bereits in die Situation der Ergebnispräsentation zu versetzen und zu antizipieren, welche Frage auf Seiten der Unternehmensleitung die größte Aufmerksamkeit erzeugen wird. Bei strategieunterstützenden MABs sollten die gestellten Fragen aus Sicht der Unternehmensleitung spannende Fragen sein – Fragen, vor deren Antworten die Unternehmensleitung Respekt hat.

Strategieunterstützendes Handeln der Mitarbeiter und Führungskräfte setzt eine ausreichende Arbeitszufriedenheit und ein positives Betriebsklima voraus. Insofern ist es

sinnvoll, traditionelle Elemente einer MAB, wie etwa Bezahlung, Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten usw. in eine strategieunterstützende MAB mit einzubeziehen. Hierfür genügen ca. 10 Items. Diese Themen bilden jedoch nicht den Schwerpunkt, sondern werden ergänzend behandelt.

6. Es genügt eine Befragung von Stichproben

Manager auf strategischer Ebene haben meist eine hohe Anzahl von Mitarbeitern "unter sich". Bei strategieunterstützenden MABs reicht es deshalb aus, eine Stichprobe zu befragen. Dies trifft gerade deshalb zu, weil es bei strategieunterstützenden MABs weniger um eine vollständige Einbindung aller Mitarbeiter – etwa im Sinne der Organisationsentwicklungsphilosophie – geht, sondern um eine reliable Beantwortung von strategisch relevanten Fragestellungen. Wie groß die Stichprobe sein sollte muss im Einzelfall nach methodischen Gesichtspunkten entschieden werden. Hierbei sollten die Faktoren Größe und Homogenität der Organisationseinheiten und die Häufigkeit der Durchführung einer Befragung in Betracht gezogen werden.

7. Ergebnisse werden nach strategischen Einheiten differenziert

Bei herkömmlichen, primär mitarbeiterorientierten MABs ist es üblich, Ergebnisse möglichst differenziert, nach Organisationseinheiten getrennt zu analysieren und zurückzumelden. Verschiedene Einheiten erhalten so die Ergebnisse der Mitarbeiter, die zu den jeweiligen Einheiten gehören. Nicht selten werden Ergebnisse bis auf Teamebene differenziert, so dass Gruppen mit bspw. acht Mitarbeitern, Auswertungen zu ihren Antworten bekommen. Im Rahmen von Folgeprozessen werden diese Gruppen dann gebeten, alle gruppenspezifischen Ergebnisse zu betrachten und Schlussfolgerungen zu ziehen. In diesem Sinne werden alle Einheiten – unabhängig von ihrer Größe – gleichermaßen und unabhängig von den behandelten Themen für die Ableitung von Konsequenzen verantwortlich gemacht.

Strategieunterstützende MABs gehen demgegenüber klar von dem Postulat aus, dass in erster Linie Führungskräfte auf strategischer Ebene für die Ergebnisse verantwortlich sein können, da sie es sind, die neben der Unternehmensleitung v. a. für die Überzeugung und Fähigkeit der Mitarbeiter im hier behandelten Sinne verantwortlich sein können. Auch erforderliche Maßnahmen zur Stärkung der Überzeugung und Fähigkeit sollten in erster Linie auf strategischer Ebene beschlossen und nach gehalten werden. Insofern erfolgt bei strategieunterstützenden MABs lediglich eine Differenzierung der Ergebnisse nach strategischen Organisationseinheiten auf relativ hoher hierarchischer Ebene (z. B. auf der Ebene von Standorten, Werken, größeren Funktionsbereichen). Das bedeutet nicht, dass die Mitarbeiter nicht über die Ergebnisse informiert werden. Natürlich sollten alle Mitarbeiter auch im Rahmen einer strategieunterstützenden MAB über die Ergebnisse informiert werden.

Diese Konzentration auf strategische Unternehmensbereiche hat den erfreulichen Nebeneffekt, dass ein Unternehmen lediglich eine übersichtliche Anzahl von Ergebnissen in Betracht ziehen muss, während bei traditionellen, mitarbeiterorientierten MABs Unternehmen regelrecht mit Berichten überhäuft werden. Nicht zu unterschätzen sind die dadurch deutlich geringeren Kosten für die Durchführung einer strategieunterstützenden MAB – Beratungsunternehmen, die Unternehmen bei der Durchführung einer MAB unterstützen, verdienen ihr Geld in erster Linie durch die Erstellung von Ergebnisberichten.

8. Das Überzeugungs- und Fähigkeitsgitter

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass bei einer strategieunterstützenden MAB das Befragungsinstrument inhaltlich die jeweiligen strategischen Themen der Unternehmensleitung widerspiegelt. Dies erfolgt entlang der Dimensionen Überzeugung und Fähigkeit. Die zu einer Dimension gehörenden Items können nun pro Strategiethema zu einem Index zusammengefasst werden. Dadurch erhält man etwa für eine Strategie X einen Überzeugungs-Index, der zusammenfassend beschreibt, wie die Mitarbeiter hinter der Strategie X stehen. Ähnliches kann in Bezug auf die Dimension Fähigkeit getan

werden. Um zu einem zusammenfassenden Urteil zu gelangen, ohne eine Indexberechnung vornehmen zu müssen, kann auch pro Dimension und Strategie im Befragungsinstrument eine passende, standardisierte Abschlussfrage gestellt werden. So würde man in Bezug auf Strategie X und Überzeugung möglicherweise die Frage stellen: "Sind Sie von Strategie X überzeugt?".

Indizes oder zusammenfassende Fragen erlauben nun die Darstellung der Ergebnisse in so genannten Überzeugungs- & Fähigkeitsgitter (siehe Abbildung 2)².

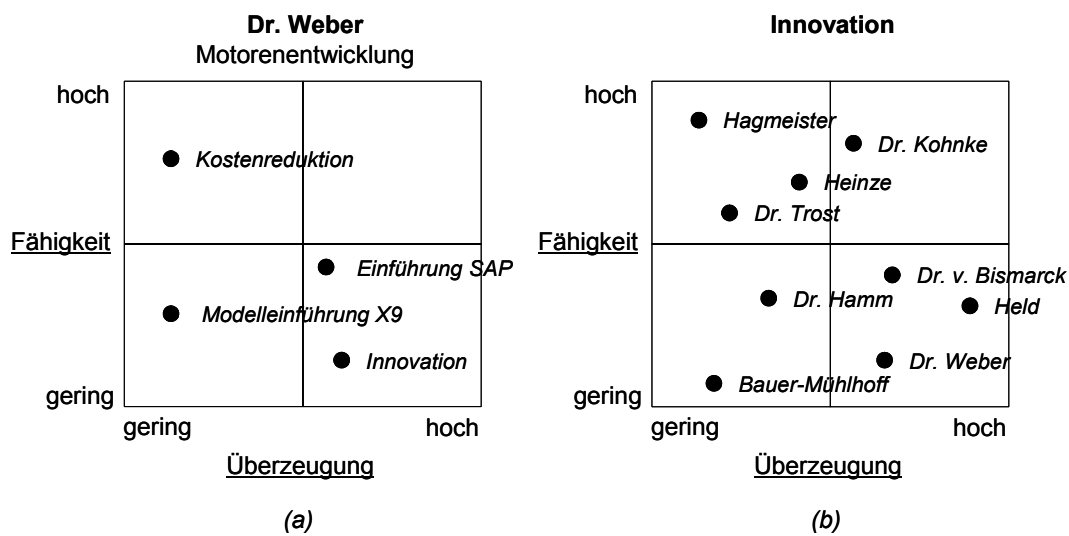


Abbildung 2:

Das Überzeugungs- & Fähigkeitsgitter pro (a) Unternehmensbereich und (b) pro strategischem Thema.

Abbildung 2 zeigt zwei unterschiedliche Varianten. Zum einen ist es möglich, pro Organisationsbereich die verschiedenen strategischen Themen entlang der Dimensionen Überzeugung und Fähigkeit darzustellen (a). Zum einen können pro strategischem Thema die Verantwortungsbereiche strategischer Manager aufgezeigt werden (b). Die Punkte in den Diagrammen reflektieren die aggregierten Antworten der Mitarbeiter innerhalb der Verantwortungsbereiche. In dem hier gezeigten Beispiel wird deutlich, dass die Mitarbeiter von Dr. Weber in Bezug auf das strategische Thema Innovation zwar

² Im internationalen Kontext würde man hier auch von einem "Commitment Capability Grid" sprechen.

eine hohe Überzeugung haben, jedoch wenig Möglichkeiten sehen selbst aktiv etwas beizutragen. Dies zeigt sich in der linken Grafik im Vergleich zu den anderen Themen. In der rechten Grafik, die sich ausschließlich auf das Thema Innovation konzentriert taucht Dr. Weber an der selben Stelle auf, wie das Thema Innovation in der linken Grafik. In der betrieblichen Praxis wird man wohl dazu neigen, beide Darstellungsformen parallel zu nutzen.

9. Ergebnisse werden an den etablierten Schauplätzen diskutiert

Strategieunterstützende MABs orientieren sich in erster Linie an den Themen, die bei der Unternehmensleitung bereits vor Durchführung eines Befragungszyklus auf der Agenda standen. Ergebnisse aus einer strategieunterstützenden MAB fließen insofern direkt in die natürlichen Entscheidungsprozesse innerhalb der Unternehmensleitung ein. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass nur solche Themen bei einer solchen Befragung berücksichtigt werden sollen, von denen man weiß, dass sie auf ganz natürliche Art und Weise – nämlich aufgrund der Sorgen der Unternehmensleitung – auf gebanntes Interesse innerhalb des oberen Management stoßen werden. Besondere, zusätzliche Folgeprozesse in Ergänzung zum üblichen Arbeitsalltag sind insofern nicht erforderlich.

Dieses Postulat widerspricht der gängigen Auffassung, Folgeprozesse seien das wichtigste an einer MAB (Troost et al. 1999). Natürlich ist eine Befragung nur so viel wert, wie sie zu Konsequenzen führt. Es stellt sich allerdings die Frage, ob und wann es erforderlich ist, im Anschluss an eine Befragung Veranstaltungen, Workshops und ähnliches zu arrangieren, die ohne die Befragung nicht stattfinden würden. Eine Auseinandersetzung mit Problemen, Herausforderungen, Lösungsmöglichkeiten sollte aber an den natürlichen, etablierten und institutionell verankerten Schauplätzen passieren, nämlich in den Gremien und Sitzungen, in denen üblicherweise Entscheidungen gefällt werden. Die regelmäßige Betrachtung betriebswirtschaftlicher Ergebnisse (Umsatz, Gewinn, Produktivität) aus der Geschäftstätigkeit findet in einem Unternehmen auch nicht in gesonderten Veranstaltungen statt sondern in den üblichen Sitzungen der Unterneh-

mensleitung und des oberen Managements. Es wäre zu wünschen, dass die Diskussion von Ergebnissen aus MABs ebenfalls zum normalen Tagesordnungspunkt werden.

10. Befragungen sind Teil der betrieblichen Normalität

Im vorausgegangenen Punkt wurde aufgezeigt, dass Ergebnisse strategieunterstützender MABs die Chance haben, normaler Bestandteil und Diskussionsinhalt strategischer Sitzungen zu werden. Aus der Perspektive der Mitarbeiter sollten strategieunterstützende MABs ebenfalls als normaler Bestandteil des betrieblichen Alltags gesehen werden. Dies ist insbesondere deshalb möglich, weil lediglich Stichproben befragt werden müssen und deshalb kurze Befragungsintervalle von bis zu einem Monat – eine Befragung pro Monat – möglich sind.

Diese Vorgehen unterscheidet sich von den üblichen MABs darin, dass die Befragungen keinen Ereignischarakter haben. Es sind deshalb keine besonderen informationspolitischen Maßnahmen erforderlich. Um trotzdem eine hinreichende Rücklaufquote zu erzielen ist es wichtig, dass durch die Unternehmensleitung durch geeignete kommunikative Maßnahmen auf die Wichtigkeit einer kontinuierlichen Beteiligung hingewiesen wird.

11. Kombination strategieunterstützender MABs mit anderen Formen

In den vorausgegangenen Abschnitten wurde verdeutlicht, dass sich eine strategieunterstützende Form der MAB inhaltlich und in Bezug auf die Durchführung von anderen Formen der MAB unterscheidet. Da es in der Praxis darum gehen wird, unterschiedliche Zielgruppen zu bedienen stellt sich die Frage, inwieweit sich die strategieunterstützende MAB mit anderen Formen der MAB kombinieren lassen. Aus den bisherigen Überlegungen geht eindeutig hervor, dass unterschiedliche Formen der MAB nicht in einer einzigen Befragung untergebracht werden können. Die derzeitige Praxis in den meisten Unternehmen leidet ja gerade darunter, dass eben dieser Versuch mit geringem Erfolg unternommen wird.

Allerdings ist eine Koexistenz unterschiedlicher Konzepte der MAB in einem Unternehmen durchaus möglich und zu begrüßen. So könnte man eine strategieunterstützende MAB mit monatlichen Befragungszyklen und einer Befragung von Stichproben problemlos mit einer mitarbeiterorientierten Variante kombinieren, bei der alle Mitarbeiter etwa alle zwei Jahre befragt werden. Interne Kundenbefragungen könnten davon losgelöst erfolgen. Hier empfiehlt es sich ohnehin, Befragungen transaktionsnah durchzuführen: immer dann, wenn ein Mitarbeiter in den Genuss einer Dienstleistung kam (z. B. Trainingsteilnahme, IT Problembearbeitung, Rekrutierung eines neuen Mitarbeiters usw.) wird er nach seiner Zufriedenheit mit der Leistung gefragt.

12. Zusammenfassung & Ausblick

In den vorausgegangenen Abschnitten wurde das Konzept der strategieunterstützenden MAB erläutert. Dabei wurde deutlich, dass sich diese Form der MAB in vielen Gestaltungselementen deutlich von der herkömmlicheren Form der eher mitarbeiterorientierten MAB, wie sie bei Borg (2000) oder bei Trost et al. (1999) beschrieben wurde unterscheidet. Tabelle 2 gibt die wesentlichen Unterschiede zusammenfassend wieder.

Tabelle 2:

Gegenüberstellung strategieunterstützender und mitarbeiterorientierter MAB.

Merkmal	Strategieunterstützende MAB	Mitarbeiterorientierte MAB
Kunde	Unternehmensleitung	Mitarbeiter, untere Führungsebene
Ziele	Ziele werden vor der Befragung definiert und haben Einfluss auf die Inhalte	Ziele werden nach der Befragung auf der Grundlage der Ergebnisse definiert
Inhalte	Überzeugung und Fähigkeit der Mitarbeiter in Bezug auf strategische Themen	Arbeitsplatznahe Themen hinsichtlich der Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter
Teilnehmer	Repräsentative Stichprobe	Alle Mitarbeiter
Differenzierung	Nach strategischen Unternehmensbereichen	Hierarchisch, bis auf Teamebene
Zyklus	Monatlich, Quartalsweise	Alle 1-5 Jahre
Konsequenzen	MAB ist natürlicher Bestandteil bestehender Aktivitäten, keine besonderen Folgeprozesse	MAB hat Ereignischarakter, besondere kommunikative Maßnahmen und Folgeaktivitäten

Jede Form der Befragung hat ihre Berechtigung und kann bei gezieltem Einsatz erheblichen Mehrwert bringen. Obwohl sich derzeit eine gewisse Unzufriedenheit mit der Art und Weise der Durchführung von MABs breit macht und das Konzept MAB scheinbar zu bröckeln beginnt, werden Unternehmen vermutlich nie auf bestimmte Vorzüge einer Befragung von Mitarbeiter verzichten. Vermutlich werden sich langfristig bestimmte Formen der MAB für bestimmte Zielgruppen als wertschöpfend herauskristallisieren. Ob es die hier genannten Formen – und insbesondere die strategieunterstützende MAB – sein werden, bleibt ungewiss. Wichtig wird es sein in der zukünftigen Diskussion kreativ und kritisch mit dem Konzept der Befragung von Mitarbeitern umzugehen.

In Anbetracht der in diesem Beitrag aufgezeigten Überzeugungen wäre es jedenfalls zu wünschen, wenn Ergebnisse aus strategieunterstützenden MABs im Hinblick auf die strategische Überzeugung und Fähigkeit der Mitarbeiter unverzichtbarer Bestandteil von Geschäftsberichten und Analysteneinschätzungen werden würden. Eine Trend in diese Richtung ist jedenfalls heute schon zu erkennen.

13. Literatur

- Borg, I. (2000). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Trost, A. & Bungard, W. (2004). Die Interraterreliabilität von Ergebnissen aus Mitarbeiterbefragungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48 (3). S. 122-131.
- Trost, A. Jöns, I. & Bungard, W. (1999). *Mitarbeiterbefragung*. Augsburg: Weka.

Inhalt

1.	Unterschiedliche Befragungskonzepte für unterschiedliche Zielgruppen	2
2.	Die Unternehmensleitung ist Kunde	5
3.	Führungskräfte auf strategischer Ebene stehen im Fokus.....	5
4.	Ziele werden vor der Befragung definiert – nicht danach.....	6
5.	Das Befragungsinstrument reflektiert strategische Herausforderungen	7
6.	Es genügt eine Befragung von Stichproben	9
7.	Ergebnisse werden nach strategischen Einheiten differenziert.....	9
8.	Das Überzeugungs- und Fähigkeitsgitter	10
9.	Ergebnisse werden an den etablierten Schauplätzen diskutiert	12
10.	Befragungen sind Teil der betrieblichen Normalität.....	13
11.	Kombination strategieunterstützender MABs mit anderen Formen	13
12.	Zusammenfassung & Ausblick	14
13.	Literatur.....	16