



Ingwer Borg

Mitarbeiter- befragungen in der Praxis



HOGREFE



Mitarbeiterbefragungen in der Praxis

Mitarbeiter- befragungen in der Praxis

von
Ingwer Borg

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI

Prof. Dr. Ingwer Borg, geb. 1945. Studium der Psychologie und Betriebswirtschaftslehre in New Orleans, München und Ann Arbor. 1975 Promotion an der LMU München. 1981 Habilitation an der RWTH Aachen. 1983–1990 und 1997–1999 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). 1988–2005 Director Research & Development, Human Resources Consulting (HRC), München (jetzt Kenexa/IBM). 1990–2011 Wissenschaftlicher Leiter am GESIS in Mannheim. 1999–2012 Inhaber der Stiftungsprofessur für angewandte psychologische Methodik an der Universität Gießen. Seit 2012 Consultant bei OrgVitality und seit 2014 Gastprofessor an der Universität Münster.

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

© 2015 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto · Boston
Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm · Florenz · Helsinki
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagabbildung: © everythingpossible – Fotolia.com
Satz: Mediengestaltung Meike Cichos, Göttingen
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2557-3

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Vorwort

Mitarbeiterbefragungen (MAB'en) sind ein mittlerweile bewährtes Führungsinstrument. Sie messen Meinungen und Einstellungen, liefern wichtige Benchmark-Werte und zuverlässige Vorhersagen für das Verhalten der Mitarbeiter. Sie eignen sich gut dazu, Veränderungen in Organisationen zu koordinieren und zu beschleunigen. Dieses Buch, das auf jahrzehntelanger praktischer Erfahrung mit MAB'en und vielfältiger Grundlagenforschung des Autors basiert, zeigt dem Praktiker, was zu beachten ist, damit ein MAB-Projekt ressourcenschonend durchgeführt werden kann und seine Ziele erreicht. Besonderer Wert wird auf die Themen gelegt, *die der Projektleiter entscheidend beeinflussen kann und soll*. Dazu gehören insbesondere das Gesamt-Design der MAB und ihre Vorlauf-, Begleit- und Folgeprozesse. Relativ ausführlich erörtert wird auch das Thema, was man in einer MAB fragen sollte und was man lieber nicht fragen sollte. Themen wie die Datenerhebung, die in der Praxis immer von einem externen „Provider“ (Institut, Dienstleister) durchgeführt wird, werden dagegen nur in einer Tiefe beschrieben, die dem Projektleiter eine intelligente Interaktion mit dem Provider ermöglicht. Deutlich mehr Aufmerksamkeit wird dagegen der Analyse und der Interpretation von MAB-Daten gewidmet, weil hier in der Praxis oft nicht mehr als simple Routineauswertungen geliefert werden, die das Potenzial der MAB-Daten für wirksame Aktionen nicht ausschöpfen oder sogar irreführen können. Schließlich werden zahlreiche typische Fehler eines MAB-Projekts aufgeführt, die leicht zu vermeiden sind, wenn man sie im Auge behält.

Münster, im Juni 2014

Ingwer Borg

Inhaltsverzeichnis

1	Mitarbeiterbefragungen heute	11
2	Merkmale von Mitarbeiterbefragungen	15
2.1	Sechs kurze Fallbeispiele aus der Praxis	15
2.2	Allgemeine Merkmale von Mitarbeiterbefragungen	16
3	Varianten von Mitarbeiterbefragungen	18
4	Nutzen und Kosten einer MAB	21
4.1	Nutzen	21
4.2	Kosten	23
4.3	Risiken	25
	Typische Fehler	26
5	MAB-Projektteam	27
5.1	Aufgaben des Koordinationsteams	27
5.2	Architektur des Koordinationsteams	28
5.3	MAB-Koordinatoren in den Organisationseinheiten	30
5.4	Auswahl der Koordinatoren	31
5.5	Koordinatoren, Berater und Provider	33
5.6	Zeitverbrauch des Koordinators im MAB-Projekt	34
	Typische Fehler	34
6	Positionierungen eines MAB-Projekts	35
6.1	Ziele und Rahmenbedingungen	35
6.2	Zeitplan der MAB	37
6.3	Regeln zum Schutz des einzelnen Mitarbeiters	37
6.4	Regeln zum Schutz der einzelnen Führungskraft	40
6.5	Regeln für Berichte: Wer sieht was?	41
6.6	Rollen besonderer Gruppen und Personen	43
6.7	Design der Folgeprozesse	46
	Typische Fehler	48
7	Stichproben und Vollbefragungen	49
7.1	Statistische Gesichtspunkte	49
7.2	Kostenüberlegungen	50
7.3	Psychologische Gesichtspunkte	51

7.4	Nützlichkeit für Entscheidungen	52
7.5	Non-Response und Ausschöpfung	53
	Typische Fehler.	54
8	Informationskampagne	55
8.1	Koordination und Stil der Info-Kampagne.	55
8.2	Abschnitte der Info-Kampagne	56
8.3	Info-Kampagne vor der Befragung.	57
8.4	Info-Kampagne nach der Befragung	60
8.5	Typische Fragen und Antworten.	61
	Typische Fehler.	65
9	Fragen, Items und Fragebogen	66
9.1	Abschnitte eines MAB-Fragebogens	66
9.2	Grundbegriffe der Item-Konstruktion.	66
9.3	Funktionen inhaltlicher MAB-Items	73
9.4	Generische und strategische Items	75
9.5	Allgemeine Themen inhaltlicher Items	76
9.6	Spezielle Themen inhaltlicher Items	83
9.7	Heikle und unzulässige Fragen.	85
9.8	Formulierung und Formatierung von MAB-Items	86
	Typische Fehler.	87
10	Datenerhebung	88
10.1	Elemente der Datenerhebung	88
10.2	Formen der Datenerhebung	88
10.3	Beteiligungskontrolle	90
10.4	Erhöhung der Beteiligung.	90
10.5	Typische Teilnahmequoten	91
	Typische Fehler.	92
11	Analyse von MAB-Daten	93
11.1	Ergebnisberichte	93
11.2	Auswertung einzelner Items	93
11.3	Item-Blöcke und ihre Darstellung im Ergebnisbericht.	96
11.4	Berichtsformen	98
11.5	Items und Indices	99
11.6	Auswertung offener Fragen	101
11.7	Benchmarking.	102
11.8	Historische Vergleiche und Zeitreihen	104
11.9	Varianz der Ergebnisse	105
11.10	Heat Maps.	106

11.11	Faktoren, die den Items zugrunde liegen	107
11.12	Treiber-Analysen und Kausal-Analysen.	109
11.13	Multidimensionale Skalierung und Bubble Plots	111
11.14	Linkage-Analysen.	112
11.15	Interpretation, Story-Konstruktion und Empfehlungen	114
	Typische Fehler.	119
12	Folgeprozesse	121
12.1	Ergebnispräsentationen.	121
12.2	MAB-Berichte lesen und verwenden	123
12.3	MAB-Workshops	125
12.4	Folgemaßnahmen (Aktionen).	131
	Typische Fehler.	134
13	Interessante Fälle aus der Praxis	136
13.1	Datenerhebung im Wahllokal	136
13.2	Datenerhebung am Arbeitsplatz	136
13.3	Datenerhebung als Event	137
13.4	Datenanalyse: Delta vs. Delta.	139
13.5	Handlungsempfehlungen aus der MDS ableiten	140
13.6	Items in falscher Nachbarschaft	141
13.7	Theorie als Interpretationsschema	143
13.8	Schichten der Ergebnisse nach Führungsebenen	144
13.9	MAB-Ergebnisse und Scorecards.	146
13.10	Bottom-up-Folgeprozesse.	148
13.11	Aktionsworkshops für mittlere Manager	149
13.12	Mehr Akzeptanz durch Prognosen	151
	Literatur	155
	Stichwortverzeichnis	159

1 Mitarbeiterbefragungen heute

Eine MAB soll zeigen, was die Mitarbeiter einer Organisation – meist: eines Unternehmens – über wichtige arbeitsbezogene Themen denken, wo sie der Schuh drückt, welche Einstellungen und Werte sie haben, was sie für die Zukunft erwarten (und ob dies dem entspricht, was das Unternehmen erwartet oder plant), wie sie sich darauf bereits heute einstellen und wo sie Handlungsbedarf und Verbesserungspotenziale sehen. Die Befragungsdaten sollen zudem Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen Teilen der Organisation (z. B. Männern und Frauen, verschiedenen Niederlassungen, Führungskräften und Nicht-Führungskräften) deutlich machen. Sie sollen Vergleichswerte liefern, mit denen sich das Unternehmen benchmarken kann in Bezug auf wichtige Messwerte zu den Mitarbeitern: Wie hoch ist das Engagement unserer Mitarbeiter im Vergleich zu anderen Unternehmen? Gehören wir zu den „besten“ Arbeitgebern? (Normwerte hierzu liefert z. B. jedes Jahr das Gallup-Institut mit seinem „Engagement-Index“ aus Repräsentativbefragungen in verschiedenen Ländern. Ähnlich werden vom „Great Place to Work“-Institut die aus Sicht der Mitarbeiter besten Arbeitgeber ermittelt.)

MAB'en gehören zu den Standard-Instrumenten der Organisationsentwicklung und Unternehmensführung. Im deutschsprachigen Raum geben gut 80 % der umsatzstärksten Unternehmen an, mindestens schon einmal eine MAB durchgeführt zu haben (Hossiep & Frieg, 2013). In Nordamerika sind MAB'en noch populärer (Wiley, 2010). Hier sind sie zudem Routine-Maßnahmen, während sie in Deutschland immer noch besondere Projekte sind, die einigen Aufwand erfordern.

Eine MAB ist ein *großes und komplexes Projekt*, das als Gesamtpaket konzipiert werden sollte, um sein Kosten-Nutzen-Verhältnis zu optimieren. Hierfür muss man die richtige Balance finden zwischen einem unterentwickelten Design, das später an allen Ecken und Enden nachgebessert werden muss, und einem bis in das kleinste Detail durchgeplantem Monster-Projekt, das die ganze Organisation mit Bürokratie überfrachtet. In Deutschland lässt sich jedenfalls beobachten, dass sich die Kritik häuft, eine MAB sei ein aufwendiges Projekt, das viele Ressourcen bindet und wenig Handfestes bringt. Das ist vor allem dann der Fall, wenn in der allerersten MAB zu viel oder sogar Widersprüchliches versucht wird (siehe dazu ein Beispiel aus der Praxis, S. 56).

Es ist besser, *anfangs eine relativ einfache MAB* durchzuführen, bei der alle Beteiligten und Betroffenen lernen, mit einer MAB umzugehen. Diese MAB kann dann in späteren Befragungen zu einem vollen Programm *hochfahren* und mit anderen Verfahren (z. B. 360-Grad-Feedback, Trainingsprogrammen) verknüpft werden.