

Mitarbeiterbefragungen - Ausgangsbasis für Benchmarking ?

Nicole Fies und Vivien Schmitt

- 1 Einleitung
- 2 Was ist Benchmarking ?
 - 2.1 Arten von Benchmarking
 - 2.2 Phasen des Benchmarking
 - 2.3 Objekte des Benchmarking
- 3 Bedeutung von Benchmarking bei Mitarbeiterbefragungen
 - 3.1 Beispiel für Benchmarking von Mitarbeiteraussagen
 - 3.2 Quantitative und qualitative Daten des Benchmarking
 - 3.3 Datenqualität von Mitarbeiteraussagen
 - 3.3.1 Die Subjektivität der Daten
 - 3.3.2 Die Validität der Daten
 - 3.4 Anforderungen an das Benchmarking von Mitarbeiteraussagen
- 4 Abschließende Bemerkungen
- 5 Literaturverzeichnis

1 Einleitung

Immer mehr Unternehmen entschließen sich, Mitarbeiterbefragungen (MAB) durchzuführen. In manchen Fällen geht es darum, ein allgemeines Stimmungsbild einzufangen oder den Dialog mit den Mitarbeitern zu eröffnen, andere nehmen konkrete Probleme, wie z.B. hohe Fluktuation und Fehlzeiten oder geplante Restrukturierungen zum Anlaß, die Mitarbeitermeinung einzuholen. Dieser Trend zu MAB hat in den Unternehmen eine Fülle von Daten zur Folge, deren Verwendungsmöglichkeiten im Vorfeld der Untersuchung häufig nicht genau festgelegt werden. Dadurch besteht die Gefahr, daß die Ergebnisse ungenutzt bleiben. Schwierigkeiten tauchen schon bei der Bewertung und Einordnung der Daten auf: Ist beispielsweise eine durchschnittliche Bewertung der Arbeitszufriedenheit mit dem Wert 3 auf einer Likert-Skala (5er-Skala) gut oder schlecht? Wenn die Einschätzung der Zusammenarbeit mit den Kollegen im eigenen Arbeitsbereich besser ausfällt, als die Einschätzung bzgl. der Kollegen in anderen Abteilungen, liegt dann Handlungsbedarf vor, oder sind das typische Ergebnisse, die nur ein allgemeines Bewertungsmuster widerspiegeln? Es besteht also die Notwendigkeit, den eigenen Stand einschätzen zu können. Dazu bietet sich der Vergleich mit anderen Unternehmen an, die gleiche Befragungen durchgeführt haben: Die Idee des Benchmarking von Mitarbeiteraussagen ist geboren.

Benchmarking, als Vergleich von Kennzahlen innerhalb und zwischen Unternehmen, wird als Instrument gesehen, Verbesserungsbedarf zu identifizieren. Außerdem bietet es die Möglichkeit, das Potential von Befragungsergebnissen besser auszuschöpfen, indem es über die reine Diagnose hinausgehend dem Praktiker Methoden an die Hand gibt, um konkrete Ideen für Verbesserungen zu generieren und Maßnahmen abzu-

leiten. Auch in MAB geht es um die Einleitung von Verbesserungsprozessen. Bei beiden Verfahren wird betont, daß es mit einer einmaligen Maßnahme nicht getan ist, sondern ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß gestartet wird, in dem der Kreislauf von Diagnose, Maßnahmenplanung, Maßnahmendurchführung und Evaluation durch eine erneute Diagnose immer wieder aufs Neue durchlaufen wird. Dabei kann die MAB als erster Schritt der Datengewinnung im Benchmarking-Prozeß gesehen werden.

Ein solches Benchmarking von Aussagen aus MAB stellt jedoch eine Neuheit dar. Bisher wurde dieses Konzept in erster Linie auf "harte" betriebswirtschaftliche Daten angewandt. Es ging dabei um Vergleichsmaße wie Marktanteile, Materialkosten, Produktivität pro Mitarbeiter, etc. In diesem Artikel stellen wir nun die Frage, ob es möglich ist, das Benchmarking-Konzept auch auf "weiche", subjektive Daten aus MAB anzuwenden.

Karlöf und Östblom (1994, S. 24) treffen in ihrem Buch „Das Benchmarking Konzept“ dazu folgende Aussage: *„Benchmarking legt das Hauptaugenmerk nicht auf die weichen Faktoren eines Unternehmens. Diese sollten nach unserer Meinung nie im Mittelpunkt stehen, sondern den eigentlichen Arbeitsinhalten des Unternehmens untergeordnet werden. Ohne erfolgreich ablaufende Betriebsprozesse gibt es keine Gelegenheit, Führung auszuüben oder sich mit sozialen Beziehungen zwischen Management und Mitarbeitern auseinanderzusetzen.“* Diese Argumentation basiert jedoch mehr auf ideologischen, denn auf methodischen Aspekten. Die Autoren sehen die Prozesse im Mittelpunkt, soziale Beziehungen als nachrangiges Problem, das sich mit guten Prozessen automatisch löst. Aus unserer Sicht kann diese These nicht unwidersprochen stehen bleiben. Prozesse laufen durch Menschen ab und werden durch sie gelebt. Die Zufriedenheit des Mitarbeiters wird nicht automatisch durch eine optimale Prozeßgestaltung sichergestellt. So wie die soziotechnische Systemtheorie (vgl. Emery & Thorsrud, 1982) die simultane Berücksichtigung von technischen und sozialen Aspekten in der Organisation fordert, so kann eine Prozeßorganisation nur funktionieren, wenn gleichzeitig prozeßlogische Anforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter beachtet werden. Einen Beweis für die Wichtigkeit der Berücksichtigung von sogenannten "weichen" Faktoren liefert Kryl in einem Artikel zum Thema „Benchmarking und Verhalten - Ziele für erfolgsorientiertes Handeln entwickeln“ (1995, S. 139) *„Wie die Erfahrung zeigt, rangieren Probleme mit der Ressource Mensch, sei es die Motivation, die Fehlerhäufigkeit oder die Kommunikation, auf den ersten drei Plätzen in der Skala für aufgetretene Schwierigkeiten bei Veränderungen.“* Auf der Basis dieser Argumentation erscheint uns die Untersuchung der Möglichkeiten eines Benchmarking auch von "weichen" Faktoren gerechtfertigt.

Bei der Bewerbung für den European Quality Award stellt die Mitarbeiterzufriedenheit ein Ergebnis-Kriterium für Unternehmen dar. "Mitarbeiterführung" wird dabei explizit als "Befähiger" - also ein Mittel, um gute Geschäftsergebnisse zu erreichen - genannt (vgl. hierzu den Beitrag von Becker in diesem Band). Um den Anforderungen dieses Qualitätspreises gerecht werden zu können, setzen sich viele Unternehmen mit dem Benchmarking von Mitarbeiteraussagen auseinander.

Aus unserer Sicht sprechen damit einige Gründe für eine Überprüfung der Frage, ob das Benchmarking von MAB eine sinnvolle Anwendung finden kann. Um nun diese Frage zu beantworten, wird zunächst das Konzept, so wie es bisher angewendet wurde, beschrieben. Dann wird die Bedeutung von Benchmarking bei Mitarbeiteraussagen diskutiert. Ein Beispiel zeigt, wie dieser Prozeß prinzipiell ablaufen kann. Die Besonderheit

von subjektiven Daten wird untersucht und insbesondere auch unter dem Aspekt der Validität bewertet. Schließlich werden Konsequenzen für das Benchmarking von Mitarbeiteraussagen abgeleitet.

2 Was ist Benchmarking ?

Bei genauerer Betrachtung ist das Benchmarking-Konzept weitaus weniger neu und revolutionär als es die aktuelle Diskussion um das Thema und die Bedeutung, die diesem Instrument in der Managementliteratur in letzter Zeit beigemessen wird, vermuten lassen. Deswegen sollen an dieser Stelle nur Kerngedanken des Konzepts wiedergegeben werden.

Camp (1989), der mit seinem Buch „Benchmarking: The Search For Industry Best Practices That Lead To Superior Performance“ die Erfolgsstory der Firma Rank Xerox mit Hilfe des neuentwickelten Verfahrens schildert, umschreibt die ursprüngliche Idee wie folgt: „*Benchmarking ist der kontinuierliche Prozeß, Produkte, Dienstleistungen und Praktiken zu messen gegen den stärksten Mitbewerber oder die Firmen, die als Industrieführer angesehen werden*“ (Kearns zitiert nach Camp, 1994, S. 13). Die erste Überlegung, eigene Produkte einem Vergleich mit denen der Konkurrenz zu unterziehen, entspricht einer weitverbreiteten und durchaus üblichen Geschäftspraktik. Die Weiterentwicklung und damit auch die von Camp (1994) proklamierte Überlegenheit des Benchmarking-Verfahrens gegenüber allen bereits bestehenden Verfahren wie z.B. Reverse Product Engineering, Portfolio-Analysen, Target Costing manifestiert sich in zwei Aspekten:

1. Auf der Suche nach Erklärungen für die Unterlegenheit des eigenen Unternehmens auf dem Markt konzentriert man sich nicht einzig und allein auf die (technischen) Aspekte des Produktes, sondern man weitet den Blickwinkel auf einzelne Elemente der Wertschöpfungskette (z.B. das Vertriebssystem) aus. Alle *Prozesse*, die in irgendeiner Form - sei es direkt oder indirekt - mit dem Produkt in Zusammenhang stehen, werden vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis innerhalb des eigenen Unternehmens oder mit der Konkurrenz verglichen.
2. Da der brancheninterne Vergleich lediglich dazu beitrug, es der Konkurrenz gleichzutun und erfolgreiches Verhalten am Markt nachzuahmen, ging man in der weiteren Entwicklung des Benchmarking dazu über, Vergleichsmaßstäbe auch über die eigenen Marktgrenzen hinweg zu suchen und sich daran zu messen. Lediglich das Kriterium der Überlegenheit bestimmter Praktiken gegenüber den eigenen galt von nun an als notwendige Voraussetzung auf der Suche nach Vergleichsmaßstäben.

Grundsätzlich ist Benchmarking als ein Vergleich (betriebswirtschaftlicher) Kennzahlen mit einem ausgewählten Benchmarking-Partner zu verstehen, der zum einen dazu beitragen kann, ein umfangreiches Verständnis über eigene Stärken und Schwächen zu erlangen, und zum anderen mit Hilfe erfolgreicher Methoden und Prozesse anderer Unternehmen, den sogenannten "best practices", eigene Defizite zu überwinden, Veränderungen einzuleiten, kontinuierlich weiterzuverfolgen und schließlich mindestens so erfolgreich wie das gewählte Vorbild zu werden.

Die überwiegend quantitativ formulierten Zielgrößen sind dabei jedoch nur als erste Anhaltspunkte für einen potentiellen Veränderungsbedarf zu verstehen und geben den Anlaß für tieferegehende Analysen. Im folgenden stehen die Prozesse und Methoden betrieblicher Praxis im Mittelpunkt des Vergleichs, die in erster Linie aufgrund qualitativer Beschreibungen abgebildet werden können. Die unterschiedliche Aussagekraft quantita-

tiver und qualitativer Daten für den Benchmarking-Prozeß wird später ausführlicher erörtert. Camp (1994) formuliert in diesem Zusammenhang einen wichtigen Hinweis, wenn er bemerkt, daß „*Benchmarking an erster Stelle ein Zielsetzungsprozeß ist. Aber, und das ist wichtiger, es ist ein Mittel, die Praktiken, die zum Erreichen neuer Ziele nötig sind, zu entdecken und zu verstehen.*“

2.1 Arten von Benchmarking

Auf der Suche nach potentiellen Benchmarking-Partnern kann sich ein Unternehmen mehrerer Strategien bedienen. Zahlreiche privatwirtschaftliche Beratungen sowie öffentliche Institutionen bieten Ihre Dienste an, um mögliche Vorbilder ausfindig zu machen bzw. im Anschluß daran Vergleichsdaten zu erheben und bereit zu stellen. Zuerst muß jedoch die grundsätzliche Entscheidung getroffen werden, ob das „Suchfeld der Ermittlungen“ von vornherein durch bestimmte Restriktionen eingeschränkt oder aber ob der Fokus ohne derartige Auflagen auf alle Branchen und Märkte ausgeweitet werden soll. Diese Problematik wird nahezu in allen Publikationen mit der Wahl einer bestimmten Art des Benchmarkings gleichgesetzt. Die drei Varianten, die in diesem Zusammenhang zu nennen sind, werden mit unterschiedlichen Begriffen belegt, die inhaltlichen Formulierungen sind jedoch nahezu identisch (vgl. Camp, 1994; Pieske, 1994; Walz & Bertels, 1995):

1. *Internes Benchmarking*: Beschreibt den Vergleich verschiedener Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens. Gerade bei großen, weitverzweigten Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, Bereiche bzw. andere Unternehmenseinheiten zu finden, die über Praktiken verfügen, die man noch nicht kennt, die aber genauso gut im eigenen Bereich angewendet werden könnten. Der Austausch von Informationen kann bei dieser Form des Benchmarkings relativ unkompliziert und schnell erfolgen. Hingegen können ausgeprägte Abteilungsegoismen bzw. rigoroses Profit-Center-Denken derartige Benchmarking-Aktivitäten auch erschweren.
2. *Externes (wettbewerbsorientiertes) Benchmarking*: Beim wettbewerbsorientierten Benchmarking werden direkte Konkurrenten am Markt für den Vergleich herangezogen. Camp (1994) weist darauf hin, daß insbesondere der Grad der Vergleichbarkeit der beiden Unternehmen überprüft und bei der Ergebnisinterpretation berücksichtigt werden sollte. Unter den Mitbewerbern am Markt wird derjenige als Maßstab ausgewählt, der sich augenscheinlich der „branchenbesten Praxis“ (Leibfried & McNair, 1992) bedient. Der Vorteil dieses Verfahrens besteht in der direkten Vergleichbarkeit der Produkte und Prozesse und der damit verbundenen Möglichkeit, die erkannten best practices unmittelbar übertragen zu können. Sicherlich muß in diesem Kontext auch die Frage erörtert werden, inwieweit direkte Konkurrenten sich gegenseitig das notwendige Vertrauen entgegenbringen, Daten und Erfahrungen ohne Vorbehalte auszutauschen. Die Bereitschaft zum externen Vergleich ist dabei in Abhängigkeit vom jeweiligen Benchmarking-Objekt zu sehen und wird möglicherweise entsprechend höher ausfallen, wenn es sich um Prozesse außerhalb des Kerngeschäftes handelt. In einem solchen Fall ist jedoch zu hinterfragen, ob sich durch derartige Vergleiche entscheidende Wettbewerbsvorteile realisieren lassen.
3. *Funktionales Benchmarking*: Erweitert man den Blickwinkel der Betrachtung, indem man über die eigenen Branchengrenzen hinaus nach Maßstäben sucht und einzig und allein die funktionale Überlegenheit eines anderen Unternehmens als Zielgröße für den Vergleich wählt, so spricht man vom funktionalen Benchmarking. Der Anspruch die-

ses Verfahrens besteht in erster Linie darin, sich von den eigenen marktinternen Rahmenbedingungen zu lösen, aufgeschlossen gegenüber völlig andersartigen Vorgehensweisen zu sein und schließlich nach kreativen Transfermöglichkeiten dieser Praktiken für die eigene Organisation zu suchen.

2.2 Phasen des Benchmarking

Die Empfehlungen für die erfolgreiche Implementierung des Benchmarking-Konzepts beinhalten überwiegend eine Darstellung der einzelnen Prozessschritte, die einer Unterteilung nach Phasen folgen. Die meisten Veröffentlichungen zu diesem Thema unterscheiden sich dabei in erster Linie in Bezug auf Vielzahl und Detaillierungsgrad dieser Phasen.

So gibt z.B. Körschges (1995) folgende Differenzierung vor:

- Gegenstand des Benchmarking definieren
- Beurteilung der eigenen Leistung
- Auswahl der Best-in Class
- Analyse für den Datenvergleich
- Ziele/Pläne
- Implementierung
- KVP

So muß zu Beginn des Benchmarking-Prozesses erst einmal innerhalb des Unternehmens geklärt werden, welcher Bereich bzw. welche Funktion einem Benchmarking unterzogen werden soll. Dieser Schritt ist gekennzeichnet durch eine kritische Reflexion der eigenen gesamtunternehmerischen Situation, in denen Stärken und - für den Benchmarking-Prozeß maßgeblich - Schwächen gesichtet und entsprechend ihrem Veränderungsbedarf priorisiert werden. Im Anschluß daran wird die eigene Leistung mit Hilfe meßbarer Kriterien (z.B. Kosten, Lieferzeit, Ausschußquoten) für den definierten Bereich ermittelt, wobei die dabei verwendeten Kennziffern in Hinblick auf ihre Interpretation unmißverständliche Aussagekraft besitzen sollten. Aus Sicht von Camp (1994) sollte gewährleistet sein, daß „*sie [die Kennziffern] die echten Indikatoren der Prozeßleistung sind*“. Öffentliche Datenbanken, Fachverbände, Berichte in Fachzeitschriften, externe Berater, Kunden und Lieferanten geben möglicherweise hilfreiche Hinweise, wenn es darum geht, auf das "klassenbeste" Unternehmen aufmerksam zu werden und es vielleicht als geeigneten Vergleichsmaßstab zu identifizieren.

Die folgende Phase der Kooperation zwischen zwei Unternehmen beinhaltet in erster Linie den Austausch von Daten und Erfahrungen, die in Form von Befragungen betrieblicher Fachleute, durch die Sichtung von Ergebnissen bereits durchgeführter Untersuchungen sowie durch Firmenbesuche ermittelt werden. Der Abgleich der eigenen Kennzahlen mit denen des Benchmarking-Partners kann sowohl die Überlegenheit (positive Lücke), die Unterlegenheit (negative Lücke) als auch einen Gleichstand der Leistungsfähigkeit ergeben (vgl. Camp, 1994). Leistungsunterschiede werden in der Praxis anhand quantitativer Daten ermittelt, wie z.B. die Zahl der Fakturierungen der Mitarbeiter einer Rechnungsstelle, der Prozentsatz pünktlicher Lieferungen oder die Kosten je produzierter guter Einheit. Die Aufklärung der "Lücke" erfolgt mittels qualitativer Datenerhebung, indem die jeweiligen Methoden und Prozesse detailliert beschrieben werden. Der eigene Wettbewerbsnachteil wird zum Anlaß genommen, Verbesserungen in Gang zu setzen, wobei Praktiken des Vergleichsunternehmens als Meßlatte dienen. Im

folgenden werden die gefundenen best practices auf die betroffenen Bereiche übertragen und notwendige Anpassungen vorgenommen. Gleichzeitig werden Ziele formuliert, die im weiteren Verlauf der Veränderung einer permanenten Überprüfung und eventuellen Korrektur unterliegen. Diese Ziele beschreiben Resultate, die man sich von der Einführung externer Praktiken erhofft. Camp (1994) umschreibt den Zielsetzungsprozeß mit folgenden Worten: „*Obwohl der Schwerpunkt auf den Praktiken selbst liegt, muß der tatsächliche Wert der Praktiken quantifiziert werden. Die Benchmarks resultieren in quantifizierbaren, umsetzbaren Zielen*“. Für die Umsetzung dieser Ziele gilt es, für jeden der betroffenen funktionalen Teilbereiche als auch für einzelne Personen den Beitrag zur Zielerreichung zu klären. Aus diesem Grund werden Verantwortliche mit konkreten Aufgaben und deren Umsetzung betraut. Eine Wiederholung des Benchmarkings wird im angemessenen Zeitraum nach Abschluß des ersten Prozesses durchgeführt. So ist auch die Benchmarking-Philosophie geprägt vom Gedanken kontinuierlicher Verbesserung, wobei das eigene Handeln immer wieder zugunsten überlegener Vorgehensweisen zur Disposition gestellt wird.

2.3 Objekte des Benchmarking

Herter (1992) klassifiziert drei mögliche abstrakte Ausprägungen von Benchmarking-Objekten: Produkte, Methoden und Prozesse. Mit der Festlegung des Objektes lassen sich konkrete Zielgrößen ableiten wie z.B. Kosten, Qualität, Kundenzufriedenheit, anhand derer die eigenen Leistungsdefizite offensichtlich werden.

Dabei hat das Benchmarking mittlerweile in allen funktionalen Bereichen von Unternehmen Einzug gehalten (Herter, 1994), wie z.B. im Bereich Sicherheit, Informationstechnologie, Produktion, Rechnungswesenmethoden, usw. Diese Liste der Benchmarking-Aktivitäten läßt sich beliebig fortsetzen. Auffällig erscheint, daß in den meisten Unternehmen bislang ein vorherrschendes Interesse an betriebswirtschaftlichen Fragestellungen besteht. Ursachen dieser bislang einseitigen Betrachtungsweise stellen sich aus unserer Sicht wie folgt dar:

- Es besteht ein nur mangelhaftes Interesse vieler Unternehmen, "weiche Faktoren" zu messen, weil die Erhebung solcher Daten nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit unternehmerischen Zielsetzungen gebracht wird.
- Ausschußquoten, Umsatzzahlen, Stückkosten werden in erster Linie als zuverlässige und aussagekräftige Kennziffern betrachtet, die einen vergleichsweise geringen Interpretationsspielraum beinhalten. Hingegen herrscht deutliche Zurückhaltung, wenn es darum geht, sogenannte "weiche Faktoren" wie Kommunikation, Information, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit anhand adäquater Kriterien und Instrumente zu vergleichen, weil die darin inbegriffenen "interpretativen Freiheitsgrade" möglicherweise Unsicherheit bzgl. der Ergebnisinterpretation hervorrufen. Häufig wird dieses Problem auf die Frage reduziert: „Wie kann ich zwei Ergebnisse miteinander vergleichen, wenn ich noch nicht einmal weiß, ob ich tatsächlich das Gleiche gemessen haben?“.

Mit zunehmender Popularität von MAB sehen wir jedoch gleichzeitig einen Trend, das klassische Benchmarking-Konzept enthusiastisch aufzugreifen und es ohne notwendige Anpassungen und Vorbehalte auf den Kontext der MAB zu übertragen. Die Inhalte der MAB treten durch ein derartig unreflektiertes Messen und Vergleichen in den Hintergrund. Wie der sinnvolle Umgang mit Benchmarking in Bezug auf MAB aussehen könnte, wird im folgenden diskutiert.

3 Bedeutung von Benchmarking bei Mitarbeiterbefragungen

Wird in der Praxis von Benchmarking bei MAB gesprochen, so ist damit in erster Linie der zahlenmäßige Vergleich von Unternehmen bzgl. bestimmter Themen gemeint. Die Benchmarking-Theorie, so wie sie in zahlreichen Veröffentlichungen beschrieben wird, schließt darüber hinaus auch die qualitative Analyse zur Aufdeckung von "best practices" mit anschließender Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsideen ein. Wir verwenden ebenfalls diesen umfassenderen Benchmarking-Begriff, wobei die erste Phase - oder das Benchmarking im engeren Sinne - mit "Erhebung von Vergleichsdaten" bezeichnet werden soll und die quantitativen Daten betrifft. Der zweite Schritt umfaßt die "Erhebung von best practices" auf der Basis qualitativer Daten.

Wir beginnen im nächsten Abschnitt mit einem Beispiel, das den Benchmarking-Prozeß für ein konkretes Ergebnis einer MAB darstellt. Anschließend wird der speziellen Bedeutung von quantitativen und qualitativen Daten im Rahmen von Benchmarking nachgegangen. Dabei hängt die Übertragbarkeit des Konzeptes wesentlich von der Frage ab, ob die Daten, die der quantitativen und qualitativen Analyse zu Grunde liegen, eine aussagefähige Basis für die Bewertung der aktuellen Situation und die Erkennung von Verbesserungsmöglichkeiten bilden. Deshalb gilt es, genau zu untersuchen, was der Unterschied zwischen subjektiven und objektiven Daten ist und wie die Validität dieser Daten zu bewerten ist. Schließlich werden Konsequenzen für das Benchmarking "weicher" Faktoren aufgezeigt.

3.1 Beispiel für Benchmarking von Mitarbeiteraussagen

Im folgenden wird beispielhaft dargestellt, wie Benchmarking, ausgehend von einer MAB, konkret ablaufen könnte. Abweichend vom klassischen Verlauf, wie er in Kapitel 2.2 dargestellt wurde, lassen sich hier grob drei Arbeitsschritte unterscheiden:

- Erhebung von Vergleichsdaten
- Erhebung von "best practices"
- Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen

Erhebung von Vergleichsdaten

Im Rahmen einer MAB wird die Frage gestellt: „Wie zufrieden sind Sie im allgemeinen mit den Schulungsmaßnahmen im Hause?“ Die Mitarbeiter des Unternehmens beantworten diese Frage auf einer fünfstufigen Skala von 1 = "sehr zufrieden" über 3 = "teils-teils" bis 5 = "sehr unzufrieden". Es ergibt sich ein Mittelwert von $M = 3,4$, der auf eine relative Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit den Schulungsmaßnahmen hindeutet.

Dieses Ergebnis wird in einem Benchmarking-Projekt verglichen mit den Ergebnissen aus vier weiteren Unternehmen, die ebenfalls MAB mit größtenteils identischen Fragebögen durchgeführt haben. Es handelt sich also um ein externes Benchmarking. Dabei wurde nicht im vorhinein ein "klassenbestes" Vergleichsunternehmen bestimmt, sondern auf einen schon vorhandenen Datenpool zurückgegriffen. Es zeigt sich nun, daß das betreffende Unternehmen (BM-Unternehmen) bezüglich dieser Fragestellung mit einem Mittelwert von $M = 3,4$ unterhalb des Gruppendurchschnitts ($M = 3,04$) liegt (vgl. Abbildung 5).

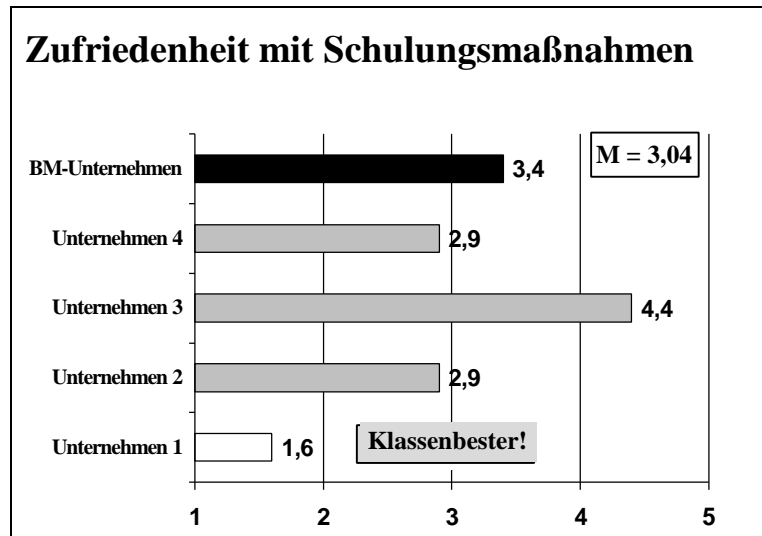


Abbildung 5: Benchmarking zu "Zufriedenheit mit Schulungsmaßnahmen".

Bei Betrachtung der Benchmarking-Ergebnisse finden auch Rahmendaten wie z.B. die Größe und Branche der verglichenen Unternehmen Berücksichtigung. Unternehmen 1 und 2 sind große Dienstleistungsunternehmen, während Unternehmen 3, 4 und das Benchmarking-Unternehmen mittelständische Industrieunternehmen sind. Diese unterschiedlichen Rahmenbedingungen bei den Vergleichsunternehmen stellen zum einen bei der späteren Ermittlung der "best practices" eine Chance zum Lernen wirklich neuer, andersartiger Praktiken dar. Andererseits muß die Übertragbarkeit genau geprüft werden und eventuell Anpassungen auf die eigenen Bedingungen vorgenommen werden. Trotz oder gerade wegen dieses Unterschiedes wird also ein Vergleich mit dem "Klassenbesten" (Unternehmen 1) geplant, um die identifizierte Leistungslücke durch geeignete Maßnahmen schließen zu können.

Ermittlung von "best practices"

Im Anschluß an den zahlenmäßigen Vergleich werden im eigenen Unternehmen qualitative Daten erhoben. Eine Reihe von Gruppeninterviews mit Mitarbeitern liefert folgende Hintergrundinformation: Gründe für die schlechte Bewertung liegen zum einen in der fehlenden Transparenz des Schulungsangebotes und in fehlender Information über konkrete Seminarangebote. Führungskräfte sind im allgemeinen zufriedener, da das Angebot für diese Zielgruppe größer und transparenter ist und Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte im Hause mehr Unterstützung finden. Mitarbeiter sind dagegen auf Eigeninitiative oder das Engagement ihrer Vorgesetzten angewiesen. Aber auch bestehende Angebote werden nicht immer bereitwillig genutzt, da Weiterbildungsveranstaltungen teilweise außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Die Qualität der Seminare wird unterschiedlich bewertet, teils gut, teils wird zu wenig Praxisrelevanz bemängelt. Gewünscht werden - neben konkreten fachlichen Schulungen - insbesondere Angebote zum „zwischenmenschlichen Bereich“ und die „Vermittlung des Bewußtseins, daß wir alle im gleichen Schiff sitzen“, um damit vorhandenes Abteilungsdenken abzubauen.

Schon aus dieser "hausinternen" qualitativen Analyse lassen sich eine Reihe von Verbesserungen ableiten, wie z.B. eine intensivere Kommunikation des Schulungsangebotes oder eine besser definierte Personalentwicklungs-Strategie, die Schulungen bedarfsgerecht an Mitarbeiter heranträgt.

Interviews beim "Klassenbesten" zum Thema Schulungsmaßnahmen bringen folgende Erkenntnisse: Die positive Bewertung des Schulungsangebots bezieht sich auf Quantität und Qualität der Angebote. Das Qualifizierungsangebot umfaßt sowohl fachliche als auch überfachliche Schulungen mit starker Praxisorientierung. Darüber hinaus haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, bei Problemen Spezialisten bzw. die benötigten Hilfestellungen anzufordern. Wenn mehrere Personen an einem bestimmten Thema interessiert sind, wird nach Aussage einiger Befragter ein Vortrag zur gewünschten Thematik angeboten. Bei speziellen Wünschen, z.B. beim Bezug von PC-Zeitschriften, müsse man sich selbst um geeignete Informationsquellen bemühen. Verbesserungswünsche beziehen sich hier auf eine größere Kapazität in Seminaren, mehr psychologische Schulungen und die Einführung einer Evaluation.

Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen

Dieses Beispiel macht deutlich, daß schon eine Ursachenforschung im eigenen Unternehmen erste Verbesserungsideen hervorbringt. Der Vergleich mit dem Klassenbesten zeigt eine unterschiedliche Grundeinstellung zu Schulungsmaßnahmen in den beiden Unternehmen, liefert aber auch wertvolle Einzelanregungen. Zusätzlich kann nun auch ein Vergleich von "harten" Daten, wie z.B. die Anzahl der Seminare pro Mitarbeiter und Jahr oder die Ausgaben für Schulungsmaßnahmen pro Mitarbeiter und Jahr gemacht werden, um das Bild abzurunden.

Verbesserungsmaßnahmen, die hieraus abgeleitet werden können, sind z.B.:

- Durchführung einer umfassenden Bedarfsermittlung für Schulungen
- Anpassung des Angebotes an Seminaren (z.B. mehr überfachliche Schulungen)
- Verbesserung des Informationskonzepts für Schulungen
- Programm zur Förderung der Eigeninitiative bei Mitarbeitern, selbst Schulungsthemen anzuregen

Am Beispiel einer konkreten Fragestellung, die Teil einer umfassenderen MAB ist, wurden hier also exemplarisch der Benchmarking-Prozeß und mögliche Ergebnisse gezeigt. Wichtig ist zu erkennen, daß der Zahlenvergleich nur der Ausgangspunkt für eine weitere Informationssammlung und die Maßnahmenplanung ist. Es wurde ebenfalls deutlich, daß die Vergleichbarkeit der Unternehmen z.B. bzgl. solcher Variablen wie Branche oder Größe berücksichtigt werden muß: Es ist sicher kein Zufall, daß die größeren Dienstleistungsunternehmen bessere Schulungsangebote anbieten als mittelständische Produktionsunternehmen, da sie z.B. über mehr finanzielle Ressourcen verfügen. Bei Übernahme von "best practices" muß dem Rechnung getragen werden. Auch die Anreicherung der qualitativen Informationen um weitere quantitative "harte" Kennzahlen ist typisch. Letztendlich können durch diese Vorgehensweise Maßnahmen abgeleitet werden, die bezogen auf das konkrete Thema Verbesserungen darstellen.

3.2 Quantitative und qualitative Daten des Benchmarking

Im vorangehenden Kapitel wurde der Benchmarking-Prozeß in seinem Gesamttablauf dargestellt. Im folgenden soll die unterschiedliche Bedeutung, die quantitativen und qualitativen Daten im Rahmen des Benchmarking "weicher" Faktoren zukommt, noch einmal vertiefend diskutiert werden.

Quantitative Daten: Erhebung von Vergleichszahlen

Mit den quantitativen Daten, die in der MAB gewonnen werden, beginnt der Benchmarking-Prozeß. In der Regel werden hier eine Vielzahl von Themen behandelt, die aus Sicht der Mitarbeiter betrachtet werden. Der Vergleich mit anderen Unternehmen liefert dann ein Stärken- und Schwächen-Profil, d.h. die absoluten Werte der MAB werden in der Relation zu anderen Unternehmen zu Hinweisen darauf, in welchen Bereichen gute Leistungen erbracht werden oder wo andererseits Verbesserungsbedarf besteht. Damit erhalten die quantitativen Daten die Funktion eines Grobrasters, das hilft, bei Verbesserungsmaßnahmen Prioritäten zu setzen. Auf eine genauere Charakterisierung einer MAB soll hier mit dem Hinweis auf andere Beiträge in diesem Buch verzichtet werden.

Qualitative Daten: Ermittlung von "best practices"

Nach diesem Schritt beginnt jedoch erst die eigentliche Arbeit im Benchmarking: Es gilt nun, qualitative Informationen über Ursachen für Schwächen zu sammeln und andererseits Ideen für Verbesserungen zu finden. Hier findet - betriebswirtschaftlich gesprochen - die eigentliche Wertschöpfung im Benchmarking-Prozeß statt! Die dabei benötigten Informationen können zum einen von den Mitarbeitern direkt erfragt werden, zum anderen können aber auch themenspezifisch bestimmte Expertengruppen angesprochen werden, z.B. die Personalentwicklung für Weiterbildungsfragen oder die Qualitätsabteilung bei Qualitätsfragen.

Als Methode zur Erhebung von qualitativen Daten bieten sich halbstrukturierte Gruppen- und Einzelinterviews an (vgl. hierzu den Beitrag von Schultz-Gambard & Bungard in diesem Band). Nach einführenden Darstellungen zum Hintergrund des Interviews können gleich mehrere Themen nacheinander behandelt werden. Ein Fragemuster könnte dabei folgendermaßen aussehen:

- Auf welche konkreten Aspekte wurde bei der Beantwortung einer Frage Bezug genommen? Was sind die Hintergründe für die Bewertung in der MAB?
- Wie wird jeder einzelne dieser Aspekte im Unternehmen bewertet? Wie kommt dieses Urteil zustande?
- Was sollte besser gemacht werden ("Wunschmodell" pro Aspekt)? Was sollte beibehalten werden?

Auch hier liegt der Ansatzpunkt zunächst im eigenen Unternehmen. Wie das Beispiel in Kapitel 3.1 zeigte, können schon an dieser Stelle erste Ansätze für Verbesserungsmaßnahmen gefunden werden.

Ist ein Benchmarking-Partner identifiziert, geht es darum, Verfahrensweisen und Prozesse in dem anderen Unternehmen zu eruieren. Es bieten sich wiederum Interviews sowohl mit Mitarbeitergruppen als auch mit Experten an. Dabei gewinnen Experten an Bedeutung, da sie schneller und präziser bestimmte "best practices" schildern können. Es sollte aber nicht ganz auf Mitarbeitermeinungen verzichtet werden, da - wie oben schon erläutert - im Bereich der "weichen" Faktoren nicht so sehr die Verfahrensweise selbst im Mittelpunkt steht, sondern vielmehr deren Rezeption durch die Mitarbeiter.

Neben den Interviews können natürlich auch Dokumente ausgewertet werden (z.B. Führungsleitlinien) oder Verfahrensweisen direkt beobachtet werden (z.B. Teilnahme an einer Schulung). Darüber hinaus gibt es weitere Quellen für qualitative Daten, die im Einzelfall bestimmt werden müssen.

Bei der Erfassung von "best practices" im Bereich weicher Faktoren durch Mitarbeiterinterviews muß einem Sachverhalt besondere Bedeutung geschenkt werden: Ver-

gleicht man die quantitative Bewertung und die qualitative Information, die ein und dieselbe Person geben, so erscheinen die Ergebnisse beider Kategorien zum Teil widersprüchlich. Zwar geht eine negative zahlenmäßige Bewertung einher mit negativen Erläuterungen und Aussagen der Mitarbeiter, hingegen werden selbst eindeutig positive Ratings überwiegend mit kritischen, negativen Aussagen argumentativ untermauert. Qualitative Informationen beinhalteten in erster Linie Probleme und Veränderungswünsche der befragten Mitarbeiter, in den wenigsten Fällen können die Mitarbeiter konkrete Angaben über die Ursachen ihrer vergleichsweise besseren zahlenmäßigen Beurteilung bzw. höheren Zufriedenheit machen. Eine mögliche Interpretation dieses Tatbestandes ist, daß positive Zustände eher als gegeben hingenommen werden und deshalb keine Beachtung mehr finden. Viel leichter fällt es jedoch, Mißstände zu beschreiben, wird man doch täglich mit ihnen konfrontiert. Dies bedeutet für die Erhebung qualitativer Daten bei Mitarbeitern, daß speziell nach bestimmten Verfahren und Vorgehensweisen gefragt werden muß, die zuvor von Experten als "best practices" identifiziert worden sind.

In der Phase der Identifizierung von "best practices" kann es notwendig werden, zur Unterstützung von Hypothesen und zur "Objektivierung" oder "Gegenprüfung" von Mitarbeiteraussagen einige objektive Kennzahlen einzuholen. Verschiedene unterstützende Kennwerte sind denkbar, z.B. die Anzahl von Betriebsversammlungen oder die Anzahl von relevanten Artikeln in der Firmenzeitung als Indikator für Information durch das Top Management, usw. Dieses gezielte Einholen von objektiven Kennzahlen stellt eine Besonderheit des "weichen" Benchmarkings dar.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, daß quantitative und qualitative Daten im Benchmarking nicht in Konkurrenz zueinander stehen, sondern sich gegenseitig ergänzen. Die quantitativen Daten der MAB geben eine Orientierung hin auf Problemunkte im Spektrum der behandelten Themen. Qualitative Informationen aus Experten- und Mitarbeiterinterviews validieren zum einen die Ergebnisse der Befragung und liefern zum anderen Ideen für verbesserte Prozesse und Verfahren. Zusätzliche qualitative Informationen aus weiteren Quellen und betriebswirtschaftliche Kennzahlen erweitern die Informationsbasis und sichern die Ergebnisse weiter ab.

3.3 Datenqualität von Mitarbeiteraussagen

Wenn eine MAB durchgeführt wird, geht es in der Regel darum, die Meinung der Mitarbeiter zu bestimmten betrieblichen Aspekten zu erfragen. Nicht die tatsächliche, objektive Situation - wenn diese überhaupt bestimmt werden kann - ist gefragt, sondern die Wahrnehmung des einzelnen Mitarbeiters bezüglich der Situation. Diese Wahrnehmung entscheidet letztendlich über das Verhalten des Individuums in der Organisation. Gibt ein Mitarbeiter an, unzufrieden mit dem Führungsstil seines Vorgesetzten zu sein, so wird er sein Verhalten entsprechend dieser Wahrnehmung ausrichten, z.B. Dienst nach Vorschrift machen, unabhängig davon, wie sich der Vorgesetzte "objektiv" verhält.

„Subjective phenomena are those that, in principle, can be directly known, if at all, only by persons themselves, although a person's intimate associates or a skilled observer may be able to surmise from indirect evidence what is going on 'inside'.“ (Turner & Martin, 1984, S. 8). Das Zitat macht deutlich, daß der beste Zugang zu diesen subjektiven Wahrnehmungen Selbstauskünfte sind. Der Einschub „if at all“ zeigt aber andererseits auch, daß diese Informationen nicht immer leicht und eindeutig zu gewinnen sind.

In MAB wird also eine ganz bestimmte Qualität von Daten erhoben. Damit stellt sich die Frage, ob daraus bestimmte Konsequenzen für den Benchmarking-Prozeß abgeleitet werden müssen. In den folgenden Abschnitten sollen einige Besonderheiten solcher subjektiver Daten eingehender diskutiert werden.

3.3.1 Die Subjektivität der Daten

Bei der Betrachtung von Fragen oder Aussagen in MAB stellt man fest, daß große Unterschiede hinsichtlich dessen bestehen, wie und nach was gefragt wird. Es gibt umfassende (z.B.: „Mit meiner Arbeit bin ich im allgemeinen zufrieden.“) oder spezielle Aussagen (z.B.: „Meine Arbeitsaufgaben sind abwechslungsreich.“). Eine weitere Dimension, anhand derer sich Aussagen unterscheiden, ist Abstraktheit (z.B.: „Der Führungsstil im Hause ist kooperativ.“) versus Konkretheit (z.B.: „Mein Vorgesetzter ist an meiner Meinung interessiert.“). Turner und Martin (1984, S. 408) kommen bei dieser Überlegung zu der Aussage von einer „intuitive notion that answers to different types of survey questions are not equally valid and that the validity and reliability of a question depends somehow on the extent, and in what way, it is subjective.“

Dabei gilt die allgemeine Annahme, daß mit zunehmender Subjektivität der Daten die Anzahl möglicher Fehlerquellen bei der Datenerhebung steigt und damit die Validität gefährdet wird. Aber auch bei weniger subjektiven Daten existieren Fehlerquellen anderer Art, denen häufig nicht die notwendige Beachtung geschenkt wird. Eine wichtige Erkenntnis besteht also darin, daß es auch innerhalb von Aussagen einer MAB mehr oder weniger subjektive Daten gibt - mit entsprechenden Konsequenzen für die Validität.

Wo stehen im Vergleich hierzu die Kennzahlen der Betriebswirtschaft, für die das Benchmarking-Konzept ursprünglich konzipiert wurde? Diese Kennzahlen nennen sich zunächst objektiv, da sie intersubjektiv nachvollzogen werden können und mit bestimmten personenunabhängigen Meßmethoden gewonnen wurden. Doch auch bei der Erarbeitung objektiver Zahlen spielen subjektive Entscheidungen eine wichtige Rolle. Wie wird z.B. mit Schwankungen umgegangen? Über welchen Zeitraum berechnet man die Kennzahlen? Werden bestimmte Bereiche einberechnet oder weggelassen? Wie wird über die Festlegung von Toleranzen und Irrtumswahrscheinlichkeiten entschieden? Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Leibfried und McNair (1993, S. 199) warnen ebenfalls vor einer zu großen Zahlengläubigkeit: *„Zahlen können die Benchmarking-Resultate 'härter' aussehen lassen, aber sie sind manipulierbar und erzählen nur die halbe Geschichte.“*

Im Hinblick auf den Benchmarking-Prozeß ist also festzuhalten, daß die Grenzen zwischen subjektiven und objektiven Daten fließend sind. An jedem Punkt dieses Kontinuums können unterschiedliche Informationen gesammelt werden. Subjektive Daten beziehen sich dabei auf andere Inhalte und liefern andere Erkenntnisse als objektive Daten. Dies kann nur als eine Bereicherung des Anwendungsspektrums der Methode Benchmarking gesehen, nicht aber als ein grundsätzliches Argument gegen die Übertragung des Konzeptes gewertet werden. Die Subjektivitäts-Objektivitäts-Diskussion ist also nicht per se ein Kriterium für die Möglichkeit der Übertragung des Benchmarking-Konzeptes. Indirekt jedoch spielt dieser Aspekt in Verknüpfung mit der Validitätsproblematik dennoch eine wichtige Rolle. *„Jemand hat einmal gesagt, daß alles, was gemessen werden kann - und heutzutage kann praktisch alles gemessen werden - mit Benchmarking untersucht werden kann.“* (Karlöf und Östblom, 1994, S. 28). Diese Aussage gilt

damit auch für die subjektiven Themen einer MAB - sofern sie sinnvoll gemessen werden können.

3.3.2 Die Validität der Daten

Die vorangehende Diskussion hat gezeigt, daß die Validitätsproblematik das zentrale Thema für die Übertragbarkeit des Benchmarking-Konzeptes auf MAB darstellt. Wie schon in den vorangegangenen Kapiteln soll auch hier wieder nach quantitativen und qualitativen Daten unterschieden werden:

- Wie hoch ist die Validität der quantitativen Daten, die als Basis für den Vergleich zwischen Unternehmen dienen ?
- Wie hoch ist die Validität der qualitativen Daten, aus denen die "best practices" generiert werden sollen?

Quantitative Daten: Erhebung von Vergleichszahlen

Wie immer in der Validitätsdiskussion, gilt es sicherzustellen, daß ein entsprechendes Instrument tatsächlich das mißt, was es zu messen vorgibt. Erst dann lassen sich die Ergebnisse einer Befragung eindeutig einordnen. Ein darüber hinausgehender späterer Vergleich mit anderen Befragungsergebnissen ist sicherlich nur dann als sinnvoll zu bezeichnen, wenn beide Verfahren tatsächliche und gleiche Kennzahlen, Verhaltensbeschreibungen und Einstellungen der Befragten erfassen. Auf die jeweiligen Antwortmuster der Mitarbeiter bei solchen Befragungen nehmen jedoch in der Regel eine Fülle von Faktoren Einfluß, die insbesondere im Rahmen der Artefakteforschung eingehend thematisiert wurden (vgl. Bauske, 1984; Bungard & Lück, 1974). An dieser Stelle sollen einige Aspekte dieser grundsätzlichen Diskussion aufgegriffen werden.

Strack (1994) weist insbesondere im Zusammenhang mit standardisierten Befragungen darauf hin, daß im Rahmen des komplexen Informationsverarbeitungsprozesses die Beantwortung von Fragen u.a. in Abhängigkeit von vorangehenden Fragen, vorgegebenen Antwortskalen, der Verfügbarkeit der Information und der Stimmung zum Befragungszeitpunkt zu sehen ist. Auch die zeitliche Distanz zwischen Ereignissen und Beurteilung (Strack, 1994) kann zu ähnlichen Verzerrungseffekten führen (vgl. auch den Beitrag von Trost in diesem Band).

Sozialpsychologische Theorien liefern Anhaltspunkte für die Erklärung des Phänomens, warum befragte Mitarbeiter in vielen Unternehmen bestimmte betriebliche Aspekte durchweg negativer beurteilen als andere Aspekte. Der Begriff der selbstwertstützenden Attribution beschreibt das Verhalten von Menschen, Erfolg mit großer Wahrscheinlichkeit auf interne Dispositionen und Mißerfolg auf externe, meist situationale Ursachen zurückzuführen. Die Aussagen, die die Mitarbeiter z.B. in Bezug auf das allgemeine Qualitätsbewußtsein im Unternehmen oder die Kundenorientierung formulieren, erfordern u.a. auch eine Selbstbewertung. Unzufriedenheit käme demzufolge dem Einverständnis gleich, das eigene Unvermögen würde zur Unzufriedenheit des Kunden oder zu Qualitätseinbußen führen. Ein allzu menschliches Bedürfnis kann im folgenden darin bestehen, sich von dieser vermeintlichen "Schuld" zu entlasten und auf die Rahmenbedingungen, die man als Individuum bekanntlich nur schwer beeinflussen kann, zu verweisen. So kann man guten Gewissens behaupten, daß nicht das Verhalten und die Fähigkeiten der Mitarbeiter, sondern beispielsweise ein demotivierendes Entlohnungssystem, die fehlenden Informationen seitens der Geschäftsleitung etc. in erster Linie für eventuelle Mißstände im Unternehmen verantwortlich sind.

Eine andere Frage, der im Rahmen von MAB Aufmerksamkeit geschenkt werden muß, bezieht sich auf die Anspruchshaltung der Befragten zum Zeitpunkt der Datenerhebung. Im Sinne des von Bruggemann (1975) konzipierten Modells der Arbeitszufriedenheit (AZ) führt das Ergebnis des Vergleichsprozesses von Ist-Werten der Arbeitssituation und den eigenen Soll-Wert-Vorstellungen letztendlich zu einer Veränderung des individuellen Anspruchsniveaus. Geht man davon aus, daß sich dieser Vergleichsprozeß bei den befragten Mitarbeitern zum Zeitpunkt der Datenerhebung in unterschiedlicher Ausprägung bereits vollzogen hat, so muß man ebenso mit dem daraus resultierenden adäquaten Problemlösungsverhalten der betroffenen Personen rechnen. Für die Befragung ist also nicht unerheblich, ob eine Zufriedenheit der Mitarbeiter beispielsweise aus einer Erhöhung des Anspruchsniveaus (progressive AZ) oder aus einer Senkung des Anspruchsniveaus (resignative AZ) resultiert.

Unmittelbar an das Problem der individuellen Anspruchshaltung knüpfen sich Überlegungen zum Kontext der Befragung an. Beispielsweise kann ein im Vorfeld der Befragung bereits abgeschlossener Reengineering-Prozeß oder das Wissen um anstehende Veränderungen verbunden mit Personalabbau völlig unterschiedliche Auswirkungen auf das Zufriedenheitsempfinden der Mitarbeiter haben. So schürt häufig einzig und allein das Bekanntmachen von Veränderungen zahlreiche Ängste und Befürchtungen, die sich in entsprechend pessimistisch gestimmten Befragungsergebnissen manifestieren. Die Zukunft des eigenen Arbeitsplatzes, die Zusammenarbeit mit neuen Kollegen, neue inhaltliche Arbeitsanforderungen werden von den Mitarbeitern diskutiert, wodurch sich etwaige Befürchtungen in den Antworten der Befragten niederschlagen. Zu einem späteren Zeitpunkt werden eben diese Veränderungen von den Betroffenen möglicherweise als sinnvoll beschrieben, Umstellungsprobleme eventuell sogar bagatellisiert. Insofern ist bei solchen geplanten Befragungen die gesamtunternehmerische Situation gerade in Hinblick auf den anstehenden Vergleich mit anderen Unternehmen von besonderem Interesse.

Insbesondere im Zusammenhang mit subjektiven Bewertungen ist die Meinung und Einstellung des Mitarbeiters das Ergebnis eines komplexen Informationsverarbeitungsprozesses (vgl. hierzu den Beitrag von Trost in diesem Band). So kommen Urteilsbildungen bei MAB u.a. auch auf der Grundlage individueller Vergleichsmaßstäbe zustande. D.h. der Befragte beantwortet beispielsweise die Frage nach seiner Zufriedenheit mit der Entlohnung vor dem Hintergrund der Schilderungen von Bekannten aus anderen Firmen. So wird u.U. die eigene Entlohnung als zufriedenstellend bezeichnet, obwohl man bislang immer die Meinung vertreten hat, daß die eigene Leistung einen besseren Verdienst durchaus rechtfertige. Vergewenigt sich der Befragte jedoch die Situation in anderen Firmen, so erscheint ihm das monatliche Einkommen *relativ* gut und angesichts der angespannten Arbeitsmarktsituation habe er eigentlich überhaupt keinen Grund zum Klagen. Die Wahl des Vergleichsmaßstabs und damit das unmittelbare Umfeld des Befragten entscheiden also auch über das resultierende Zufriedenheitsurteil. Soziale Vergleiche tragen dazu bei, eigene Leistungen und Fähigkeiten mit denen anderer zu vergleichen, um selbst zu einer sozialen und gesellschaftlichen Identität zu gelangen. Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit sind dabei Ergebnisse des aufgestellten Verhältnisses von eigenem Wert und gesellschaftlichem Gegenwert. Die Nicht-Transparenz und Unkontrollierbarkeit des Vergleichsmaßstabs führt damit auch zu einer Einschränkung der Validität und - als Folge davon - der Vergleichbarkeit verschiedener Unternehmen.

Qualitative Daten: Ermittlung von "best practices"

Während wir bislang in erster Linie auf mögliche Fehlerquellen bei der quantitativen Datenerhebung eingegangen sind, sollen im folgenden zu erwartende Einflüsse bei der qualitativen Datenerhebung erörtert werden.

Eine Möglichkeit der Einflußnahme mit den dabei zu erwartenden Verzerrungseffekten liegt im Gespräch zwischen Interviewer und Mitarbeitern. Diese sogenannten Interviewereffekte beinhalten Merkmale und Verhaltensweisen des Interviewers, die sich mehr oder weniger nachweisbar auf das Antwortverhalten des Interviewten auswirken. Durch die unterschiedliche Formulierung von Fragen, durch eigene Erwartungen und Einstellungen und durch äußere Merkmale (z.B. Alter, Geschlecht etc.) beeinflusst der Interviewer das Antwortverhalten des Befragten (vgl. hierzu ausführlich Bungard & Lück, 1974).

Ein weiterer Aspekt bezieht sich auf die Spezifität der Interviewsituation, die durch einseitige Informationsweitergabe gekennzeichnet ist. So erscheint es im täglichen Umgang nur allzu menschlich, wenn man die offene und ehrliche Beantwortung einer Frage den Mitmenschen vorbehält, denen man das notwendige Vertrauen entgegenbringt. Selbstenthüllungen bedürfen jedoch einer positiven Intimität, die einhergeht mit der Forderung nach Gegenseitigkeit (vgl. Wiemann & Giles, 1990). Im Interview soll der Befragte möglicherweise heikle Informationen preisgeben, ohne daß der Interviewer dafür eine "adäquate" Gegenleistung erbringt. Der üblicherweise langwierige Aushandlungsprozeß um Intimität schrumpft im Interview auf einen kurzen Zeitraum zusammen. Die Entscheidung, sich mitzuteilen, muß vom Befragten innerhalb von wenigen Minuten anhand weniger Kriterien - wie beispielsweise der oben genannten äußeren Merkmale - getroffen werden. Fällt das Ergebnis dieses Beurteilungsprozesses negativ, d.h. zu Ungunsten des Interviewers aus, so wird der Befragte davor zurückschrecken, allzu spektakuläre Enthüllungen zum Besten zu geben.

In Kapitel 3.2 wurde bereits auf die Beobachtung aufmerksam gemacht, daß im Rahmen qualitativer Interviews die befragten Mitarbeiter weitaus spontaner und ausführlicher über organisationale Mißstände zu berichten wußten als über positive Aspekte, selbst wenn sie sich zu einer insgesamt guten Gesamtbeurteilung entschieden. Möglicherweise kann hier die Verfügbarkeit der (negativen) Information im Sinne einer Voraktivierung (priming) als Erklärung herangezogen werden. So setzt sich der Betroffene im Rahmen von Negativereignissen beispielsweise mit geeigneten Coping-Strategien auseinander, die einen entsprechend hohen kognitiven Verarbeitungsaufwand erfordern. Die Komplexität dieser Verarbeitungsprozesses ist dabei auch entscheidend für die Präsenz und Abrufbarkeit dieser Information. Die größere Bereitschaft der Mitarbeiter über Nachteile denn über Vorteile innerhalb ihres Unternehmens zu berichten, kann demzufolge nicht als unmittelbarer Indikator für organisationale Mißstände gewertet werden. Auch hier gilt es, die scheinbare Eindeutigkeit der Befragungsergebnisse zu hinterfragen.

Die vorangegangenen Erläuterungen haben einige Validitätsprobleme im Rahmen von MAB aufgegriffen. Im nächsten Kapitel werden die Konsequenzen dieser Schwachstellen für das Benchmarking von MAB diskutiert und Implikationen für das Konzept abgeleitet.

3.4 Anforderungen an das Benchmarking von Mitarbeiteraussagen

Will man die Idee eines Vergleichs von MAB verschiedener Unternehmen beibehalten, so muß ein solches Benchmarking den diskutierten Aspekten der Subjektivität und Validität Rechnung tragen. Nachfolgend seien die wesentlichen Implikationen für ein solches Konzept aufgeführt:

- Direkte Ergebnisvergleiche sind nur dann in Betracht zu ziehen, wenn zwischen den Befragungen eine völlige Übereinstimmung in Bezug auf die Formulierung und Reihenfolge von Fragen und der entsprechenden Antwortmöglichkeiten (bei geschlossenen Fragen) besteht. Bei der Interpretation der Ergebnisse sollte darüber hinaus der organisationale Kontext des Unternehmens Berücksichtigung finden. Nicht unerheblich für die Vergleichbarkeit der Befragungsergebnisse sind Informationen über die wirtschaftliche Situation (z.B. Krisen- vs. Nichtkrisen-Branchen), geplante und abgeschlossene Reorganisationen und auch regionale Unterschiede (z.B. Ost- und Westdeutschland) der Unternehmen. Auch vergleichbare Rücklaufquoten sollten in Hinblick auf die Repräsentativität der MAB bei der Auswahl eines geeigneten Benchmarking-Partners eine Rolle spielen. Schließlich ist im Rahmen qualitativer Datenerhebung ein Höchstmaß an Standardisierung für die Vorgehensweise der Interviewer festzulegen. Entsprechende Schulungen und der Einsatz neutraler, externer Interviewer können den geschilderten Interviewereffekten entgegenwirken.
- Benchmarking im Rahmen von MAB sollte sowohl quantitative als auch qualitative Daten mit einbeziehen. Quantitative Daten liefern dabei in erster Linie Anhaltspunkte für offensichtliche Leistungslücken im Unternehmen. Sie geben ferner wichtige Hinweise auf der Suche nach geeigneten Benchmarking-Partnern, die anhand gleicher Kennziffern beurteilt werden sollen. Allerdings liefern diese Daten wenig Information über Motive der Befragten. In dieser Hinsicht sind sie als wenig aufschlußreich in Bezug auf die Hintergründe der Urteilsbildung zu bezeichnen. Hingegen leisten qualitative Daten bei der Erhebung "weicher Faktoren" die eigentliche inhaltliche Arbeit. Nur mit Hilfe dieser Daten können tatsächliche Erkenntnisse für die erforderlichen Prozeßbetrachtungen gewonnen werden. Zusätzlich erhobene "harte" Kennzahlen können die Interpretation der Ergebnisse zwar unterstützen, aufgrund ihrer eingeschränkten Aussagekraft jedoch nicht qualitative Daten ersetzen.
- Der Tendenz der Befragten, bereitwilliger und spontaner über negative Ereignisse zu berichten, muß durch ein konsequentes und tiefgehendes Fragen seitens des Interviewers nach positiv wahrgenommenen Sachverhalten entgegengewirkt werden, da unserer Ansicht nach positive Ereigniswahrnehmungen einer höheren kognitiven Aktivierung bedürfen. Das bewußte Thematisieren von sowohl negativen als auch positiven betrieblichen Aspekten kann dem Befragten dabei helfen, sein Gesamturteil vor dem Hintergrund einer umfassenderen - weniger einseitigen - Informationsgrundlage zu treffen. Auf diese Weise können die oben beschriebenen Priming-Effekte abgemildert werden.
- Die Kombination von Benchmarking und MAB rückt den Mitarbeiter in eine Doppelrolle. Die eine Rolle ist gekennzeichnet durch seine Funktion als Gegenstand der Untersuchung, gleichzeitig tritt er als Initiator von Veränderungen in Erscheinung. Die anschließende Beteiligung der Mitarbeiter am Veränderungsprozeß stellt für das Management in Bezug auf die Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit ihres Interesses an den Belangen der Mitarbeiter eine wichtige Bewährungsprobe dar. Es wäre geradezu

als zynisch zu bezeichnen, wenn die Aussagen der Mitarbeiter zum Anlaß von Veränderungen herangezogen werden, der Mitarbeiter jedoch bei der Umsetzung von Aktionsplänen außen vor gelassen wird.

- Ein wesentlicher Unterschied zwischen dem Benchmarking von objektiven Daten und einem Benchmarking von Mitarbeiteraussagen besteht darin, daß im letzteren Falle die Datensammlung selbst schon eine Intervention darstellt. Läßt sich ein Unternehmen auf eine MAB ein, so steht es in Zugzwang: Es müssen Ergebnisse kommuniziert und dort, wo Mißstände aufgedeckt wurden, Verbesserungen eingeleitet werden. Dieser Umstand ist auch eine Ursache dafür, daß das Konzept von Benchmarking als die Suche nach "Spitzenleistungen" durch den Vergleich mit dem "Klassenbesten" in der Praxis oft nicht umgesetzt werden kann. Häufig ist die Auswahl des Benchmarking-Partners durch die Verfügbarkeit von Informationen bestimmt, z.B. eine parallele MAB mit einem vergleichbaren Instrument. Dadurch, daß MAB gleichzeitig Diagnoseinstrument und Intervention sind (vgl. hierzu den Beitrag von Jöns in diesem Band), ist es so gut wie unmöglich, ein identifiziertes klassenbestes Unternehmen zu der Erhebung der Daten zu bewegen. Eine Alternative bestünde darin, sich in der eigenen Befragung an ein Instrument anzulehnen, das nachweislich bei einem Spitzenunternehmen eingesetzt wurde. Eigene Themen können nach einem Baukastenprinzip angefügt werden, wobei zu diesen Themen dann natürlich keine Benchmarks vorliegen.
- Auch der Umgang mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen in Vergleichsunternehmen bereitet Schwierigkeiten. Es besteht die Gefahr, daß Verbesserungsideen aufgegriffen werden, die z.B. aufgrund von mangelnden finanziellen Ressourcen nicht umsetzbar sind. Dieses Argument der Nicht-Vergleichbarkeit der Rahmenbedingungen kann aber auch zum vorschnellen Zurückweisen von Ideen führen, die mit einer geringen Anpassung durchaus eine kreative Verbesserung im eigenen Unternehmen darstellen könnten. Das Abwägen von Möglichkeiten der Vergleichbarkeit ist eine Gratwanderung, die einerseits Mut und Kreativität erfordert, andererseits aber auch eine realistische Einschätzung der eigenen Situation voraussetzt.
- Das Benchmarking von MAB sollte schließlich nach Abschluß der ersten Untersuchung eine kontinuierliche Fortsetzung erfahren. Wiederholungsuntersuchungen kommen dabei eine besondere Funktion zu. Zum einen geben sie Aufschluß darüber, ob und in welcher Form die umgesetzten Aktionspläne die Sichtweise der Mitarbeiter beeinflußt haben und entsprechen damit einer permanenten Fortschrittskontrolle. Werden diesbezüglich Veränderungen diagnostiziert, muß jedoch hinterfragt werden, ob tatsächlich veränderte Bedingungen vorliegen, oder ob es sich "lediglich" um eine Veränderung des Anspruchsniveaus handelt. Die Wiederholungen eben dieser Umfragen besitzen in diesem Sinn auch den Charakter von Längsschnittstudien, die intra- und interindividuelle Veränderungen festhalten.

Die eben aufgeführten Anforderungen für ein Benchmarking-Konzept im Rahmen von MAB konnten in einigen Fällen auf die oben diskutierten Probleme (vgl. Kap. 3.3.2) eingehen und möglicherweise auch ansatzweise einige notwendige Hinweise liefern. Die Konstruktion eines geeigneten Instruments und die angemessene Formulierung von Fragen scheint ähnlich wie in der Diskussion um die Messung der Arbeitszufriedenheit von übergeordneter Relevanz zu sein. Man sollte sich vergegenwärtigen, daß die Ergebnisse der Befragungen lediglich subjektive Maße für organisationale Rahmenbedingungen liefern, jedoch keinesfalls die tatsächliche Güte von Arbeitsbedingungen abbilden. Diese

Beobachtung ist aus unserer Sicht durchaus konform mit der ursprünglichen Zielsetzung von MAB, die betriebliche Situation aus Sicht der Mitarbeiter zu erfassen.

4 Abschließende Bemerkungen

Ausgangspunkt dieses Beitrages war die Frage, ob es möglich ist, das in erster Linie für betriebswirtschaftliche Kennzahlen entwickelte Benchmarking-Konzept auf die subjektiven Aussagen einer MAB anzuwenden.

Wichtig ist zu erkennen, daß Benchmarking per se keine Lösungen für Probleme bietet, sondern nur ein Werkzeug ist, um Daten zu interpretieren und Lösungsansätze zu finden. Dabei muß der Anwender des Konzeptes wissen, was man mit diesem Werkzeug anfangen kann und was seine Möglichkeiten und Grenzen sind. Insbesondere im Bereich der subjektiven Daten scheint ein vorsichtiger und kritischer Umgang mit den Ergebnissen des Benchmarking angebracht. Die zwei grundlegenden Phasen des Benchmarking-Konzepts, der zahlenmäßige Vergleich und die Betrachtung von "best practices" werden nachfolgend noch einmal hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit bewertet.

Grundsätzlich kommen wir zu dem Schluß, daß die Subjektivität der Daten an sich kein Hindernis darstellt, sich des Benchmarking-Konzepts auf diesem Gebiet zu bedienen. Subjektive Daten liefern Erkenntnisse, die auf andere Weise nicht gewonnen werden können. Immer wenn MAB durchgeführt werden, stellt sich die Frage nach der Einordnung und Bewertung der Ergebnisse. Hier kann die erste Phase des Benchmarking, der zahlenmäßige Vergleich mit anderen Unternehmen, Hilfestellungen bieten, um eigene Stärken, aber auch Leistungslücken zu erkennen. Andererseits liegt gerade darin auch das größte Problem der Methode: Die Validität subjektiver Daten wird durch eine Reihe von spezifischen Phänomenen eingeschränkt, die beispielsweise in der Sozialpsychologie diskutiert werden. Die Beachtung einiger grundsätzlicher Regeln, wie sie in Kapitel 3.4 genannt wurden, sind dabei eine Mindestanforderung, um zu aussagekräftigen Daten zu gelangen, an die Validität objektiver Daten reicht dieses Verfahren dennoch nicht heran. Dieser Schwäche muß man sich bewußt sein, um Interpretationen in angemessener Weise abzuleiten. Eine zu große Zahlengläubigkeit, die z.B. zu der Beachtung von minimalen Unterschieden in Werten führt, ist hier nicht angebracht. Vielmehr sollten Vergleichsergebnisse als erste Anhaltspunkte verstanden werden und Basis für eine weitere Informationssuche sein.

Damit gewinnt die zweite Phase im Benchmarking-Prozeß an Bedeutung: Das Erheben von qualitativer Information bei Mitarbeitern und Experten im eigenen und fremden Unternehmen. Diese Daten liefern Ideen für Verbesserungsmaßnahmen und Erfahrungen mit verschiedenen Prozessen und Methoden. Schon der Blick in das eigene Unternehmen kann durch eine mündliche Befragung von Mitarbeitern und Experten erste Lösungsansätze aufzeigen. Dies entspricht dem Ansatz der klassischen Organisationsentwicklung. Die Erweiterung des Betrachtungsspektrums auf andere, unter Umständen branchenfremde Unternehmen jedoch bringt den eigentlichen Innovationsschub: Hier können Ideen gefunden werden, die in dieser Form im eigenen Unternehmen vielleicht noch nicht diskutiert worden sind. Dieser Innovationsschub durch den "Blick über den Tellerrand" ist das eigentliche Verdienst des Benchmarking.

Ein unter diesen Voraussetzungen und gemäß dieser "Geisteshaltung" durchgeführtes Benchmarking von Mitarbeiteraussagen kann zu dem gewünschten Erfolg führen: Verbesserungsbedarf zu identifizieren, Verbesserungsideen zu generieren und Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen.

5 Literaturverzeichnis

- Bauske, F. (1984). Einstellungen und Erwartungen des Interviewers. Eine experimentelle Untersuchung über interpersonelle Beeinflussung im Interview. In M. Meulemann & K. H. Reuband (Hrsg.), *Soziale Realität im Interview*. Frankfurt, New York: Campus.
- Bruggemann, A. (1975). Messung der Arbeitszufriedenheit. *Psychologie heute*, 8, 47-51.
- Bungard, W. & Lück H. E. (1974). Forschungsartefakte und nicht-reaktive Meßverfahren. In E. Scheuch & H. Sahner (Hrsg.), *Studienskripten zur Soziologie*. Teubner: Stuttgart.
- Camp, C. R. (1994). *Benchmarking*. Wien, München: Hanser.
- Emery, F. E. & Thorsrud, E. (1982). *Industrielle Demokratie*. Bern u.a.: Huber.
- Herter, R. N. (1992). Weltklasse mit Benchmarking. *Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering*, 41, 254-258.
- Herter, R. N. (1994). Benchmarking: Nur die Besten als Maßstab. *Datenverarbeitung, Steuer, Wirtschaft, Recht*, 1-2, 10-13.
- Karlöf, B. & Östblom, S. (1994). *Das Benchmarking-Konzept: Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität*. München: Vahlen.
- Körschges, A. (1995). Implementierung von Benchmarking in Unternehmen. In K. Mertins, G. Siebert, & S. Kempf (Hrsg.), *Benchmarking. Praxis in deutschen Unternehmen*. Berlin: Springer.
- Kryl, I. (1995). Benchmarking von Verhalten - Ziele für erfolgsorientiertes Handeln entwickeln. In W. Kreuz (Hrsg.), *Mit Benchmarking zur Weltspitze aufsteigen* (S. 139-161). Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Leibfried, K. & McNair, C. J. (1993). *Benchmarking: Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen*. Freiburg: Rudolf Haufe.
- Pieske, R. (1994). Benchmarking: das Lernen von anderen und seine Begrenzungen. *io-management*, 6, 19-23.
- Strack, F. (1994). *Zur Psychologie der standardisierten Befragung: Kognitive und kommunikative Prozesse*. Berlin u.a.: Springer.
- Turner, C. F. & Martin, E. (1984). *Surveying subjective Phenomena*. New York: Russell Sage Foundation.
- Walz, H. & Bertels, T. (1995). *Das intelligente Unternehmen. Schneller lernen als der Wettbewerb*. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.
- Wiemann, J. M. & Giles, H. (1990). Interpersonale Kommunikation. In W. Stroebe, M. Hewstone, J. P. Codol. & G. M. Stephenson (Hrsg.), *Sozialpsychologie*. Berlin u.a.: Springer.