

Sünden bei Mitarbeiterbefragungen - Zusammenfassung der wichtigsten Fehler und Fallgruben

Walter Bungard, Ingela Jöns und Jürgen Schultz-Gambard

In den verschiedenen Beiträgen dieses Readers sind die Möglichkeiten und Grenzen von Mitarbeiterbefragungen (MAB) anhand zahlreicher Beispiele deutlich vor Augen geführt worden. Dabei wurde dargelegt, daß eine MAB ein personalpolitisches Instrument darstellt, dessen Qualität von der kompetenten Entwicklung und Anwendung durch die Beteiligten abhängt. Richtig eingesetzt kann eine MAB zu einem Schlüsselement im Zuge eines Veränderungsprozesses werden, falsch verwendet hinterläßt sie u.U. Mißtrauen, Zynismus und weitere Verhärtung mikropolitische Grabenkämpfe. Lieber keine MAB als eine schlecht durchgeführte, so unser eindringlicher Ratschlag.

Wie man eine optimale MAB plant und durchführt läßt sich natürlich nicht präzise festlegen, aber es gibt eine Fülle von Regeln, die man beachten sollte, so das Plädoyer der Autoren in diesem Band. Zum Abschluß dieses Readers wollen wir deshalb diese MAB-Prinzipien nicht nochmals wiederholen. Statt dessen soll ein Negativ-Katalog der wichtigsten Sünden bei MAB aufgestellt werden, mit der Hoffnung, auf diese Art und Weise die "Botschaften" in den vorherigen Artikeln prägnant und einprägsam zusammenzufassen.

Um Sünden im eigentlichen Sinne handelt es sich dabei nicht, denn es gibt ja keine "göttlichen Gebote der Mitarbeiterbefragung", gegen die verstoßen werden könnte. Es gibt aber eine "Anwendungslehre der Mitarbeiterbefragung", die sich auf methodische Aspekte der Instrumentenentwicklung, auf organisatorische Aspekte der Durchführung der Befragung sowie auf strategische Aspekte des Befragungsansatzes, der Rückmeldung und Verwertung der Ergebnisse bezieht. Teil dieser Anwendungslehre sind also methodische, organisatorische und strategische Regeln. Gegen diese Regeln kann man verstoßen. Dabei gibt es sicherlich leichtere und schwerere Regelverstöße. Die ganz schweren Verstöße stellen das Ziel einer Befragung insgesamt in Frage oder sogar auf den Kopf, indem sie kontraproduktive Nebeneffekte erzeugen. Das sind die Regelverstöße, die wir hier als Sünden bezeichnen wollen.

Diese Sünden werden in den wenigsten Fällen absichtlich begangen, sondern meistens aus Bequemlichkeit, falscher Sparsamkeit oder mangelnder Kenntnis der negativen Nebenwirkungen irgendwelcher eigentlich gut gemeinter Durchführungsmodifikationen. So können vermeintlich "preiswerte oder billige" Befragungen (z.B. kurzer Fragebogen, keine statistische Auswertung, wenig Organisation, keine aufwendigen Informationsmaßnahmen) sehr teuer werden, weil sie bestenfalls informationsleere Ergebnisse (d.h., die Maßnahme selbst war eine verlorene Investition), schlimmstenfalls aber falsche Ergebnisse produzieren (die Folgekosten von falschen - auf falschen Ergebnissen beruhenden - Maßnahmen, sind oft kaum noch abschätzbar) und neben den Ergebnissen negative Nebeneffekte wie Motivationseinbußen, Ärger oder innere Kündigung bei den Mitarbeitern produzieren.

Absichtliche Sünden gibt es in Einzelfällen auch, z.B. gezielte Versuche, die Anonymität aufzudecken. Dies sind die wirklichen Todsünden, für die es gar keine Ent-

schuldigungen gibt, und die direkt in das unternehmenspolitische Fegefeuer eines grundlegend zerstörten Betriebsklimas führen.

Die Identifikation der Sünden erfolgte in diesem Beitrag nicht aufgrund von Lehrbuchwissen oder theoretischen Überlegungen, sondern ist das Produkt langjähriger Erfahrungen mit der oft großen Diskrepanz von Anspruch und Wirklichkeit bei der Durchführung betrieblicher MAB. Daher handelt es sich bei vielen Regeln eigentlich um Selbstverständlichkeiten, deren Anführung fast schon peinlich ist. Wir haben die Verstöße gegen diese Regeln aber dennoch aufgenommen, weil derartige Sünden wider besseren Wissens in der Praxis dennoch immer wieder begangen werden.

Die Anwendungsregeln beziehen sich, wie gesagt, jeweils primär auf verschiedene Aspekte der MAB, doch hat die Verletzung einzelner Regeln zumeist weitreichendere Konsequenzen. So haben zum Beispiel methodische Sünden strategische Konsequenzen und strategische Verstöße wirken sich wiederum auf die methodische Güte der Ergebnisse aus. Im folgenden werden daher die Sünden und Fallgruben entlang der Planungs- und Durchführungsphasen einer MAB aufgeführt und um einige Grundsatzfragen ergänzt. Beginnen wir mit der Frage nach dem Zeitpunkt, wann eine MAB durchgeführt werden sollte - bzw. wann nicht.

1. Mitarbeiterbefragungen nur einmal und nur in Schönwetterperioden

In der allerersten Phase, wenn in Unternehmen darüber diskutiert wird, ob eine MAB zum aktuellen Zeitpunkt durchgeführt werden soll, taucht immer wieder das Argument auf, daß gerade jetzt die Atmosphäre im Betrieb nicht so günstig sei, um eine Befragung zu machen, man würde nur negative Ergebnisse einsammeln, und schließlich solle man keine schlafenden Hunde wecken. Daraus wird die Konsequenz gezogen, die Befragung dann zu planen, wenn man gerade in eine Schönwetterperiode hineingerät. Aber das ist möglicherweise ein ganz gravierender Fehler. Denn wer das tut, degradiert eine MAB zu einem Instrument, daß dann eingesetzt wird, wenn man es gerade nicht nötig hat. Denn besonders in schwierigen Phasen sollte es ein zentrales Ziel sein, Mitarbeiter wieder ins Boot zu holen, sie durch Befragungen für laufende Prozesse zu sensibilisieren usw.

Insofern kommen MAB einerseits nie zum richtigen Zeitpunkt. Andererseits ergibt sich aus dem Sinn von MAB, daß zumindest eine gezielte Verschiebung in Schönwetterperioden nicht zweckdienlich ist. MAB erlangen gerade dadurch ihre strategische Bedeutung für Veränderungsprozesse, daß sie in der Startphase richtungsweisende Ausgangsdaten und in späteren Phasen Vergleichsdaten für eine mögliche Richtungskontrolle liefern. Eine erste Konsequenz ist, daß häufig MAB gerade während eines Stimmungstiefs zum ersten Mal erhoben werden (müssen), um die Ergebnisse für die Einleitung des Veränderungsprozesses nutzen zu können.

Eine zweite Konsequenz ist, daß MAB nicht als einmalige Aktion angelegt werden sollten, denn ihren eigentlichen Wert gewinnen sie aus der Wiederholung und dem Vergleich der Ergebnisse über die Zeit. Nur so werden sie zu einem diagnostischen Element eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses. Und dabei ist wiederum das Timing wichtig, welches sich nicht am "Wetter" orientieren darf: MAB sollten nicht zu selten, aber auch nicht zu oft erfolgen. Zumindest sollte für die Befragten zwischen den Befragungen erkennbar sein, daß die Ergebnisse der letzten Befragung wirklich zu Konsequenzen in Form von Maßnahmen geführt haben. Wenn das nicht gegeben ist, sollte man die geplante Befragung lieber etwas verschieben oder besser noch von vornherein später einplanen.

Zusammenfassend ergibt sich daraus, daß die Befragungszeitpunkte nach den Phasen des Veränderungsprozesses geplant werden sollten, für welche die Ergebnisse auch genutzt werden sollen.

2. Invasion von verschiedenen Mitarbeiterbefragungsaktionen

Ein häufiger Fehler besteht darin, MAB losgelöst von anderen Aktivitäten in einem Betrieb durchzuführen. Dies läuft in der Praxis häufig darauf hinaus, daß möglicherweise die Mitarbeiter geradezu von einer Welle verschiedenster Befragungen überrollt werden.

Gerade in Zeiten, in denen sich möglicherweise eine Vielzahl von Beratern gleichzeitig in einem Haus befinden und in diesem Zusammenhang geradezu eine Invasion von Projektgruppenaktivitäten stattfinden, gerade in solchen Phasen kann es leicht sein, daß alle diese Projektgruppen ihrerseits wieder mit einem Absolutheitsanspruch antreten und deshalb auch eigene Diagnosen durchführen. Da kann es schnell vorkommen, daß parallel zueinander eine Vielzahl von Diagnoseaktivitäten eingerichtet werden. So gibt es z.B. eine TQM-Projektgruppe, welche die Qualität eines Unternehmens messen möchte, daneben versucht eine "Corporate-Identity-Truppe" mit Hilfe einer Befragung ebenfalls das Selbstverständnis eines Unternehmens zu erfassen. Eine Personalabteilung hat unabhängig davon wiederum möglicherweise eine Vorgesetztenbefragung oder Organisationskultur-Analyse geplant und führt diese durch usw. Ein solches Unterfangen führt notgedrungen zu einer Befragungsmüdigkeit und Aversion bei den Befragten, und damit ist keiner dieser Projektgruppen gedient.

Von daher muß die Devise lauten, die Befragungsaktionen möglichst aufeinander abzustimmen, wobei man im Einzelfalle entscheiden muß, welche Befragungsarten miteinander kombiniert werden können. Jöns hat in ihrem Beitrag dargelegt, daß bspw. die Erhebung von Vorgesetztenbeurteilungen und MAB möglicherweise in der Erhebungsphase kombiniert werden können, daß aber bei dem Feedback aus verschiedenen Gründen eine Trennung vorgesehen sein muß. Es gibt jedoch viele andere "Projektbefragungen", die durchaus im Rahmen einer umfassenden MAB durchgeführt werden können. Und man sollte in jedem Falle eine Optimierung in dieser Richtung erzielen, um Befragungsfrust zu vermeiden.

3. Unklare Ziele: Mitarbeiterbefragung für Alles und Nichts

Bei der angeführten Abstimmung verschiedener Projekt- und Befragungsinteressen gilt es gleichzeitig einen anderen Fehler zu vermeiden, daß nämlich die Ziele und Funktionen der MAB nicht verschwimmen. Noch gravierender ist die Fallgrube, daß die Ziele der MAB überhaupt unklar sind. Gerade mit der Orientierung an dem EFQM-Modell und der quasi normativen Einforderung von MAB liegt die Gefahr besonders nahe, daß diese durchgeführt werden, ohne daß klar ist, welche genauen Funktionen sie eigentlich haben sollen. Häufig führt dies in der Konsequenz dazu, daß die Ergebnisse solcher Befragungen nicht zurückgemeldet und nicht in Maßnahmen umgesetzt werden.

Auch sollten Funktionen und Ziele vorab genau geklärt werden, damit das Meßinstrument darauf hin konstruiert werden kann. Man will ja in einem Unternehmen nicht irgend etwas fragen, sondern nur das, wozu man auch etwas wissen und gegebenenfalls verändern will. Insofern sollte mit den Machtpromotoren, der Unternehmensleitung, usw. vorab z.B. in speziellen Gründungsworkshops geklärt werden, was eigentlich die Ziele der Befragung sein sollen.

Positive Konsequenz solcher Zielklärungen kann bereits sein, daß Unklarheiten, widersprüchliche Zielvorstellungen oder gar Konflikte innerhalb der Leitung deutlich werden, die nahelegen, besser erst einmal keine Befragung durchzuführen, sondern vorab die Unklarheiten, Widersprüche und Konflikte zu klären; eine Erkenntnis, die auf diese Weise billig gewonnen wird und mehr Erfolg bringen kann, als eine aufwendig, aber vor-schnell durchgeführte große Befragungsaktion.

4. Projektmanagement: Mitarbeiterbefragungen ohne Kompetenz

Gesagt - getan, so der Traum auch bei Mitarbeiterbefragungen. Schließlich handelt es sich doch nur um eine Datensammlung, d.h. Fragebogen verschicken, Rücklauf abwarten und Auswertung per PC. Der Fehler besteht nun nicht nur darin, daß der organisatorische Aufwand zumeist vollkommen unterschätzt wird, die Anforderungen an die methodischen Kompetenzen auf Statistik und Computerprogramme reduziert werden und die Notwendigkeit einer sozial-kompetenten Umsetzung mit der Zusicherung von Anonymität abgehakt wird, sondern daß die macht- und mikropolitische Dimension einer MAB kaum berücksichtigt wird.

Zu den ersten Punkten läßt sich leicht darüber Konsens erzielen, daß eine MAB mehr ist als eine schnelle Datensammlung und von daher eines professionellen Projektmanagements bedarf, welches über ausreichend Ressourcen und Kompetenzen in organisatorischer, psychologischer und methodischer Hinsicht verfügt. Schwächen im Projektmanagement führen in der Praxis zu Chaos und Fehlern bei der Befragung. Im schlimmsten Fall bedeutet dies, daß die Befragungsaktion als Fehlinvestition abgeschrieben werden muß, die dabei aber immer auch negative Spuren bei der Belegschaft hinterlassen wird.

Noch gravierender für den Erfolg oder Mißerfolg einer MAB im Hinblick auf die angestrebten Veränderungsprozesse, ist die Unterschätzung oder Ausnutzung der macht- und mikropolitischen Seite, und hier bereits im Rahmen der Einrichtung des Projektmanagements. Will man eigentlich keine Befragung oder zumindest keine anschließenden Veränderungsprozesse, dann sollte man einen netten, damit es nicht auffällt, aber machtlosen Mitarbeiter zum Projektleiter ernennen und fachkompetente, aber ebenso machtlose Mitarbeiter um ihn scharen. Damit hat man eine (wirkungslose) Projektstruktur geschaffen, den Anschein gewahrt. Wenn es sich dann doch nicht vermeiden läßt, einen Lenkungsausschuß als übergeordnetes Entscheidungsgremium einzurichten, gewinne man Führungskräfte, die auch kein Interesse oder keine Zeit haben, sich wirklich mit der MAB auseinanderzusetzen. Sie sollten hierarchisch hoch angesiedelt sein, damit man die ausreichende Rückendeckung dafür erhält, daß nichts passiert. Dieses Gedankenspiel läßt sich analog für die Situation fortführen, daß man die Befragung in eine bestimmte Richtung lenken will oder mögliche Erfolge für die eigene Karriere nutzen will, aber einen schwarzen Peter für mögliche Mißerfolge bereit hält, usw.

Die Konsequenz zur Vermeidung dieser Fallgruben ist, daß MAB ein professionelles Projektmanagement erfordern und die Zusammensetzung von Projektgruppen und Entscheidungsgremien nicht nur nach fachlicher, sondern auch nach hierarchischer und persönlicher Kompetenz erfolgen sollte. Dabei ist anzustreben, daß Führungskräfte aller Unternehmensbereiche vertreten sind. Es mag in manchen Situationen durchaus opportun sein, auch Skeptiker oder Gegner mit ins Boot zu holen, wobei aber die Promotoren der Veränderungsprozesse in der Mehrzahl sein sollten. Zudem hat sich bewährt, eine Pro-

jektorganisation bzw. Infrastruktur für die MAB nicht nur zentral, sondern auch dezentral zu etablieren.

5. Das Mittlere Management unter Druck setzen

Diese Strategie dominiert immer dann, wenn die Geschäftsführung sich vordergründig mit den Mitarbeitern solidarisiert, um auf diesem Weg Druck auf das Mittlere Management auszuüben. Und die Durchführung einer MAB ist eine willkommene Gelegenheit, dieses Ritual zu wiederholen. Die effektivste Methode besteht darin, den Managern im Mittleren Bereich unmittelbar damit zu drohen, daß aus den Ergebnissen der MAB ernsthafte Konsequenzen abgeleitet werden. Nun ist die Aussage, daß aus den Befragungsergebnissen Konsequenzen gezogen werden, nicht falsch. Aber der Sinn besteht ja gerade darin, daß die Führungskräfte insbesondere im operativen Bereich mit den Mitarbeitern über die Ergebnisse diskutieren sollen, um gemeinsam nach Ursachen zu forschen und Abstellmaßnahmen einzuleiten. Und es ist sicher auch nicht im Sinne des Erfinders, wenn Vorgesetzte sich diesem Prozeß entziehen wollen.

Aber Voraussetzung ist natürlich, daß die Führungskräfte eben nicht Angst vor Verlust ihrer Machtposition haben oder im Extremfall sogar befürchten müssen, daß sie ihren Arbeitsplatz verlieren, sondern alle Führungskräfte müssen statt dessen von vornherein in die Zielsetzung einer MAB eingebunden werden. Sie müssen im Zweifelsfall auf ihre Präsentationsrolle vorbereitet werden. Und sie müssen lernen, je nach Kultur natürlich, daß MAB eine willkommene Gelegenheit sind, sich tatsächlich mit den "Geschäftsberichten von unten" auseinanderzusetzen, und damit eine Chance zur Verbesserung darstellen. Die Vorgesetzten der Vorgesetzten müssen wiederum darauf vorbereitet werden, eine Coaching-Funktion dergestalt zu übernehmen, daß sie die unter ihnen situierten Vorgesetzten gerade in dieser Rolle verstärken. D.h. sie sollen nicht schadenfreudig herausfinden, welcher Vorgesetzte schlecht bewertet worden ist, um ohnehin eine alte Rechnung begleichen zu können, sondern Zielsetzung ist es, sich aus den konkreten inhaltlichen Punkten rauszuhalten und statt dessen eher die Führungskräfte darin zu unterstützen, daß sie ihrer Rolle im Rahmen der MAB gerecht werden.

In der Praxis läuft das Ganze darauf hinaus, daß in der Feedback-Phase die Vorgesetzten nicht wie Gladiatoren in eine Arena geschubst werden, um sie dem Fraß der Mitarbeiterbefunde auszusetzen, sondern mit ihnen ein Training im Sinne eines begleitenden Personalentwicklungsprozesses durchzuführen - das ist das Gebot der Stunde. Und hierzu dienen dann nicht nur Instruktionssitzungen und Handouts, sondern vor allem zu diesem Zweck, möglicherweise vor- und nachgelagert, durchgeführte Workshops, um Führungskräfte von Beginn an und über den ganzen Prozeß hinweg einzubinden und zu unterstützen.

6. Ausklammerung des Betriebsrates

Ein typischer Fehler, der bei MAB immer wieder zu beobachten ist, besteht in der systematischen Ausklammerung des Betriebsrates aus der Vorbereitungs- und Planungsphase. Es ist zwar hinlänglich bekannt, daß der Betriebsrat grundsätzlich seine Erlaubnis zu einer MAB geben muß, so daß rein formal eine Beteiligung erfolgt. Man versucht aber ansonsten die Zusammenarbeit auf ein Minimum zu reduzieren. Wahrscheinlich mit der Absicht, um später in Abhängigkeit von den Ergebnissen der Befragung größere Handlungsspielräume zu haben.

Nun ist es weiterhin eine bekannte Tatsache, daß grundsätzlich bei Veränderungsprozessen und damit auch bei MAB eine Mitarbeit der Betriebsratsmitglieder unumgänglich ist. Es ist z.B. wichtig, daß im Vorfeld der Betriebsrat bei den Mitarbeitern signalisiert, daß er selbst sich auch mit den Zielen einer solchen Befragungsaktion identifiziert. Häufig wenden sich Mitarbeiter auch in der Vorphase direkt an den Betriebsrat, um weitere Informationen zu erhalten. Vor dem Hintergrund dieser Tatsache dürfte es klar sein, daß ein Betriebsrat, der nicht hinter der Aktion steht, sehr leicht eine solche Befragung z.B. durch Negativwerbung, aber auch durch Zustimmungsverweigerung bei Folgemaßnahmen torpedieren kann. Ergebnis ist dann nicht nur eine niedrige Rücklaufquote bei der Befragung, sondern eine geringe Maßnahmenumsetzung im Anschluß, die dann letztlich die Akzeptanz einer MAB insgesamt in Frage stellt.

Von daher kann nur die Empfehlung ausgesprochen werden, den Betriebsrat möglichst von Anfang an in die Projektgruppe zu integrieren und PR-Maßnahmen gemeinsam mit dem Betriebsrat zu starten. Wenn auf der Basis einer MAB Veränderungsprozesse geplant werden, dann ist zu berücksichtigen, daß auch in der Nachbereitungsphase die Unterstützung des Betriebsrates wichtig ist. Im übrigen sollte man bei der Gestaltung des Fragebogens darauf achten, daß die Belange aus Sicht der Mitarbeiter abgefragt werden, und auch hier liegt es auf der Hand, daß gerade der Betriebsrat diese Perspektiven sehr gut kennt und sich von daher wertvolle Hinweise für die Gestaltung eines Fragebogens ergeben können.

Fazit zu diesem Punkt: Der Betriebsrat sollte nicht nur nicht ausgeklammert, sondern so weit wie möglich in den gesamten Prozeß als Gesprächspartner einbezogen werden.

7. Standardfragebogen ohne direkten Bezug zur Lebensrealität

Es liegt in der Natur der Sache, daß diejenigen, die MAB konkret durchzuführen haben, auf bewährte Instrumente zurückgreifen und bei außerbetrieblichen Institutionen ist ein solches Verhalten sicherlich auch sehr ökonomisch. Aber je mehr ein Standardinstrument eingesetzt wird, desto weniger können spezifische Fragen in einem Fragebogen auftauchen. Das bedeutet, daß z.B. notgedrungen keine Fragen in dem Instrument enthalten sind, in denen der Bezug zu den tatsächlichen konkreten Rahmenbedingungen eines Unternehmens gegeben ist und auch zu aktuellen Strategien nicht hergestellt werden kann.

Ein solches Verfahren ohne Bezug zur Lebensrealität der Befragten wird die Akzeptanz bei den Mitarbeitern reduzieren und erfüllt von daher nicht die Diagnosefunktion. Zudem werden die Fragen auch als nicht besonders relevant angesehen und vor allem, dies ist der wichtige Punkt, solche Fragen eignen sich nur bedingt, um ganz konkrete Maßnahmen aus den Befragungsdaten zu entnehmen.

In der Praxis sollte man von daher einen Kompromiß dergestalt schließen, daß einerseits standardmäßig ein Pool von Fragen gestellt wird, um auf der Basis von Benchmarks Vergleiche mit anderen Betrieben herstellen zu können. Aber auf der anderen Seite sollte der Fragebogen auch ganz konkrete Inhalte enthalten, die mit der augenblicklichen Situation und mit den Anforderungen solcher Instrumente im Hinblick eines Veränderungsprozesses etwas zu tun haben. Die Befragten sollten sich in den Fragen wiedererkennen können, da sie sich ansonsten nicht ernst genommen oder falsch eingeschätzt vorkommen werden. Nur so wird neben der Akzeptanz auch tatsächlich ein Veränderungsprozeß in Gang kommen.

8. Konstruktion des Fragebogens - Sparen am falschen Platz

Unternehmen neigen dazu, die Fragebögen möglichst kurz halten, sowie schnell und ohne viel Aufwand entwickeln zu wollen. Diese Sparphilosophie führt nicht nur zu unbrauchbaren Ergebnissen, sondern stellt auch die Ernsthaftigkeit der ganzen Aktion aus Sicht der Mitarbeiter in Frage. Abgesehen von der angesprochenen Problematik beim Einsatz von Standardfragebögen, wird im einzelnen bei der Konstruktion von Fragebögen an drei falschen Ecken gespart: ein zu kurzer Fragebogen, ein schlampig konstruierter Fragebogen und eine ungenügende Überprüfung des Fragebogens.

Erste Sparsamkeit: ein zu kurzer Fragebogen

Am besten mit nur 15 Items auf einer DIN A 4 - Seite. Solche Fragebögen können nicht so valide und reliabel, d.h. gültig und verlässlich, sein, wie ein ausreichend langer Fragebogen, bei dem die zu erfragenden Sachverhalte mit mehreren Items erfaßt werden. Multiple Indikatoren verleihen mehr Informationssicherheit und Informationsdifferenziertheit. Besonders schlimm wird es, wenn die Reduzierung auf einen möglichst kurzen Fragebogen mit dem Wunsch nach möglichst genauer und differenzierter Information einhergeht, weil man dann versucht, mit den wenigen Fragen möglichst viele Einzelinformationen zu erfassen. In der Regel führt das zu uneindeutigen Fragen und damit auch zu uneindeutigen Antworten und uneindeutigen, d.h. in ihrem Wert reduzierten, eigentlich unbrauchbaren Informationen.

Grund für das Bestreben, Fragebögen möglichst kurz zu halten, ist in der Regel das Bemühen, die Befragungskosten klein zu halten. Vorgeschoben wird aber oft, daß man die Mitarbeiter schonen möchte, indem man den Beantwortungsaufwand möglichst gering hält. Richtig ist sicherlich, daß die Mitarbeiter nicht begeistert Fragebögen ausfüllen und viele schon ziemlich fragebogenmüde sind. Aber ein oberflächlicher, die Probleme nicht wirklich erfassender, weil zu kurzer Fragebogen demotiviert die Mitarbeiter dadurch, daß er signalisiert, daß man an genauen, differenzierten Antworten eigentlich gar nicht interessiert ist, man den Sachen nicht wirklich auf den Grund gehen will, d.h. die Mitarbeitermeinung einem eigentlich gar nicht so wichtig ist.

Zweite Sparsamkeit: ein schlampig konstruierter Fragebogen

Ein Fragebogen, bei dem durch schlechte Frageformulierungen, unübersichtliche Anordnungen, widersprüchliche Fragen, unverständliche Fragen, uneindeutige Skalierungsvorgaben usw. bereits dem Laien deutlich wird, daß er unprofessionell gemacht wurde, führt nicht nur zu inhaltsleeren und u.U. falschen Ergebnissen, sondern signalisiert den Befragten, ähnlich wie vorab beschrieben, daß man nicht wirklich ernsthaft an ihren Antworten interessiert ist. Ein echtes Interesse an der Mitarbeitermeinung nämlich zeigt sich auch in der Ernsthaftigkeit des Bemühens um eine handwerklich einwandfreie Erstellung der Meßinstrumente.

Dritte Sparsamkeit: ungenügende Überprüfung des Fragebogens

In der Meßtechnik muß jedes neue Meßinstrument kalibriert werden. Das gilt auch für psychologische Meßinstrumente. So muß jeder Fragebogen am besten unter "Ernstfallbedingungen" erprobt und vorgetestet werden, ob die Fragen alle verstanden werden, ob es bei den Antworten unterschiedliche Bedeutungszuweisungen gibt, ob die Beantwortung einzelner Fragen u.U. zu schwierig ist oder auch zu leicht (wenn nämlich bei bestimmten Fragen alle oder fast alle Befragten die gleiche Antwort geben, "produziert diese Frage keine Varianz" und das Ergebnis ist informationslos), ob der Bogen nutzerfreundlich ist (übersichtlich, klar gegliedert, Fragen zu gleichen Sachverhalten in Fragenkomplexen zusammengefaßt usw.), ob der Fragebogen die Teilnehmer überhaupt anspricht oder an ihrer Realität vorbeigeht usw. und ob er gültig und verlässlich ist.

Dazu sollte er nicht nur probeausgefüllt werden, sondern auch die Meinungen der Mitarbeiter zur MAB selbst sollten bereits im Vorfeld erhoben werden, um Schwachstellen genau zu identifizieren und Optimierungshinweise zu sammeln.

Fazit: Investitionen, die sich rentieren

An der Entwicklung eines Fragebogens zu sparen, heißt Sparen am falschen Platz.

Dabei gibt es keine optimale Länge aber "möglichst kurz", kann auch nicht die Devise sein. Ein Kurzfragebogen, z.B. zur Arbeitszufriedenheit, kann eigentlich nur für eine Grobmessung eingesetzt werden, die dann durch weitere Interviews, Workshops usw. ergänzt werden muß.

Um zu gewährleisten, daß Meßinstrumente wirklich professionell erstellt werden, sollten deswegen Experten herangezogen werden und nicht Fragebögen von Laien irgendwie selbst zusammengebastelt werden.

Fragebögen müssen immer auf die Befragten abgestimmt werden. Das gilt auch für Standardinstrumente, auch diese sollten vor ihrem Einsatz nochmals an der spezifischen Zielgruppe vorgetestet werden; z.B. gibt es manchmal Verständnisschwierigkeiten, die man als Außenstehender gar nicht abschätzen kann.

9. Versuch der heimlichen Indoktrination durch die Befragung

Der Sinn einer Befragung ist es, etwas zu erfahren, nicht etwas zu vermitteln. Wenn man etwas vermitteln will, z.B. Unternehmensziele, sollte man eine Informationsmaßnahme oder Schulung durchführen, aber keine Befragung. Der Versuch, durch die Vorgabe bestimmter Fragen, durch Jubelfragen oder durch eingeschränkte Antwortmöglichkeiten, so daß nur noch positive Antworten gegeben werden können, auf die Ergebnisse Einfluß zu

nehmen, ist eindeutig Manipulation, wird meistens durchschaut und führt dann zur Belastung des Betriebsklimas.

Wenn man die verschiedenen Sünden miteinander vergleichen würde, dann ist der Versuch der heimlichen Indoktrination im Vergleich zu einer falschen Sparsamkeit sicherlich als eine Todsünde einzustufen. Dasselbe gilt selbstverständlich auch bei der Verwendung der Ergebnisse, wenn z.B. nur positive Ergebnisse selektiv rückgemeldet werden.

Fragen sollten Fragen bleiben und nicht heimlich Botschaften vermitteln wollen. Fragen sollten so formuliert sein und Antworten so skaliert werden können, daß Bedarf und Wünsche nach Veränderung und Verbesserung sich auch wirklich artikulieren können.

10. Mitarbeiterbefragung als Überraschungsangriff

Die Akzeptanz von MAB steht und fällt mit den Vorinformationen und der Organisation. Der Fehler besteht darin, ohne Vorbereitung, sozusagen über Nacht, Fragebögen auszuverteilen und dann hinterher über die Befunde auch nichts mehr verlautbaren zu lassen.

Typische Fehler sind: Mitarbeiter werden über die Ziele, Gründe und Modalitäten der MAB vorab nicht hinreichend informiert. Die Befragung ist intransparent organisiert, es ist nicht klar, wer die Daten bekommt und wie sie weiterverwendet werden. Es ist kein erklärendes und akzeptanzförderndes Anschreiben dabei, es steht nicht genügend Zeit zur Verfügung. Die Anonymität ist nicht gewährleistet bzw. wird nicht richtig deutlich gemacht. Bei Problemen ist nicht klar, bei wem nachgefragt werden kann usw.

Unzureichende Vorinformation und Organisation hat nicht nur negative Konsequenzen für die Akzeptanz der Befragung und damit für die Güte der Antworten, sondern auch für das Unternehmensklima allgemein. Im Sinne symbolischer Führung verdeutlicht ja eine Befragung, daß die Mitarbeiter ernst genommen werden, ihre Meinung für wichtig befunden wird usw. Diese Möglichkeit wird konterkariert, wenn die Befragten bei der MAB wie unmündige Personen behandelt werden. Darüber hinaus kocht bei fehlender Vorinformation die Gerüchteküche: Jeder formt seine eigenen Hypothesen, was zu nicht kontrollierbaren Reaktionstendenzen und u.U. auch zu starker Reaktanz bei den Antworten führen kann. Nach unseren Erfahrungen können solche Befragungsaktivitäten mehr Schaden anrichten, als daß sie helfen, und von daher sollte man solche Überraschungsangriffe unterbinden.

Folgerung: Rechtzeitig und ausführlich informieren, begründen, Ziele aufzeigen, Mitarbeiter einbinden, Akzeptanz schaffen, Commitment der Leitung verdeutlichen. Dazu gehört auch die Offenlegung der Kriterien, d.h. absolute Anonymität, Freiwilligkeit, offene Prozesse und Konsequenzen anzukündigen.

11. Ergebnisse als Geheim- und Chefsache behandeln

Die Rückmeldung ist ein unverzichtbarer Teil der Befragung. Ergebnisse für die Schublade oder nur für die Postkörbe des Vorstands bzw. der Geschäftsleitung können nicht den eigentlichen Zweck von Befragungen erfüllen, nämlich Ausgangspunkt eines mitarbeiterorientierten Veränderungs- und Innovationsmanagements zu sein.

Befragungen muß man sich als Teil eines Dialogs vorstellen, eines Gespräches zwischen Mitarbeitern und Leitung, der nur deswegen über eine Befragung teilabgewickelt wird, weil das direkte Gespräch so schwer zu führen ist bzw. gar nicht geführt werden

kann. Insofern sind die Rückmeldung der Ergebnisse an die Befragten und die Diskussion der Ergebnisse unverzichtbare Teile des Dialoges, wenn daraus wirklich eine Veränderungs- und Verbesserungsdynamik entstehen soll.

Die Rückmeldung muß unbedingt an alle Befragten erfolgen. Eine Rückmeldung nur an die Linienvorgesetzten verstärkt die Hierarchie - die Informationsmacht der Vorgesetzten - statt den Dialog zwischen den Ebenen zu fördern. Dabei gilt zudem, daß die Rückmeldung möglichst schnell - ohne lange Wartezeiten - über die verschiedenen Ebenen hinweg erfolgen soll.

12. Ergebnisinterpretation: Ist das Glas halb voll - oder halb leer?

Bei der Interpretation und Präsentation der Ergebnisse lassen sich ähnlich wie bei der Entwicklung des Fragebogens zwei Arten von Sünden unterscheiden: Erstens, ungewollte Fehlinterpretationen aufgrund einer unzureichenden Auswertung und unzureichenden Methodenkompetenz und zweitens, die bewußte Fehlinterpretation, sei es durch Beschönigung oder durch eine Negativselektion bei der Ergebnispräsentation.

Keine statistische Auswertung

Die erste Gefahr liegt bei den modernen Computerprogrammen besonders nahe, denn Excel wird in den Unternehmen von deutlich mehr Leuten beherrscht als SPSS und unter Excel ist eine Auswertung der Daten mit Angaben über deskriptive statistische Kennzahlen mit Mittelwert, Median, Streuung usw. sehr schön und schnell möglich, und man hat eigentlich alle Angaben, die man für eine brauchbare Ergebnispräsentation braucht, meint man.

Was in Excel nicht möglich ist, ist die Prüfung der Überzufälligkeit von Mittelwertsunterschieden oder auch der Zusammenhänge von Variablen. Nicht alle optisch deutlichen Mittelwertsunterschiede sind wirklich überzufällig und bedeutsam. So werden dann möglicherweise Unterschiede, die sich in Wirklichkeit rein zufällig ergeben haben, diskutiert, interpretiert und Maßnahmen zu ihrer Reduktion eingeleitet.

Da es entsprechender Statistikprogramme und Methodenkompetenzen bedarf, empfiehlt es sich, daß die Auswertung durch professionelle Experten erfolgt.

Gezielte Auswahl und Verzerrung von Ergebnissen

Die zweite Sünde - und diese würde man im Vergleich dann wieder als Todsünde einstufen - ist die Manipulation im Rahmen der Ergebnisrückmeldung. Diese Versuchung wird dadurch begünstigt, daß für die Rückmeldung zumeist Ergebnisse ausgewählt und Schwerpunkte gesetzt werden müssen, zu welchen dann auch nicht alle statistischen Kennzahlen präsentiert werden können.

Die Skepsis von Mitarbeitern - gerade bei Schönfärberei in Firmenzeitschriften - ist allseits bekannt. Doch es ist verblüffend, wie einfallsreich manche Führungskräfte sind, wenn es um die Interpretation und Vermittlung von Ergebnissen geht. Und da geht es nicht immer nur um Schönfärberei, sondern auch um Ablenken vom Wesentlichen oder gar darum, Druck auszuüben und Angst zu verbreiten. Da viele Mitarbeiter nicht über ausgefeilte Statistikenkenntnisse verfügen, braucht man dann nur noch dicke Zahlenwerke als Ergebnisberichte, um diese als für jeden zugänglich ankündigen zu können und damit doppelt sicher zu sein, daß kein Mitarbeiter auf die Idee kommt, nachzusehen. Aber wehe, wenn dann doch: Durch eine gezielte Verzerrung von Ergebnissen, wenn sie von den Mitarbeitern durchschaut wird - denn so naiv sind die Mitarbeiter dann doch nicht - füh-

len sich die Mitarbeiter belogen und betrogen. Hier geht es nicht nur um den Verlust der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens, sondern hier wird Mißtrauen aufgebaut.

Konsequenz ist neben der Offenlegung der Berichte daher auch, daß diese für jeden Mitarbeiter verständlich sein sollten. Zudem sollten die Kriterien der Ergebnisauswahl nicht nur solide sein, sondern ebenso dargestellt und erläutert werden.

13. Benchmarks über alles

Es ist in vielen Organisationen Routine geworden, sich an Benchmarks zu orientieren, d.h. man vergleicht Parameter der einen Organisation mit den anderen Unternehmen bzw. mit dem "best-in-class" und versucht dann im Einzelfall zu analysieren, warum der Beste besser ist als die eigene Organisation. Die Zielsetzung besteht dann darin, entsprechende Strategien nachzuahmen bzw. im eigenen Bereich einzuführen. Dies sollte man beim Benchmarking von Mitarbeiterzufriedenheitserhebungen, wie es z.B. im EFQM-Modell vorgesehen ist, nur ganz vorsichtig betreiben.

Generelle Problematik: Über- und Fehlinterpretation von Benchmarks

Es soll an dieser Stelle die Problematik eines solchen Benchmark-Ansatzes nicht erneut diskutiert werden, aber es sei hier nochmals klar herausgestellt, daß solche Benchmarks gerade bei MAB höchst problematisch sind. Das hängt einmal damit zusammen, daß der Kontext aller Fragen gesehen werden muß und insofern Benchmarks auf der Basis einzelner Fragen zu möglicherweise sehr unsinnigen Ergebnissen führen. Außerdem kann die Verschlechterung eines Wertes dennoch ein sehr positives Indiz sein, so daß es auch von daher sehr schwierig sein dürfte, Benchmarks richtig zu interpretieren.

Außerdem würde die Logik des Benchmarks gerade darin bestehen, daß man beim Besten in seiner Klasse nachschaut, was dieser anders gemacht hat, aber man wird in so einem Fall an die Grenzen von Kausalanalysen kommen. Wenn insgesamt die Zufriedenheitsmaße in einer Organisation sehr hoch sind, dann dürfte es wohl sehr problematisch sein, im Detail nun die Strategien herauszufinden, die zu diesen Zufriedenheitsdaten geführt haben, um dann sozusagen dieses Konzept in der eigenen Organisation zu übernehmen. Bei näherem Hinsehen wird das ganze Benchmarkprocedere so komplex werden, daß der Wert solcher Angaben als gering eingestuft werden muß.

Konkurrenz durch Benchmarks, aber keine Verbesserung durch Benchmarking

In der Praxis werden beim Benchmarking häufig zwei Fehler gemacht: Erstens nicht den gesamten Benchmarking-Prozeß durchzugehen und zweitens Konkurrenz zu erzeugen.

Seinen eigentlichen Gewinn erzielt Benchmarking ja dadurch, daß man über den Vergleich und die Identifikation derjenigen mit der "best practice" auch deren Praktiken analysieren, kopieren und übernehmen und sich dadurch verbessern kann. So weit gehen leider die meisten Benchmarkingbemühungen nicht, denn sie scheuen den Aufwand der genauen Analyse der Praktiken des Besten und bleiben meistens beim Vergleich stehen.

Wenn der Vergleich, der generell bei subjektiven Zufriedenheitsdaten höchst problematisch ist, dann noch mit Konkurrenz hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit verbunden wird, und das nicht nur auf der Gesamtunternehmensebene, sondern innerhalb des Unternehmens, dann erwächst hieraus ein Konkurrenzkampf, der nicht nur dem Klima schadet, sondern auch den gemeinsamen, d.h. kooperativen, übergreifenden Verbesserungsprozessen diametral entgegen steht. Zudem können diese Prozesse in vollkommen falsche Richtungen gehen. Abteilungen mit anscheinend schlechteren Ergebnissen,

welche aber in Wirklichkeit aus einer konstruktiven Unruhe infolge bereits eingeleiteter Verbesserungen resultieren, geraten unter Druck, was dazu führen kann, daß begonnene, vernünftige Veränderungsprozesse eingestellt werden, damit wieder Ruhe einkehrt. Abteilungen mit vergleichsweise besseren Ergebnissen, die auf die Resignation der Mitarbeiter zurückzuführen sind, werden hingegen in Ruhe gelassen, so daß sich hier auch in Zukunft nichts ändern bzw. verbessern wird.

Fazit: Vorsicht beim Umgang mit Benchmarks

Es bleibt dabei, was bereits in dem Beitrag von Schmitt & Fies genannt worden ist, daß Benchmarks bei MAB zwar interessante Orientierungshilfen geben können, insofern sind solche Daten nicht völlig überflüssig, aber man sollte deren Wert sehr begrenzt sehen, zumal MAB eine Vielzahl von spezifischen Daten enthalten, bei denen ohnehin ein Benchmark-Ansatz keinen Sinn ergibt. In erster Linie sollte nicht der Vergleich sondern stärker die Identifikation und Analyse der "best practices" betont werden. Und vor allem beim internen Benchmarking, bei welchem noch größere Vorsicht geboten ist, sollte das Ganze möglichst transparent für alle Beteiligten gehandhabt werden.

14. Mitarbeiterbefragungen gegen Befragte verwenden

Befragungen sollen erkunden, wo Handlungsbedarf für das Abstellen von Mißständen und für Verbesserungen gegeben ist. Insofern sind Befragungen inhärent so angelegt, daß ihre Ergebnisse für die Befragten verwendet werden sollen. Dabei besteht ein Spezifikum von MAB in der Anonymität des Vorgehens. Man mag diese Art der Datenerfassung als nicht zeitgemäß aburteilen, aber zumindest in den gegenwärtigen Situationen wäre es eine Illusion dies auf eine andere Art und Weise bewerkstelligen zu wollen. Insofern ist im Sinne einer Eisbrecherfunktion tatsächlich eine Erhebung unter Zusicherung der Anonymität ein sinnvolles Vorgehen. Das Vertrauen der Befragten bei MAB bezieht sich also im ersten Schritt auf die Gewährleistung dieser zugesicherten Anonymität und im zweiten Schritt auf den sinnvollen Gebrauch der Ergebnisse. Betrachten wir erst diese beiden Möglichkeiten des Vertrauensbruchs, bevor die Konsequenzen aufgezeigt werden.

Suche von Tätern und Nestbeschmutzern

Insbesondere bei kritischen Äußerungen liegt die Versuchung nahe, die Nestbeschmutzer in den eigenen Reihen identifizieren zu wollen. Es ist erstaunlich, welche Kreativität einzelne Führungskräfte bei der Suche von Tätern entfalten können. So wird versucht, z.B. durch Schriftvergleich, durch Kombination von Einzeldaten bis hin zur geschickten Nachfrage und Beobachtung der Reaktion, bestimmte Antworten einzelnen Personen (-gruppen) zuzuordnen. Man würde sich ein Bruchteil dieser freigesetzten Motivation manchmal im Alltag bei der Lösung von konkreten Problemen wünschen.

Abgesehen davon, daß dies ein schwerer Verstoß gegen den Datenschutz ist, muß deutlich gesagt werden, daß solche detektivistischen Methoden, um einzelne "Übeltäter" identifizieren zu können, im Falle eines Publikwerdens solcher Aktivitäten katastrophale Folgen für das Betriebsklima und für alle weiteren Befragungen und Aktionen haben. Denn die Konsequenz wird notgedrungen sein, daß in Zukunft sich Befragte weigern werden, an solchen Aktivitäten teilzunehmen oder was vielleicht noch schlimmer ist, sie werden sozial erwünschte Antworten geben, um Denunziationen oder Entlarvungen zu vermeiden.

Druck ausüben und Wettbewerb schüren

Der zweite Vertrauensbruch besteht darin, daß die Ergebnisse dazu genutzt werden, um Befragte unter Druck zu setzen, Gruppen zu vergleichen, gegeneinander auszuspielen und in einen "Arbeitszufriedenheitswettbewerb" zu schicken. (Und dabei gilt intern die gleiche Problematik des Vergleichs subjektiver Daten wie bei externen Benchmarks.)

Einerseits widerspricht dies nicht nur dem eigentlichen Zweck von Befragungen, sondern hat, wie die Anonymitätsverletzung, ernste methodische Konsequenzen für die nächste MAB. Das Meßinstrument wird nicht mehr valide sein, d.h., die Befragten werden positiver antworten, einfach um negative Konsequenzen zu vermeiden.

Andererseits werden aber auch Konsequenzen, und zwar personelle bzw. personenbezogene, in manchen Fällen erforderlich bzw. von den Befragten erwartet. Diese Problematik stellt sich insbesondere, wenn die Befragungsergebnisse eindeutig Führungsprobleme oder -schwächen einzelner Personen (z.B. Fachabteilungsleiter) signalisieren. Wie soll man hieraus Konsequenzen ziehen, selbst wenn dies im Einzelfall richtig wäre, aber damit setzt man zum einen das Vertrauen bei allen anderen Führungskräften aufs Spiel. Und zum anderen: Wenn die Mitarbeiter erst einmal gelernt haben, daß sie mittels MAB Vorgesetzte "abschießen" können, führt das erstens zu einer Unterminierung der Führung im Unternehmen und zweitens zu nicht validen zukünftigen Ergebnissen, d.h. die Befragten werden gegebenenfalls negativer antworten - oder auch positiver, um den eigenen Vorgesetzten zu schützen, wodurch dann aber Verbesserungsbedarf verschleiert wird.

Fazit: Anonymität wahren und positive Konsequenzen ziehen.

Wenn die Zusicherung der Anonymität heutzutage noch das sinnvolle Vorgehen darstellt, dann muß die Gewährleistung einer zugesicherten Anonymität auch sichergestellt werden.

Angesichts der Versuchungen sollten sich die (Projekt-)Verantwortlichen auf ein Vorgehen einigen, das es Vorgesetzten oder sonstigen Interessenten unmöglich macht, die Anonymität zu "knacken". Eine Konsequenz daraus wäre, niemals zu viele demographische Daten zu erfassen, nach dem Motto „vielleicht kann man sie ja brauchen“, sondern nur die analytisch wirklich nötigen, damit sie nicht zur Durchbrechung der Anonymität mißbraucht werden. Und in der Praxis kann man sowieso auf die meisten Angaben verzichten, denn sie werden oft nicht ausgewertet oder aber, wenn sie ausgewertet werden, ist die Interpretation häufig sehr irreführend.

Es soll auch schon Befragungen gegeben haben, bei denen die Fragebögen nummeriert wurden, um so über einen Verteilungsschlüssel jeden einzelnen Befragten im nachhinein genau identifizieren zu können. Eine "Straf-Tat", welche keiner weiteren Worte bedarf, und nach den Tätern muß man auch nicht suchen, denn das sind die jeweils Projektverantwortlichen.

Hinsichtlich der Verwertung der Ergebnisse kann nur nochmals betont werden, daß beim Vergleich von Ergebnissen und bei der Ableitung personenbezogener, vor allem negativer Konsequenzen ein sehr behutsames Vorgehen geboten ist. Auf keinen Fall sollten aus den Ergebnissen direkte personalpolitische Konsequenzen gezogen werden. Die Philosophie der Verwendung der Ergebnisse für die Befragten wird vor allem vorgelebt werden müssen, d.h. nach Verbesserungsmöglichkeiten mit Nachdruck, aber nicht mit Druck gemeinsam suchen. Statt durch negative Sanktionen Druck zu erzeugen, die

Motivation durch positive Anreize zu fördern, ist sicherlich ein geeigneterer Weg, aber nicht unbedingt, wenn dies in Form monetärer Incentiveverträge erfolgt.

15. Belohnung ausgesetzt: 50.000,- DM für 10 % Zufriedenheit

Im Zuge der neuen Managementstrategien ist es Mode geworden, neue Motivationskonzepte zu entwickeln, um insbesondere auch Vorgesetzte zu einem veränderten Verhalten zu motivieren. Im Rahmen dieser Überlegungen ist auch versucht worden, MAB mit Incentiveverträgen dergestalt zu verbinden, daß Vorgesetzte bei Erlangung besserer Befragungsergebnisse bei den Mitarbeitern am Ende eines Jahres mit einer entsprechenden Tantieme belohnt werden.

Der Grundgedanke ist möglicherweise nicht falsch, aber in der Praxis ist er dennoch, wenn man sich die bisherigen Erfahrungen vor Augen führt, als höchst problematisch einzuschätzen. Das liegt einmal daran, daß es außerordentlich schwierig ist, einzelne Befragungsergebnisse so eindeutig zu interpretieren, daß man genau angeben könnte, in welchem Falle eine finanzielle Belohnung der Vorgesetzten gerechtfertigt wäre. Nimmt man z.B. den Fall typischer Zufriedenheitsitems, so könnte es durchaus sein, daß es in einer Organisation bzw. in einem Bereich bisher nicht üblich war, Kritik offen zu äußern, und von daher hohe Zufriedenheit geäußert wurde, die der Realität aber nicht entsprochen hat. Durch entsprechende Erfahrungsaustauschtreffen und Diskussionen wird sozusagen die Zunge gelockert und bei einer späteren Befragung trauen sich nun die Befragten, zu bestimmten Punkten auch kritisch Stellung zu beziehen. Ein solcher Prozeß kann durchaus als positiv bezeichnet werden, aber er wird wahrscheinlich durch das Rost einer solchen Incentive-Strategie fallen. Denn im Zweifelsfalle ist doch vereinbart worden, daß nur bei einer Verbesserung der Punkte ein Betrag ausbezahlt wird.

Hinzukommt noch, daß die Vereinbarung solcher Incentives für Vorgesetzte auch zu Aktivitäten führen kann, die letztendlich auf Manipulationen hinaus laufen. Im Extremfall werden die Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern einen Solidaritätspakt vereinbaren und im Sinne eines solchen Vorgehens dann gegen bessere Befragungsergebnisse ein Entgegenkommen auf anderen Gebieten zeigen. MAB werden so zum Gegenstand mikropolitischen Verhandlungen und das ist mit solchen Incentive-Vereinbarungen gerade nicht gemeint gewesen.

16. Mitarbeiterbefragungen ohne Controlling

Wenn MAB wie dargelegt als begleitendes Instrument im Rahmen eines OE- und PE-Prozesses eingesetzt werden, und von daher möglicherweise verschiedene Befragungsaktionen gestartet werden, dann ist ein sehr wesentlicher Aspekt dieser Befragung darin zu sehen, daß tatsächlich auch nachgeschaut wird, was sich denn nun aufgrund der Ergebnisse und der Diskussionen in der Feedback-Phasen ergeben hat. Ein großer Fehler, den eine Organisation machen kann, besteht darin, diese Feedback-Phase und die Ableitung von Maßnahmen nicht selbst wiederum einem Controlling zu unterwerfen.

Wer kein Controlling durchführt, hat auch keine Information darüber, welche Wirkungen MAB haben. Im übrigen wird es im Rahmen der mikropolitischen Auseinandersetzungen, die mit solchen MAB immer verbunden sind, den Vorgesetzten, die sich gerade diesem Denken verschließen, leicht gemacht Befragungsdaten in einer Schublade verschwinden zu lassen. Die nachhaltigen Wirkungen sind aber die, daß sich die Mitarbeiter

bei weiteren Befragungen frustriert zurückziehen, was sich dann in einer reduzierten Rücklaufquote manifestiert.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten für eine Controlling: Eine Möglichkeit besteht darin, daß obere Vorgesetzte im Rahmen ihrer Coaching-Funktion sich damit beschäftigen, wie ihre untergebenen Führungskräfte in der Funktion als Vorgesetzte mit diesen Befragungsdaten umgehen. Eine weitere wichtige Möglichkeit besteht darin, bei Wiederholungsmessungen, gerade diesen Controlling-Aspekt in spezifischen Fragen zum Ausdruck kommen zu lassen. Indem man z.B. die Mitarbeiter direkt fragt, was aufgrund der letzten Befragung sich ergeben hat.

Soweit der Sündenkatlog bei MAB, der sicherlich nicht vollständig ist. Er soll aber niemanden davor abschrecken, eine eigene MAB zu wagen, denn wenn die zentralen Zielsetzungen von MAB im Rahmen eines Qualitätsverbesserungs- und Innovationsprozesses verstanden worden sind und wenn die Durchführung im Sinne der Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungs-Philosophie praktiziert wird, dann ist der Weg der Tugend breit genug, um die hier aufgeführten Fallgruben problemlos vermeiden zu können.