

Strategie- und Informationsmanagement

herausgegeben von
Christian Scholz

Band 29

Christian Scholz, Stefanie Müller
Felix Eichhorn (Hrsg.)

Mitarbeiterbefragung

Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps

Rainer Hampp Verlag

Inhaltsverzeichnis

1	Worum geht es? At the Beginning	5
2	Anwendungsbereiche – Tell me why:	7
2.1	Change initiieren.....	7
2.1.1	Warum Change? Survival of the fittest	7
2.1.2	Was sind Change-Prozesse?	8
2.1.3	Warum ist Change schwierig?	10
2.2	Change praktizieren – Personalentwicklung als zentrale Notwendigkeit	12
2.2.1	Benchmarking als Inspiration	12
2.2.1.1	Warum Benchmarking bei Mitarbeiterbefragungen?	12
2.2.1.2	Externes Benchmarking: Macht das Sinn?	14
2.2.1.3	Internes Benchmarking: Das macht Sinn!.....	16
2.2.2	Personalentwicklung als Wettbewerbsfaktor	17
2.2.2.1	Was ist Personalentwicklung?.....	17
2.2.2.2	Mit der Mitarbeiterbefragung den Entwicklungsbedarf bestimmen	18
2.2.2.3	Aus der Mitarbeiterbefragung die Maßnahmen ableiten	19
2.2.2.4	Mit der Mitarbeiterbefragung die Maßnahmen kontrollieren.	19
2.2.3	Mit Diversity Management Vielfalt nutzen	20
2.3	Organisationsentwicklung als Revolution in den Köpfen	21
2.3.1	Der Feind: Die altbekannte Spießervariante	22
2.3.2	Ein Königreich für ein Brecheisen.....	23
2.3.3	Was macht man nun mit dem gefundenen Schatz?	26
2.4	Change nachhaltig sichern	27
3	Wer und was steckt dahinter? – Who is it?:	35
3.1	Welche Akteure gibt es?.....	35
3.2	Welche Phasen gibt es?.....	37
3.3	Welche psychologischen Verträge gibt es?.....	37

3.4	Wie wirken die Kontrakte?	40
3.4.1	Gute alte Zeit	40
3.4.2	Kindergarten	41
3.4.3	Feudalismus	42
3.4.4	Darwiportunismus pur	44
3.5	Was folgt daraus?	45
4	Kontextfaktoren – Highway to Hell.....	49
4.1	Macht.....	49
4.1.1	Machtgrundlagen	49
4.1.2	Machtkonstellationen	51
4.2	Angst	55
4.2.1	Angstformen	55
4.2.2	Angstkonstellationen	57
4.2.3	Angstwirkungen	61
5	Planung & Durchführung – How do you do?:	69
5.1	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	69
5.1.1	Datenschutz	69
5.1.1.1	Warum ist Datenschutz relevant?	69
5.1.1.2	Welche Aspekte des Datenschutzes sind bei einer Mitarbeiterbefragung zu beachten?	70
5.1.1.3	Datenschutzprinzipien in Bezug auf eine Mitarbeiterbefragung	72
5.1.1.4	Welche Maßnahmen zum Datenschutz bei einer Befragung können ergriffen werden?	74
5.1.2	Mitbestimmung	78
5.1.2.1	Informationsrecht	79
5.1.2.2	Beratungsrecht	79
5.1.2.3	Initiativrecht	80
5.1.2.4	Mitbestimmung im engeren Sinne	80
5.1.3	AGG	82

5.2	Prozedurale Aspekte	84
5.2.1	Wen befragen?	85
5.2.2	Wie viele befragen?	85
5.2.3	Wann und wie oft befragen?	86
5.2.4	Wie lang soll der Fragebogen sein?	88
5.2.5	Was wird gefragt?	90
5.2.6	Wie werden die Fragen formuliert?	91
5.2.7	Welche Skalen gibt es?	94
5.3	Diversity als Spezialaspekt	97
5.3.1	Diversity erheben	97
5.3.2	Diversitynutzung erheben	98
6	Folgeprozesse	109
6.1	Kommunikation	109
6.1.1	Was sollten Sie vermeiden?	109
6.1.2	Wie sollten Sie kommunizieren?	110
6.1.3	Worauf sollten Sie achten?	113
6.1.4	Wie müsste man kommunizieren?	115
6.2	Aktion	117
6.2.1	Akzeptanz abschätzende Einordnung	117
6.2.2	Situative Spezifizierung	119
6.2.3	Problembezogene Priorisierung	120
6.2.4	Kontextuale Verknüpfung	121
6.2.5	Handlungsorientierte Kontrolle	122
7	Wie geht es weiter? This is the End (not really)	127

1 Worum geht es? At the Beginning*

Mitarbeiterbefragungen erfahren in den letzten Jahren eine zunehmende Popularität und Verbreitung. Diese Entwicklung wird durch die Erkenntnis geprägt, dass die Akzeptanz und Einstellungen der Mitarbeiter wesentliche Erfolgsfaktoren für unternehmerische Veränderungs- und Entwicklungsprozesse darstellen. Hinzu kommen unternehmensexterne Einflussfaktoren, wie der existente Fachkräftemangel, die erfordern, dass Unternehmen sich zunehmend als attraktive Arbeitgeber am Arbeitsmarkt positionieren. Dazu gehört aber auch, dass man Kenntnisse davon hat, wie die Mitarbeiter selbst das Unternehmen als Arbeitgeber einschätzen, was sie motiviert und wie man Mitarbeiter langfristig binden kann. Auch hierzu kann die Mitarbeiterbefragung wichtige Erkenntnisse liefern.

„Unter einer Mitarbeiterbefragung versteht man ein Verfahren der Unternehmensanalyse, mit dem Ansichten, Einstellungen und Wünsche von Mitarbeitern im Unternehmen erhoben werden.“¹ Der Einsatz einer Mitarbeiterbefragung als personalwirtschaftliches Instrument ist dabei mit den unterschiedlichsten Fragestellungen verbunden: Warum wird eine Mitarbeiterbefragung eingesetzt? Was soll bei den Mitarbeitern überhaupt abgefragt werden? Wer ist für den Prozess der Mitarbeiterbefragung zuständig? Welche datenschutzrechtlichen Gegebenheiten müssen beachtet werden? Oder wie können IT-Lösungen zur Vereinfachung bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung beitragen?

Die Beantwortung dieser Fragen ist für den Erfolg einer Mitarbeiterbefragung von essentieller Bedeutung, denn eine nicht richtig durchgeführte Mitarbeiterbefragung kann verheerende Konsequenzen nach sich ziehen. Wenn beispielsweise die Ergebnisse der Befragung den Mitarbeiter nicht direkt kommuniziert werden, kann dies negative Auswirkungen auf deren Motivation haben und zudem das Vertrauen in das Unternehmen nachhaltig (schädlich) beeinflussen. Gleiches gilt für angekündigte

* Stefanie Müller

Veränderungsmaßnahmen, die beispielsweise aus den Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung abgeleitet wurden, aber nur halbherzig umgesetzt werden.

Dennoch sind Mitarbeiterbefragungen nicht nur aufgrund ihrer Resultate wichtig – wenngleich sie als erfolgsrelevante Informationsquelle einzustufen sind. Auch die Tatsache, dass überhaupt nach der Meinung der Mitarbeiter gefragt wird, kann als Bestandteil eines symbolischen Managements positiv bewertet werden – sollte allerdings, und das wird auch Thema dieses Buches sein, nicht als einziger Auslöser für die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung herangezogen werden.

Das Buch thematisiert zunächst Auslöser und Anwendungsbereiche einer Mitarbeiterbefragung. Dazu gehört zunächst der gesamte Bereich des Veränderungsmanagements (Change) oder Qualität und Quantität der Personalentwicklung. Danach wird analysiert, wer an einer Mitarbeiterbefragung beteiligt ist und welche Beziehungen psychologischer Art zwischen diesen Akteuren bestehen. Auf Grundlage dieser Beziehungen wird auch erläutert, wie Angst und Macht als Kontextfaktoren die Ergebnisse einer Befragung beeinflussen können. Erst danach rückt die eigentliche Gestaltung einer Befragung in den Mittelpunkt und die verschiedensten zu berücksichtigenden Aspekte – angefangen auf der rechtlichen Seite, über formale Aspekte hin zur Berücksichtigung von Diversity und der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung – kommen zur Sprache. Abschließend werden die ebenso wichtigen Fragen nach der Kommunikation der Ergebnisse und der Umsetzung abgeleiteter Aktionen betrachtet.

Quellennachweis

¹ *Scholz, Christian*, Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München (Vahlen) 5. Aufl. 2000, 433.

2 Anwendungsbereiche – Tell me why: ...

Zunächst einmal geht es an dieser Stelle um die Frage, warum eine Mitarbeiterbefragung im Unternehmen durchgeführt wird. Auch wenn bei manchen Personalverantwortlichen der Wunsch nach einer Befragung, in der bestätigt wird, dass Alles gut ist, so wie es ist, groß sein mag, ist die Mitarbeiterbefragung doch vorrangig ein Werkzeug des Change Managements . Sie kann dazu eingesetzt werden, Veränderungsprozesse durch Benchmarking zu initiieren, konkrete Entwicklungsbedarfe zu identifizieren, aber auch dazu, den Wandel voranzutreiben und nachhaltig zu sichern.

2.1 Change initiieren*

Am Anfang fast jeder Veränderung steht eine Umweltentwicklung, die einen Anpassungsprozess notwendig macht. Zwar können sich Unternehmen kurzfristig diesem Anpassungsprozess entziehen, langfristig findet man sich so jedoch auf der Liste der aussterbenden Arten wieder. Daher muss ein Unternehmen stets dafür sorgen, dass Mechanismen existieren, die Wandel anregen.

2.1.1 Warum Change? Survival of the fittest

Heute finden sich Unternehmen ganz anderen Herausforderungen gegenübergestellt als noch vor 10 bis 15 Jahren. Damals war es vollkommen ausreichend, konstant gute Leistungen zu erbringen, sprich gute Waren zu produzieren und gute Dienstleistungen anzubieten. Mittlerweile reicht es nicht mehr aus nur „gut“ zu sein.² Die Umwelt entwickelt sich ständig weiter. Politisch-rechtliche, ökonomische, sozio-kulturelle sowie technologische Entwicklungen stellen neue Anforderungen an Unternehmen.³

* Theresa Schneider

Entscheidend für das langfristige Überleben eines Systems und somit eines Unternehmens, ist die Art, wie mit dieser Dynamik umgegangen wird. Eine Möglichkeit besteht darin, sich von der Umwelt abzuschotten, sich wie ein Igel zusammen zu rollen und der Welt die Stacheln zu zeigen. Dass diese Taktik in der heutigen Zeit nicht mehr sinnvoll ist, wird deutlich, wenn man die Vertreter des Tierreiches betrachtet. Lange Zeit konnten die Igel sich dadurch einen Vorteil gegenüber Fressfeinden verschaffen. Im Zeitalter ausgeprägter Motorisierung wird jedoch deutlich, dass diese Methode an ihre Grenzen stößt.

Übertragen auf die wirtschaftliche Situation bedeutet dies, dass Unternehmen sich allerhöchstens kurzfristig erlauben können, nicht zu reagieren. Zum Beispiel können sie sich durch Monopolstellung oder rechtlichen Patentschutz vom Wettbewerb abschotten. Langfristig werden Unternehmen, welche diese Taktik bevorzugen, in einer dynamischen Welt aber nicht erfolgreich sein können.⁴

Eine andere Alternative besteht in der kontinuierlichen Anpassung an die Umwelt. Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens werden vollständig reorganisiert und auf die aktuelle Situation ausgerichtet.⁵ Dass diese Methode erfolgversprechender ist, wird durch die Darwin'sche Evolutionstheorie unterstützt: „... variations, however slight, and from whatever cause proceeding, if they be in any degree profitable to the individuals of a species, in their infinitely complex relations to other organic beings and to their physical conditions of life, will tend to the preservation of such individuals...“⁶. Change Prozesse sind also notwendig, um erfolgreich zu bleiben!

2.1.2 Was sind Change-Prozesse?

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur stolpert man auf der Suche nach Definitionen für Change-Prozesse immer wieder über die Begriffe „Wandel“, „Reorganisation“ und „Organisationsentwicklung“. Teilweise werden diese Bezeichnungen synonym verwendet oder unpräzise voneinander abgegrenzt, sodass eine konkrete Begriffsdefinition zunächst schwierig erscheint. Gemeinsamkeiten bestehen aber in dem allgemeinen Verständnis, dass all diese Begrifflichkeiten eine organisatorische Bewegung von einem Zustand in einen anderen beschreiben.⁷ Somit kann die-

ses gemeinsame Merkmal zur Formulierung einer Definition verwendet werden.

Ein Change-Prozess ist eine geplante organisatorische Bewegung von einem Zustand in einen anderen Zustand.

Dabei wirken Veränderungsprozesse zeitgleich auf zwei verschiedenen Ebenen:

- Auf fachlicher Ebene stellen Veränderungsprozesse sachlich und analytisch geplante Maßnahmen dar, die die Aufbau- oder Ablauforganisation eines Unternehmens betreffen und bewusst eingeleitet werden. Bestehende Organisationsstrukturen werden beispielsweise durch die Bildung neuer Abteilungen oder Zusammenlegung bestehender Einheiten verändert. Diese Form der Veränderung tritt besonders bei Unternehmensfusionen auf, wenn unterschiedliche Unternehmensstrukturen aufeinander treffen und zu einem Konstrukt umgewandelt werden. Gleichzeitig sind oft bestehende Prozesse von Veränderungen betroffen. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn Arbeitsabläufe mittels einer neuen Software automatisiert werden sollen.
- Die psychologische Ebene betreffend dürfen Unternehmen nicht vergessen, dass bei jedem Change-Prozess auch Mitarbeiter betroffen sind. Neben der Ablauf-, Aufbau- und Organisationsstruktur ist die Unternehmenskultur, die von allen Mitarbeitern in Form von Werten und Grundannahmen gemeinsam getragen wird⁸, als ebenso wichtig anzusehen. Sollen die Werte und Grundannahmen geändert werden oder kommt es zu einem Misfit von Unternehmenskultur und der sich verändernden Organisation, können enorme (psychologische) Spannungen entstehen. Die Reaktionen der Mitarbeiter auf Veränderungen können nicht geplant werden, sind aber mindestens genauso ausschlaggebend für die erfolgreiche Umsetzung einer Veränderung, wie ein durchdachter Veränderungsplan.⁹

Jede dieser zwei Ebenen beeinflusst dabei die jeweils andere Ebene. So können Änderungen auf der fachlichen Ebene psychologische Prozesse auslösen, genauso, wie eine Änderung des Wertesystems strukturelle Änderungen nach sich zieht.