



Dr. Matthias Zimmermann

Vorsitzender der Geschäftsführung
der LOGIT Management Consulting GmbH
& Co. KG, München.

Kontakt: Schleißheimer Straße 4
80333 München
Fon +49-(0)89-2018469-20
E-Mail: M.Zimmermann@logit-management-
consulting.com



Dr. Elisabeth Frank

Geschäftsführerin der LOGIT Management
Consulting GmbH & Co. KG, München.

Kontakt: Schleißheimer Straße 4
80333 München
Fon +49-(0)89-2018469-21
E-Mail: E.Frank@logit-management-
consulting.com

Evidenzbasiertes Management und strategische Mitarbeiterbefragungen

Leitlinien, Tipps und Hinweise für eine erfolgreiche Implementierung

Strategisch angelegte Mitarbeiterbefragungen (MAB) sind ein mächtiges Instrument für das Evidenzbasierte Management (EbM) einer Organisation. Im folgenden Beitrag wird aufgezeigt, welche Faktoren für die erfolgreiche Implementierung einer strategischen MAB ausschlaggebend sind. Außerdem wird ein Stufenmodell vorgestellt, wie solche MABs über mehrere Zyklen hinweg so angelegt werden, dass sie ihr volles Potenzial im Rahmen von EbM entfalten können.

Evidenzbasiertes Management (EbM) bedeutet im Kern: Handle weise! Sondiere gründlich, was man aus solider wissenschaftlicher Forschung und reflektierter Praxis weiß, bleib' kritisch gegenüber der Fehlbarkeit deines Wissens, entlarve Halbwahrheiten und vor allem widerstehe völligem Unsinn (Pfeffer und Sutton 2006). In diesem Sinne sind gut gemachte strategische Mitarbeiterbefragungen (S-MABs) als Instrument für EbM auf Basis «weicher Erfolgsfaktoren» einer Organisation zu verstehen. Statt auf Vermutungen, Anekdoten oder subjektive Theorien kann sich ein Manager auf systematisch erhobene Daten

über die Erfahrungen, Einstellungen und Meinungen der Mitarbeiter zu strategisch relevanten Themen stützen (Strategieverständnis, Arbeitsbedingungen, Führung, Zusammenarbeit, Kommunikation, Zufriedenheit usw.). Sie bieten die Möglichkeit, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für die Erreichung strategischer und operativer Ziele zu identifizieren. Darauf aufbauend lassen sich strategisch relevante Veränderungsprozesse anstoßen. Umsetzung und Erfolg dieser Maßnahmen lassen sich (zumindest partiell) wiederum durch weitere MABs überprüfen.

Das strategische Potenzial von MABs wird in der einschlägigen Literatur beschrieben (z.B. Bungard und Jöns 1997, Borg 2003, Kraut 2006) und auch in der Unternehmenspraxis anerkannt. Sie sind weit verbreitet und scheinen sich zu einem etablierten Führungsinstrument entwickelt zu haben. Wie eine kürzlich von Hossiep, Gudat und Frieg (2007) durchgeführte Umfrage zeigt, haben 80 Prozent der 820 größten Unternehmen im deutschsprachigen Raum bereits Erfahrungen mit MABs gesammelt und 64 Prozent führen sie regelmäßig durch. Üblicherweise werden MABs von der Unternehmensleitung initiiert. Zwei Ziele stehen dabei im Vordergrund: Die Strategieumsetzung zu unterstützen und die Kommunikation zu verbessern. 86 Prozent der Unternehmen mit einschlägigen MAB-Erfahrungen bescheinigen ihr einen hohen Nutzen.

Aber Hand auf's Herz: Ist das wirklich die ganze oder nur die halbe Wahrheit? Werden diese Ziele in der Praxis tatsächlich erreicht? Wird die MAB tatsächlich im Sinne des EbM durch die Geschäftsleitung, die Personalabteilungen und die Führungskräfte genutzt? Hierüber wissen wir – nach wissenschaftlichen Kriterien beurteilt – ziemlich wenig. Vieles spricht dafür, dass MABs oft mit großem «Tam-Tam» propagiert und eingeführt werden, häufig aber weit hinter den hohen Ansprüchen zurückbleiben. Typische Rückmeldungen nach mehreren MAB-Zyklen sind: Das Management steht nicht sichtbar hinter der Befragung, nach der MAB passiert nichts, Maßnahmen werden nicht konsequent implementiert oder es sind keine Verbesserungen zu erkennen, Führungskräfte sind überfordert, Mitarbeiter sind befragungsmüde und beteiligen sich nicht mehr (z.B. Deitering 2005, Kraut 2006, Bungard 2007). Nach unseren eigenen Erfahrungen haben nicht wenige Unternehmen ernüchternde MAB-Bauchlandungen erlebt. In manchen ist

die MAB im Begriff, sich tot zu laufen. In einigen hat sie es schon getan. Der Schaden, der mit schlecht gemachten und dilettantisch umgesetzten MABs für Motivation und Kommunikation angerichtet wurde, ist größer, als wenn sie nie stattgefunden hätte.

Wie ist das zu erklären? Und vor allem: Was kann man in der Praxis tun, um das unstrittige Potenzial von S-MABs systematisch zu entfalten, negative Effekte zu reduzieren und das Totlaufen zu verhindern?

Sowohl in der einschlägigen Literatur als auch in der betrieblichen Praxis wird diesen Fragen noch wenig Beachtung geschenkt. «MAB-Kochbücher» gibt es mittlerweile genug, und die technisch-methodischen Standards haben sich in den letzten Jahren stark weiter entwickelt (Zimmermann und Jordan 2003; Kraut 2006). Man erkennt allerdings in zunehmendem Maße, dass der Professionalität der Datenerhebung ein deutlicher Dilettantismus in der Phase nach der MAB gegenüber steht (Bungard 2007, S. 2). Die in der Literatur zu findenden Anleitungen und Rezepte sind überwiegend methodisch-technischer Art. Wenig erfährt man darüber, wie Einführungs- und Entwicklungsprozesse einer S-MAB tatsächlich ablaufen bzw. aus entwicklungs-dynamischer Sicht ablaufen sollten.

Im Folgenden schlagen wir ein Stufenmodell zur erfolgreichen Implementierung und Entfaltung von S-MABs vor. Unsere Hauptthese lautet: Die Einführung von S-MAB als Instrument der Unternehmenssteuerung und Organisationsentwicklung ist in der Tat ein massiver Eingriff in eine Organisation und ihre Kultur. Eine S-MAB in all ihren Facetten bereits im ersten MAB-Zyklus zur vollen Entfaltung bringen zu wollen, würde jede Organisation und ihre Mitarbeiter überfordern. Ihre Implementierung sollte daher selbst als ein Veränderungs-

Abbildung 1
Typen von MABs (nach Borg 2003)

Typ	Zweck	Methode	Einbettung
Meinungsumfrage	Verstehen, wie die Mitarbeiter die Dinge sehen	Interviews, Fokusgruppen, Stichprobenumfragen	«Erst mal sehen»
Benchmarkingumfrage	Weiche Faktoren messen, um relative Position und Trends zu sehen	Umfrage an repräsentativer Stichprobe	Regelmäßige Wiederholung zu festen Terminen
Klimabefragung mit Rückspiegelung	Klima und Zufriedenheit verbessern, Schwachstellen «vor Ort» beseitigen	Vollbefragung aller Mitarbeiter mit nachfolgenden Workshops	Einzelaktion
Auftau- und Einbindungsmanagement-Programm (AEMP)	Leistung und Zufriedenheit erhöhen unter Einbindung der Mitarbeiter	Vollbefragung aller Mitarbeiter, integrierte Vorlauf- und Nachfolgeprozesse	Zyklisches Verbesserungs- und Veränderungsprogramm
Strategische MAB (systemisch)	Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen	Wie AEMP, aber inhaltlich und zeitlich vernetzt mit Strategie und anderen Systemen	Integraler Bestandteil der Strategie und der Managementsysteme

bzw. Organisationsentwicklungsprozess betrachtet und angelegt werden. Dazu gehört auch – im Sinne von EbM – sie nach jedem Zyklus einer systematischen Reflexion zu unterziehen und Lernerfahrungen zu ermöglichen. Unser Stufenmodell soll Praktikern eine neue, entwicklungsorientierte Perspektive auf S-MABs bieten, sowie einen Orientierungsrahmen für die Analyse ihres Reifegrades und Heuristiken für deren erfolgreiche Implementierung im Zeitverlauf. Für die wissenschaftliche Forschung kann es Hypothesen liefern, die empirisch untersucht und weiterentwickelt werden können.

Merkmale und Erfolgskriterien einer entwickelten S-MAB

Betrachtet man die Implementierung einer S-MAB als Entwicklungsprozess, dann stellt sich die Frage nach dem Entwicklungsziel. Wie hat man sich also eine ausgereifte, zur vollen Entfaltung gebrachte S-MAB vorzustellen?

MABs haben in Literatur und Praxis viele Gesichter. Sie lassen sich nach verschiedensten Gesichtspunkten klassifizieren (z.B. Bungard und Jöns 1997, Kraut 2006). Nützlich ist hierfür die bekannte Klassifikation von Borg (2003). Sie orientiert sich nicht an «technischen» Details, sondern am Zweck der MAB (vgl. Abbildung 1). Im Unterschied zu Meinungsumfragen, Benchmarkbefragungen (wie z.B. dem Great Place to Work Sur-

Abbildung 2

Ablauf einer strategischen MAB



Merkmale einer voll entwickelten S-MAB

- Konsequente und für alle sichtbare Positionierung als Führungsinstrument zur Unterstützung und Beschleunigung der Strategieumsetzung des Unternehmens (kein «Wunschkonzert»)
- In regelmäßigen Abständen als Vollbefragung aller Mitarbeiter durchgeführt; für Mitarbeiter und Führungskräfte normaler Bestandteil des Arbeitsalltags mit transparentem, erlebtem Nutzen
- Auf Strategie und Kultur des jeweiligen Unternehmens zugeschnittene Ziele, Inhalte, Ablauf und Regeln
- Erhobene Daten sind Bestandteil der unternehmerischen Kennzahlen- und Führungssysteme aller Ebenen und Bereiche, gleichberechtigt neben Finanz-, Prozess-, Kunden- und Marktdaten; außerdem fließen MAB-Daten der Führungskräfte in den Führungskräftebeurteilungsprozess (Talent Management, Potenzialanalyse, Management-Review) sowie in den Führungskräfteentwicklungsprozess ein
- Folgeprozesse verlaufen systematisch, verbindlich, effizient und effektiv als Top-Down-Bottom-Up-Prozess, beginnend mit einer intensiven Auseinandersetzung des Top-Managements mit den Ergebnissen und anschließender Festlegung von strategisch relevanten Schwerpunktthemen oder Handlungsfeldern
- Alle Führungskräfte und Teams erhalten einen eigenen Ergebnisbericht, der in Dialogen zwischen den Führungskräften (Führungskraft mit ihrem Vorgesetzten) und in jedem Team im Lichte der gegebenen strategischen und operativen Ziele besprochen und analysiert wird
- Abgeleitete Verbesserungsziele und -maßnahmen dienen gegebenen Zielen und sind Bestandteil der Zielvereinbarung der Führungskräfte; ihre Erreichung wird systematisch evaluiert
- Die Befähigung der Führungskräfte zur optimalen Nutzung der MAB-Daten ist integraler Bestandteil der Führungskräfteentwicklung; Personalabteilungen sind dabei kompetente Ansprechpartner und Trainer
- Sofern keine jährlichen Vollbefragungen stattfinden, systematische Ergänzung durch stichprobenartige Zwischenbefragungen; ein betriebliches „Befragungsmanagement“ definiert einheitliche Standards für Befragungen im Unternehmen und stellt sicher, dass sie systematisch aufeinander abgestimmt sind

vey) oder dem so genannten «Auftau-und-Einbindungsmanagement-Programm» (AEMP) ist eine S-MAB an den spezifischen Zielen des Unternehmens ausgerichtet, und sie ist zeitlich und inhaltlich vernetzt mit anderen Führungs- oder Personalinstrumenten. Kurz: Sie ist integraler Bestandteil der Feedback- und Steuerungssysteme des Unternehmens.

In ihrer Grundstruktur hat eine S-MAB den in Abbildung 2 dargestellten Ablauf. Idealtypisch lässt sie sich durch die im Kasten aufgeführten Merkmale beschreiben. Wird sie in dieser Form als Instrument der Organisationsentwicklung etabliert und implementiert, kann sie einen Beitrag zu einer Organisationskultur leisten, in der evidenzbasierte Entscheidungen gefördert und auch eingefordert werden. Sie läuft rund, wenn die MAB-Daten die Einstellungen, das Verhalten und die Entscheidungen des Managements, der Führungskräfte und Mitarbeiter nicht nur abbilden, sondern auch beeinflussen können – ebenso wie es andere Daten tun, etwa Prozesskennzahlen, Finanzdaten oder Daten aus der Marktforschung (Borg 2003). Die Daten werden dann effektiv genutzt, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter deren Bedeutung für die gegebenen strategischen und operativen Ziele verstehen und daraufhin sorgfältig analysieren, welcher Handlungsbedarf folgt. Dazu gehört auch, wirkungsvolle Maßnahmen zu entwerfen, sie konsequent umzusetzen und zu überprüfen, ob sie zu Verbesserungen führen.

Probleme bei der Entwicklung einer S-MAB - Die Implementierungsfalle

Die meisten Unternehmen sind von einer im oben skizzierten Sinne voll entwickelten S-MAB weit entfernt. Dies zeigt sich nicht nur im Gespräch mit Managern der mittleren Ebene, sondern auch im Gespräch mit CEOs und Personalmanagern. In der Tat ist eine effektive Nutzung von MAB-Daten für die darin ungeübten Führungskräfte keineswegs trivial. Abbildung 3 bestätigt dies. Sie zeigt Ergebnisse aus unseren Befragungen in drei internationalen Konzernen, in denen alle Führungskräfte aller Ebenen und Bereiche einen eigenen Ergebnisbericht erhalten haben. Um sich nicht auf Anekdoten oder Einzelmeinungen zu stützen, sondern evidenzbasierte Schlüsse zum Folgeprozess der MABs ziehen zu können, haben wir in Folgebefragungen bei weltweit insgesamt rund 20.000 Mitarbeitern dazu vier Fragen gestellt: (1) Haben Sie ausreichend Rückmeldung zu den Ergebnissen der MAB erhalten? (2) Haben Sie im Team sorgfältig den Handlungsbedarf mit Blick auf die gegebenen Ziele und Aufgaben analysiert? (3) Wurden Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt? (4) Haben diese Maßnahmen zu Verbesserungen geführt?

Wie man sieht, antworten im Durchschnitt lediglich ca. 25 Prozent der Befragten auf alle Fragen mit „Ja“. 11 Prozent geben an, eine Rückmeldung mit sorgfältiger Analyse des Handlungsbedarfs durchgeführt, aber keine Maßnahmen aufgesetzt zu haben. 9 Prozent sagen, man habe den Handlungsbedarf sorgfältig geprüft, Maßnahmen aufgesetzt, aber diese hätten nicht zu Verbesserungen geführt. 20 Prozent berichten, man habe zwar eine Rückmeldung über die Ergebnisse erhalten, aber von sorgfältiger Analyse, geschweige denn von Verbesserungsmaßnahmen könne keine Rede sein. Und der größte Teil (27 Prozent) berichtet, man hätte noch nicht einmal eine vernünftige Rückmeldung über die Ergebnisse erhalten. Bei 8 Prozent liegen andere Antwortkombinationen vor (z.B. erfolgreiche Maßnahmen ohne sorgfältige Analyse usw.).

Der Zusammenhang dieser Antworten mit der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter (vgl. Abbildung 4) verweist auf einen verhängnisvollen Teufelskreis: Dort, wo der Folgeprozess gut umgesetzt wird, ist auch die Arbeitszufriedenheit höher (Indexwert aller Facetten der Arbeitszufriedenheit wie Arbeitsbedingungen, Tätigkeit, Zusammenarbeit, Führung, Kommunikation usw.). Ist die Nutzung unzureichend, ist auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter gering. Auch mit anderen Einstellungen wie beispielsweise Vertrauen der Mitarbeiter in die Zukunft und Leistungsfähigkeit des Unternehmens zeigen sich übrigens deutliche statistische Zusammenhänge.

Abbildung 3
Typische Befunde zur Nutzung der MAB-Daten nach den ersten MAB-Zyklen

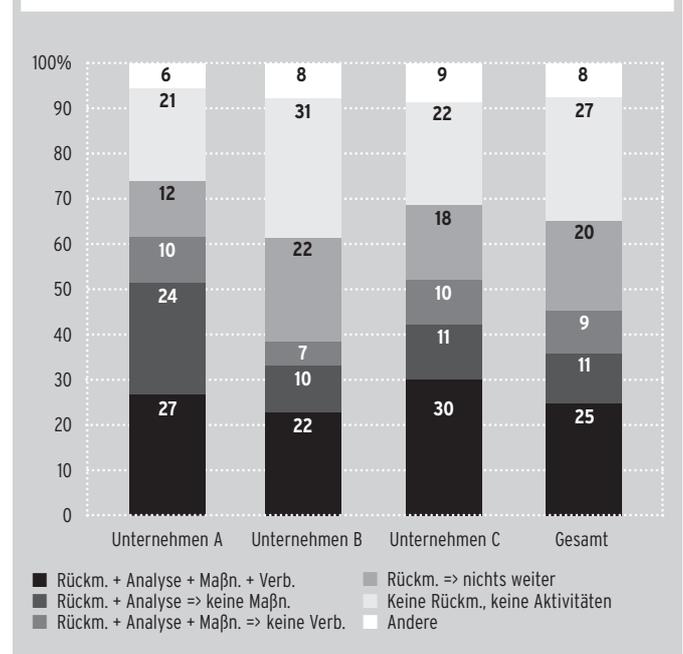
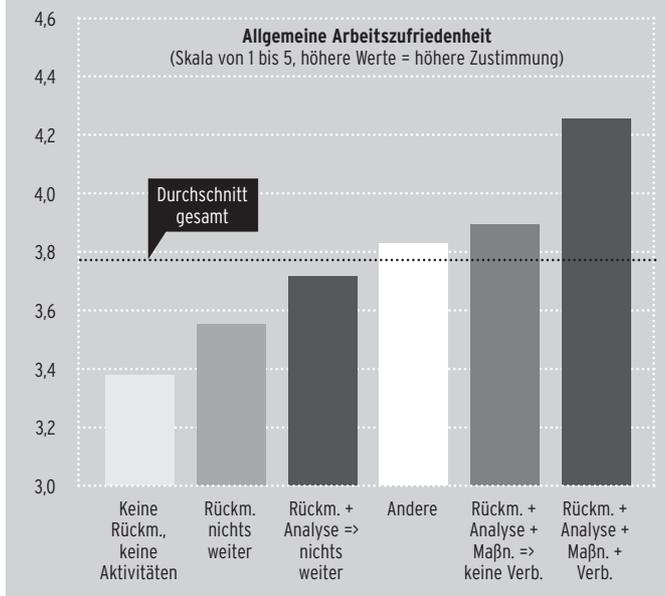


Abbildung 4
Zusammenhang zwischen der Qualität des Folgeprozesses und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter



Unsere Befunde unterstreichen, dass wichtige Verbesserungsimpulse gesetzt werden können, wenn MAB-Daten in den Folgeprozessen effektiv genutzt werden. Man kann daraus aber auch schließen, dass dies gerade Führungskräften mit schlechten Ergebnissen nur schwer gelingt. Nach unserer Erfahrung ist dies nicht in erster Linie eine Frage des Wollens, sondern vielmehr des Könnens. Verschärft wird diese Problematik dann, wenn proklamiert wird, dass auf die Befragung zwingend sichtbare Aktionen folgen müssen, die etwas zum Positiven verändern (z.B. Kraut 2006, Bungard 2007). Der Druck, «dass etwas passieren muss» (!), mündet nicht selten in einem kontraproduktiven und unangemessenen Aktionismus. Die Folge: Enttäuschte und frustrierte Führungskräfte und Mitarbeiter («Bringt alles nichts»), Lamento über Befragungen («Schon wieder eine Befragung»), sinkende Beteiligungsquoten («Da mach' ich nicht mehr mit») usw. Irgendwann steht dann auch das Management nicht mehr hinter der MAB («So viel Kritik, wo wir doch was für die Mitarbeiter machen wollten!»).

Was folgt aus den Befunden für die Konstruktion einer S-MAB? Es wäre falsch zu glauben, diese Unternehmen seien Einzelfälle. Das Grundproblem besteht darin, dass es Zeit braucht, ein anspruchsvolles Instrument wie eine S-MAB in die Kultur und Abläufe einer Organisation zu integrieren und die Voraussetzungen zu schaffen, dass mit dem Feedback aus der MAB sinnvoll umgegangen werden kann.

Der Implementierungsfalle kann man unserer These nach entgegenkommen, wenn eine S-MAB von Anfang an als dynamischer Entwicklungsprozess über mehrere Ausbaustufen angelegt wird. Pro Ausbaustufe sind bestimmte Regeln zu beachten, die wir nachfolgend in unserem Stufenmodell zur Diskussion stellen.

Ein Stufenmodell als Orientierungsrahmen für die Implementierung einer S-MAB

Unser Stufenmodell basiert auf zwei Konstruktionsprinzipien. Erstens, der Grundsatz des Total Package Designs (Borg 2004): «Plane und designe jeden Zyklus einer S-MAB so, dass das 'Gesamtpaket' stimmt. Wie bei einem Formel 1 Rennauto kommt es darauf an, dass alle Elemente des Designs (Ziele, Positionierung, Fragebogen, Projektplanung, Einbindung von Management und Mitarbeitergruppen, Information und Kommunikation, Datenerhebungsverfahren, Befähigung der Führungskräfte, Ergebnisverteilung und Folgeprozesse etc.) auf den jeweiligen Kontext und untereinander abgestimmt sind. Dazu zählen insbesondere die Unternehmensstrategie und die Unternehmenskultur sowie aktuelle Herausforderungen, Initiativen, Erwartungen an und bisherige Erfahrungen mit MABs sowie die Bereitschaft und Fähigkeit der Organisation.

«Es ist stets der Kontext zu beachten sowie die Bereitschaft der Organisation, einen Schritt weiter zu gehen.»

Zweitens, der Grundsatz des kontinuierlichen Hochfahrens einer S-MAB: «Plane und entwickle das 'Gesamtpaket' der S-MAB über mehrere MAB-Zyklen». Dies setzt voraus, dass von Anfang an mit klaren Vorstellungen über den angestrebten Zielzustand («Begin with the end in mind») und im Wissen über wahrscheinliche und mögliche Herausforderungen und kritische Erfolgsfaktoren operiert wird. Entsprechend den Merkmalen eines evidenzbasierten Veränderungsmanagements müssen die Lernerfahrungen aus jedem Zyklus systematisch reflektiert werden und in die Gestaltung der nachfolgenden Zyklen einfließen. Auch hier ist stets der Kontext zu beachten sowie die Bereitschaft und Fähigkeit der Organisation, einen Schritt weiter zu gehen. Denn was in einer Situation zu früh kommt, kann in einer anderen zu spät eingeführt werden.

Ein Beispiel ist die in der Literatur und Praxis kontrovers geführte Diskussion, ob es sinnvoll ist, MAB-Daten und MAB-Verbesserungsziele in die Zielvereinbarung von Führungskräften zu integrieren. Bei der Ersteinführung ist es eher kontraproduktiv, weil man Führungskräften erst die Lernmöglichkeit

geben sollte, ein Gefühl dafür zu entwickeln, was von einer S-MAB zur nächsten tatsächlich an Verbesserungen möglich und realistischerweise als Ziel anzusetzen ist. Nach mehreren MAB-Zyklen ist es durchaus sinnvoll, Verbesserungsziele in die Zielvereinbarungen mit aufzunehmen. Andernfalls würde man Führungskräften und Mitarbeitern signalisieren, dass die «weichen Erfolgsfaktoren» eben doch nicht so wichtig sind wie «harte Leistungskennzahlen».

Im Stufenmodell werden vier Aspekte unterschieden (vgl. Abbildung 5), die man bei der Konstruktion und bei der Analyse des Reifegrades einer S-MAB im Auge behalten muss:

- 1. MAB-Design:** Es umfasst Festlegungen der Ziele für jeden MAB-Zyklus, Festlegungen der Teilnahmebedingungen, Projektplanung, Gestaltung der Datenerhebung, Regeln zur Anonymität und zum Datenschutz sowie Art und Umfang der Datenanalyse, Distribution von Ergebnissen, Darstellungen und Benchmarking von Ergebnissen sowie die Gestaltung der Folgeprozesse. Die Kunst besteht darin, diese Elemente über verschiedene MAB-Zyklen kontextadäquat zu stabilisieren und weiter zu entwickeln.
- 2. Commitment:** Keine MAB kann ohne die Bereitschaft des Managements, der Führungskräfte und der Mitarbeiter erfolgreich implementiert werden. Der Nutzen muss für alle Anspruchsgruppen sichtbar und erlebbar gemacht werden. Hierauf ist stets ein besonderes Augenmerk zu richten. Empirische Studien zeigen, dass das Commitment im Top-Management in der Regel am höchsten ist, gefolgt vom mittleren Management und den Mitarbeitern. Das kann sich im Zeitverlauf und in Abhängigkeit der Nutzenerfahrungen ändern. Dazu ist insbesondere eine überzeugende Kommunikation vor, während und nach der Befragung notwendig. Erfolgskritisch ist vor allem, die Aufmerksamkeit des Top-Managements auf Ergebnisse, Prozessumsetzung, Wissen und Befähigung der Führungskräfte, mikropolitische Desavouierungstendenzen und den Erfolg von Verbesserungsmaßnahmen zu richten.
- 3. Vernetzung:** Die S-MAB darf kein isoliertes «Insel-Projekt» sein, das eine unkontrollierbare Eigendynamik entwickelt. Die S-MAB kann – und sollte – wichtige Erkenntnisse für andere Projekte, Instrumente und Programme liefern (z.B. an-

Abbildung 5
Schwerpunkte bei der Entwicklung einer MAB aus entwicklungs-dynamischer Sicht

	Entwicklungsstufen der S-MAB			
	Start	Optimierung	Integration	Etablierung
MAB-Design	Entwicklung eines strategischen MAB-Designs, reibungslose Datenerhebung und Ergebnisrückspiegelung	Design und Befragungsmanagement verbessern, Indizes einführen	Kontinuierliche Verbesserung	Kontinuierliche Verbesserung
Commitment	Verständnis und Akzeptanz für Ziel und Implementierungsprozess, erste Nutzenerfahrungen ermöglichen	Commitment des Managements aufrecht erhalten, erste Erfolge, Erfahrungen, Verbesserungsziele transparent machen	Commitment des Managements weiter stärken	Commitment des Managements weiter stärken
Wissen und Kompetenzen	Basiswissen und -kompetenzen aufbauen (Ziele, Abläufe, Ergebnisbericht lesen, MAB-Workshops durchführen)	Kompetenzen zur Nutzung der Daten elaborieren, insb. Interpretation von MAB-Daten, effektive MAB-Workshops, zielführende Aktionspläne, Unterstützung von Führungskräften mit kritischen Ergebnissen durch MAB-Experten-Netzwerk	Basiswissen MAB und Führungsthemen in Führungskräfteentwicklung und HR-Ausbildung integrieren; MAB-Experten-Netzwerk ausbauen	MAB-Experten-Netzwerk stabilisieren, MAB-Befähigung sicher stellen, Angebote bedarfsgerecht weiter entwickeln
Vernetzung	Fragebogen an strategischen Zielen und Leitbildern ausrichten, Vernetzungsanforderungen für weitere MAB-Zyklen definieren	Integration der Ergebnisse in Strategiekarten des Managements; Ergebnisse und Indizes für verschiedene Projekte bereit stellen	Integration von Verbesserungszielen in Zielvereinbarungen der Führungskräfte; Berücksichtigung der Ergebnisse im Rahmen von Management-Reviews, Potenzialbeurteilungen	Vernetzung stärken, kontinuierliche Verbesserung

dere Personalinstrumente wie Zielvereinbarungen, Potenzialbeurteilungen, Mitarbeitergespräche, 360°-Feedbacks). Eine effektive Vernetzung beginnt bereits bei der Planung und Vorbereitung (Stakeholder-Analyse, Zieldefinition etc.) sowie durch die Einbindung wichtiger Anspruchsgruppen in die Projektarchitektur. Um die Befunde aus der MAB sinnvoll zeitlich und inhaltlich mit anderen Themen zu verknüpfen, muss in der Konzeptionsphase geklärt werden, welche Daten in welcher Form hierfür sinnvoll und notwendig sind und welche Implikationen sich für das Erhebungsinstrument oder die Datenauswertung ergeben. Letzteres ist insbesondere bei der Vernetzung mit «harten Leistungskennzahlen» (Umsatz, Produktivität, Fehlerquoten, Krankenstand usw.) nicht zu unterschätzen. Ein wichtiger Aspekt der Vernetzung ist auch die Frage, ob bzw. wie die Maßnahmenverfolgung in die regulären Reportingsysteme einfließt. Und schließlich geht es um die Vernetzung der S-MAB mit anderen Befragungen im Unternehmen: Empfehlenswert sind u.a. gemeinsame Minimalstandards sowie eine sinnvolle Taktung und Auswahl befragter Mitarbeiter, um «Überbefragungen» zu vermeiden.

- 4. Wissen und Kompetenzen der Organisation:** Für ein wirksames EbM mit dem Instrument der S-MAB müssen den Führungskräften Werkzeuge und Instrumente an die Hand gegeben werden, um aus der Datengrundlage die «richtigen» Schlüsse zu ziehen. Dazu gehört u.a., wissenschaftlich begründete Modelle aus der Organisations- und Motivationspsychologie heranzuziehen, die Aufschluss geben über Ursache-Wirkungszusammenhänge. Sie erleichtern es den Führungskräften, evidenzbasiert zu handeln, indem jene Faktoren und Stellgrößen identifizierbar werden, die nachgewiesenermaßen einen Effekt auf die jeweils in Frage stehenden Zielgrößen haben (siehe dazu beispielsweise den «Leistungs-Zufriedenheits-Motor» von Borg 2003). Viele Führungskräfte tun sich ohne Vorbereitung und Unterstützung mit der effektiven Nutzung von MAB-Daten allerdings schwer. Zu fragen ist hier also: Wie weit sind die Kompetenzen der Führungskräfte entwickelt und welche Unterstützung steht ihnen zur Verfügung? Empfehlenswert sind entsprechende Trainings, im Idealfall als regulärer Bestandteil der Führungskräfteentwicklung. Für die individuelle, bedarfsbezogene Unterstützung benötigt eine Organisation zusätzlich ein Netzwerk an MAB-Experten, die den Führungskräften als kompetente Prozessberater zur Seite stehen.

Anhand der jeweiligen Ausprägung von MAB-Design, Commitment, Vernetzung und Kompetenzen lässt sich der Reifegrad einer MAB in einer Organisation beurteilen, und mögliche Defizite werden erkennbar. Ziel ist es, in fortgeschrittenem Stadium einer stufenweisen MAB alle vier Komponenten voll-

ständig entwickelt zu haben. Die einzelnen Aspekte sind dabei nicht unabhängig voneinander. Je besser das Design dem spezifischen Kontext und den Kompetenzen in der Organisation angepasst ist, desto eher werden die Akteure hinter der MAB stehen. Je höher die Kompetenzen in der Organisation, desto eher lässt sich die MAB mit anderen Personalinstrumenten vernetzen und desto eher kann die MAB sichtbare, nachhaltige Wirkung entfalten. Je besser Design, Vernetzung und Kompetenzen, desto mehr stehen alle Beteiligten hinter dem Instrument. Usw.

Entwicklungsstufen

Die vier Komponenten des «Gesamtpakets» einer S-MAB lassen sich nicht alle gleichzeitig voll entwickeln. Für das systematische «Hochfahren» hat sich nach unserer Erfahrungen mit zahlreichen MAB-Einführungen in mittelständischen Großunternehmen eine Orientierung an einem vierstufigen Entwicklungsmodell bewährt. Worauf bei der Entwicklung jeder der vier Komponenten bei jeder der vier Entwicklungsstufen geachtet werden sollte, ist in Abbildung 5 im Überblick dargestellt. Die jeweils unterschiedlichen Schwerpunkte und Maßnahmen sind den 16 Feldern skizziert und sie werden nachfolgend erläutert.

Stufe I: Einführung einer S-MAB

Bei der Einführung einer S-MAB kommt es vor allem auf drei Dinge an: (1) Eine umfassende, überzeugende Kommunikation zur MAB, um das Commitment der Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitarbeitervertreter zu gewinnen; (2) die Entwicklung eines soliden Basisdesigns und die Sicherstellung eines reibungslosen Befragungsablaufs sowie (3) die Sicherstellung der Einhaltung der grundlegenden Spielregeln (z.B. Anonymität und Datenschutz, Rückmeldung zu den Ergebnissen in allen Teams).

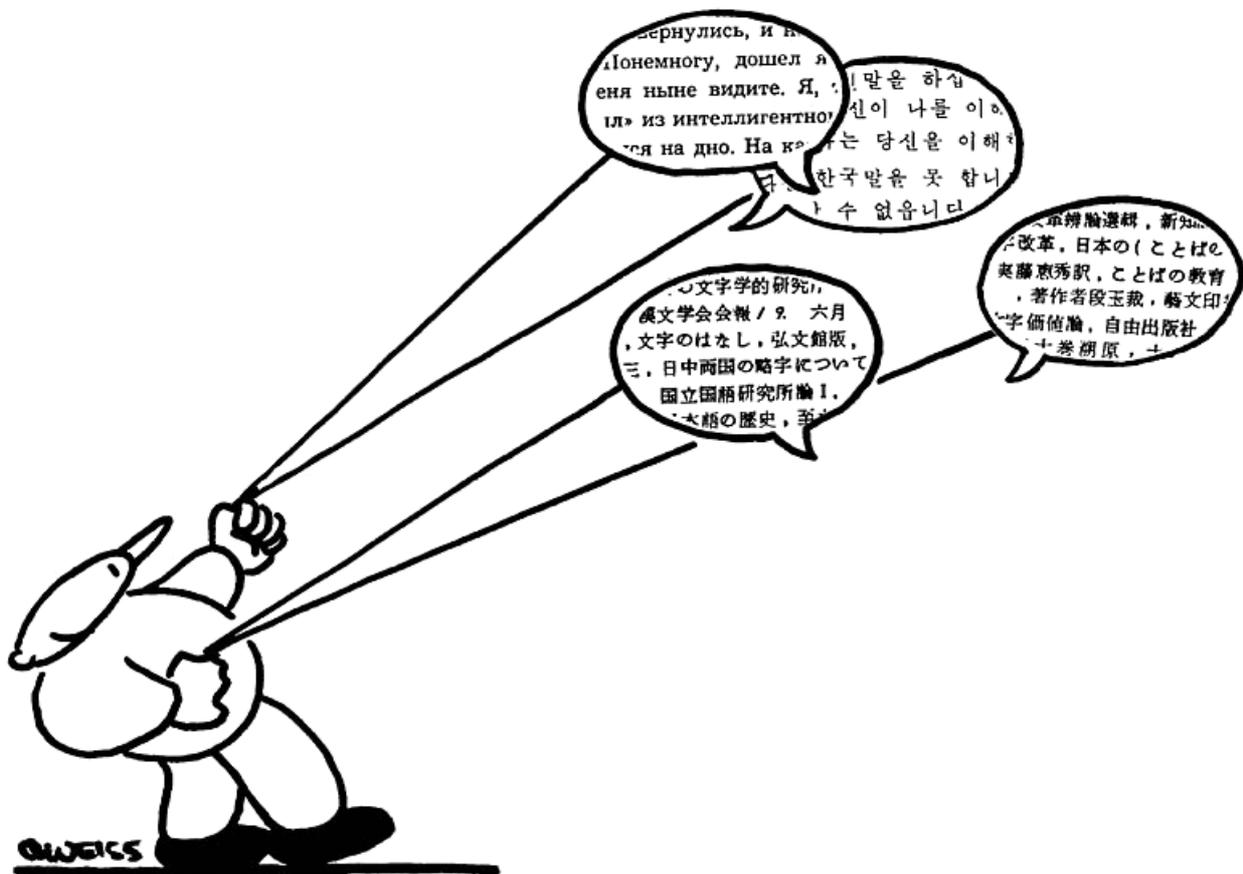
Sofern eine MAB nicht durch vorangegangene MAB-Bauchlandungen belastet ist, sind Mitarbeiter einer MAB gegenüber im Allgemeinen sehr positiv eingestellt. Bedenken richten sich vor allem auf die Gewährleistung der Anonymität und ob das Management tatsächlich Wort halten und die Ergebnisse wirklich ernst nehmen wird. Daher kommt es bei der Einführung vor allem darauf an, das volle Commitment des Top-Managements für eine S-MAB zu gewinnen. Dazu zählt, das Management realistisch auf die Ziele, die vor sich liegende Wegstrecke und die zu durchlaufenden Hindernisse, Widerstände und Entwicklungsstadien einzuschwören und ihm seine Verantwortung in diesem Prozess bewusst zu machen. Erfolgskritisch sind dabei auch eine Ergebnispräsentation mit Durchschlagskraft, die dem Management die Ergebnisse und Handlungschancen professionell und überzeugend vermittelt (Borg

und Zimmermann 2006) sowie eine sichtbare Kommunikation der Bewertung der Ergebnisse durch das Management für die Mitarbeiter.

Elementar ist darüber hinaus die kontextadäquate Entwicklung des MAB-Basisdesigns (z.B. Ausrichtung des Fragebogens auf strategisch relevante Themen wie Ziele, Leitbilder, strategische Initiativen; Berichte für alle Führungskräfte; effektives Folgeprozess-Design). Der Fokus sollte auf einer reibungslosen Durchführung der Befragung und Rückspiegelung der Ergebnisse unter Einhaltung der im Design festgelegten Spielregeln und der Sammlung erster Erfahrungen mit dem neuen Instrument liegen.

Weit reichende Vernetzungs- und Befähigungsziele sollten in dieser Phase zurückgestellt werden. Sie sind zu diesem Zeit-

punkt schlicht unrealistisch und würden die Organisation überfordern. Zum einen haben MAB-Projektleitung und MAB-Koordinatoren mit der Festlegung und Abstimmung der grundlegenden Regeln, der qualitativ hochwertigen administrativen Vorbereitung und Durchführung einer S-MAB und der Beantwortung aller aufkommenden Fragen alle Hände voll zu tun. Fehler in Form von falschen Ergebnisberichten, falsch zugeordneten Mitarbeitern, Pannen bei der Gewährleistung von Anonymität und Datenschutz u.ä. würden dem Vertrauen in die S-MAB sofort den Garaus machen. Selbstverständlich müssen Führungskräfte auch Basisinformationen zum MAB-Design, ihrer Rolle und Verantwortung sowie zum Lesen der Ergebnisberichte erhalten. Vertiefende Trainings zur elaborierten Dateninterpretation, Workshopmoderation oder zum Ak-



tionsmanagement würden in dieser Phase ins Leere laufen. Darüber hinaus ist es keinem Unternehmen zu vermitteln, dass es bereits in der ersten Phase so viel Zeit und Kosten für die Befähigung und Unterstützung der Führungskräfte und HR-Verantwortlichen investieren sollte.

Stufe II: Optimierung der S-MAB

Ein häufig anzutreffender Fehler ist es zu glauben, die S-MAB sei nach dem ersten Zyklus nun ein Selbstläufer. Beim Design kommt es jetzt darauf an, Potenziale zur Verbesserung der Vorbereitung und Durchführung der Befragung systematisch zu analysieren und auszuschöpfen. Insbesondere gilt es, die Fähigkeiten der Führungskräfte zur effektiven, evidenzbasierten Nutzung der MAB-Daten auszubauen (Wissen und Kompetenzen). Die ersten Erfahrungen der Führungskräfte mit dem neuen Instrument bilden dafür einen fruchtbaren Boden. Es gilt auch, nach der ersten Lernphase die Führungskräfte stärker in die Pflicht zu nehmen und gegebenenfalls mikropolitische Aktivitäten, verstecktes Abwehrverhalten und Widerstände zu erkennen und anzugehen. Dafür sind konstruktive Dialoge zwischen über- und nachgeordneten Führungskräften zu den MAB-Ergebnissen von entscheidender Bedeutung. Weiterhin ist es hilfreich, sauber ausgewählte Evidenzen aus der MAB z.B. in die Strategiekarte des Unternehmens und in Zielvereinbarungen aufzunehmen. Flankierend hierzu gehört auch, die Kompetenzen der MAB-Koordinatoren stärker von der administrativen Seite auf die qualitative Unterstützung der Führungskräfte im Folgeprozess zu verlagern. Das Top-Management muss zu diesen Optimierungs- und Ausbaumaßnahmen sichtbares Commitment zeigen und die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen.

Dabei ist es nützlich, unsere «30-40-30-Faustregel» zu beachten. Diese Faustregel besagt, dass rund 30 Prozent der Führungskräfte die MAB-Daten schon in der ersten Phase effektiv nutzen. Das sind meistens die berühmten «Naturtalente» und die für ihre Führungsfähigkeiten im Unternehmen «bekanntesten» Führungskräfte mit meist überdurchschnittlichen MAB-Ergebnissen. Sie sehen einen großen Nutzen in dem Instrument und möchten es noch besser verstehen und ausschöpfen. Das breite Mittelfeld («40 Prozent») kommt mehr oder weniger gut mit den Aufgaben im MAB-Folgeprozess klar. In der Regel fallen auch die MAB-Ergebnisse hier mehr oder weniger durchschnittlich aus. Häufig anzutreffende Fehler sind unergiebiges Rückmelde-Workshops mit den Mitarbeitern, zu viele gut gemeinte Maßnahmen, die den Problemen nicht auf den Grund gehen oder unzureichend umgesetzt werden. Bei dieser Gruppe sind vertiefende Trainings nach den ersten Erfahrungen äußerst nützlich. Rund 30 Prozent kommen mit dem neuen Instrument aber überhaupt nicht zurecht. In vielen Fällen sind das Führungskräfte, bei denen sich die Mitarbeiter äußerst kritisch äußern. Hier helfen nach unserer Er-

fahrung weder Druck noch Trainings. Gefragt sind bei dieser Gruppe individuelle Coachings und Prozessunterstützung.

Stufe III: Integration der S-MAB

Sind die technisch-administrativen Prozesse etabliert, verfügen die Führungskräfte über die erforderlichen Basiskompetenzen und eine effektive Unterstützung, ist der Boden bereitet, um die S-MAB nachhaltig in das EbM einer Organisation zu integrieren, indem es mit anderen Führungsinstrumenten vernetzt wird. Jetzt kommt es darauf an, die mit der MAB erhobenen Daten für strategische Initiativen aller Art zur Verfügung zu stellen und zu nutzen. Nun können MAB-Daten in die Führungskräfte-Beurteilung und -entwicklung einfließen.

Auch die Verbindlichkeit des Folgeprozesses und von Verbesserungszielen muss nun ohne Wenn und Aber gefordert werden. Gleichzeitig müssen MAB-Ergebnisse, Prozessqualität im Folgeprozess und Ergebnisverbesserungen jetzt Konsequenzen haben, d.h. Leistung im Sinne einer guten Mitarbeiterführung muss sich lohnen. Dabei sollten grundsätzlich die gleichen Regeln gelten wie im Umgang mit etablierten «harten» Leistungskennzahlen auch (z.B. Umsatz, Produktivität, Prozesskennzahlen, Qualität). Schlechte Leistungen müssen erkannt und angesprochen werden. Es gilt, verbindliche Verbesserungsziele und Entwicklungs- und Unterstützungsmaßnahmen mit der Führungskraft zu vereinbaren und umzusetzen (Trainings, Coachings, Prozessunterstützung). Kurz: MAB-Daten müssen integraler Bestandteil der betrieblichen Belohnungssysteme sein. Ansonsten verlieren das Instrument und das Management an Glaubwürdigkeit. Das setzt nicht nur eine ausgeprägte Feedbackkultur voraus, sondern auch optimal ausgebaute Unterstützungssysteme (d.h. Wissen und Kompetenz der Organisation im Umgang mit den MAB-Daten sowie Verfügbarkeit von Trainings- und Unterstützungsangeboten durch kompetente Trainer und Moderatoren).

Stufe IV: Entfaltung der S-MAB

Sind Grundlagen und Rahmenbedingungen zur Integration des ursprünglichen «Fremdkörpers» S-MAB in die Feedback- und Steuerungssysteme geschaffen, wird noch nicht alles überall rund laufen. Jetzt gilt es, das volle Potenzial der S-MAB zu entfalten und das Zusammenspiel mit anderen Instrumenten auf hohem Niveau zu stabilisieren und zu etablieren. Dazu muss das Design auch weiterhin von Zyklus zu Zyklus an die gegebenen Rahmenbedingungen angepasst, Lernerfahrungen müssen systematisch reflektiert, Details optimiert und weiter entwickelt werden. Zu einem integralen Bestandteil des EbM wird die MAB, wenn die Zusammenhänge der MAB-Daten mit Geschäftszahlen, Krankheitsdaten und anderen personal- und geschäftsbezogenen Informationen kontinuierlich und strategisch-systematisch analysiert und auf allen Ebenen für Entscheidungen genutzt werden. Eine regelmäßige S-MAB und

deren effektive Nutzung für ein EbM der Organisation sind dann ebenso «normal» wie die regelmäßige Erhebung, Diskussion und Nutzung von anderen Leistungsindikatoren.

Eine besondere Herausforderung dabei ist, das in vielen Unternehmen anzutreffende Befragungs(un)wesen zu bändigen und z.B. ergänzende themenspezifische Vollerhebungen oder Stichprobenbefragungen sinnvoll aufeinander abzustimmen. Das hierfür notwendige unternehmensweite «Befragungsmanagement» kann beispielsweise durch eine Zentralstelle gesteuert werden, die auf der Basis klarer Richtlinien Befragungen im Unternehmen koordiniert und die Einhaltung von Mindeststandards kontrolliert. Dies ist nicht nur aus inhaltlichen Gründen und – insbesondere bei Großunternehmen – auch unter Kostengesichtspunkten sinnvoll. Es ist eine wichtige Voraussetzung für die dauerhafte Akzeptanz von MABs aller Art bei Führungskräften und Mitarbeitern.

Fazit

S-MABs können eine mächtige Grundlage für das EbM einer Organisation darstellen. Allerdings sollte man sich nicht darauf verlassen, eine S-MAB sei ein Selbstläufer. Um sie erfolgreich einzuführen und zu ihrer vollen Entfaltung zu bringen, lassen sich zusammenfassend folgende Empfehlungen formulieren:

1. Die Einführung einer S-MAB ist im Allgemeinen ein tief greifender Eingriff in eine Organisation und muss selbst als Organisationsentwicklungsprozess betrachtet und angelegt werden. Sie stellt hohe Anforderungen an das Befragungsmanagement und die Motivation und Fähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter, die MAB-Daten effektiv zu nutzen. Das muss erst erlernt werden und benötigt Zeit.
2. MAB-Verantwortliche sollten nicht versuchen, im ersten Zyklus einer S-MAB bereits die «perfekte S-MAB» einzuführen. Vielmehr sollte deren Implementierung über verschiedene Zyklen systematisch geplant werden. Das gilt vor allem für die Befähigung der Führungskräfte und die Vernetzung mit bestehenden Management-Systemen. Wichtig dabei ist auch, häufig anzutreffende und unvermeidliche Fehler, Schwachpunkte, Widerstände und Hürden bei der Weiterentwicklung einer S-MAB zu antizipieren, bei der Planung mit zu berücksichtigen und im Nachgang – ganz im Sinne eines EbM – systematisch zu analysieren.
3. Management, Führungskräfte und Mitarbeiter müssen immer wieder an die Vision einer effektiven und effizienten S-MAB erinnert werden. Es ist wichtig, sie aufzuklären, dass am Anfang nicht alles optimal laufen wird, dass bestimmte Probleme auf bestimmten Stufen vorkommen, aber auch

systematisch angegangen werden. Damit wird Verständnis geschaffen und eine hohe Verbindlichkeit sichergestellt.

Die von uns vorgeschlagenen Prinzipien und Entwicklungsstufen erheben nicht den Anspruch der Weisheit letzter Schluss zu sein. Hier ist noch vielfältige wissenschaftlich-empirische Forschung von Nöten. Wichtig ist, dass das Stufenmodell als Planungsheuristik und nicht als Kochbuchanweisung verstanden wird.

Literatur

- **Borg, I. (2003).** Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- **Borg, I. (2004).** The total package design (TPD) method for organizational surveys. Vortrag auf dem 2nd ITSG Symposium in St. Leon Rot.
- **Borg, I. und Zimmermann, M. (2006).** How to create presentations that spark actions. In: Kraut, A. (ed.) (2006). Getting action from organizational surveys. New concepts, technologies and applications. San Francisco, Jossey Bass, S. 401-423.
- **Bungard, W., Müller, K. und Niethammer, C. (2007).** Mitarbeiterbefragung – was dann...? Heidelberg: Springer.
- **Bungard, W., Jöns, I. und Schultz-Gambard, J. (1997).** Sünden bei Mitarbeiterbefragungen – Zusammenfassung der wichtigsten Fehler und Fallgruben. In: Bungard, W. und Jöns, I. (Hrsg.). Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- **Kraut, A. (ed.) (2006).** Getting action from organizational surveys. New concepts, technologies and applications. San Francisco, Jossey Bass.
- **Pfeffer, J. und Sutton, R. (2006).** Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense. Profiting from evidence based management. Boston: Harvard Business School Press.
- **Stieger, C. und Zepke G. (2006).** Mitarbeiterbefragung und Survey Feedback. 7. Werkzeugkiste. OrganisationsEntwicklung 2/2006.
- **Trost, A., Bungard, W. und Jöns, I. (1999).** Mitarbeiterbefragung. Augsburg: Weka Verlag.
- **Zimmermann, M. und Jordan, R. (2003).** Online Mitarbeiterbefragungen. In: Theobald, A., Dreyer, M. und Starsetzki, T. (Hrsg.). Online-Marktforschung - Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2003. Wiesbaden: Gabler, S. 91-114.