

Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung

Theorien, Tools und Praxiserfahrungen

von

Ingwer Borg

3., überarbeitete und erweiterte Auflage



**Hogrefe • Verlag für Psychologie
Göttingen • Bern • Toronto • Seattle**

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	7
Vorwort zur 3. Auflage	17
Vorwort zur 2. Auflage	19
1 Merkmale und Typen von Mitarbeiterbefragungen.....	23
1.1 Die fünf Haupttypen der heutigen MAB-Praxis	23
Allgemeine Merkmale von Mitarbeiterbefragungen	24
MABs und andere systematische Meinungsbefragungen.....	25
MABs als Meinungsumfragen.....	25
MABs als Benchmarkingumfragen	26
MABs als Klimabefragungen mit Rückspiegelung.....	27
MABs als Auftau- und Einbindungsmanagement-Programme	27
Systemische Mitarbeiterbefragungen	29
1.2 Messen versus Intervenieren.....	30
Interventionistische und messorientierte MABs	30
Zum Einsatz von iMABs und mMABs in der Praxis	31
1.3 Zur Evolution der MAB-Typen	33
1.4 Potentiale und Risiken einer MAB	33
1.5 MABs und Veränderungsmanagement.....	34
1.6 MABs und naive Modelle des Mitarbeiters.....	35
Fünf Modelle des Mitarbeiters	36
Welches Modell ist richtig?.....	38
MAB-Typen und Mitarbeitermodelle.....	38
Mitarbeitermodelle und Mitarbeiterbefragungen	42
2 Design und Positionierung.....	45
2.1 Aspekte der MAB-Positionierung	45
2.2 Kontext der Positionierung	47
Auslöser und Bedürfnisse.....	47
Informieren über MABs	51
Erste Nutzenüberlegungen	51
Erste Kostenschätzungen.....	53
Bereitschaft der Organisation für eine MAB.....	54
Der richtige Zeitpunkt für eine MAB.....	57
2.3 Erste Positionierung durch die Geschäftsleitung	60

Ziele	60
Risiken und Risikoabwehr	62
Konditionen und Nebenbedingungen	63
Minimalanforderungen der GL an Mitarbeiter und Führungskräfte	64
Erwartete Beiträge der Gruppen zur MAB	65
Commitments der Geschäftsleitung	66
2.4 Hidden Agendas	67
2.5 Weitere Präzisierungen der Positionierung	68
Allgemeine inhaltliche Orientierungen	68
Informationspolitik	69
Vergleichen der Ergebnisse untereinander	70
2.6 Anonymität und Datenschutz	72
Datenschutz	72
Anonymität des Befragten	74
Anonymität der Vorgesetzten	76
2.7 Vollbefragung versus Stichprobenbefragung	77
Statistische Aspekte	77
Kosten und Kostenargumente	78
Psychologische Gesichtspunkte	79
Verwendbarkeit für die Unternehmensführung	80
3 Planung und Vorbereitung	81
3.1 Architektur	81
Architektur des Koordinationsteams	81
Auswahlkriterien für MAB-Koordinatoren	84
Projektleiter	85
Varianten: MAB-Koordinatoren vs. MAB-Consultants	86
Zeiteinsatz der Koordinatoren	86
3.2 Projektplan	87
Der Rahmenplan	87
Rollen in Projekten	89
Phasen, Vorgänge, Aufgaben und Rollen in einem MAB-Projekt	90
4 Items und Fragebogen: Inhalte	97
4.1 MAB-Items und ihre Facetten	97
4.2 Standardthemen einer MAB: Die Sicht des Einzelnen	99
4.3 Inhaltliche Erweiterungen I: Leistungs- und Strategiethemata	102
4.4 Inhaltliche Erweiterungen II: Weitere psychologische Themen	104
4.5 Ungeeignete Themen	106
4.6 Demographische Items	107
4.7 Ansätze für das Zusammenstellen einer Itematterie	110
Grundansätze für das Auffinden von MAB-Items	110
Theoriegeleitete Auswahl	112
Berücksichtigung von Strategiekarten	114
Berücksichtigen der Funktion der Items	116

4.8 Das Beurteilungskriterium Wichtigkeit.....	117
4.9 Typische Zusammenstellungen von Items.....	120
5 Items und Fragebogen: Methodische Aspekte	123
5.1 Items mit Ratingskalen	123
Zahl der Kategorien bei Likert-Antwortskalen	125
Die mittlere Antwortkategorie bei Likert-Antwortskalen	125
Numerische Etikettierungen der Kategorien der Antwortskala.....	127
Items mit „Weiß-Nicht“-Kategorien	128
5.2 Items: Antwortkriterien	129
5.3 Zur Psychologie des Antwortens auf MAB-Items.....	131
5.4 Items mit qualitativen Antwortkategorien	133
5.5 Kommentare	136
5.6 Offene Fragen	137
5.7 Formulierung von MAB-Items	140
5.8 Skalen und Einzelitems.....	143
5.9 Items in verschiedenen Sprachen.....	144
Rückübersetzungen	145
Wird das gleiche Thema gemessen?.....	145
Andere Gesichtspunkte bei Fragebogenübersetzungen.....	145
5.10 Erhebung der demographischen Items.....	146
5.11 Aufbau des Fragebogens.....	147
Gründe für einen strukturierten Aufbau des Fragebogens	148
Inhaltliche Sortierung der Items	149
5.12 Fragebogenlayout	150
Deckblatt und Einleitung	150
Gestaltung und Platzierung der demographischen Items	151
Layout der inhaltlichen Itemblöcke.....	151
Vorspann	152
Demographie	153
Teil I: Allgemeine Themen	154
Andere Layouts von MAB-Fragebögen	155
Total Design Methode	155
5.13 Prognosefragebögen	157
5.14 Elektronische Fragebögen	158
6 Items und Fragebogen: Entwicklungsprozesse	161
6.1 Fragebogen: Erstversion	161
6.2 Rolle des Koordinationsteams bei der Fragebogenkonstruktion	162
Anpassen der Sprache und Übersetzungen.....	162
Einbringen spezieller Items	163
Auswahl und Gestaltung demographischer Items	165
6.3 Einbindung anderer Gruppen in die Fragebogenkonstruktion.....	167
Einbindung der Mitarbeiter	167
Einbindung des Betriebsrats	167

Einbindung der Geschäftsleitung.....	167
6.4 Pretesting von Fragebögen.....	168
Ein Pretest-Ansatz für MAB-Fragebögen	169
Kognitives Pretesting.....	170
Wie viele Pretests?.....	172
7 Auswahlverfahren	175
7.1 Die Population	175
7.2 Nicht-Zufallsstichproben	176
Gelegenheitsstichproben.....	176
Freiwilligenstichproben.....	177
Typische Fälle, extreme Fälle, Experten	177
Abschneideverfahren	178
Schneeballverfahren	178
Quotenverfahren	178
7.3 Zufallsstichproben	179
Einfache Zufallsstichproben	180
Systematische Zufallsstichproben	180
Geschichtete Zufallsstichproben.....	180
Klumpenstichproben.....	182
Mehrstufige Zufallsstichproben.....	182
7.4 Stichprobenfehler.....	183
Stichprobenfehler.....	183
Stichprobenfehler bei kleinen Populationen.....	185
Stichprobenfehler für Mittelwerte und andere Statistiken.....	185
Stichprobenfehler bei anderen Auswahlmethoden	186
7.5 Stichprobengröße	186
7.6 Ausschöpfung	189
7.7 Stichprobenkonstruktion in der Praxis.....	191
8 Information I	193
8.1 Ziele und Vorgänge von „Information I“.....	193
8.2 Planungsaspekte von „Information I“	198
8.3 Fragen und Antworten	201
8.4 Allgemeine Empfehlungen	204
Kultur und Stil	205
Das Risiko des Überverkaufs.....	206
9 Datenerhebung	207
9.1 Administration und Logistik der Datenerhebung	207
9.2 Datenerhebung in Gruppensitzungen.....	208
Die Wahllokalmethode	208
Organisatorische Gesichtspunkte	211
Varianten: Gruppensitzungen	213
Sonderbedingungen für die Teilnahme.....	213

Rücklaufkontrolle und Nachfassen.....	214
9.3 Die postalische Datenerhebung	214
Rücklaufkontrolle und Nachfassen.....	216
9.4 Elektronische Datenerhebung.....	218
Prinzipielle Vorteile elektronischer MABs	218
Herausforderungen elektronischer MABs.....	219
Elektronische Fragebogenadministration und Anonymität.....	219
Rücklaufkontrolle und Nachfassen.....	220
Elektronische und traditionelle Methoden im Mix.....	221
9.5 Andere Formen der Datenerhebung.....	222
9.6 Summarischer Vergleich der Datenerhebungsmethoden.....	224
9.7 Einige Maßnahmen zur Steigerung der Beteiligungsquote	224
Was ist eine hohe Beteiligung?	224
Überzeugende Positionierung.....	226
Reduktion des Risikos: Anonymität und Vertraulichkeit.....	226
Klare Information, Appelle und Motivierung	226
Incentives.....	227
Rücklaufkontrolle und Nachfassen.....	229
Fragebogen, Anschreiben.....	231
9.8 Datenerfassung.....	231
9.9 Datenbereinigung.....	232
10 Standard-Datenanalyse	235
10.1 Elementare Auswertungen der MAB-Daten.....	235
Antworttendenzen für einzelne Items.....	235
Vergleiche mit anderen Organisationseinheiten.....	239
Items, Indikatoren und Indices	240
Korrelationen von MAB-Items.....	242
10.2 Standardberichte	243
Berichtstypen.....	243
Berichtsformen	244
10.3 Fokusberichte.....	245
10.4 Quervergleiche.....	249
10.5 Prognoseberichte.....	251
10.6 Traditionelle Globalberichte	252
10.7 Auswertung von freien Kommentare und offenen Fragen	253
10.8 Erstmitteilung für die Mitarbeiter	254
10.9 Zur Organisation der Berichtserstellung.....	255
Spezifizieren von Filtern	256
Automatisierte Berichtsspezifizierung	257
11 Design der Folgeprozesse.....	259
11.1 Grundelemente der Folgeprozesse.....	259
Aktionen und Aktionismus.....	259
Alte und neue Ziele beim Reagieren auf die MAB-Ergebnisse	260

Typen von Reaktionen auf eine MAB.....	260
11.2 Ansätze für die Gestaltung der Folgeprozesse.....	261
Der Top-Down-Ansatz.....	261
Der Bottom-Up-Ansatz.....	263
Der Task-Force-Ansatz.....	264
Der Bombenabwurf.....	265
Varianten und Kombinationen.....	266
11.3 Das Roll-Out der öffentlich-offiziellen Reaktionen.....	267
11.4 Dialogische Reaktionen: Einleiten und ausrichten.....	270
11.5 Individuelle Reaktionen: Planen und unterstützen.....	272
11.6 Der 7+7 Ansatz für das Ausrollen der Folgeprozesse.....	274
11.7 Schritte des Reagierens für die einzelne Führungskraft.....	276
11.8 Kriterien zur Planung und Bewertung von Folgeprozessen.....	276
12 Nichtstandard-Datenanalyse und Präsentationen.....	281
12.1 Die Interpretation von MAB-Ergebnissen.....	281
12.2 Erfahrungshypothesen und MAB-Ergebnisse.....	282
12.3 Benchmarking.....	283
12.4 Zur Verwendung von Theorie bei der Dateninterpretation.....	287
12.5 Elemente einer zielorientierten Dateninterpretation.....	289
12.6 Auswertung besonderer Fragen.....	291
Analyse MAB-interner AV's.....	292
Besondere Fragen und ihr Zusammenhang mit „harten“ Außenvariablen.....	293
Besondere Fragen und Strukturanalysen.....	294
12.7 Auswertungen und Unterlagen für Präsentationen.....	297
Restrukturierung der Items in Managementkategorien.....	297
Ausrichtung auf das Medium.....	298
Gliederung und Einleitung.....	299
Dimensionen der Zufriedenheit.....	300
Leistung und Zufriedenheit.....	302
Empfehlungen.....	305
12.8 Der Prozess der Präsentation.....	307
Vor- und Hauptpräsentation.....	307
Hartes und weiches Eintakten von Entscheidungen.....	308
Einige Tipps für weitere Kommentierungen in der Präsentation.....	309
Ergebnisrückspiegelung und Verhalten der Zuhörer.....	312
12.9 Ansätze zur weiteren Strukturierung der Handlungsfelder.....	314
Ein zweiter Blick auf die Daten.....	315
Heranziehen weiterer Theorie.....	315
Tieferes Verstehen von Handlungschancen.....	316
Ursache-Wirkungsdiagramme für Probleme.....	316
Praxis der PSA.....	318
Strategische Bewertungen der Handlungsfelder.....	320
12.10 Erneuter Einsatz der MAB-Daten in anderem Kontext.....	320

13 MAB-Workshops	323
13.1 Funktionen von MAB-Workshops	323
13.2 Typischer Ablauf eines MAB-Workshops	326
Phase I: Positionierung des WS und allgemeine Ergebnisse	327
Phase II: Diskussion und Präzisierung	328
Phase III: Zielbilder und Handlungsfelder	331
Phase IV: Perspektiven.....	332
Phase V: Nacharbeit	333
13.3 Die Teilnehmer eines MAB-Workshops	334
13.4 Der Moderator des MAB-Workshops	334
13.5 Organisation und Vorbereitung eines MAB-Workshops.....	336
Teilnehmer, Zeit, Ort, Zweck.....	336
Raum	337
Material.....	337
Vorbereitung von MAB-Workshops durch den MAB-Koordinator	338
Vorbereitung des Moderators auf einen MAB-Workshop	338
13.6 Präsentieren und Diskutieren von MAB-Befunden	340
Aktivitäten bei der Bearbeitung eines Itemblocks.....	340
Ein beispielhafter Itemblock und seine Ergebnisse.....	340
Ein Beispiel für den Itemblock „Vorgesetzter“	342
13.7 Tipps und Hinweise für Moderatoren.....	343
Timing	344
Rolle und Verhalten des Moderators.....	344
Präsentieren der MAB-Ergebnisse	345
Aufarbeiten der MAB-Ergebnisse.....	345
Diskussionen und Verhaltensweisen der Teilnehmer.....	347
Behandlung der Aufwärtsbeurteilungen zur Führungskraft.....	349
Brainstorming zu den Handlungsfeldern.....	349
Besondere Verhaltensweisen von Führungskräften in MAB-Workshops.....	350
Feedback an den Vorgesetzten (im Anschluss an den MAB-Workshop).....	351
13.8 Varianten des traditionellen MAB-Workshops	352
MAB-Workshops mit Führungskräften.....	352
MAB-Workshops mit Nacharbeit des Moderators.....	353
MAB-Workshops mit knapper Zeit.....	353
MAB-Workshops mit stärkerer Aktionsorientierung	355
13.9 Alternativen zum traditionellen MAB-Workshop	356
13.10 Planung von Serien von MAB-Workshops	359
14 Aktionsmanagement	363
14.1 Organisation von Aktionen.....	364
Aktionsebenen	364
Rollen im Aktionsmanagement.....	364
Auswahlkriterien für Aktionsleiter und Aktionsteammitglieder	365
Der Aktionsauftrag	366
Aktionsmanagement und Linienorganisation.....	368

Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse	369
14.2 Aktionsrahmenplanung	370
Das Planungs-dreieck aus Zielen, Nebenbedingungen und Lösungen	370
Der hierarchische Aufbau von Aktionsplänen.....	372
Vorgänge und Meilensteine.....	373
Der zeitliche Planungshorizont.....	374
14.3 Einfache Aktionsplanungstools	375
Wer/Was/Wann-Modelle.....	375
Wer/Was/Wann-Modelle mit Statusanzeigern	376
14.4 Komplexe Aktionsplanungsmodelle.....	377
Meilensteinplanung	377
Feinplanung von Vorgängen	379
Iterationen.....	381
14.5 Controlling von Aktionen	381
Grundprinzipien des Aktionscontrollings.....	382
Berichtswesen.....	383
Einfache Berichtsformulare.....	384
Berichtswesen in Projekten	385
Nachsteuern	387
14.6 Weiche Faktoren des Aktionsmanagements	387
Know-how und Tools	388
Einsicht und Disziplin	388
Berichte, Meetings und individuelles Aktionstracking	389
Politische Vorüberlegungen durch den Aktionsleiter.....	390
Die Wichtigkeit der Startphase.....	390
Teambuilding im Aktionsteam.....	391
14.7 Typische Fehler im Aktionsmanagement	391
15 Information II.....	393
15.1 Informationen zu Ergebnissen und zu Reaktionen	393
15.2 Zweck übergreifender Informationsmaßnahmen.....	394
15.3 Planung und Organisation der Informationsmaßnahmen	396
Organisation und Rollen.....	396
Publikationen und Zeitplan.....	397
15.4 Durchführung der Informationsmaßnahmen.....	399
Informationspolitik.....	400
Stil.....	401
16 Evaluation	403
16.1 Projektevaluation und Lernen.....	403
16.2 Evaluation von MAB-Projekten	405
Positionierung einer MAB-Evaluation	405
Kriterien für Evaluationen	406
Objektive betriebswirtschaftliche Kriterien.....	407
Der richtige Zeitpunkt für MAB-Evaluationen	409

16.3 Evaluationsmethoden.....	409
Systematische Dokumentation	409
Beobachtungen	410
Interviews	411
Schriftliche Befragungen.....	413
16.4 Zur Praxis von MAB-Evaluationsumfragen	414
Stichprobe.....	414
Organisation	415
Items und Fragebogen	415
Datenauswertung und Interpretation	418
Anhang 1: Prototypische MAB-Items.....	421
Anhang 2: Statistische Korrelation	427
Literaturangaben	431
Namensverzeichnis	445
Stichwortverzeichnis	449