

# Mitarbeiterbefragungen als Baustein der Organisationsentwicklung und Unternehmenssteuerung

**-Konzepte in Theorie und Praxis am Beispiel der DB AG-**

## INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG.....	1
1 MITARBEITERBEFRAGUNGEN (MAB'S) .....	1
1.1 Arten und Formen von Mitarbeiterbefragungen .....	2
1.2 Risiken und Chancen von Mitarbeiterbefragungen.....	3
1.3 Phasen und Arten von Mitarbeiterbefragungen.....	3
1.4 Vollerhebung versus Stichprobe.....	5
2 MAB'S BEI DER DB AG.....	6
2.1 Entwicklung der MAB's bei der DB .....	6
2.2 Ergebnisse der MAB 2001 bei der DB.....	7
3 EIN MÖGLICHES ZUKUNFTSKONZEPT .....	9
3.1 Qualitative Zielgrößen .....	9
3.2 Exkurs Messung Engagement.....	10
3.3 Operationalisierung der Erfolgsfaktoren.....	11
3.4 Integration in die Managementsysteme.....	12
3.5 Einbindung der Mitarbeiterbefragungen in die BSC .....	13
3.6 MAB's als Regelprozess .....	14
4 FAZIT.....	16

## Zusammenfassung

Diese Arbeit befasst sich im Rahmen des Themas Organisationsentwicklung und –gestaltung mit Mitarbeiterbefragungen (MAB) in Theorie und Praxis im besonderen Kontext des Unternehmens DB.

Das Thema Mitarbeiterbefragung ist deswegen von besonderem Interesse, weil großangelegte Mitarbeiterbefragungen auf der einen Seite hohe Kosten, hohe Erwartungen der Mitarbeiter und des Vorstandes, eine hohe Komplexität und anspruchsvolle Prozessketten mit sich bringen. Auf der anderen Seite steckt hinter Ihnen meistens die Überzeugung, dass „zufriedene Mitarbeiter mehr leisten, seltener krank werden, produktiver arbeiten und freundlicher zu ihren Kunden sind.“ Es stellt sich die Frage, was ein Unternehmen mit einer Mitarbeiterbefragung erreichen will und kann und ob sich der relativ hohe Aufwand lohnt. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass eine nicht erfolgreich durchgeführte Mitarbeiterbefragung mehr schadet als nutzt.

Im Laufe der Arbeit werden unterschiedliche Konzepte vorgestellt und idealtypische Ablaufprozesse bei erfolgreichen Mitarbeiterbefragungen skizziert. Beispielhaft wird anhand der bei der Deutschen Bahn durchgeführten Mitarbeiterbefragungen aufgezeigt, wie dieses Instrument in der Praxis angewandt wurde. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2001 werden näher beleuchtet. Es werden Schlussfolgerungen für eine mögliche Weiterentwicklung der MAB's im Konzern gezogen und ein optimaler Regelprozess wird auf Basis von im Konzern vorhandenen Überlegungen skizziert.

Schließlich wird Stellung zu der Frage bezogen, ob und wie die DB AG MAB's im Rahmen der Organisationsentwicklung und der Unternehmenssteuerung anwenden sollte.

## 1 Mitarbeiterbefragungen (MAB's)<sup>1</sup>

Ursprünglich wurden Mitarbeiterbefragungen zur Erforschung der Arbeitszufriedenheit eingesetzt. Hierfür wurden Standardinstrumente entwickelt, die unternehmensspezifisch angewandt wurden. In empirischen Untersuchungen wurden Benchmarks für die Normausprägungen von Antworten ermittelt, um die Beurteilung darüber zu erleichtern, ob die durchschnittlichen Ausprägungen der gegebenen Antworten nun relativ gut oder relativ schlecht sind. Im Vordergrund stand das **Messen der Mitarbeiterbefindlichkeiten** und **Einschätzungen**, also eine Diagnose des Ist-Zustandes. Ende der Siebziger Jahre wurden parallel MAB's entwickelt, bei denen das Ziel im Vordergrund stand, durch die Mitarbeiterbefragung konkrete Hinweise dafür zu erhalten, mit welchen Verbesserungsmaßnahmen Effizienz und Effektivität der Organisation erhöht werden können. Diese **interventionistischen MAB's** beinhalten immer ein Prozesskette, mit der -nach der Auswertung des Fragebogens- die Ergebnisse in die Organisation zurückgespiegelt werden. Dort werden in Arbeitsgruppen oder in Projekten Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, die an den identifizierten Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen ansetzen und die Organisation weiterentwickeln.

---

<sup>1</sup> Einen sehr guten Überblick über Theorie und Praxis von Mitarbeiterbefragungen gibt Ingwer Borg, 1995 (Seattle), S. 23 ff.

Die beiden grundsätzlichen Stoßrichtungen „**Messen**“ und „**Intervenieren**“ waren Ausgangspunkt für unterschiedliche Weiterentwicklungen. Aus der Erkenntnis heraus, dass die Fragebögen auf die jeweilige besondere Situation und Art des Unternehmens angepasst werden müssen, wurden MAB's mehr und mehr auf die Organisation und die Ziele des Unternehmens zugeschnitten.

Der Schwerpunkt der Befragungen verlagerte sich von der Mitarbeiterzufriedenheit hin zu Fragestellungen, deren Beantwortung **im Interesse der Organisation** ist. Die Business-Orientierung steht heutzutage im Vordergrund, also das Verbessern der Aufbau- und der Ablauforganisation. Dies hat den Vorteil, dass produktivitätshemmende Faktoren nun direkter angesprochen werden<sup>2</sup>.

## 1.1 Arten und Formen von Mitarbeiterbefragungen

Heutzutage haben sich unterschiedliche MAB-Typen etabliert: Die am häufigsten angewandten Typen von Mitarbeiterbefragungen lassen sich in fünf Gruppen clustern:

### Die heutigen Haupttypen einer MAB und einige ihrer Merkmale<sup>3</sup>

TYP	ZWECK	NEXT STEPS
Meinungsumfrage <sup>4</sup>	Verstehen, wie die Mitarbeiter/ Gruppen die Dinge sehen	Abwarten, was rauskommt. Dann weiter entscheiden
Benchmarkingumfrage	Sich-messen an Normwerten	Regelmäßige Wiederholung, evtl. Teilnahme an Konsortien
Klimabefragung (der „Basis“) mit Rückspiegelung	Klima und Zufriedenheit verbessern, Schwachstellen „vor Ort“ beseitigen	Keine, Einzelaktion
<b>Auftau- und Einbindungsmanagement Programm (AEMP)</b>	<b>Leistung und Zufriedenheit erhöhen unter Einbindung aller Mitarbeiter</b>	<b>Mehrfach wiederholen, Verknüpfung mit anderen Aktivitäten ist ad-hoc</b>
Systemische MAB	Messen (von Einstellungen) um besser zu führen	Integraler Bestandteil der Führungssysteme

Am wenigstens verbreitet ist die systemische MAB. Meinungsumfragen kommen nur gelegentlich zum Einsatz. Am häufigsten kommt heutzutage die AEMP zum Einsatz, bei der das Ziel im Vordergrund steht, die Leistung und Zufriedenheit unter Einbindung aller Mitarbeiter zu erhöhen.

<sup>2</sup> Zur Entwicklung von Mitarbeiterentwicklungen siehe Borg (2003) und insbesondere Bergermaier & Borg (1995), die die Entwicklung unterschiedlicher Modelle des Mitarbeiters, von mechanistischen Ansätzen hin zu strategischen Einbindungen skizzieren.

<sup>3</sup> Tabelle gemäß Borg (2003). Dort findet sich auch eine ausführliche Beschreibung der unterschiedlichen MAB-Typen

<sup>4</sup> Zum Einsatz von MAB's als Meinungsumfrage siehe insbesondere Ganserer & Große-Peclum (1995), die sich mit Meinungsumfragen als Bestandteil der Organisationsentwicklung befassen.

Wie sich zeigen wird, können Mitarbeiterbefragungen aber auch Merkmale unterschiedlicher Typen haben.

## 1.2 Risiken und Chancen von Mitarbeiterbefragungen<sup>5</sup>

Mitarbeiterbefragungen bergen große Chancen aber auch hohe Risiken. Ein großer Vorteil ist, dass mit Mitarbeiterbefragungen die Aufmerksamkeit auf wichtige Themen des Konzerns gelenkt werden kann (Synchronisierung der Aufmerksamkeit). Darüber hinaus können mit der Mitarbeiterbefragung die Mitarbeiter konstruktiv in die Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen miteinbezogen werden. Wenn man sie z.B. fragt: „Glauben sie, dass es in ihrem Arbeitsbereich noch hohe Verbesserungspotenziale gibt?“ und das Ergebnis eine hohe Zustimmung zu dieser Aussage ist, kann man direkt auf die Mitarbeiter zu gehen und sie nach den konkreten Verbesserungen, die ihnen vorschweben, fragen.

Mitarbeiterbefragungen finden oftmals anfangs eine hohe Zustimmung, weil sich die Mitarbeiter durch sie in das Unternehmen eingebunden und ernst genommen fühlen. Wenn ein Unternehmen die hohen Erwartungshaltungen der Mitarbeiter bezüglich der Befragung erfüllt, so steigert dies die Identifizierung und Engagement für das Unternehmen. Dies kommt der Verbesserung der Unternehmensperformance zusätzlich zu Gute.

Allerdings bergen Mitarbeiterbefragungen auch sehr hohe Risiken. Diese treten insbesondere dann zu Tage, wenn bei den Mitarbeitern geweckte Erwartungshaltungen nicht erfüllt werden.

Ein optimaler Verlauf einer Mitarbeiterbefragung muss also in technischer, zeitlicher, kommunikativer und inhaltlicher Sicht optimal auf das Unternehmen abgestimmt sein.

## 1.3 Phasen und Arten von Mitarbeiterbefragungen

Grundsätzlich kann man zwischen **messorientierten (mMAB)** und **interventionistischen MAB's (iMAB)** unterscheiden. Auch eine Verknüpfung beider Formen ist denkbar<sup>6</sup>.

Wenn man die MAB als Instrument des Veränderungsmanagements ansieht, das im Grunde der Wettbewerbsfähigkeit der Organisation dienen soll, dann kommt im allgemeinen das Auftau- und Einbindungsmanagement-Programm (AEMP)<sup>7</sup> zum Einsatz. Dessen Hauptphasen und -schritte sind in folgendem Diagramm skizziert.

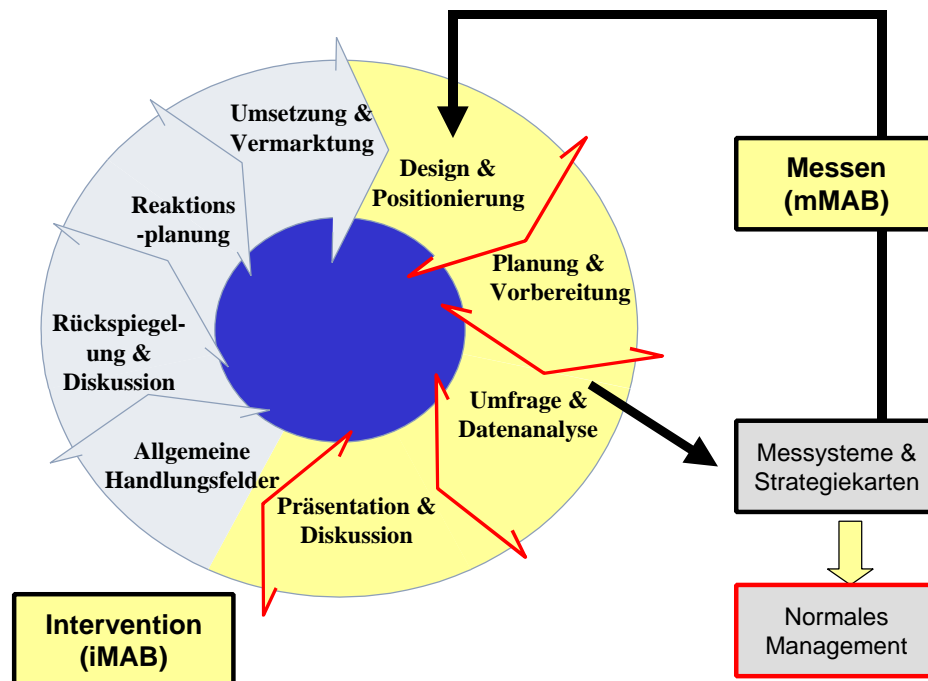
---

<sup>5</sup> Die Risiken einer MAB sind hier auf die entscheidenden Faktoren reduziert. Für eine ausführlichere Darstellung siehe Borg (2003), S. 33ff

<sup>6</sup> Die interventionistische MAB wird hier nur kurz skizziert. Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Thema siehe Borg (2003), S. 28ff

<sup>7</sup> Siehe im Detail Borg (2003), S. 27ff

### Phasen einer iMAB (Kreis) und einer mMAB (Schleife oben rechts)<sup>8</sup>



Die **interventionistische Mitarbeiterbefragung (iMAB)** ist auf Veränderung ausgelegt. Nach einer intensiven Auseinandersetzung mit den Ergebnissen (vor allem im Rahmen von Workshops<sup>9</sup>) werden **Folgeprozesse**<sup>10</sup> initiiert, die zu Veränderungen in der aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen führen. Im Extremfall „ist es für sie gleichgültig, welche Statistiken sich bei der Befragung ergeben haben: was zählt ist ausschließlich, ob mit diesen Werten **bestimmte Veränderungen** erreicht werden“<sup>11</sup> Eine sehr eigenwillige, aber auch sehr erfolgreiche interventionistische MAB führten zum Beispiel die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) im Jahr 1989 durch<sup>12</sup>.

Die **messorientierte Mitarbeiterbefragung (mMAB)** konzentriert sich auf das Messen und zurückspiegeln der Ergebnisse an Mitarbeiter und Führungskräfte. Ein besonderer Augenmerk liegt auf der Integrierung der Auswertungen in Managementsysteme<sup>13</sup>. Dies setzt allerdings voraus, dass die MAB's regelmäßig erfolgen und die jeweils aktuellen Auswertungen kontinuierlich in die Managementsysteme des Unternehmens nachgepflegt werden. Um innerhalb der Managementsysteme auch qualitative Information über die Organisation wiederzuspiegeln und über Anreiz- und Sanktionssysteme Verbesserungen zu fördern, die mittelbar die Gesamtpformance des Unternehmens erhöhen, ist ein Instrument nötig. Dieses sollte eine hohe „Management-Attention“ finden, in ihr formulierte Zielgrößen müssten in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte und damit in deren Vergütungssysteme einfließen. Durch die mMAB könnte die führungsrelevanten Daten des Unternehmens, wie Produktivität, Kosten, etc.

<sup>8</sup> Darstellung gemäß Borg (2003), S. 27

<sup>9</sup> Bezüglich Funktion, Ablauf, Organisation, usw. von Workshops siehe Borg (2003), S. 323ff

<sup>10</sup> Bezüglich Folgeprozesse siehe Borg (2003), S.363ff

<sup>11</sup> Borg (2003), S.30

<sup>12</sup> Lauterberg (1995)

<sup>13</sup> Siehe hierzu auch Wagner (1995), S.175 ff.

um interne weiche Faktoren erweitert werden, also um Messwerte zu Einstellungen, Meinungen und Handlungsabsichten. Ein populäres Instrument, um qualitative Informationen abzubilden und mit ihnen auch das Unternehmen zu steuern ist z.B. die Balanced Scorecard. Es sind jedoch auch andere Implementierungen denkbar.

Die **mMAB** initiiert also keine Folgeprozesse, sondern **liefert ihre Ergebnisse an die Steuerungsinstrumente innerhalb des Unternehmens**. Sobald diese regelmäßig erfolgen und in standardisierte Instrumente eingehen, sind die Anforderungen an das Fragebogendesign, die Datenauswertung<sup>14</sup> und vor allem an die Steuerungsinstrumente dementsprechend hoch. Es steckt die Vision eines selbstregulierenden Systems dahinter und ein solches ist vor dem historischen Hintergrund eines großen Unternehmens eine äußerst anspruchsvolle Aufgabe.

#### 1.4 Vollerhebung versus Stichprobe

Bei der Befragung der Mitarbeiter können methodisch entweder Vollerhebungen gemacht werden oder Stichproben. Beide Vorgehensweisen weisen Vor- und Nachteile auf. Entscheidender Nachteil einer Vollerhebung ist der -in einem Konzern- enorm hohe Aufwand. Dieser wird einerseits durch die große Anzahl von Fragebögen, die ausgefüllt und ausgewertet werden müssen, bestimmt. Andererseits bringen die in Gang zu setzenden Folgeprozesse hohe Kosten in organisatorischer, zeitlicher und materieller Hinsicht mit sich. Diese Folgeprozesse sind aber zwingend notwendig, um die hohen Erwartungen der Mitarbeiter an eine groß angelegte MAB zu erfüllen. Entscheidender Vorteil ist die starke Einbindung der Mitarbeiter und die darauf aufbauende Möglichkeit, einen breit angelegten Veränderungsansatz zu verfolgen.

Die Stichprobe ist zwar billiger, bringt aber wiederum spezifische Probleme mit sich. Zum Beispiel ist die Repräsentativität der Ergebnisse nur eingeschränkt gewährleistet, insbesondere dann, wenn sich die Organisationseinheiten in ihren Aufgabenfeldern und Tätigkeiten so stark unterscheiden wie bei der DB. Ein weiterer Nachteil ist, dass die Ergebnisse nicht in die Managementsysteme des Unternehmens, wie die BSC, einfließen können, da eine Runterbrechung der eingeschränkt repräsentativen Gesamtergebnisse auf einzelne Organisationseinheiten so gut wie unmöglich ist<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Die Datenerfassung und –auswertung ist ein sehr aufwändiger, erfolgskritischer und komplexer Prozess. Für eine recht komplette Darstellung siehe Borg (2003), S.81ff. . Einen schönen Einblick in die Auswertungsproblematiken gibt Müller (1995)

<sup>15</sup> Siehe hierzu auch Borg (2003), S.77f

### Vollbefragung versus Stichprobe<sup>16</sup>

	VORTEILE	NACHTEILE
<b>Vollbefragung</b> Bewährte Methode, wenn <b>Folgeprozesse</b> und breite <b>Einbindung</b> gewünscht sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Einbindungskultur</li> <li>✗ breiter Veränderungsansatz</li> <li>✗ Auswertungsvielfalt</li> <li>✗ Identifikation mit Ergebnissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Hoher Aufwand (z.B. für Kommunikation)</li> <li>✗ Projektaufwand hoch</li> <li>✗ Kosten hoch</li> <li>✗ hohe Erwartungen bei Beteiligten</li> </ul>
<b>Stichprobe</b> Bewährte Methode, wenn <b>Monitoring</b> und <b>Fortschrittsmessung</b> im Vordergrund stehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Projektaufwand schlanker</li> <li>✗ Kosten geringer</li> <li>✗ Barometer für große Einheiten</li> <li>✗ Flexibilität im Turnus</li> <li>✗ Verantwortungsdruck im Top-Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Schätzfehler</li> <li>✗ Aufwand für Repräsentativität</li> <li>✗ nur Bereichs-Ergebniszuordnung</li> <li>✗ geringere Auswertungsvielfalt</li> </ul>

## 2 MAB's bei der DB AG

### 2.1 Entwicklung der MAB's bei der DB

Die DB AG hat 1995 kurz nach der Bahnreform in einer Stichprobe eine Meinungsumfrage durchführen lassen, um ein Stimmungsbild ihrer Mitarbeiter zu bekommen. Dies war angesichts der vielen unterschiedlichen Befindlichkeiten nötig, die in einem Unternehmen auftreten, dass durch die Zusammenlegung von zwei riesigen ‚kulturell unterschiedlichen Behörden entstanden ist.

### Entwicklung von Mitarbeiterbefragungen bei der DB AG<sup>17</sup>

Mitarbeiterbefragungen im DB Konzern			
	Stichprobe 1995	MAB 1998	MAB 2001
Charakter	Meinungsforschung Einzelmaßnahme	Vollerhebung Einbindung Mitarbeiter	Vollerhebung Führungsinstrument
Ziele	Stimmungsbild nach Start Bahnreform erheben	Mitarbeiterperspektive erheben - FK unterstützen und fordern	Verknüpfung mit Offensive Bahn - Fokus auf Folgeprozesse
Inhalte	Stimmungsbild nach Start Bahnreform erheben	Leistungs- und Zufriedenheits-Items	Wie 1998 plus strategische Themen (Sanierung)

<sup>16</sup> Interne Auswertungen, angepasste Darstellung interner Dokumente

<sup>17</sup> Interne Auswertung, eigene Darstellung

Je nach Umfang, Zuschnitt und Art der Befragung können Mitarbeiterbefragungen einen sehr unterschiedlichen Aufwand mit sich bringen. Sowohl die Art der Befragung, die Anzahl der Befragten, die Aufbereitung der Daten als auch die initiierten Folgeprozesse bestimmen Komplexität und Gesamtaufwand für die Befragung.

Ein entscheidender Kostentreiber ist die Anzahl der Befragten. Eine Vollerhebung bringt hohe Kosten mit sich, auch weil bei einer Befragung aller Mitarbeiter umfangreiche Folgemaßnahmen initiiert werden müssen. Stichproben sind demgegenüber mit relativ wenig Aufwand verbunden.

So startete die DB ihre Mitarbeiterbefragungen im Jahr 1995 zunächst mit einer Stichprobe, die relativ geringe Kosten mit sich brachte. Die Befragung 1998 richtete sich an alle Mitarbeiter, brachte aber relativ wenige systematische Folgemaßnahmen mit sich. Mit der Mitarbeiterbefragung 2001 wurde erstmals ein Folgeprozess komplett aufgesetzt, der Vielzahl dezentraler und zentraler Folgemaßnahmen mit sich brachte<sup>18</sup>.

**Beteiligte, Kosten und Folgeprozesse der großen MAB's bei der DB**

Mitarbeiterbefragungen im DB Konzern			
	Stichprobe 1995	MAB 1998	MAB 2001
Folgeprozesse	Geringe Transparenz, wenige zentrale Maßnahmen	Breite Kommunikation, Massenworkshops, oft lokaler Aktionismus, wenig Veränderungen	Hohe „attention“ bei FK; 4600 Maßnahmen, davon 9 konzernweit, 114 UB-weit
Beteiligte	15.000 MA, 500 FK voll <b>61% Beteiligung</b>	234.476 Mitarbeiter <b>49% Beteiligung</b>	184.281 Mitarbeiter <b>38% Beteiligung</b>
Kosten	0,34 Mio. DM	1,8 Mio. DM (Beratung, Logistik, Kommunikation)	1,6 Mio. DM

**2.2 Ergebnisse der MAB 2001 bei der DB**

Die Mitarbeiterbefragung 2001 bei der DB war eine interventionistische MAB. Unter dem Befragungsmotto „**Fragen – Antworten – Handeln**“ wurde die Absicht transportiert, die Befragungsergebnisse zum Ausgangspunkt von Folgeprozessen und Reaktionen zu machen<sup>19</sup>. Hier wurden vor allem Management- und Führungskräfte aller Ebenen als „Treiber“ in die Pflicht genommen.

<sup>18</sup> siehe „Mitarbeiterbefragung 2001 – Die Folgemaßnahmen“, offizielles internes Dokument, angepasste Darstellung

<sup>19</sup> die Vielzahl der konkreten Folgemaßnahmen werden hier nicht näher beleuchtet. Sie sind aber sehr gut in dem internen Dokument „MAB 2001 - Die Folgemaßnahmen“ beschrieben. Ein Beispiel aus dem Bereich Kommunikation ist z.B. das „regelmäßige Durchführen von Jour Fixes“ oder das „Durchführen von internen Kundenbefragungen“.

Ziele der Befragung waren<sup>20</sup>:

- ? Die empirischen Grundlagen für MA-orientiertes Management zu verbessern
- ? Hindernisse und Chancen für die Strategie des Unternehmens „Offensive Bahn“ zu identifizieren
- ? Die Mitarbeiter an der gemeinsamen Zukunftsgestaltung zu beteiligen und
- ? Die Aufmerksamkeit aller auf personalpolitische Schlüsselthemen zu lenken

Obwohl viele Kritikpunkte schon vorher bekannt waren, so waren doch einzelne Ergebnisse überraschend und signalisierten einen starken personalpolitischen Handlungsbedarf. Schon die geringe Beteiligungsquote in Höhe von 38%, wie auch weitere Ergebnisse ließen die Schlussfolgerung zu, dass auf eine unerwartet starke Passivität, Resignation und sogar Ablehnung innerhalb der Belegschaft anzutreffen war. Diese war zwar grundlegend von dem harten Sanierungsprozess seit 1994 (Bahnreform) bestimmt, aber viele Antworteten deuteten auf akute Handlungsfelder hin, in denen konkrete Maßnahmen ergriffen werden können. Kritisch war vor allem die Tatsache, dass die Mitarbeiter nur bedingt erwarteten, dass die vorgenommenen und die vorzunehmenden Änderungen zum Erfolg des Unternehmens führten. Das Vertrauen war gemindert, wenn nicht sogar stellenweise verlorengegangen<sup>21</sup>.

Nach der Auswertung der Ergebnisse fanden eine Vielzahl von Folgemaßnahmen statt. Schon die bloße Anzahl von 4.425 angemeldeten Folgemaßnahmen zeigt Umfang der vorgenommenen Aktivitäten. Eine umfangreiche Vertrauensoffensive wurde gestartet und die Ergebnisse in die Personalstrategie eingebunden.

Alle unmittelbaren Folgemaßnahmen wurden unter dem Begriff Handeln in den Kategorien „Handeln Konzernweit“ (14), „Handeln Bereichsweit“ (75) und „Handeln regional“ (4.336) gebündelt. Diese wiederum verteilten sich auf die zentralen Themenbereiche „Führung“, „Zusammenarbeit“, „Commitment“ und „Information / Kommunikation“.

Trotz der zahlreichen initiierten Aktivitäten wurde deutlich, dass die einmalige Aufnahme einer Momentsituation nicht ausreicht, um die Befindlichkeiten innerhalb der riesigen Organisation frühzeitig zu antizipieren und bei identifizierten Schwachstellen fokussiert gegenzusteuern. Hier wäre eine Integration in ein Steuerungsinstrument wie z.B. die Balanced Score Card (BSC) vorteilhaft. Diese wiederum müsste regelmäßig angewendet und mit verstärkter Führung geführt werden.

---

<sup>20</sup> Informationen aus „Mitarbeiterbefragung 2001 – Die Folgemaßnahmen“, offizielles internes Dokument, angepasste Darstellung

<sup>21</sup> Informationen basieren auf „Mitarbeiterbefragung 2001 – Die Folgemaßnahmen“, offizielles internes Dokument, angepasste Darstellung

### 3 Ein mögliches Zukunftskonzept

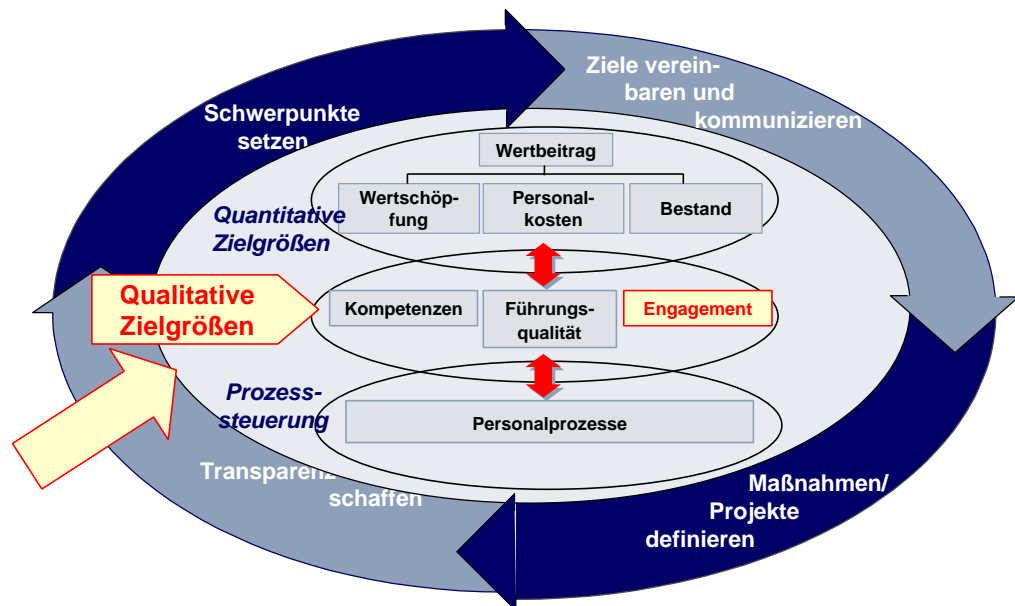
#### 3.1 Qualitative Zielgrößen<sup>22</sup>

Gerade in dienstleistungsorientierten Unternehmen sind die Mitarbeiter für den Wertbeitrag eines Unternehmens sehr wichtig. Je besser die Mitarbeiter, desto besser das Produkt. Zwar kann man ein Unternehmen auch nur mit quantitativen Zielgrößen messen, wie z.B. Gewinn, Aufwand, Kosten und Rentabilitäten. Dahinter liegt jedoch immer ein Wertbeitrag der Mitarbeiter, der von drei Komponenten abhängig ist:

- ? Kompetenzen – wie gut sind die Mitarbeiter?
- ? Führungsqualität – wie gut werden sie geführt?
- ? Engagement – wie motiviert und zufrieden sind sie?

Diese Elemente sind Treiber des Wertbeitrages, den die Mitarbeiter für das Unternehmen erbringen. Sie lassen sich nicht aus den kaufmännischen Systemen eines Unternehmens auslesen. Nichtsdestotrotz sind sie sehr wichtig und zudem beeinflussbar. Dementsprechend sollten sie gemessen und als qualitative Zielgrößen definiert werden. Ideal wäre es, wenn sie in die Steuerungssysteme des Unternehmens eingehen.

#### Qualitative Zielgrößen sind Treiber des Wertbeitrags<sup>23</sup>



Während Kompetenzen und Führungsqualität klassisch erfasste Faktoren sind, ist das Engagement eine erweiterte Fassung der Mitarbeiterzufriedenheit, die lange Ausgangspunkt der meisten Mitarbeiterbefragungen war.

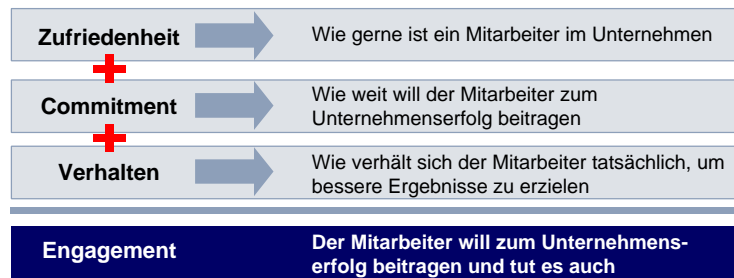
<sup>22</sup> Im Rahmen dieses Abschnittes wird kurz auf einige Grundaspekte beim Design einer MAB eingegangen. Dies ist allerdings ein eigener Forschungszweig, der im Rahmen dieser Arbeit nur angerissen werden kann. Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dieser Thematik siehe Borg (2003) S.45ff. . Hier wird detailliert auf unterschiedliche Aspekte der Positionierung, ihren Kontext, Hidden Agendas, Anonymität und Ziele einer MAB eingegangen

<sup>23</sup> Angepasste Darstellung auf Grundlage interner Analysen des Personalbereiches

### 3.2 Exkurs Messung Engagement

Die Zieldefinition künftiger Mitarbeiterbefragungen sollte über die klassische Messung der Mitarbeiterzufriedenheit hinausgehen. Denn es ist ja nicht die Zufriedenheit des Mitarbeiters, von der ein Unternehmen profitiert, sondern das Verhalten der Mitarbeiter. Dieses definiert letztlich den Beitrag des Mitarbeiters zum Gesamterfolg. Der Idealzustand ist ein Mitarbeiter, der zum Unternehmenserfolg beitragen will und es auch tut. Das Engagement des Mitarbeiters ist hierbei eine Produkt aus Arbeitszufriedenheit, Verantwortung für das Unternehmen und seinem tatsächlichen Verhalten.

#### Engagement ist mehr als Arbeitszufriedenheit<sup>24</sup>



Denn während die meisten Mitarbeiterbefragungen „Zufriedenheit“ erheben ...

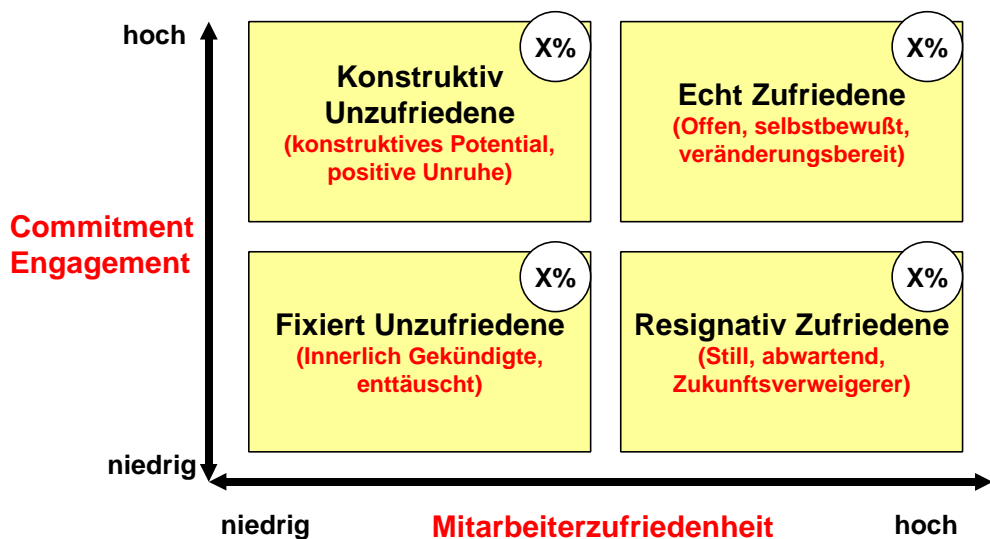
„Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Unternehmen als Arbeitgeber?“

... messen **handlungsorientierte** Fragen tatsächliches Engagement und Verhalten:

„Ich empfehle unser Unternehmen einem Freund, der eine Anstellung sucht, ohne zu zögern.“

Dementsprechend sind mehr handlungsorientierte Fragen gefordert. Zusätzlich zur Erhebung klassischer Faktoren der Arbeitszufriedenheit sollten außerdem in den MAB wesentliche Parameter für Commitment und Engagement der Belegschaft gemessen und ausgewertet werden.

Hierdurch sind differenziertere Analysen möglich, die ein besseres Bild von der Belegschaft wiedergeben. Zum Beispiel lässt sich die Art der Unzufriedenheit unterschiedlichen Gruppen zuordnen<sup>25</sup>:



<sup>24</sup> Angepasste Darstellung auf Grundlage interner Analysen und Vorschläge des Personalbereiches

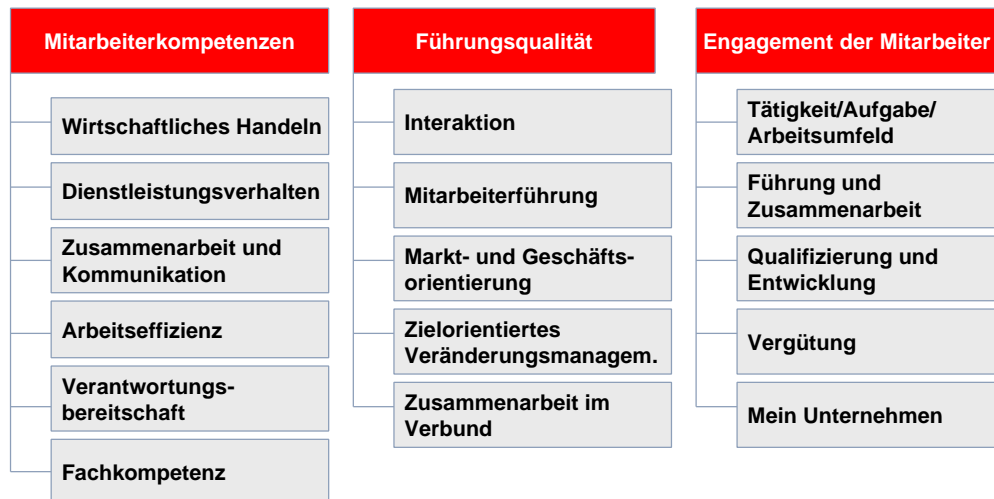
<sup>25</sup> Beispielhafte angepasste Darstellung. Quelle: Interne Präsentation

### 3.3 Operationalisierung der Erfolgsfaktoren

Ein wichtiger Schritt ist die Operationalisierung der identifizierten Erfolgsfaktoren, da diese wiederum multidimensional sind. Hierfür gibt es verschiedene Verfahren, eher intuitive, eher statistische, oder auch das Erarbeiten in Workshops.

Im Rahmen eines Projektes hat die DB ihre qualitativen Zielgrößen folgendermaßen ausdifferenziert:

#### Erfolgsfaktoren der Mitarbeiter<sup>26</sup>



Diese Felder stellen Ansatzpunkte für die quantitative Erfassung der qualitativen Erfolgsfaktoren Kompetenzen, Führungsqualität und Engagement dar. Viele Aspekte wurden schon in vergangenen Befragungen ausgeleuchtet und über das Antwortverhalten erfasst. Allerdings kommen durch die Verlagerung hin zu den handlungs- und verhaltenorientierten Fragestellungen neue Fragen hinzu, einige alte fallen weg<sup>27</sup>.

#### Beispiel für verhaltensorientierte Fragen<sup>28</sup>



<sup>26</sup> Angepasste Darstellung auf Grundlage interner Analysen und Vorschläge des Personalbereiches  
<sup>27</sup> Die Erstellung der Fragen ist eine Wissenschaft für sich. Sie berücksichtigen eine Vielzahl von Aspekten. Siehe dazu ausführlich Borg (2003), S.97ff  
<sup>28</sup> Die DB führte 2004 eine Pilotbefragung im Unternehmen DB Energie durch, bei dem die gemachten Überlegungen in die Fragen mit einfließen.

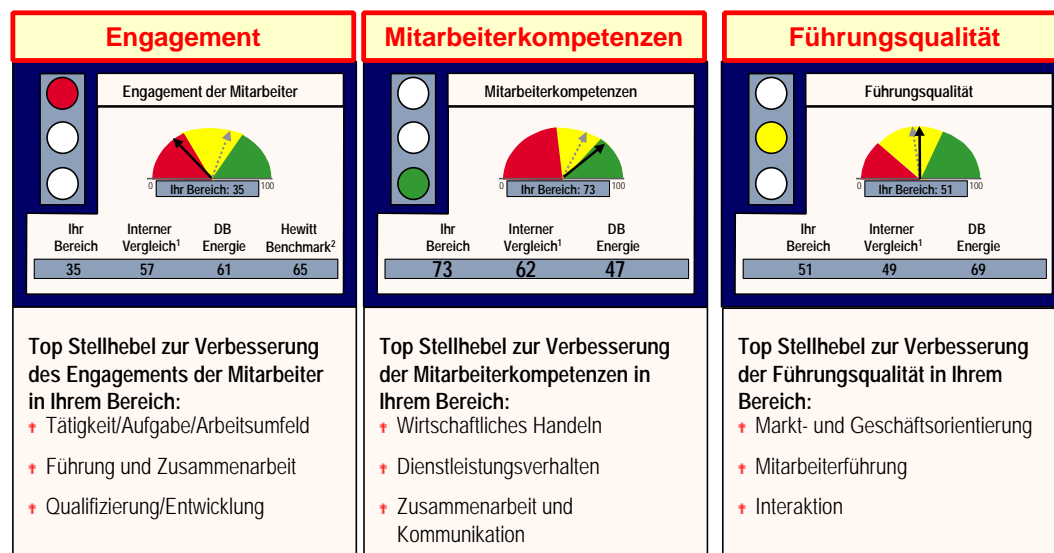
### 3.4 Integration in die Managementsysteme

Nach der Identifizierung und Messung der qualitativen Erfolgsfaktoren ist es notwendig, diese in die Managementsysteme des Unternehmens zu integrieren. Dies ist schon aus technischer Sicht nicht einfach. Auch die inhaltliche Aufbereitung und die notwendige Gewichtung der einzelnen Faktoren und Subfaktoren ist sehr anspruchsvoll. Da hier „softe“ Faktoren zu Steuerungskennzahlen des Unternehmens transformiert werden, ist die Gefahr groß, dass sie nicht akzeptiert und dann natürlich auch nicht „gelebt“ werden.

Auch die Art der Aufbereitung spielt eine große Rolle für eine erfolgreiche Einführung. Hier sind die Möglichkeiten zahlreich, aber insbesondere im Top-Management haben sich Ampelsysteme bewährt, da über sie grundsätzliche Aussagen zu komplexen Sachverhalten gut transportiert werden können. Auch Gradmesser eignen sich gut. Eine mögliche Berichtsform wäre auch eine Kombination von beidem, ergänzt um Benchmarks mit anderen Bereichen. Im Idealfall könnte diese zwar wirkungsvolle und einfache, aber doch reduzierte Darstellungsform um aussagen dazu ergänzt werden, wo innerhalb der Segmente besonderer Handlungsbedarf besteht<sup>29</sup>.

Das Thema Benchmarks, also internen und externen Vergleichen spielt im Rahmen der Rückspiegelung von Befragungsergebnissen oder anderen qualitativen und quantitativen Kennzahlen eine besondere Rolle. Da alle Messwerte von Natur aus relativ sind, stellt sich immer die entscheidende Frage: Ist das eigene Ergebnis nun relativ gut oder relativ schlecht? Die Antwort darauf hängt immer vom Bezugspunkt, der Referenz, ab. Diesen Bezugspunkt können in diesem Fall andere Unternehmen (externe Benchmarks), aber auch andere Bereiche, andere Abteilungen oder andere Projekte sein.

#### Mögliche Stellhebel & Benchmarks<sup>30</sup>



Eine zweckmäßige Referenz ist auf jeden Fall das eigene Unternehmen, der eigene Bereich und im Falle eines Konzerns unter Umständen auch dessen Ergebnisse (interne Benchmarks).

<sup>29</sup> Zum Berichtswesen von MAB's siehe ausführlich Borg (2003), S.235ff und insbesondere S.281ff

<sup>30</sup> Angepasste Darstellung auf Grundlage von DB-internen Grobkonzepten & Dokumenten

Es bleibt jedoch auch angesichts eines solchen, auf den ersten Blick, überzeugenden Konzepts die Frage, inwieweit dafür ein neues Berichtssystem aufgesetzt werden sollte. Es ist sehr aufwendig, ein solches auszurollen und zu implementieren. Auch die Akzeptanz ist fraglich, wenn es neben bestehende Systeme gestellt werden würde. Dies besonders vor dem Hintergrund, dass die DB schon über eine Balanced Scorecard (BSC) verfügt, die ja explizit dazu gedacht ist, qualitative Erfolgsfaktoren mit in die Zielsysteme der Manager einzubinden.

### 3.5 Einbindung der Mitarbeiterbefragungen in die BSC

Die BSC ist der Versuch, die Strategie des Unternehmens zu unterstützen und definiert auf Basis von Vision und Strategie für das Unternehmen kritische Erfolgsfaktoren<sup>31</sup>. Daraus werden Kennzahlen abgeleitet, die Zielsetzung und Leistungsfähigkeit der Strategie stützen. Durch die BSC ist es möglich, sowohl quantitative als auch qualitative, direkte und indirekte, leistungs- und kostentreibende Faktoren in ein transparentes Zielsystem zu integrieren.

Begründer dieses Konzepts sind Kaplan & Norton, die der Überzeugung waren, dass eine auf reine finanzielle Kennzahlen ausgerichtete Management den heutigen Anforderungen der Wirtschaft nicht mehr gerecht werden kann. Deswegen entwickelten sie das Instrument der BSC als effektives Planungsinstrument, mit dem monetäre und finanzielle Ziele auf verschiedenen Dimensionen miteinander verknüpft werden können. –Dieses baut auf vier verschiedenen Perspektiven auf: Der Finanzsicht (Aktionäre), der Kundensicht, der Prozesssicht (Effizienz), und der Lern- und Innovationsperspektive. Dies war Ausgangspunkt für unterschiedliche Weiterentwicklungen.

Bei der DB wird die BSC in Teilen des Unternehmens schon intensiv genutzt, eine weitere stärkere Verankerung im Unternehmen ist geplant. Die Integration von Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung ist also möglich. Eines der Felder der BSC könnte genutzt werden, um mitarbeiterbezogene Kennzahlen in größerem Umfang in die Balanced Scorecard zu integrieren. Da die Kompetenzen nur sehr langsam, wenn überhaupt, beeinflusst werden können, und die Führungskompetenzen im Rahmen eines solchen Instruments nicht hinterfragt werden sollten<sup>32</sup>, bietet es sich an, das **Engagement der Mitarbeiter** als beeinflussbaren Faktor in die BSC einzubinden.

---

<sup>31</sup> Für eine detaillierte Herleitung der BSC siehe Kaplan (1997). Mit der Integration in die BSC wird die MAB zum strategischen Instrument. Die MAB's werden in die Strategie eingebunden, und über sie werden qualitative Erfolgsfaktoren aus Sicht der Organisation und aus Sicht der Mitarbeiter in die Anreiz- und Sanktionssysteme des Unternehmens integriert.

<sup>32</sup> Die Führungsqualität in die BSC zu integrieren, wäre wahrscheinlich der falsche Weg. Dies insbesondere, weil auch schlechte Bewertungen dann für alle Mitarbeiter einer Führungskraft offensichtlich würden. Hierdurch würde ein Glaubwürdigkeitsverlust erzeugt, der es der Führungskraft erschweren würde, die Leistung seiner Mitarbeiter zu steigern. Bei der gezielten Gestaltung von Führung und Unternehmenskultur würde es über dies nicht ausreichen. Hierfür sind andere Konzepte zweckmäßig, siehe beispielsweise Pobel & Müller (1995)

### Beispiel BSC unter Einbindung der Mitarbeitersicht<sup>33</sup>



### 3.6 MAB's als Regelprozess

Um diese Integration zu erreichen, ist es notwendig einen umfangreichen Prozess aufzusetzen und die Mitarbeiterbefragungen als Kernelement auf dieses Konzept auszurichten.

Da die BSC zielgerichtete Maßnahmen nicht ersetzen kann und umfangreiche Mitarbeiterbefragungen auch zielgerichtete Folgemaßnahmen initiieren müssen (s.o.), müssen zwei Prozesse parallel ablaufen: Zum einen müssen regelmäßig die für die BSC relevanten Faktoren in MAB's erfasst (mMAB) und in die BSC eingepflegt werden. Hierüber müssen sie in die Zielvereinbarungen und damit in die Vergütungssysteme zumindest der Führungskräfte einlaufen.

Zum anderen müssen aus den in der jeweiligen MAB gewonnenen Erkenntnissen heraus auch Folgeprozesse in Gang gesetzt werden (iMAB)<sup>34</sup>. Dies wird von den Mitarbeitern erwartet und ist in vielen Dingen auch zweckdienlich. Oft werden Problemfelder sichtbar, die man zumindest in dieser Ausprägung nicht erwartet hätte. Hier muss das Unternehmen direkt gegensteuern. Oftmals wird dies in unternehmens- oder bereichsübergreifenden Folgeprojekten ratsam sein. Damit das Unternehmen die Möglichkeit hat, aktuelle Fragen zur strategischen Ausrichtung, der Mitarbeiterzufriedenheit oder zu Sonderthemen zu stellen, könnten die regelmäßig durchgeführten MAB's aus einem Standardteil und einem aktuellen Fragenblock bestehen.

Im Standardteil werden alle für die für Standardanalysen und BSC-Faktoren notwendigen Fragen gestellt, im aktuellen Fragenblock könnten

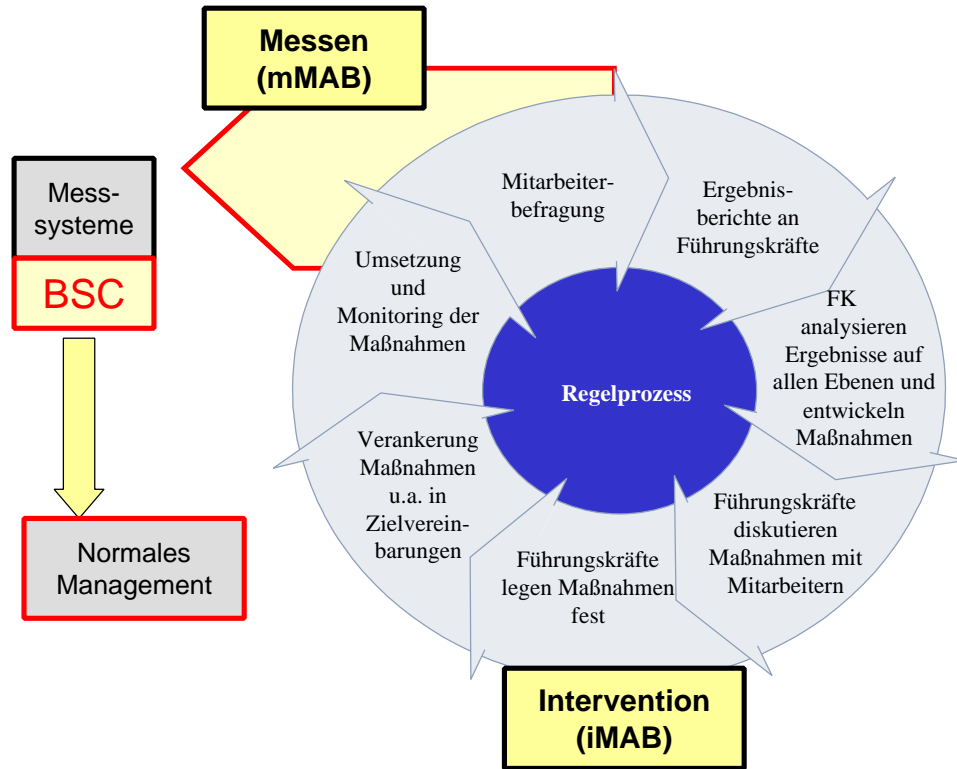
<sup>33</sup> Eigenes Chart, auf Grundlage bestehender DB-Grobkonzepte ; Quelle sind DB-interne Dokumente und Gespräche

<sup>34</sup> Siehe detailliert zu den Folgeprozessen Borg (2003), S.363ff

Fragen zu aktuellen Ereignissen oder strategischen Schwerpunkten gestellt werden. Hier könnte auch das Bewusstsein für bestimmte Themen geschaffen und die Mitarbeiter in die aktuelle Unternehmenspolitik miteinbezogen werden (Synchronisation der Awareness).

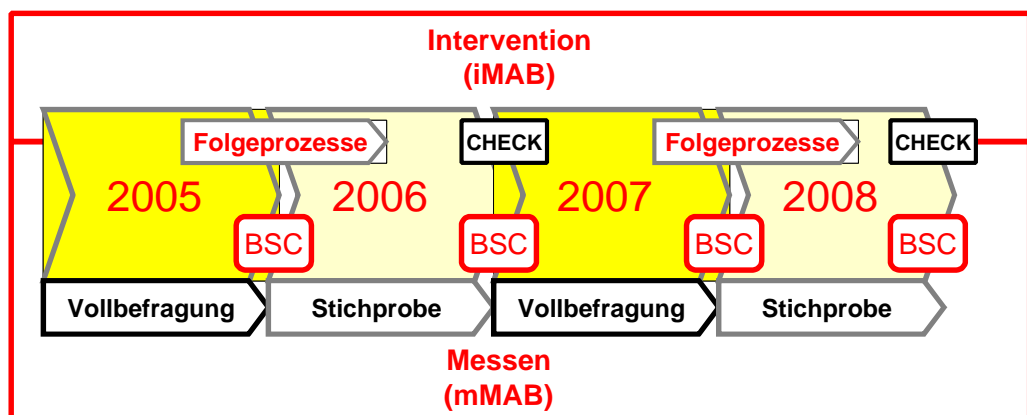
Auf Grundlage eines solchen Konzepts kann man die interventionistische MAB (iMAB) mit der messenden MAB (mMAB) verbinden.

**Ein möglicher Regelprozess MAB bei der DB<sup>34</sup>**



Ein solches wird auch schon im Konzern grob angedacht: In einem zweijährigen Turnus werden großangelegte Mitarbeiterbefragungen in einer Vollerhebung durchgeführt. Diese führen zu Folgeprozessen, in denen in Schwerpunkten strategische und organisatorische Problemfelder angegangen werden.

**Vollbefragungen und Stichproben wechseln ab<sup>35</sup>**



Aus dem Standardteil werden die für die BSC relevanten Faktoren erfasst. Außerdem werden die Ausprägungen bezüglich Kompetenzen und Füh-

<sup>35</sup> Eigenes Chart, auf Grundlage bestehender DB-Grobkonzepte ; Quellen: Gespräche und interne Dokumente

rungsqualitäten an die Organisation zurückgespiegelt (natürlich unter Wahrung der Anonymität). In den Jahren dazwischen werden ebenfalls im zweijährigen Turnus stichprobenartige MAB's durchgeführt. Mit diesen werden vor allem die für Managementsysteme relevanten Informationen aktualisiert bzw. validiert.

Über diesen Mechanismus könnte ein Regelprozess im Konzern eingeführt werden, der über die Mitarbeiterbefragungen die Erreichung der Unternehmensziele bestmöglichst unterstützt. Allerdings setzt die Implementierung eines so umfassenden Regelkreislaufes ein funktionierendes sehr komplexes Wechselspiel vieler Organisationseinheiten in inhaltlicher, koordinativer und technischer Hinsicht voraus.

## 4 Fazit

Mitarbeiterbefragungen sind ein mächtiges Instrument zur Organisationsentwicklung und -gestaltung. Eine hohe Durchschlagskraft bekommen sie insbesondere dann, wenn ihre Ergebnisse in die Steuerungssysteme des Unternehmens integriert werden. Außerdem müssen auch immer interventionistische Folgeprozesse von ihnen ausgehen. Es ist zwingend notwendig, regelmäßig MAB's durchzuführen, um die Aktualität der Daten zu gewährleisten. Nur dann wird es auch selbstverständlich genutzt und gelebt werden. Mit der BSC verfügt die DB schon jetzt über ein Planungs- und Steuerungsinstrument, in das die Ergebnisse der MAB einfließen könnten. Zielgrößen bei bestimmten Ausprägungen könnten gesetzt werden und so das Engagement der Mitarbeiter gezielt gefördert und gesteuert werden. Dieses wäre in einem dienstleistungs- und damit kundenorientierten Unternehmen von großem Vorteil.

Allerdings steht diesem Nutzen, in nicht zu unterschätzender Aufwand und ein hohes Risiko entgegen. Allein die Implementierung würde hohe Ressourcen und viel Zeit in Anspruch nehmen. Bei einem Unternehmen der Größenordnung der DB müsste ein immens komplexer Prozess aufgesetzt und betreut werden. Dies insbesondere angesichts der Situation in der sich das Unternehmen befindet. Der Sanierungsprozess hat schmerzhaft Spuren hinterlassen, und zum Erreichen des Ziels der Börsenfähigkeit werden umfangreiche Reorganisationen von Abteilungen und ganzen Unternehmensbereichen vorgenommen. Die zu kommunizierenden Ergebnisse wären unter Umständen nicht erfreulich. Vor allem wären die gewonnenen Erkenntnisse nur sehr schwer in konkrete, umfassende Verbesserungsprozesse umzusetzen, da sich die Organisation zur Zeit deutlich wandelt. Einfach ausgedrückt: Dem zu erwartenden Nutzen steht ein zu hoher Aufwand und ein zu hohes Risiko entgegen, um die begrenzten Ressourcen des Unternehmens jetzt darin zu investieren.

Eher zu empfehlen sind zur Zeit interventionistische MAB's in besonders kritischen Unternehmensbereichen.

## Literaturverzeichnis

- ? **Ansätzen zur strategischen Einbindung“.** In Freimuth (1995)  
**Bergermaier, R. & Borg, I. (1995). „Mitarbeiterbefragungen und Modelle des Mitarbeiters: Von mechanistischen**
- ? **Borg, I. (2003). „Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung“, Hogrefe 2003**
- ? **Freimuth, J. & Kiefer, B.-U. , Hrsg.(1995). „Geschäftsberichte von unten“, Hogrefe 1995**
- ? **Kaplan, R. & Norton, D. (2001). „Die strategiefokussierte Organisation“, Schaeffer-Poschel 2001**
- ? **Kaplan, R. & Norton, D. (1997). „Balanced Scorecard“, Schaeffer-Poschel 1997**
- ? **Lauterberg, C. (1995). „Die Stimme der Basis: Mitarbeiter befragen 600 Kollegen im Betrieb“. In Freimuth (1995), S.153ff**
- ? **Müller, B. (1995). „Die Auswertung betriebsinterner Fragebogenaktionen – Der Weg vom Kreuz zur Erkenntnis“. In Freimuth (1995), S.73ff**
- ? **Pobel, K. & Müller, G. (1995). „Führungskräfte – von der quantitativen Erhebung zur qualitativen Wirkung: Führung und Unternehmenskultur gezielt gestalten“. In Freimuth (1995), S.125ff**
- ? **Wagner, O. (1995). „Diagnosen der Qualitätskultur als Grundlage für ISO-9000 und TQM-Projekte“. In Freimuth (1995), S.175ff**