



tivian GmbH

Whitepaper

Benchmarking von Mitarbeiterbefragungen

Ein wesentlicher Teil erfolgreichen Qualitätsmanagements

Simone Weltzin & Marcel Bruder

tivian GmbH



tivian GmbH

Gesellschaft für Evaluation und Analyse in der Organisationsentwicklung

Einleitung

Der Erfolg eines Unternehmens hängt im Wesentlichen davon ab, wie erfolgreich seine Mitarbeiter sind. Dabei geht es jedoch nicht nur um die Qualität der Arbeitsleistung des Einzelnen, es geht vor allem um die Zusammenarbeit Aller. Nur wenn Mitarbeiter gut zusammenarbeiten, eine starke Bindung an das Unternehmen aufweisen und sich täglich neu für ihr Unternehmen einsetzen, wird es eine Organisation schaffen, sich im stärker werdenden Marktwettbewerb auch durchzusetzen. Wer als Spitzenunternehmen herausstechen möchte, muss daher nicht nur eine sorgfältige Personalauswahl vornehmen, sondern vor allem eine qualitativ hochwertige Mitarbeiterführung garantieren. Für die Generierung entscheidungsrelevanter Informationen dient der Vergleich mit den Besten. Benchmarking von Ergebnissen der eigenen Mitarbeiterbefragung gilt als „das“ Instrument in einem lange vernachlässigten Bereich des Human Resource Managements und erfährt seit einiger Zeit einen einzigartigen Boom. Welche Vorteile damit erzielt werden können und auf welche Probleme dabei im Besonderen geachtet werden muss, werden in diesem Beitrag im Detail erläutert.

Benchmarking von Mitarbeiterbefragungen

Die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung lassen sich nur durch Vergleiche bewerten. Das können Vergleiche mit internen Standards sein, die vor Beginn der Befragung definiert wurden oder Vergleiche mit früheren Mitarbeiterbefragungen, durch die Trends im Unternehmen sichtbar werden. In der Regel werden auch intern verschiedene Geschäftsbereiche verglichen, um so einen gegenseitigen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen.

Zusätzlich entsteht häufig der Wunsch danach, die Ergebnisse der eigenen Mitarbeiterbefragung mit den Ergebnissen anderer Unternehmen zu vergleichen. Solche Vergleiche haben eine lange Tradition (Johnson, 2004), die bis in die Siebzigerjahre zurückreicht. Dahinter steht das Ziel, aus dem Vergleich mit anderen Unternehmen von ähnlicher Größe oder aus derselben Branche Anregungen für weitere Verbesserungen zu erhalten und „best practices“ zu finden.

Benchmarking ist allerdings ein sensibles Thema, und aussagekräftige Vergleiche erfordern eine sorgfältige Vorbereitung. Für viele Unternehmen stellt sich deshalb die Frage, wie sie ein Benchmarking von Mitarbeiterbefragungen erfolgreich umsetzen können und auf welche möglichen Probleme und Hindernisse sie achten sollten.

Potentiale und Schwierigkeiten von Benchmarking im Kontext von Mitarbeiterbefragungen

Benchmarking ist ein Werkzeug. Wie jedes Werkzeug führt es nur dann zum Erfolg, wenn es richtig und zweckgerichtet eingesetzt wird. Im Kern geht es dabei um die detaillierte Analyse des Ist-Zustands durch einen systematischen Vergleich. Besonderes Interesse liegt auf dem Vergleich mit Unternehmen(seinheiten), die hinsichtlich bestimmter Aspekte als vorbildlich gelten. Drei Bereiche sind für das erfolgreiche Benchmarking besonders wichtig:

- Anforderungsanalyse und Folgeprozesse
- Fragebogengestaltung
- Rahmenbedingungen.

Anforderungsanalyse und Folgeprozesse

Ein Grund für das Scheitern des Benchmarkings ist oft, dass im Vorfeld keine detaillierten Analysen durchgeführt werden. Es wird in diesen Fällen nicht geklärt, *was* genau untersucht werden soll, *wer* die Partner des Vergleichs sind und welche *Konsequenzen* die erzielten Ergebnisse auf das Handeln des Managements haben. Probleme entstehen dann, wenn das Unternehmen verzerrende Faktoren nicht beachtet, dadurch den Vergleich gefährdet und falsche Schlussfolgerungen daraus zieht.

Fragebogengestaltung

Besonders das Benchmarking von weichen Daten, wie sie in Mitarbeiterbefragungen erhoben werden, birgt eine große Gefahr der Datenverzerrung. Um dies zu vermeiden, sind eine Reihe von Kriterien zu beachten (Bungard, Müller & Niethammer, 2007). Eine lange Forschungstradition (Cantril, 1947; Häder, 2006; Strack, 1994; Schuman & Presser, 1981; für einen Überblick siehe Tourangeau, Rips & Rasinski, 2000) in den empirischen Sozialwissenschaften belegt, dass bereits geringe Veränderungen an Befragungsinstrumenten deutliche Auswirkungen auf die Antworten haben können. Zu den bekanntesten dieser Phänomene zählen Reihenfolgeeffekte und Variationen des Antwortformates (Häder, 2006, Tourangeau, 2000).

Reihenfolgeeffekte. Schon die Variation der Fragenreihenfolge kann zu einer Verzerrung der erhobenen Antworten führen. In der Wissenschaft ist dieser Effekt auch unter dem Begriff *Fra-*

ming bekannt. Die Wirkung der Verzerrung ist im nächsten Absatz beispielhaft aufgeführt (siehe auch Beispiel 1).

Beispiel 1

Mitarbeiterbefragung in Unternehmen A:

1. „Das Verhältnis zu meinem direkten Vorgesetzten würde ich als gut bezeichnen.“

Mitarbeiterbefragung in Unternehmen B:

1. „Wenn es darauf ankommt, dann kann ich auf meinen direkten Vorgesetzten zählen.“
 2. „Das Verhältnis zu meinem direkten Vorgesetzten würde ich als gut bezeichnen.“
-

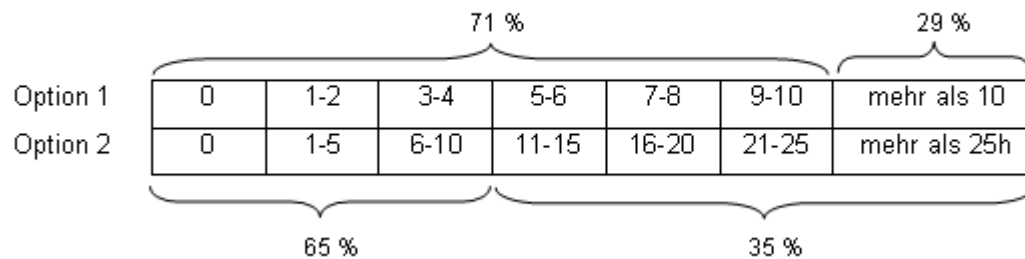
Wird bei einer Untersuchung der Aussage „Das Verhältnis zu meinem direkten Vorgesetzten würde ich als gut bezeichnen“ einmal keine (Mitarbeiterbefragung in Unternehmen A) und ein andermal eine Aussage, wie „Wenn es darauf ankommt, dann kann ich auf meinen direkten Vorgesetzten zählen“ vorangestellt (Mitarbeiterbefragung in Unternehmen B), so verändert sich durch diese Zusatzfrage die Wahrnehmung des Mitarbeiters. Die Aufmerksamkeit wird auf Aspekte gelenkt, die ohne die vorangegangene Aussage mit hoher Wahrscheinlichkeit völlig außer Acht gelassen worden wären, womit sich das Verständnis der Frage und die Bewertung der folgenden Aussage verändert. Die Folge sind unterschiedliche Antwortergebnisse. Ein weiteres Beispiel zum Phänomen *Framing* aus dem nicht-beruflichen Kontext: Die Frage „Wie glücklich sind Sie mit Ihrer derzeitigen Lebenssituation?“ kann entweder a) als einzige Frage gestellt werden oder b) nach Abfrage der Anzahl der Treffen mit engen Freunden in den letzten Wochen oder c) nach Erhebung des aktuellen Kontostands. In diesem Beispiel bestimmen also jeweils andere Kontextfaktoren die Antwort mit. Für einen aussagekräftigen Vergleich der Ergebnisse der eigenen Mitarbeiterbefragung mit den Ergebnissen anderer Unternehmen muss man solche Verzerrungen vermeiden.

Variationen des Antwortformats. Auch die Veränderung an der Zahl (oder der Beschriftung) der Antwortkategorien kann nach Häder (2006) die Vergleichbarkeit sehr erschweren. Dieser Aspekt muss daher bei der Entwicklung eines Benchmarkingverfahrens von Anfang an beachtet werden. Menschen betrachten oftmals Antwortkategorien auf Fragen nicht linear, sondern stellen sich diese eher als Normalverteilung vor, in der sie sich einzuordnen versuchen. Sehr deutlich wird dies anhand des nachfolgenden Beispiels (siehe Abbildung 1). In einem von Prof. Bernard Batinic (Universität Linz) durchgeführten Experiment (in Anlehnung an eine Studie von Schwarz, Hippler, Deutsch & Strack, 1985) mussten die Mitarbeiter auf zweierlei Arten die durchschnittli-

che Anzahl der von ihnen geleisteten Überstunden schätzen. Variiert wurde dabei die zur Verfügung stehende Antwortkategorie.

Abbildung 1

Wie viele Überstunden leisten Sie pro Monat im Durchschnitt?



Schränkt man die Anzahl der möglichen Überstunden durch die Skalierung ein (höchstens mehr als 10h), dann verstärkt sich die Tendenz zur Mitte bei den ausgewählten Antworten. In Option 1 gaben 6 % weniger Mitarbeiter als in Option 2 an mehr als 10 Überstunden pro Monat zu arbeiten. In Option 2 hingegen hat die Tendenz zur Mitte die Folge, dass mehr Mitarbeiter als in Option 1 angeben mehr als 10h pro Monat abzuleisten. Allein eine unterschiedliche Auswahl des Mittelpunktes und des Wertebereiches der Antwortskala hat also deutliche Auswirkungen auf die Ergebnisse.

Auch die Beschriftung der Antwortoptionen spielt eine wichtige Rolle. Verwendet man beispielsweise Zahlen zur Beschriftung der Antwortoptionen (-5 bis 5 oder 0 bis 10), dann werden Antwortoptionen mit negativen Vorzeichen deutlich seltener gewählt (Schwarz et al., 1991). Das negative Vorzeichen führt zu einem anderen Verständnis der Frage und dadurch zu unterschiedlichen Antworten. Ähnliche Effekte können auch unterschiedliche sprachliche Bezeichnungen von Antwortkategorien haben (Tourangeau et al, 2000).

Diese Beispiele verdeutlichen die großen Unterschiede, die allein durch Antwortskalen bei ansonsten identischen Fragen entstehen können. Diese Effekte bleiben auch dann bestehen, wenn die Antworten auf eine einheitliche Skala transformiert werden (z.B. als Ausprägung auf einer Prozentskala). Für die Vergleichbarkeit von Befragungsdaten im Benchmarking ist die verwendete Antwortskala also eine wichtige Stellgröße.

Rahmenbedingungen

Strukturelle oder situationale Rahmenbedingungen können die Ergebnisse bei Mitarbeiterbefragungen beeinflussen. Besonders Umstrukturierungen und Veränderungen in der Organisation können vorübergehende Unzufriedenheit und Unsicherheit bei den Mitarbeitern auslösen.

Ein Beispiel für organisationale Veränderungen sind Unternehmensübernahmen. Im Vorfeld eines Mergers schätzen Mitarbeiter dabei häufig ihr eigenes Unternehmen jeweils positiver und effizienter ein als das neue Partnerunternehmen (Dackert, Jackson, Brenner & Johansson, 2003). Dieser Effekt verstärkt sich noch, wenn Mitarbeiter die Fusion als Bedrohung wahrnehmen. In dieser Phase erbringt eine Mitarbeiterbefragung also vermutlich besonders günstige Ergebnisse.

Nach der Übernahme bzw. der Fusion entwickelt sich eine gemeinsame Unternehmenskultur erst im Laufe der Zeit (Larsson & Lubatkin, 2001). In der Zwischenzeit sind bei Mitarbeiterbefragungen unter Umständen besonders ungünstige Bewertungen des neuen Unternehmens zu erwarten.

Schließlich beeinflusst der Umgang von Unternehmen mit Entlassungen und ihr Verhalten gegenüber den Mitarbeitern die Antworten ebenfalls sehr stark (Pfeifer, 2007): Je ungerechter der Prozess der Entlassungen empfunden wird (z.B. durch geringe Mitsprache der Arbeitnehmervertretungen), desto deutlicher sind die negativen Auswirkungen auf die Mitarbeiter, selbst wenn sie weiterhin beschäftigt sind. Die Auswirkungen spiegeln sich in ungünstigeren Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung wider.

Diese Effekte gefährden unter Umständen die Aussagekraft eines Benchmarks, wenn das Vergleichsunternehmen sich gerade im Umbruch befindet. Zum einen könnten die im Vergleich zu anderen Unternehmen ungünstigeren Ergebnisse noch weitere Maßnahmen nahelegen, bevor sich die bisherigen Veränderungen auswirken können. Zum anderen könnte ein scheinbar günstiges Benchmarkergebnis in den Vergleichsunternehmen einen tatsächlichen Veränderungsbedarf verdecken.

Auch die Auswahl des Vergleichsunternehmens erfordert große Sorgfalt. Der Vergleich mit einem „best in class“-Unternehmen verspricht den höchsten Nutzen, weil so die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens am deutlichsten sichtbar werden. Wenn das Vergleichsunternehmen weder eine Topposition im Markt einnimmt noch durch überragende Leistungen in einem bestimmten Bereich heraussticht, ist der Vergleich wenig aussagekräftig. In diesem Fall spricht man gelegentlich auch von einem normalen Vergleich (Müller, 2007). Daten



von „best in class“ Unternehmen sind aber meist sehr schwer zugänglich sind, so dass viele Unternehmen in verschiedensten Branchen vor dem Problem stehen, überhaupt ein geeignetes Vergleichsunternehmen zu finden.

Eine Möglichkeit dieses Problem zu umgehen, ist der Vergleich mit vielen Mitarbeiterbefragungen unterschiedlichster Unternehmen und nicht nur mit den Ergebnissen der Befragung eines bestimmten Unternehmens. Der Vergleich von Befragungsergebnissen verschiedener Organisationen ermöglicht ein ganz eigenes „best-practice Modell“, das im Anschluss genauer erläutert wird.

Benchmarkingverfahren der tivial GmbH: Nplus

Ausgehend von dieser Idee hat *tivial*, unter der Leitung von Simone Weltzin und Marcel Bruder, in Zusammenarbeit mit der Universität Linz ein Benchmarking-Verfahren entwickelt, welches auf der Normierung von Daten basiert. Ziel der entwickelten Methode ist es, den beschriebenen „Fallstricken“ von Benchmarks im Kontext von Mitarbeiterbefragungen zu umgehen und damit dem entsprechenden Unternehmen qualitativ hochwertige Vergleichsdaten zu liefern. Das Grundprinzip des gewählten Vorgehen ist einfach: Parallel zur Mitarbeiterbefragung im Zielunternehmen wird der jeweilige Fragebogen einer externen und repräsentativ ausgewählten Normierungsstichprobe vorgelegt. Die Angaben der Normierungsstichprobe dienen dem Zielunternehmen als externer Vergleich. Auf Basis der Zusammensetzung und den jeweiligen Besonderheiten des Zielunternehmens (z. B. Branche, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Altersstruktur, Geschlechterverteilung der Belegschaft) setzt *tivial* spezifische und in der Markt- und Meinungsforschung bekannte Gewichtungsverfahren ein. So wird eine Vergleichbarkeit im Hinblick auf Rahmenmerkmale zwischen Zielunternehmen und Normierungsstichprobe erreicht. Neben dem Gesamtvergleich (Angaben zu Fragen im Zielunternehmen und Angaben der gewichteten Normierungsstichprobe) liefert *tivial* weitere Vergleichsdaten, insb. für spezifische und das Zielunternehmen besonders interessierende Merkmale und Gruppen (Führungskräfte mit Führungskräften, Top-Management mit Top-Management usw.). Den Abschluss bildet in der Regel ein Vergleich mit den „Besten“. Hier werden Teilnehmer der Normierungsstichprobe, welche ihr Unternehmen besonders gut einschätzen, separiert und als Vergleichsgruppe für das Zielunternehmen herangezogen. Das ermöglicht neben dem Vergleich mit allgemeinen Durchschnittswerten auch den Vergleich mit dem „best in class“.

Der Vergleich der eigenen Mitarbeiterbefragungsergebnisse mit den Angaben einer repräsentativ ausgewählten Normierungsstichprobe ist eigentlich nahe liegend und in derartigen Fällen im wissenschaftlichen Umfeld seit langer Zeit das Verfahren der Wahl. Verzerrungen, die aufgrund von Effekten in den Bereichen Fragebogengestaltung und Rahmenbedingungen auftreten, können durch die Vorgehensweise von *N^{plus}* eliminiert werden. Reihenfolgeeffekte und Variationen des Antwortformates werden vermieden, indem für die Befragung des Zielunternehmens sowie für die Panelbefragung ein identischer Fragebogen eingesetzt wird. Für das Zielunternehmen ergibt sich damit der Vorteil, ein maßgeschneidertes Erhebungsinstrument einzusetzen, welches über die Panelbefragung zugleich valide Benchmarkdaten liefert. Die Effekte von unterschiedlichen Rahmenbedingungen oder organisationalen Veränderungen werden bei diesem Verfahren



minimiert, weil die Ergebnisse auf einer breiten Stichprobe von Unternehmen beruhen und sich einzelne „Ausreißer“ weniger stark auswirken können.

Dennoch ist das Verfahren bisher in der Praxis unüblich und wird nur selten angewendet. Grund hierfür sind insbesondere der hohe Zeitaufwand und die hohen Kosten, welche bei der zeitgleichen Rekrutierung und Befragung der Normierungsstichprobe entstehen. Zum Teil erfordert diese Befragung nämlich ein gleich hohes finanzielles Budget, wie zur Durchführung der Mitarbeiterbefragung selbst nötig ist. *tivian* löst diese Problematik mit Hilfe einer internetgestützten Rekrutierung und Befragung. Hierzu ist das Unternehmen eine Kooperation mit einem international aufgestellten Online-Panel-Anbieter Respondi AG eingegangen, welcher eine hohe Zahl von Personen bereitstellen kann, die qualitativ hochwertige und verwertbare Befragungsdaten liefern. Kosten und Zeitaufwand konnten so um ca. 85 % reduziert werden. Beispielsweise beträgt der Zeitraum zwischen Fragebogenbereitstellung, Durchführung der Erhebung und der Lieferung der Ergebnisse in SPSS-Format in der Regel nicht länger als 10 Tage.

Eingesetzt und in der Praxis getestet wurde das Verfahren im Rahmen der Mitarbeiterbefragung eines Kunden der *tivian GmbH* mit mehr als 30.000 Mitarbeitern.

Durch das Benchmarking der Mitarbeiterbefragungsergebnisse mit einer nicht an ein Unternehmen gebundenen Mitarbeitergruppe gewinnt der Kunde von *tivian* nicht nur eine allgemeine Einordnung seiner Ergebnisse, sondern kann anhand des „best in class“ Vergleichs auch ableiten, welche Faktoren unternehmens- und branchenübergreifend wesentlich sind, um höhere Werte in Zufriedenheit, Vertrauen und Bindung an das Unternehmen zu erzielen.

Das Konzept von Benchmarking, wie es mit dem Kunden von *tivian* durchgeführt wurde, zeigt deutlich, wie eng Forschung und Praxis ineinander greifen und inwiefern diese Methode genutzt werden kann, um die üblichen Probleme herkömmlicher Benchmarks zu eliminieren.

N^{plus} ist daher ein Verfahren, das als Benchmarking-Standard für jede Mitarbeiterbefragung eingesetzt werden kann. Durch die aktuelle Studie liegen der *tivian GmbH* bereits für zentrale Fragen bspw. zur Weiterempfehlung des Unternehmens und Themenfelder, Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen, Vergütung u. ä., Vergleichswerte vor.

Literatur

- Bogan, C. E., & English, M. J. (1994). *Benchmarking for best practices: winning through innovative adaptation*. New York: McGraw Hill.
- Bungard, W., Müller, K. & Niethammer, C. (2007). *Mitarbeiterbefragung – was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten*. Heidelberg: Springer.
- Cantril, H. & Edrta, F. (1947). The Meaning of Questions. In: H. Cantril (Hrsg.). *Gauging Public Opinion*. (4th ed., S. 3-23) New York: Associated Faculty Press.
- Dackert, I., Jackson, P. R., Brenner, S.-T. & Johansson C. R. (2003). Eliciting and analysing employees' expectations of a merger. *Human Relations*, 56, 705-725..
- Deitering, F.G. (2006). *Folgeprozesse bei Mitarbeiterbefragungen*. Mering: Reiner Hampp.
- Häder, M. (2006). *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Johnson, H. (2004). All in favor say "Benchmark!". *Training*, 41, 30-34.
- Larsson, R. & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. *Human Relations*, 54, 1573-1607.
- Müller, K. (2007). Mitarbeiterbefragungsspezifisches Benchmarking und Vergleichswerte. In: W. Bungart, K. Müller & C. Niethammer (Hrsg.). *Mitarbeiterbefragung – was dann ... ? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten*. (S. 140-146). Heidelberg: Springer.
- Pfeifer, C. (2007). The perceived fairness of layoffs in Germany: Participation, compensation, or avoidance? *Journal of Business Ethics*, 74, 25-36.
- Schuman, H. & Presser, S. (1981). *Questions and Answers in attitude surveys: Experiments on question form, wording and context*. New York: Academic Press.
- Schwarz, N., Hippler, H.-J., Deutsch, B. & Strack, F. (1985). Response Scales: Effects of Category Range on Reported Behavior and Comparative Judgments. *The Public Opinion Quarterly*, 49, 388-395.



Schwarz, N., Knauper, B., Hippler, H.-J., Noelle-Neumann, E. & Clark, L. (1991). Rating Scales: Numeric Values May Change the Meaning of Scale Labels. *Public Opinion Quarterly*, 55, 570-582.

Strack, F. (1994). *Zur Psychologie der standardisierten Befragung. Kognitive und kommunikative Prozesse*. Berlin: Springer.

Tourangeau, R., Rips, L. J., & Rasinski, K. (2000). *The psychology of survey response*. Cambridge: Cambridge University Press.



Über tivian

Die tivian GmbH begleitet Unternehmen mit methodischem Know-how, technischer Expertise und langjähriger praktischer Erfahrung als Berater und Dienstleister bei der Konzeption, Planung und Umsetzung komplexer Feedback-Prozesse. Spezialisiert sind wir auf Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, Führungskräfte-Feedbacks und Kundenbefragungen.

Unser Team besteht aus mehr als 30 erfahrenen Sozialwissenschaftlern, Psychologen, IT-Spezialisten und Betriebswirtschaftlern. Wir arbeiten branchenübergreifend für namhafte Unternehmen im In- und Ausland, unter anderem für adidas, DekaBank, Evonik Industries und Lufthansa.

Wir werden von einem Beirat aus führenden Wissenschaftlern für Evaluation und Analyse in der Organisationsentwicklung konzeptionell begleitet. Mit diesem Expertengremium entwickeln wir unsere methodischen Ansätze kontinuierlich weiter. So stellen wir sicher, dass unsere praktische Arbeit stets dem neuesten Stand der Wissenschaft entspricht.

tivian GmbH

Gesellschaft für Evaluation & Analyse in der Organisationsentwicklung

Web: www.tivian.de

Nutzungshinweise

Die in dieser Publikation enthaltenen Informationen sind Eigentum der tivian GmbH. Weitergabe und Vervielfältigung dieser Publikation oder von Teilen daraus ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der tivian GmbH gestattet.

Diese Publikation wird ohne jegliche Gewähr bereitgestellt. Enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Zudem übernimmt tivian keine Garantie für die Exaktheit oder Vollständigkeit der Informationen, Texte, Grafiken, Links und sonstigen in dieser Publikation enthaltenen Elemente.

tivian, weitere im Text erwähnte Produkte und Dienstleistungen sowie die entsprechenden Logos sind Marken und können eingetragene Marken der tivian GmbH in Deutschland und anderen Ländern weltweit sein. Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen.

© 2009-2012 – tivian GmbH