

Ackermann, Karl-Friedrich

**Article — Published Version**

## Verknüpfen bringt mehr

der gemeinderat

*Suggested Citation:* Ackermann, Karl-Friedrich (2009) : Verknüpfen bringt mehr, der gemeinderat, ISSN 0723-8274, Eppinger-Verlag, Schwäbisch Hall, Vol. 52, Iss. 11, pp. 46/47-

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/48617>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Foto: BilderBox

**Knoten:** Mitarbeiterbefragungen auf nur einem „Messwert“ aufzubauen, ergäbe ein einseitiges Bild der Arbeitswelt in der Verwaltung. Ein integrierter Ansatz ist besser.

# Verknüpfen bringt mehr

In der Oktober-Ausgabe wurden an dieser Stelle zwei Konzepte für die Mitarbeiterbefragung vorgestellt. Sie beschränken sich allerdings auf lediglich zwei Kennzahlen. Der zweite Teil unseres Beitrags beschreibt einen neuen integrativen Ansatz.

**D**ie Entscheidung zwischen dem im ersten Teil dieses Beitrags vorgestellten „Copenhagen Psychological Questionnaire“ (COPSOQ) und dem „Common Assessment Framework“ (CAF) als Werkzeuge zur Erfassung psychosozialer Belastungen am Arbeitsplatz beziehungsweise zur Messung der Arbeitszufriedenheit fällt schwer. Die aus diesen Befragungskonzepten gewonnenen Kennzahlen sind für das Personalmanagement wichtig. Während die eine, die Belastung, die negative Seite der Arbeit („Arbeit macht krank“, „Arbeit ist Arbeitsleid“) repräsentiert, steht die andere, die Zufriedenheit, für die positive Seite („Arbeit macht Freude“, „Arbeit befriedigt Grundbedürfnisse des Menschen“).

Lediglich eines der Konzepte zu wählen, würde nur ein einseitiges Bild der Arbeitswelt in den Kommunalverwaltungen zeichnen können. Neben „Belastung“ und „Zufriedenheit“ sollten wei-

tere Kennzahlen in Betracht gezogen werden. Dazu gehören unter anderem „Commitment“, „Involvement“ und „Arbeitgeber-Attraktivität“.

„Commitment“ misst die persönliche Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber. Symptome sind unter anderem die Identifikation mit Zielen und Werten der Verwaltung sowie die Bereitschaft, sich für diese Ziele und Werte einzusetzen und – besonders wichtig – in der Organisation zu bleiben. Ein hohes Commitment der Leistungsträger signalisiert eine starke Bindung und die geringe Wahrscheinlichkeit, diese Mitarbeiter durch Fluktuation zu verlieren.

## Passgenaue Fragebögen

„Involvement“ gibt das Ausmaß der Einbindung des Personals in die Aufgabe („job involvement“) oder in das Unternehmen („organisational involvement“) an. Ähnlich wie Arbeitszufriedenheit

beeinflusst ein hohes Involvement die Anstrengung/Leistung des einzelnen Mitarbeiters, die Fehlzeiten und das Fluktuationsverhalten günstig.

Die „Arbeitgeberattraktivität“ misst Merkmale, die eine Organisation zu einem guten Arbeitgeber nach „innen“ (für das vorhandene Personal) und nach „außen“ (für Bewerber) machen. Bewertet werden typischerweise die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Management, zwischen Mitarbeitern und Arbeitstätigkeit beziehungsweise dem Unternehmen insgesamt und zwischen den Mitarbeitern untereinander.

Für jede der genannten Kennzahlen werden spezielle Fragebögen von verschiedenen Befragungsinstituten angeboten. Sie scheinen eine Richtungsentscheidung der Kommunalverwaltungen einfordern zu wollen: hier „Zufriedenheit“ oder „Belastung“, dort „Commitment“ oder wahlweise „Involvement“ beziehungsweise „Arbeitgeberattrakti-

vität“. Für Verwaltungen, die sich nicht auf ein einziges Befragungskonzept festlegen wollen, stellt sich die Frage nach der möglichen Integration verschiedener Konzepte. Im Folgenden werden drei Alternativen vorgestellt: die additive Verknüpfung, die Ergänzung des Leitkonzepts und die ganzheitliche Optimierung.

### Leitkonzept erstellen

Die Neuentwicklung eines integrativen Fragebogens könnte durch Verknüpfung mehrerer bestehender Standardfragebögen mit unterschiedlichen Befragungskonzepten (z. B. zufriedenheitsorientiert, belastungsorientiert) erfolgen. Diese Lösung wird jedoch in der Regel nicht in Betracht kommen, weil der Umfang eines solchen Fragebogens wegen der vielen Einzelfragen zu groß würde.

Praktikabler ist es, ein Befragungskonzept (z. B. „Zufriedenheitsorientierung“) als Leitkonzept zu wählen und durch Standardfragen aus anderen Befragungskonzepten (z. B. belastungs- und commitmentorientierte) zu ergänzen. Ist das Leitkonzept bereits sehr umfangreich, bleibt gegebenenfalls zu wenig Raum für ergänzende Fragen. Es können jedoch in vielen Fällen Einzelfragen eingespart werden, die bereits im Leitkonzept wortgleich oder annähernd wortgleich gestellt werden.

Die ganzheitliche Optimierung als dritte Möglichkeit sieht vor, dass alle zu integrierenden Befragungskonzepte geprüft werden. Durch konsequente Reduzierung und Bereinigung von Einzelfragen

Einzelfragen (nach Themengebieten gesondert)	Bezogen auf				
	Zufriedenheit	Belastung	Commitment	Involvement	Arbeitgeberattraktivität
Nr. 1	X				
Nr. 2	X		X	X	
Nr. 3		X			
Nr. 4	X				X
...					

**Grundstruktur eines integrierten Befragungskonzeptes: Ein Teil der Fragen betrifft mehrere Kennzahlen, andere befassen sich nur mit einem „Messwert“.**

gen wird versucht, deren Gesamtbestand so klein wie möglich zu halten. Dabei sind die formalen Gütekriterien (Validität, Reliabilität und Objektivität) zu beachten. Für benchmarking-taugliche kommunale Mitarbeiterbefragungen sollte gelten, dass ein Grundstock von vergleichbaren Einzelfragen erhalten bleibt. Der verbleibende Rest der Einzelfragen kann für verwaltungsspezifische Inhalte reserviert werden, die nur für einzelne Kommunen von besonderem Interesse sind.

Das oben abgebildete Schema veranschaulicht die Grundstruktur: Es gibt Fragen, die lediglich eine Kennzahl betreffen (z. B. Nr. 1 und 3) und andere (z. B. Nr. 2 und 4), die mehrere Kennzahlen betreffen. Ein Teil dieser Fragen ist standardisiert und zwischen verschiedenen Kommunalverwaltungen ver-

gleichbar, ein anderer Teil wird nur für einzelne Verwaltungen gestellt.

Gute Fragen zu stellen, um bei der Verwaltungsreform weiterzukommen, ist ohne Zweifel notwendig, aber nicht genug. Hinzutreten muss nach sorgfältiger Planung die Befragung selbst, die anforderungsgerechte Auswertung einschließlich Reporting und die Umsetzung der Befragungsergebnisse in Änderungsmaßnahmen, wobei es für die Steuerung der Umsetzung Tools gibt. Ohne Umsetzung bleibt die Mitarbeiterbefragung Makulatur. (Schluss)

*Karl-Friedrich Ackermann*

#### Der Autor

**Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann** ist Geschäftsführer der in der Beratung rund um das Personalmanagement tätigen ISPA Consult in Stuttgart

**Giro Vitale-Radtrainer**  
1.650,00 EUR / Stück + Mwst. ab Werk

**L. Michow & Sohn**  
GmbH  
22041 Hamburg · Wandsbeker Allee 19 · fon 040 689 42 90 · lm@michow.com · www.michow.com

Ein Gesellschafter der  
**ELANCIA**  
FREIRAUM FÜR PROJEKTE

**mit uns können Sie es machen**