

Ackermann, Karl-Friedrich

Article — Published Version

Wer gut fragt kommt weiter

der gemeinderat

Suggested Citation: Ackermann, Karl-Friedrich (2009) : Wer gut fragt kommt weiter, der gemeinderat, ISSN 0723-8274, Eppinger-Verlag, Schwäbisch Hall, Vol. 52, Iss. 10, pp. 62/63-

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/48616>

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.

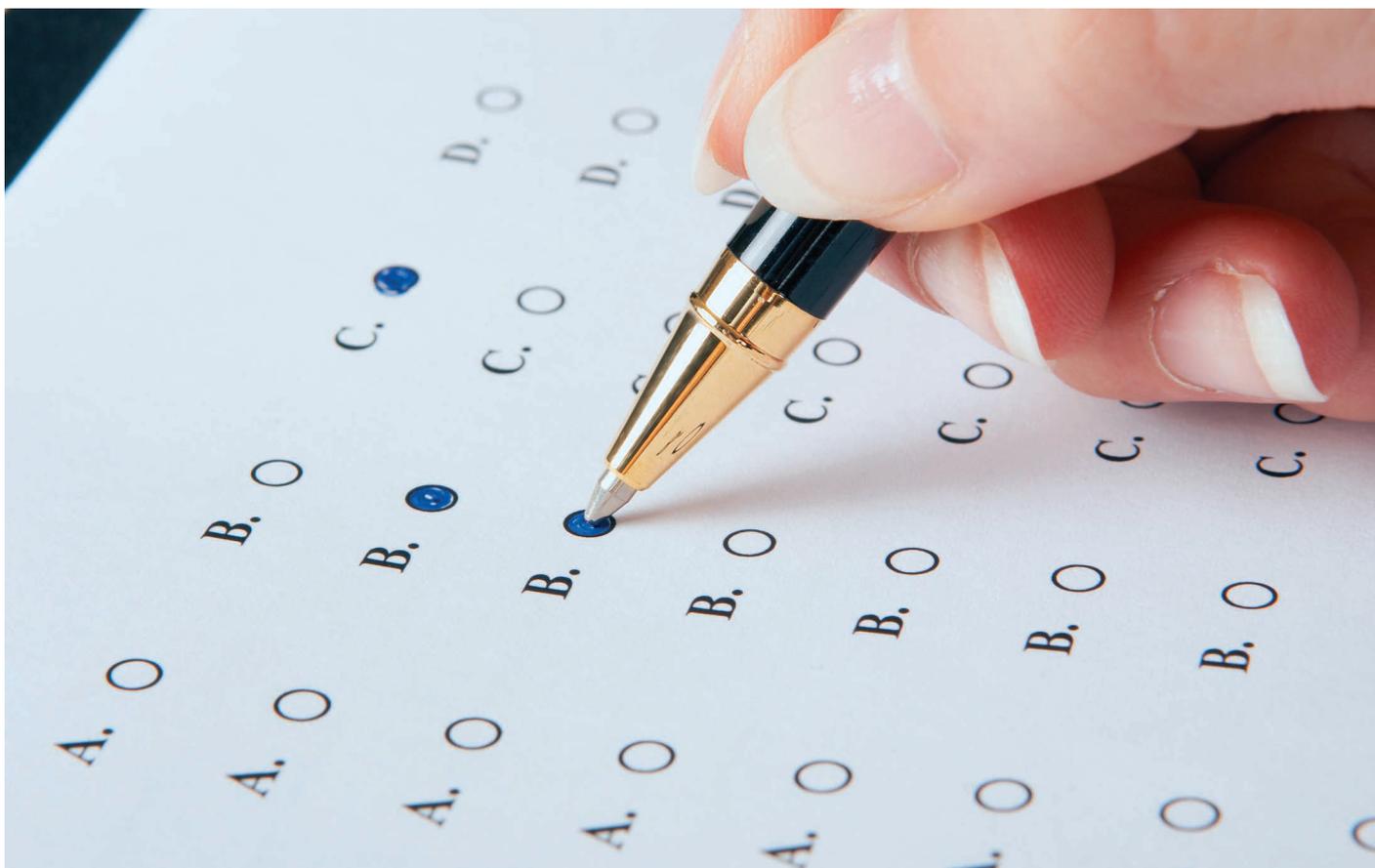


Foto: AnykaFotolia.com

Fragebogen: Von Uneinheitlichkeit und damit fehlender Vergleichbarkeit der Ergebnisse sind die Ansätze der kommunalen Mitarbeiterbefragung häufig geprägt.

Wer gut fragt kommt weiter

Mitarbeiterbefragungen gelten als ein wichtiges Instrument der Verwaltungsreform. Aber welche ist die geeignete Form? – In einem zweiteiligen Beitrag stellen wir zwei „klassische“ Konzepte sowie einen neuen integrativen Ansatz vor.

Kommunale Mitarbeiterbefragungen werden bereits seit Mitte der 1990er-Jahre thematisiert und finden eine zunehmende Verbreitung. Grundsätzlich sind sie als ein wichtiges Instrument der Verwaltungsreform anerkannt. Nicht mehr, ob sie durchgeführt werden sollten oder nicht, steht in der Diskussion, sondern vielmehr die Frage, wie, auf welche Weise und nach welchem Konzept.

In der Praxis wird eine bemerkenswert große Zahl von unterschiedlichen Kurz- und Langfragebögen eingesetzt. Im Prinzip pflegt fast jede der Kommunen, die das Instrument der Mitarbeiterbefragung anwenden, ihr eigenes Konzept. Die Nachteile dieser Vorgehensweise liegen auf der Hand: So ist zum Beispiel die Qualitätssicherung der Befragung

nach den Kriterien „Validität“, „Reliabilität“ und „Objektivität“ nicht in allen Fällen gewährleistet, auch lassen sich die Befragungsergebnisse verschiedener Städte und Gemeinden nicht miteinander vergleichen.

Belastungen erkennen

Angestrebt wird daher von einer zunehmenden Anzahl von Anwendern ein mehr oder weniger hoher Grad der Standardisierung. Es liegen mehrere Konzepte vor, darunter sind zwei für Kommunen von besonderer Bedeutung:

Die deutsche Fassung des „Copenhagen Psychosocial Questionnaire“ (COPSOQ) zur Erfassung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

Die dritte überarbeitete Version des „Common Assessment Framework“ (CAF) 2006 zur internen Qualitätsbewertung in öffentlichen Verwaltungen

Der COPSOQ-Ansatz stützt sich auf das klassische Belastungs-/Beanspruchungsmodell der Arbeitswissenschaft. Mit diesem „Werkzeug“ können Kommunalverwaltungen vorhandene Belastungen der Beschäftigten nach Art und Höhe erkennen, die sich auf die wahrgenommenen Beanspruchungen auswirken und möglicherweise die Gesundheit gefährden.

Abweichend von Verfahren der „objektiven“ Arbeitsanalyse stützt sich COPSOQ allein auf die Beurteilung der Betroffenen und lässt daher nur eine eingeschränkte Präzision erwarten. Gleichwohl hat das Instrument seine

Berechtigung, indem die systematische Sammlung großer Datenmengen ermöglicht wird, die als Entscheidungsgrundlage für den Abbau von Belastungen und Beanspruchungen dienen können.

Neben den offensichtlichen Vorteilen einer standardisierten (und damit vergleichbaren) Messung fallen einige Schwachstellen auf, die allerdings nur teilweise COPSQO-spezifisch sind. Dazu zählen Messfehler durch Verwendung unbestimmter Häufigkeitsbegriffe wie „oft“ und „manchmal“ oder von Begriffen, die ein unterschiedliches Belastungsausmaß beschreiben wollen. In diesen Fällen ergibt sich ein erheblicher Interpretationsspielraum bei der Beantwortung der Einzelfragen.

Zudem vernachlässigt das Modell relevante Belastungsarten wie zum Beispiel die Belastung vieler Beschäftigter in Kommunalverwaltungen durch die Kunden. Kritisch zu bewerten ist zudem, dass die Lebenszufriedenheit der Beschäftigten ohne direkten Bezug zu den Einflussmöglichkeiten der Verwaltung erfasst wird. Auch bleibt die Verwaltung bei der Umsetzung der Befragungsergebnisse ohne Unterstützung durch das COPSQO-Konzept.

Weit über den COPSQO-Ansatz hinaus geht das Common Assessment Framework. Es bietet ein ganzheitliches System zur internen Qualitätsbewertung von öffentlichen Verwaltungen und will dazu beitragen, notwendige Verbesserungsmaßnahmen in allen steuerungsrelevanten Bereichen zu planen und durchzuführen. Dieses System fordert die Mitarbeiterbefragung als wichtige

Datenbasis für die interne Qualitätsbewertung. Abweichend vom COPSQO-Ansatz sind diese Befragungen im CAF-System jedoch nur einer von mehreren Bausteinen.

CAF beinhaltet eine spezielle Version des Total Quality Management (TQM). Dieses stützt sich auf das international bekannte Modell der European Foundation for Quality Management, kurz EFQM-Modell genannt, das primär darauf gerichtet ist, Geschäftsabläufe mit Hilfe von Analysen unter Einbeziehung aller Mitarbeiter ständig zu verbessern, um auf diese Weise die Qualität von Produkten und Dienstleistungen für die Kunden zu verbessern.

Verwaltung hat Spielraum

Der Mitarbeiterbefragung wird im CAF-Modell die Aufgabe zugewiesen, die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation zu messen. Dabei werden verschiedene Themengebiete genannt, die von der Befragung abgedeckt werden sollten. Alles andere, zum Beispiel die Anzahl und die Formulierung der Fragen, die Form der Befragung oder die Sicherung der Anonymität werden der jeweiligen Verwaltung zur freien Gestaltung überlassen. Im Gegensatz zum vorwiegend belastungsorientierten Fragebogen des COPSQO ist das Befragungskonzept des CAF ausschließlich zufriedenheitsorientiert.

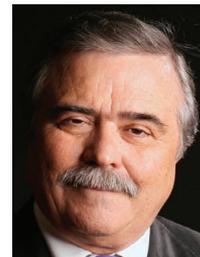
Die Stärke der CAF-Mitarbeiterbefragung liegt unter anderem in der Integration in ein ganzheitliches Managementsystem. Eine der Schwachstellen ist

das Fehlen eines ausgearbeiteten Befragungskonzeptes; es gibt lediglich die Grundstruktur einer Zufriedenheitsermittlung. Zudem wird die Befragung auf die Messung der Arbeitszufriedenheit eingengt.

Dabei stehen seit Langem andere wichtige Kennzahlen wie zum Beispiel die Verbundenheit der Beschäftigten mit der Organisation zur Verfügung. Es fällt zudem auf, dass der Handlungsbedarf durch Vergleich der ermittelten Ist- mit Soll-Werten und/oder früheren Befragungsergebnissen leichter erkennbar ist als bei der COPSQO-Befragung.

Im Vergleich der beiden Konzepte COPSQO und CAF scheint die CAF-Mitarbeiterbefragung zumindest potenziell einen höheren Beitrag zur Verwaltungsreform zu leisten. Allerdings muss auch sie weiterentwickelt werden, um allen wichtigen Anforderungen gerecht werden zu können. – Ein neues integratives Konzept, das dies leisten kann, wird in der nächsten Ausgabe vorgestellt.

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



L. Michow & Sohn
GmbH

22041 Hamburg · Wandsbeker Allee 19 · fon 040 689 42 90 · lm@michow.com · www.michow.com

mit uns können Sie es machen

Ein Gesellschafter der
ELANCIA
FREIRAUM FÜR PROJEKTE