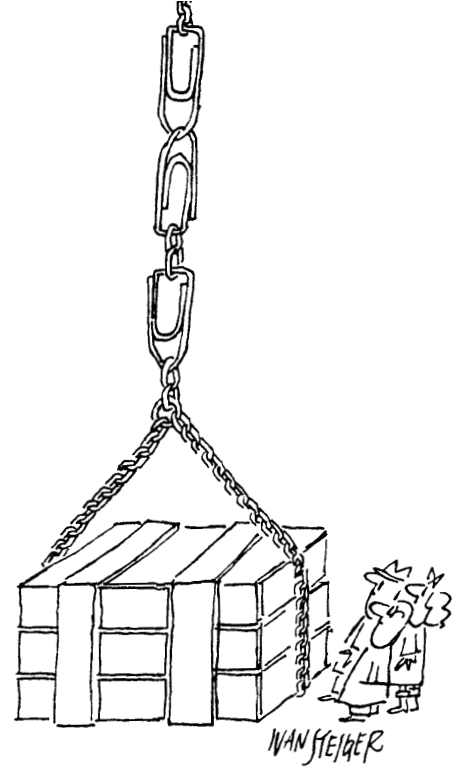


Werkzeugkiste

für Berater und Change Manager



7. Mitarbeiterbefragung und Survey Feedback

Wie macht man das? Wie kann man so eine Methode anwenden? In der Hitliste der Fragen und Wünsche, die uns als Berater wie Redakteure erreichen, steht die nach Umsetzungs-KnowHow ganz oben. Wir wollen mit dieser Rubrik dazu beitragen, dass sich Beratungs-tätigkeit und Veränderungsarbeit in Organisationen fundiert und professionalisiert. Zielgruppe ist der stets wachsende Kreis unserer Leserinnen und Leser, die das Tätigkeitsfeld des Change Management und der Organisationsberatung für sich neu erarbeiten und dafür Unterstützung suchen. Unser Werkzeugkasten wird keine einfachen Patentlösungen für komplexe Interventionsprobleme bieten, sondern den Kontext und Anwendungsspezifika der Methoden verdeutlichen. Letztlich liegt die Verantwortung beim Anwender selbst. Dieser muss entscheiden, in welcher Dosierung, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher eigenen Kompetenz und Sicherheit er das Instrument einsetzt.

Kontext der Methode

Mitarbeiterbefragungen (MAB) haben sich zu einem weit verbreiteten Instrument der MitarbeiterInnenpartizipation und -beteiligung entwickelt und werden in den verschiedensten Organisationstypen mit unterschiedlicher Größe durchgeführt. Unter synonymen Begriffen wie «Betriebsklimaerhebungen», «Betriebliche Meinungsumfragen», «Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen» oder «innerbetriebliche Einstellungsmessungen» werden dabei Aufwärtsfeedbacks verstanden, bei denen MitarbeiterInnen um deren Einschätzung zur allgemeinen oder spezifischen Arbeitssituation und -einstellung im Unternehmen gebeten werden. Die Anwendungen sind vielfältig und reichen von der MAB als Diagnoseinstrument, als Instrument zur Erhöhung der Mitarbeiterorientierung, als Kommunikationsinstrument, als strategisches Managementinstrument bis hin zur Nutzung als Impulsgeber für Veränderungen.

Wurzeln dieses inzwischen zum Standardrepertoire der Personal- und Organisationsentwicklung gehörigen Instruments sind

die Ansätze, die in dem von Kurt Lewin in den 40er Jahren gegründeten Research Center for Group Dynamics in der Tradition der Aktionsforschung entwickelt wurden. Darauf basierend wurde Rensis Likert, Leiter des Institute for Social Research in Michigan zur zentralen Figur des Survey Feedbackansatzes in den 50er Jahren (vgl. Trebesch, 2000). Die Originalität des Ansatzes bestand darin, die Ergebnisse aus der Befragung der Organisationsmitglieder in einem gut durchdachten Feedbackprozess als Anlasspunkt für eine kollektive Selbstreflexion und als wesentlichen Impuls für die Entwicklung von Veränderungsstrategien zu nutzen. Durch diesen partizipativen Ansatz und durch die Nutzung des Vorgehens für die Identifizierung von ungenutztem Entwicklungspotenzial in der Organisation wird das Survey Feedback als wesentliche Wurzel der Organisationsentwicklung angeführt.

Die aktuell zu beobachtende wachsende Verbreitung des Instruments Mitarbeiterbefragung lässt sich allerdings nicht nur auf eine Zunahme einer mitarbeiterorientierten und partizipativen Führungsphilosophie zurückführen. Ein wesentlicher Grund dieses MAB-Booms liegt auch darin, dass der Bedarf an möglichst quantifizierbaren Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung wächst. Inso-

fern werden MABs häufig im Zusammenhang mit Maßnahmen des Qualitätsmanagements, im Rahmen von Auditierungen, zur Entwicklung von Benchmarks oder als Datengrundlage sowohl für Personalcontrolling als auch für strategische Managementinstrumente wie der *Balanced Scorecard* eingesetzt. Dabei werden MABs in der Regel nicht als Einmal-erhebung durchgeführt, sondern in regelmäßigen Abständen. Allerdings – und das wurde auch in einer aktuellen Studie über die Praxis der MAB, die von der Gesellschaft für Personalentwicklung (GfP) und dem Institut für systemische Organisationsforschung (I.S.O.) durchgeführt wurde (Stieger/Zepke 2005), deutlich – tritt dabei der interaktive, dialogische und an Entwicklung orientierte Zugang gegenüber den ursprünglichen Survey-Feedback-Methoden in den Hintergrund: Betonung erfährt das «Survey», das «Feedback» wird vernachlässigt.

Dementsprechend gilt es, das moderne Instrumentarium von MABs mit dem gerade hinsichtlich der produktiven Nutzung von MitarbeiterInnenrückmeldungen traditionsreichen Interventions-Know-how der Organisationsentwicklung anzureichern.

Darstellung der Methode

Für eine wirkungsvolle Durchführung einer MAB gilt es folgende Schritte zu beachten:

1. Planung der Befragung

Wesentlich, wie bei allen Maßnahmen der OE, ist es, vor dem Start der Aktivität eine klare Beauftragung, eine entsprechende Zielklärung mit den Entscheidungsträgern und ein Commitment in der Organisation herzustellen (vgl. Werkzeugkiste «Auftragsklärung und Kontraktgestaltung» in ZOE 4/04). Gerade die frühzeitige Einbindung des Topmanagements in den Planungsprozess ist hier entscheidend.

Dabei gilt es insbesondere zu klären:

_____ Welche Ziele sollen mit der Befragung erreicht werden?

_____ In welchem Detaillierungsgrad sollen die Ergebnisse organisationsbezogen analysiert werden?

Werden ausschließlich Werte für die Gesamtorganisation ausgewertet oder sollen die Ergebnisse einzelnen Substrukturen, etwa Abteilungen zugerechnet werden? Gerade in global agierenden Unternehmen ist eine gezielte Befragung einzelner Organisationseinheiten oft sinnvoll, um keine zu allgemeinen, die unterschiedlichen Befindlichkeiten in verschiedenen Bereichen nivellierenden Ergebnisse zu erhalten.

_____ Wie sieht die Verbindung zu anderen Projekten und Instrumenten aus (wie Qualitätsmanagement, Change Management, Balanced Scorecard, etc.)?

_____ Welche Themenstellungen sollen in der Befragung erhoben werden? (vgl. Abbildung 1 aus Stieger/Zepke, 2005)

Weitere wichtige methodische Fragen gilt es an dieser Stelle schon zu entscheiden:

_____ Werden Fragebögen oder qualitative Instrumente eingesetzt?

Von vielen PraktikerInnen wird bei MABs automatisch vom Einsatz von Fragebögen ausgegangen. Und tatsächlich bieten Fragebögen gerade bei einer großen Anzahl von MitarbeiterInnen unübersehbar praktische Vorteile (Ökonomie, Visualisierbarkeit quantitativer Ergebnisse...). Gleichzeitig ermöglichen qualitative Methoden wie Einzelinterviews, Fokusgruppen und Erhebungsworkshops weitaus differenziertere Einblicke «in den Bauch der Organisation». Insofern sind kombinierte Vorgehensweisen von breit einsetzbaren Fragebögen und gezielten, vertiefenden qualitativen Erhebungsschritten ein vielversprechendes Vorgehen.

_____ Werden standardisierte oder maßgeschneiderte Instrumente eingesetzt? Standardisierte Instrumente sind methodisch in aller Regel gut durchdacht und für Benchmarkvergleiche nützlich. Selbstentwickelte Instrumente dagegen bieten den Vorteil, sehr spezifische Fragestellungen für das konkrete Unternehmen zu formulieren. Gerade bei selbst-

entwickelten Instrumenten empfiehlt es sich, deren Tauglichkeit im Rahmen eines systematischen *Pretests* zu überprüfen.

Schließlich gilt es, eine Prozessarchitektur (vgl. Werkzeugkiste «Projektarchitektur» in ZOE 2/05), insbesondere eine Steuerungsstruktur, für die Durchführung zu etablieren. Hier sind häufig PersonalentwicklerInnen prädestiniert für die organisationsinterne Koordination. Bei ambitionierten Befragungen ist eine hierarchie- und bereichsübergreifend zusammengesetzte Projektgruppe empfehlenswert.

2. Informations- und Marketingstrategie

Damit durch eine MAB Veränderungenergie im Unternehmen mobilisiert werden kann, ist es nötig, laufend zu informieren. Informiert werden muss bereits im Vorfeld über Intention und Zielsetzung, flankierend während der Befragung selbst und vor allem natürlich nach Abschluss der Befragung zu den Ergebnissen und Aktionen. Je klarer die Information ist, desto weniger Irritationen erzeugt die Befragung und desto höher sind die Akzeptanz und die voraussichtliche Beteiligung, die sich in der Rücklaufquote widerspiegelt. Besonders wesentlich ist es auch, spätestens zu diesem Zeitpunkt die Arbeitnehmervvertretungen einzubeziehen.

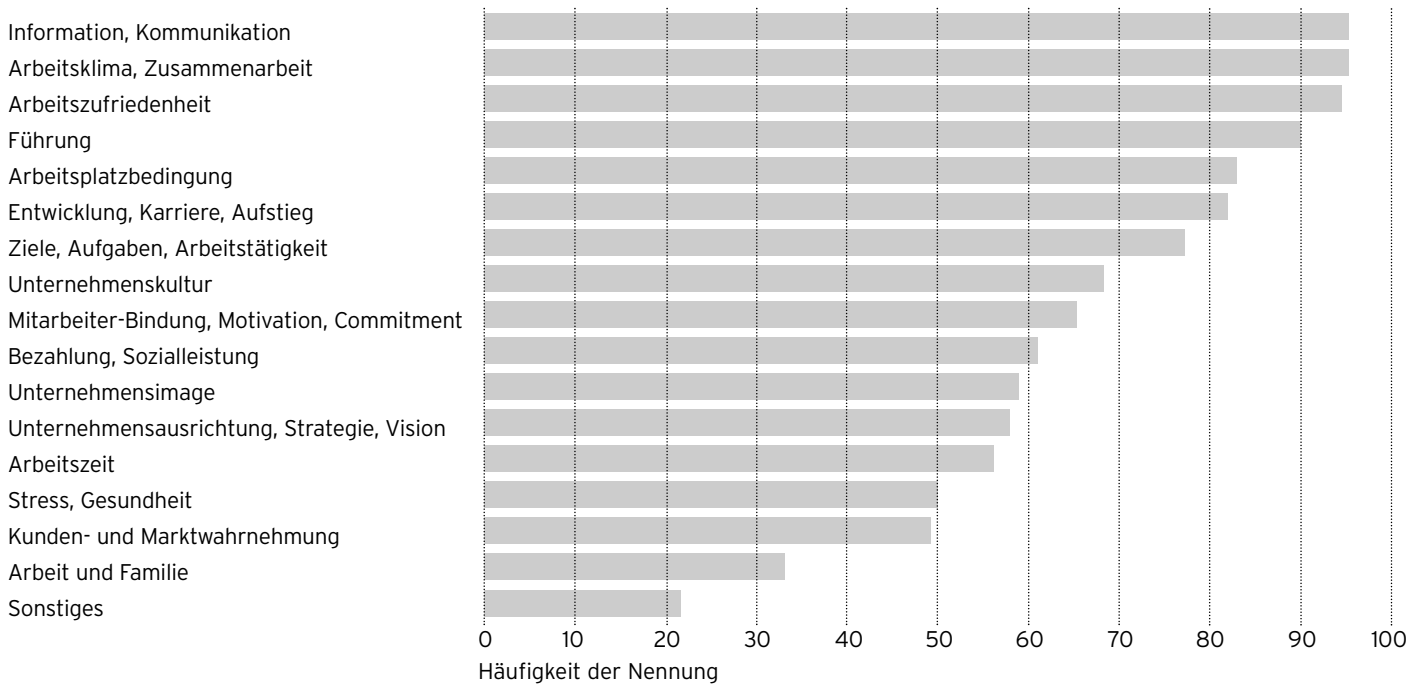
3. Instrumentenkonstruktion

Nachdem die Ziele und die Projektschritte festgelegt sind, kann das Erhebungsinstrument erstellt werden. Die Konstruktionsprinzipien (Fragenformulierung, Antwortkategorien, etc.) für Erhebungsinstrumente wie Interviews und Fragebogenmethoden entsprechen den sozialwissenschaftlichen Kriterien und sind in der Literatur gut dokumentiert (siehe z.B. Borg 2000).

Generell ist auf Kompaktheit und Verständlichkeit zu achten, damit die Beantwortung leicht und rasch erfolgen kann. Die Überprüfung des Instruments im Vorfeld mittels Pretest bewährt sich, weil damit technische und inhaltliche Probleme frühzeitig erkannt

ABBILDUNG 1

Beispiele für Themenstellungen in einer MAB



und behoben werden können, und somit die «Passung» zum Unternehmen sichergestellt werden kann.

4. Durchführung der Befragung

In der Praxis dominieren schriftliche, anonym durchgeführte, strukturierte und standardisierte Befragungen mit vorwiegend geschlossenen, teilweise auch offenen Fragestellungen. Gerade in letzter Zeit kommen auch vermehrt Online-Erhebungen zum Einsatz, weil sie eine einfache, Ressourcen schonende Verteilung, Beantwortung und Auswertung ermöglichen. Dies gewinnt gerade dann an Bedeutung, wenn eine große Anzahl an MitarbeiterInnen über geographische Distanzen hinweg erreicht werden soll. Zusätzlich erfolgen vermehrt flankierend qualitative Erhebungsschritte.

5. Auswertung der Ergebnisse

Mit Hilfe statistischer Verfahren werden die quantifizierbaren Ergebnisse analysiert und

die quantitativen Daten (sowohl im Rahmen von offenen Fragen bei einem Fragebogen als auch bei etwaigen flankierenden Interviewstrategien) unter Oberbegriffe zusammengefasst.

Wichtig dabei ist, die Auswertung sehr zügig durchzuführen, um relativ bald nach der Befragung die Ergebnisse rückkoppeln zu können.

In der Auswertungsphase werden die Ergebnisse nach vorab festgelegten Auswertungseinheiten, Unternehmensbereichen, Zielgruppen etc. aufbereitet, bewertet und gegebenenfalls mit Benchmarking-Daten verglichen.

6. Rückkoppelung der Ergebnisse

Die Organisation der Rückkoppelung wird in der Praxis häufig vernachlässigt: Es dominieren vorrangig «offizielle» und einseitige Informationskanäle (Mitarbeiterzeitung, Intranet...) sowie die Delegation der Kommunikation an die unmittelbaren Führungskräfte.

Auch wenn schriftliche Information zwar wichtig ist, ohne zusätzliche interaktive Elemente ist sie aber definitiv unzureichend! Es ist wesentlich, bei der Rückkoppelung einen geeigneten Medienmix zu erstellen und der Planung dieser Phase ausreichend Aufmerksamkeit zu widmen. Wichtig ist es hier jedenfalls, ausreichenden Interaktions- und Diskussionsraum sicherzustellen. Das ist der Ort, wo die Daten zu handlungsrelevantem Wissen transformiert werden und wo sie einen wesentlichen Beitrag zur Erhöhung der organisationalen Selbstreflexionsfähigkeit leisten. Hier können in sorgsam gestalteten und gut moderierten Settings die Ergebnisse «verdaut» und die Konsequenzen für das konkrete Handeln diskutiert werden.

Dabei sind verschiedene Varianten möglich, etwa Großgruppenveranstaltungen, Workshops in den realen Arbeitskonstellationen z.B. den Abteilungen, bereichsübergreifende Workshops, Dialogrunden etc.

Meist wird ein Top-Down Ansatz bei der Rückspiegelung der Ergebnisse gewählt, bei

dem ausgehend vom Topmanagement die Resultate kaskadenartig mit Einbindung der jeweiligen Führungsebene heruntergebrochen werden. Jedoch ist ein Bottom-Up Zugang auch möglich. Hier werden den jeweiligen Ebenen die relevanten Daten zur Verfügung gestellt, die dann eigenständig Maßnahmen im eigenen Kompetenzfeld vereinbaren.

7. Ableitung von Konsequenzen und Entwicklung von Aktionsplänen

Das konkrete Ableiten von Maßnahmen wird in der Praxisbefragung von GfP und I.S.O. als der zentrale Erfolgsfaktor von MABs identifiziert.

Betreiber von Mitarbeiterbefragungen glauben zuweilen, dass nach der Durchführung der Befragung oder spätestens nach der Rückmeldung der Ergebnisse das Projekt abgeschlossen ist. Allerdings beginnt hier erst die konkrete Arbeit: Dafür zu sorgen, dass Strukturen eingerichtet werden, in denen konkrete Umsetzungsmaßnahmen beschlossen werden können (und die dementsprechend mit hochpositionierten Linienführungskräften besetzt werden müssen), ist für den Erfolg wesentlich. Nachdem die Ergebnisse aus der Befragung oftmals für eine konkrete Maßnahmenplanung zu grob sind, erhalten Anschlussaktivitäten zur Konkretisierung wie Dialogrunden und Workshops an dieser Stelle eine hohe Bedeutung.

Häufig werden sich die Konsequenzen aber nicht auf Entscheidungen in der Linie beschränken, sondern Ausgangspunkte von weiteren Change-Prozessen sein.

8. Evaluierung der Umsetzungsergebnisse

Nachdem der Kerngedanke einer MAB meist die Initiierung und Aufrechterhaltung eines Veränderungsprozesses darstellt, liegt besonderes Augenmerk auf der Gestaltung der Umsetzung. Wie bei allen PE- und OE-Projekten gilt auch hier, dass bei der Projektplanung schon Maßnahmen und Meilensteine für eine Begleitung und Messung der Umsetzung festgelegt werden müssen. Evaluationsschritte stellen sicher, dass Ergebnisse aus der Befragung nicht in «Schubladen verschwinden» son-

dern das Augenmerk nach der Erhebung auf die Verfolgung der Aktionen gelegt wird.

Bewährt haben sich zu diesem Zweck Review-Maßnahmen des Aktionsplans sowie regelmäßige Rückmeldungen der Zwischenergebnisse aus der Umsetzungsphase an die Unternehmensleitung, aber auch begleitende «formative Evaluierungen», in denen die bei der Umsetzung auftretenden Schwierigkeiten laufend systematisch analysiert und reflektiert werden. So können auf jeden Fall Erkenntnisse über das Unternehmen und seinen Umgang mit Veränderung gewonnen und für weitere Befragungen genutzt werden.

Um zu überprüfen welche Wirkung die Veränderungen nun gehabt haben, kann als ein Evaluierungsbaustein nach etwa zwei Jahren erneut eine MAB durchgeführt werden. In vielen Unternehmen ist ein Trend, MABs als regelmäßige Monitoringmaßnahmen einzusetzen, erkennbar.

Fallstricke bei der Anwendung der Methode

Die erfolgreiche Umsetzung einer MAB hängt zum einen von der inhaltlichen und zeitlichen Konzeption und Vorbereitung des Projekts, zum anderen von der Akzeptanz und Identifikation aller beteiligten Personen und Interessensgruppierungen ab. Ist eines von beiden nicht gewährleistet, wirkt sich das auf den Grad der Beteiligung, auf die Qualität der Ergebnisse und auf das Commitment in der Umsetzungsphase nachteilig aus.

1. Unklare Zielsetzung

Aufgrund fehlender interner Abstimmung zwischen Auftraggeber, Führungskräften und Projektverantwortlichen sind die Ziele für eine MAB oftmals widersprüchlich, was zu einer unklaren und unspezifischen Ausrichtung des Instruments führt. Es dominieren sehr offene und multiple Zielsetzungen, die sich zum Teil gut ergänzen (z.B. «Erhebung der Zufriedenheit» und «Ableitung von Ver-

besserungsvorschlägen»), zum Teil einander aber auch widersprechen (z.B. «Führungskräftebeurteilung mit Koppelung an Gehalt» und «Förderung von Dialogorientierung»). Eine Koppelung der Ziele mit Unternehmensstrategie, aktuellen Veränderungsprojekten, Qualitätsmanagement etc. ist zwar wünschenswert, meist aber nicht gegeben. Das führt zu wenig fokussierten Auswertungen und Handlungsempfehlungen.

Neben der Klarheit der Zielsetzung ist es auch wichtig, dass die Erwartungen an MABs realistisch bleiben. Den ProjektbetreiberInnen sollte klar sein, dass das Instrument selbstverständlich kein «Allheilmittel» ist und es etwa eine fehlende hierarchieübergreifende Kommunikationskultur oder eine fehlende strategische Ausrichtung der Personalentwicklung nicht kompensieren kann. Aber auch den MitarbeiterInnen sollte klar vermittelt werden, dass ihre Rückmeldungen zwar ernst genommen, aber nicht unbedingt genau eins zu eins umgesetzt werden.

2. Geringe Beteiligung

MABs sind Partizipationsinstrumente. Partizipation bedeutet, schon in der Konzipierungsphase und nicht erst bei der Befragung selbst die MitarbeiterInnen und insbesondere die Führungskräfte einzubinden. Projektförderung, Entwicklung, Einbindung des Betriebsrats und Unterstützung der Führungskräfte sind hier wichtige Elemente. Speziell mit den Führungskräften sollte auch bereits vorab der Modus der Auswertung und Präsentation geklärt werden. Sind hier die Führungskräfte nicht von Beginn an intensiv eingebunden, ist eine sinnvolle Nutzung der Ergebnisse unwahrscheinlich.

3. Fehlende Beteiligung und Commitment der Führungskräfte und des Topmanagements

Nachdem gerade der Umsetzung und der Aktionsgestaltung bei MABs so große Bedeutung zukommt, ist die Rolle der Führungskräfte in einem solchen Prozess zentral. Die Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit eines MAB-Projekts wird den MitarbeiterInnen stark dadurch vermittelt, dass die Führungskräfte

aktiv mitarbeiten, das Projekt in allen Phasen unterstützen und sich besonders um eine ausführliche Befassung mit den Ergebnissen kümmern. Gelingt es der Führung nicht, unmissverständlich klarzustellen, dass aus den Ergebnissen auch Maßnahmen abgeleitet werden und auf deren Umsetzung geachtet wird, kann mit schwacher Beteiligung gerechnet werden. Auch wenn zumeist das Top-Management als Initiator von MABs auftritt, so wurden in der oben genannten Erhebung zu meist in diesem Punkt entscheidende Schwierigkeiten festgestellt. Hier gilt es durch sorgfältige Auftragsgestaltung die Verantwortlichkeiten der Führungskräfte klar zu vereinbaren.

4. Zu viel Aufmerksamkeit auf das Instrument auf Kosten der Prozesssteuerung

Für eine erfolgreiche Gestaltung einer MAB gilt es sowohl Erfolgskriterien, die auf den Prozess der MAB abzielen, als auch instrumentbezogene Erfolgsfaktoren zu beachten. In vielen Unternehmen wird großes Augenmerk auf die Konzeption des Instruments gelegt – durchaus auf Kosten der Prozesssteuerung. Es stehen dabei alle Fragen der Instrumentengestaltung im engeren Sinne im Vordergrund, also etwa Länge und Aufbau des Fragebogens, die Methodik, Formulierungen, Art der Vorgabe etc.

Bei der Evaluation von MABs wird aber immer wieder deutlich, dass die prozessbezogenen Faktoren weitaus stärker über den Erfolg des Instruments entscheiden: von der Planung, über die Entwicklung einer geeigneten Veränderungsarchitektur und Steuerungsstruktur bis hin zur Organisation der Rückmeldung und des Transfers. Auch die Verzahnung und Abstimmung mit anderen PE- und OE-Projekten zur Integration und Passung ans Unternehmen ist für die Prozessgestaltung von Bedeutung.

5. Datenflut

Häufig sind MABs von einer wissenschaftlichen Akribie geprägt, die sich in einer übertrieben großen Anzahl von Fragen und Dimensionen ausdrückt, in der Hoffnung, präzisere Aussagen treffen zu können.

Die Wirkung ist allerdings meist kontraproduktiv. Zum einen wirkt sich die Länge eines Fragebogens auf den Rücklauf aus: Eine zu große Fragenmenge schreckt ab und löst Unmut bei den ausfüllenden Personen aus. Zum anderen entsteht damit auch eine Datenmenge, aus der nur mit großem Aufwand sinnvolle Schlüsse gezogen werden können. Die Ergebnisse werden unübersichtlich, das Herausdestillieren von Handlungsansätzen schwierig.

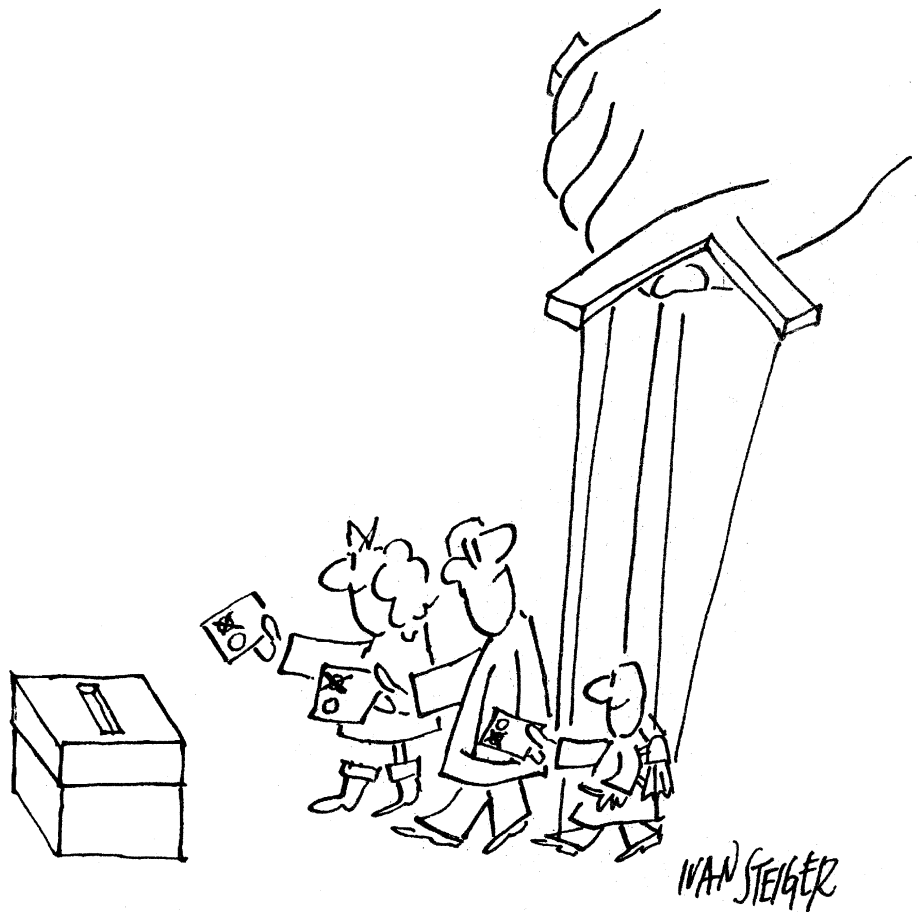
Auch wenn es nicht die «richtige Länge» für MABs gibt – diese hängt vom Interesse der Auftraggeber, von der spezifischen Situation und Kultur einer Organisation, den finanziellen und zeitlichen Ressourcen und vielen anderen Faktoren ab –, so ist von einer zu großen Fragenmenge und einem übertriebenen Detaillierungsgrad abzuraten, um «Datenfriedhöfe» zu vermeiden.

6. Zu viel oder zu wenig externe Unterstützung

Gerade um dem Bedürfnis nach «Anonymität und Diskretion» adäquat zu begegnen, wird bei Erhebungen meist externe Unterstützung in Anspruch genommen. Durch die Vergabe an ein externes Institut wird der Grad der Glaubwürdigkeit des vertraulichen Umgangs bei den MitarbeiterInnen höher eingeschätzt.

Dabei besteht allerdings die Gefahr, die Rolle externer ExpertInnen auf das Einbringen von fachlichem Know-how (Methodik, Instrumenterstellung) zu reduzieren, damit die einseitige Instrumentenorientierung weiter zu fördern, und dagegen die Passung zum Unternehmen und die Gestaltung des Prozesses weiter zu vernachlässigen.

Auch wenn durch die Einbeziehung externer ExpertInnen methodisches Know-how



eingekauft und der vertrauliche und anonyme Umgang mit den Daten gesichert wird, spielen gerade bei Gestaltung und Aufbau von Umsetzungsstrukturen interne Kräfte eine wesentliche Rolle. Es ist besonders Erfolg versprechend, wenn es gelingt, die Expertise der Externen mit dem Insider-Know-how und den Steuerungsmöglichkeiten interner ExpertInnen und EntscheidungsträgerInnen gut zu verknüpfen.

7. Mobilisierung von Ängsten

Wenn MABs tatsächlich einen Blick «in den Bauch der Organisation» werfen wollen, dann werden damit zwar Hoffnungen geweckt, gleichzeitig entstehen aber natürlich auch Ängste, dass Tabus und Dinge, die aus gutem Grund bisher unausgesprochen blieben, ans Tageslicht treten könnten. Diese Befürchtungen sind zwar meist unberechtigt, weil durch eine MAB kaum pikante, bislang völlig unbekannte, Neuigkeiten aufgezeigt werden. Vielmehr werden Themen und Problemstellungen, die ohnedies den meisten reflektierten Beobachtern des Unternehmensalltags bewusst sind, mit Daten empirisch unterlegt und ausdifferenziert. Trotzdem müssen diese Befürchtungen selbstverständlich ernst genommen werden, etwa indem ein sorgsamer und anonymisierter Umgang mit den Daten sowie ein geschützter Rahmen für die Befassung mit den Ergebnissen sichergestellt wird.

Zudem taucht bei Befragungen häufig – selbst in Unternehmen mit sehr offenem Betriebsklima – die Befürchtung auf, dass kritische Rückmeldungen nachverfolgt und für die betreffenden Personen mit Nachteilen verbunden sein könnten. Schwierig ist dies insbesondere bei Erhebungen, bei denen bereichsbezogene Rückschlüsse möglich sind. Gerade die Bereichsführungskräfte, denen die Verantwortlichkeit für Erfolge, aber vor allem auch für Misserfolge in der Regel zugeordnet wird, sind hier besonders exponiert und mobilisieren entsprechende Ängste, die schwer zu thematisieren sind.

Umgekehrt können bereichsbezogene Rückkoppelungsworkshops von den Führungskräften missbraucht werden, um herauszufinden, von welchen MitarbeiterInnen kritische Rückmeldungen erfolgt sind.

Deshalb ist es wichtig, von Beginn an über die Intention der MAB zu informieren, zum Formulieren von Befürchtungen zu ermutigen und diese nicht als unbegründet abzutun sowie, vor allem bei der Rückkoppelung, geschützte Settings für eine Auseinandersetzung mit möglicherweise kritischen Ergebnissen einzurichten.

8. Keine Konsequenzen und Umsetzungen

Finden im Anschluss an die MAB keine Umsetzungen statt, ist der Misserfolg des gesamten Projekts fast sicher. Auch wenn natürlich nicht alle Rückmeldungen und Wünsche berücksichtigt werden können und sollen: Wenn Personen befragt und einbezogen werden, werden Hoffnungen und Erwartungen geweckt, dass darauf reagiert wird und sich Dinge ändern. Werden nun keine sichtbaren Konsequenzen gezogen, entsteht Enttäuschung und Frustration.

Die Initiatoren von MABs übersehen hier oft die alte «OE-Regel», dass jede Analyse für sich genommen bereits eine Intervention ist, und dynamische Prozesse ausgelöst werden. Es ist erstaunlich, dass nach wie vor in vielen Unternehmen die Mitarbeiter nicht einmal die Ergebnisse rückgemeldet bekommen. Oft liegt das auch daran, dass nicht die entsprechenden Diskussions- und Entscheidungsstrukturen mit den Führungskräften eingerichtet wurden. Die Auswirkungen sind fatal und von langer Wirkung, weil das Engagement für weitere Befragungen und ähnliche Maßnahmen verloren geht: MitarbeiterInnen verlieren das Vertrauen in die Ernsthaftigkeit des geäußerten Interesses an ihrer Meinung. Das Instrument wird nur als «Alibiaktion» erlebt.

Perspektiven

Es ist zu vermuten, dass die MAB weiterhin ein wesentliches und weit verbreitetes Instrument bleiben wird, um Einblicke in die aktuelle Befindlichkeit der MitarbeiterInnen eines Unternehmens zu erhalten.

Als Entwicklungstrend sehen wir, dass das Instrument weniger isoliert als Einzelmaßnahme sondern verstärkt als ein integriertes Architekturelement in einer unternehmens-

weiten Veränderungsstrategie verstanden wird. Dabei gilt es verstärkt, die Befragung mit anderen interaktiven und entscheidungsorientierten Maßnahmen zur Erhöhung der Lernfähigkeit des Unternehmens zu kombinieren und in Beziehung zu setzen.

Mag. Clemens Stieger

GfP - Gesellschaft für Personalentwicklung GmbH
clemens.stieger@gfp.at

Dr. Georg Zepke

Institut für Systemische Organisationsforschung
georg@zepke.com

LITERATUR

Borg, J. (1995): Mitarbeiterbefragungen. Strategisches Aufbau- und Einbindungsmanagement, Göttingen: Hogrefe

Borg, J. (2000): Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, Göttingen: Hogrefe

Borg, J. (2002): Mitarbeiterbefragung – kompakt. Göttingen: Hogrefe

Bungard, W. / Jöns, J. (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim: Beltz

Cummings, T.G. / Worley, C.G. (1997): Organization Development and Change, Cincinnati

Domsch, M. / Ladwig, D. (Hrsg.) (2000): Handbuch Mitarbeiterbefragung, Berlin: Springer

Freimuth, K. / Köhler, F. / Steinhoff, V. (Hrsg.) (1995): Geschäftsberichte von unten: Konzepte für Mitarbeiterbefragungen, Göttingen.

Jöns, I. / Bungard, W. (Hrsg.) (2005): Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsbericht, Wiesbaden: Gabler

Nummende, H. (1995): Die Fragebogen-Methode. Grundlagen und Anwendungen in Persönlichkeitseinstellungs- und Selbstkonzeptforschung, Göttingen.

Stieger, C. / Zepke, G. (2005): Tacheles reden. Studie zeigt, wie Mitarbeiterbefragungen erfolgreich werden. Personalmanager 2/2005: 34-36.

Trebesch, K. (Hrsg.) (2000): Organisationsentwicklung: Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart: Klett-Cotta