

Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen

Ingela Jöns

- 1 Einleitende Bemerkungen
- 2 Funktionen von Mitarbeiterbefragungen
 - 2.1 Allgemeine Ziele und Funktionen
 - 2.2 Instrumentelle Funktionen von Mitarbeiterbefragungen
- 3 Formen von Mitarbeiterbefragungen
 - 3.1 Wer wird gefragt?
 - 3.2 Was wird gefragt?
 - 3.3 Wie wird gefragt?
- 4 Aktuelle Anwendungsfelder und -fragen
 - 4.1 Mitarbeiterbefragungen im Zusammenhang mit Qualitätswettbewerben
 - 4.2 Verknüpfung von Mitarbeiterbefragungen mit Vorgesetztenbeurteilungen
- 5 Zusammenfassende Diskussion
- 6 Literatur

1 Einleitende Bemerkungen

Wenn von Mitarbeiterbefragungen (MAB) die Rede ist, dann weiß im Normalfall jeder, was - zumindest in etwa - damit gemeint ist. In den einschlägigen Publikationen ist man sich allgemein darüber einig, daß es sich um systematische Erhebungen handelt, von denen informelle Gespräche mit den Mitarbeitern abzugrenzen sind. Als synonyme Begriffe werden häufig angeführt: Betriebsumfragen, innerbetriebliche Meinungsumfrage, Belegschaftsbefragungen, innerbetriebliche Einstellungsforschung, soziologische Betriebsuntersuchungen, Betriebsklima-Analysen usf. Zusätzliche Präzisierungen betreffen dann den Auftraggeber und den Zweck sowie den Inhalt und die Form der Durchführung im einzelnen.

Dabei erfolgt im allgemeinen eine Einschränkung auf betriebliche MAB, die im Auftrag der Unternehmensleitung im weitesten Sinne durchgeführt bzw. als Führungsinstrument eingesetzt werden. Mit anderen Worten: Belegschaftsbefragungen von Seiten der Arbeitnehmervertretung und allgemeine Befragungen im Betrieb (z.B. zur Werkszeitung), aber auch Befragungen im Rahmen von Forschungsarbeiten, die primär wissenschaftlichen Zwecken dienen, werden zumeist aus der Betrachtung ausgeklammert. Allerdings nicht aus paradigmatischen Gründen, sondern um eine Vermischung unterschiedlicher Zwecksetzungen bei der Diskussion zu vermeiden.

Die Unterschiede in den Auffassungen beginnen aber bereits, wenn es darum geht, welche Konzepte von der MAB abzugrenzen sind. Nach Scholz und Scholz (1995) sind beispielsweise Aufwärtsbeurteilungen streng von MAB zu trennen, während Aufwärts- bzw. Vorgesetztenbeurteilungen (VGB) nach Domsch (vgl. Domsch & Siemers, 1995; Domsch & Ladwig 1995 sowie in diesem Band) oder auch nach Töpfer und Funke

(1985) durchaus als spezifische MAB oder auch als Teil der MAB anzusehen sind. Eine zentrale Frage, die daher in diesem Beitrag ausführlich diskutiert werden soll.

Abgesehen von dem Konsens darüber, daß es sich um systematische Erhebungen im Auftrag der Unternehmensleitung handelt, wird unter dem Thema MAB in der Literatur ein breites Spektrum an Befragungen mit unterschiedlichen Zwecken und Formen behandelt.

Im folgenden Beitrag wird ausgehend von allgemeinen Zielen und Merkmalen einer MAB ein Überblick über verschiedene Funktionen gegeben, die mit der Durchführung von MAB in einem Unternehmen - gewollt und ungewollt - verbunden sein können. Danach folgt eine Übersicht über verschiedene Formen, wobei auf typische Einsatzformen in der Praxis eingegangen wird. Abschließend wird auf zwei spezielle Problemfelder eingegangen: der Durchführung von MAB im Zusammenhang mit aktuellen Wettbewerben um Qualitätspreise sowie der Verknüpfung von MAB mit VGB.

2 Funktionen von Mitarbeiterbefragungen

Einen anschaulichen Überblick über die unterschiedlichsten Ziele und Funktionen, die unter inhaltlichen Gesichtspunkten mit einer MAB angestrebt werden können, wie z.B. die Verbesserung des Qualitätsmanagements oder die Unterstützung des Kulturwandels in einem Unternehmen, geben die zahlreichen Fallbeispiele in diesem Band. Im folgenden geht es daher um die allgemeinen und instrumentellen Funktionen, die einer MAB im Rahmen dieser betriebspezifischen Zielsetzungen generell zukommen können.

2.1 Allgemeine Ziele und Funktionen

Ganz allgemein sind MAB zunächst durch zwei zentrale Funktionen zu kennzeichnen.

Mitarbeiterbefragung als Diagnoseinstrument und als soziale Intervention

Die erste Funktion als Erhebungs-, Analyse- oder Diagnoseinstrument ist unbestritten. Durch die MAB sollen Informationen über die Zufriedenheit, die Einstellungen, die Meinungen etc. der Mitarbeiter gewonnen werden.

Ebenso wird die zweite Funktion - allerdings häufig mit einem anderen Akzent - allgemein hervorgehoben. So ist z.B. nach Borg (1995, S. 9), die Klassifikation von MAB unter der Rubrik OE oder Change Management bzw. als Interventionen "selbst dann sinnvoll, wenn eine MAB vordergründig nur der Diagnose dient. Stets ist nämlich die Absicht gegeben, auf Probleme ggf. korrigierend zu reagieren oder zumindest die ermittelten Kennwerte in die Planungen einzubeziehen". Dieser intendierte Interventionscharakter der Auftraggeber ist hier nicht gemeint, sondern die ebenso von Borg diskutierte Tatsache, daß die Planung und Durchführung einer MAB stets eine soziale Intervention darstellt, auf welche die Mitarbeiter reagieren, durch welche sich die Organisation als soziale Einheit verändert oder zumindest in Bewegung gerät. Abgesehen von den meßtheoretischen Problemen, die mit dieser Reaktion verbunden sind, folgt hieraus für MAB in Unternehmen, daß die Befragung „per se ein gestalterischer Eingriff in die Organisation mit verschiedenen Folgewirkungen" (Domsch & Reinecke, 1982, S. 131) darstellt.

Problematisch ist in diesem Zusammenhang, wenn ex ante bzw. normativ von spezifischen Wirkungen ausgegangen wird, d.h. wenn unterstellt wird, daß MAB zum Beispiel zur Verbesserung der Partizipation, weil "Mitarbeiter an den Belangen des Unternehmens

beteiligt [werden] und das Gefühl [haben], "zu Wort zu kommen", "gehört zu werden"...", oder zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit bzw. zur Verbesserung des Betriebsklimas beitragen (Domsch & Reinecke, 1982, S. 131f.). Dies mag intendiert und wünschenswert sein, doch zunächst bleibt unabhängig von der konkreten Durchführung einer MAB allgemein festzuhalten, Mitarbeiter reagieren auf eine Befragungsaktion, so daß diese - zumindest vorübergehend - nicht folgenlos bleibt. Positive Wirkungen stellen sich nur unter bestimmten Voraussetzungen ein und selbst dann nicht immer. Eine noch so gut geplante und durchgeführte MAB mit anschließenden Verbesserungsprozessen kann immer auch zu einer Verschlechterung der Arbeitszufriedenheit führen, wenn "schlafende Hunde" geweckt wurden (vgl. Nieder, 1991), wenn eine resignative Zufriedenheit in eine konstruktive Unzufriedenheit übergeht.

Ziele einer MAB: Produktivitäts- oder Humanisierungsziele

Im Anschluß an die angeführte Problematik normativer Annahmen hinsichtlich der Wirkungen von MAB sei kurz auf die Frage der Ziele einer MAB eingegangen, für welche ebenso keine grundsätzlichen Aussagen getroffen werden können. MAB dienen nicht per se der Produktivitätsverbesserung oder der Humanisierung in Unternehmen. Grundsätzlich werden MAB zunächst einmal mit spezifischen Zielen von der Unternehmensleitung im weitesten Sinne in Auftrag gegeben, worauf wie erwähnt die Betrachtung von MAB in der Literatur zumeist eingeschränkt wird. Es soll an dieser Stelle nicht auf die klassische, häufig polarisiert geführte Diskussion eingegangen werden, ob in Unternehmen mit bestimmten Aktivitäten primär Produktivitäts- oder Humanisierungsziele verfolgt, oder ob beide gleichzeitig angestrebt werden, weil eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit bzw. eine Verbesserung des Betriebsklimas letztlich zur Leistungssteigerung beitrage - eine Rechnung, die bekanntermaßen nicht aufgeht. Es bleibt eine empirische Frage, welche Ziele die jeweiligen Auftraggeber mit der MAB verfolgen.

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen, die im Zusammenhang mit anderen Instrumenten und Konzepten - z.B. der Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen - gesammelt wurden, die als Humanisierungsansätze keine Verbreitung in der Praxis fanden, aber in der aktuellen Wirtschaftssituation verstärkt umgesetzt werden, kann ebenso für MAB angenommen werden, daß das aktuelle Interesse von Unternehmensleitungen in einem erhofften Nutzen bzw. Beitrag zur Erreichung der allgemeinen Unternehmensziele begründet liegt. Diese Ziele werden auch heute noch Wettbewerbs- oder Produktivitätsziele sein, wobei unter den aktuellen Managementstrategien sicherlich neben Qualitätszielen häufig auch Interessen im Sinne der Erhöhung der Innovationsfähigkeit oder der kontinuierlichen Verbesserung mit einer MAB verbunden sein dürften (vgl. auch den einleitenden Beitrag von Bungard in diesem Band).

Ziele einer MAB im mikropolitischen Prozeß

Die Ziele einer MAB werden aber letztlich nicht allein durch die Auftraggeber - die Unternehmensleitung - bestimmt. Vielmehr werden von allen an der MAB Beteiligten - und das sind immer auch die Befragten selbst - Ziele mit der MAB verbunden. So mögen Personalabteilungen mit der Durchführung von MAB das Interesse verbinden, ihre Existenzberechtigung als Abteilung zu untermauern. Führungskräfte einzelner Bereiche hegen vielleicht die Hoffnung, längst in der Schublade liegende Pläne durch die MAB endlich umsetzen zu können. Mitarbeiter streben möglicherweise durch ihr Antwortverhalten beim Ausfüllen des Fragebogens oder in den späteren Gruppengesprächen an, daß be-

stimmte Mißstände endlich abgestellt werden, sich mit dem Vorgesetzten gut zu stellen oder auch den Führungskräften einmal deutlich die Meinung zu sagen (vgl. auch den Beitrag von Trost in diesem Band).

Wenn MAB in einem Unternehmen geplant und durchgeführt werden, sind sie Gegenstand und Medium mikropolitischer Prozesse (vgl. hierzu den anschaulichen Beitrag von Neuberger in diesem Band) wie alle anderen Aktivitäten in einem Unternehmen. Ein anschauliches Beispiel für die vielfältigen Ziele und Interessen, die von den Akteuren mit MAB verbunden werden, liefern stets entsprechende Sitzungen von Projektgruppen oder Steuerkreisen, wenn es um die Gestaltung von Fragebögen oder Ergebnisberichten geht, d.h. welche Fragen zu welchen Themen aufgenommen werden sollen oder wer welche Ergebnisse erhalten soll.

MAB können weder als ein spezifisches Instrument betrachtet, noch für ein spezifisches Ziel ein- und umgesetzt werden. Sie entwickeln ein Eigenleben im Unternehmen, dessen Entwicklungsprozeß man zu steuern versuchen, aber nicht technisch abwickeln kann. Man mag dies bedauern, aber genau hierin liegt das Spannende eines solchen Projektes bzw. die Chance für Unternehmen, wirklich neue Prozesse in Gang zu setzen.

Nicht verschwiegen werden soll an dieser Stelle, daß die jeweiligen Berater oder Institute selbst bestimmte Ziele mit der Durchführung der MAB - über den Auftrag und mögliche Folgeaufträge hinaus - verbinden, für deren Verwirklichung sich dann im mikropolitischen Verhandlungsprozeß Lücken erschließen lassen. Da MAB durchaus als politisches Instrument nicht nur gebraucht, sondern auch mißbraucht werden können, bedarf es allerdings auf Beraterseite auch Eigeninteressen im Sinne ethischer Grundsätze, auf deren Einhaltung man achten muß.

2.2 Instrumentelle Funktionen von Mitarbeiterbefragungen

Nach dieser grundsätzlichen Diskussion der Funktionen und Ziele von MAB werden im folgenden die instrumentellen Funktionen von MAB zusammengefaßt. Die MAB wird dabei als Erhebungsinstrument betrachtet, ohne daß der gesamte OE-Prozeß, in welchen eine MAB eingebettet werden sollte und der gleichzeitig weitere Interventionen (z.B. Rückmeldeworkshops) umfaßt, berücksichtigt wird. Vielmehr interessiert gerade, welche Funktionen einer MAB im Hinblick auf OE-Prozesse und Innovationsprozesse zukommen (können).

Tabelle 1: Instrumentelle Funktionen von MAB.

<p><i>Diagnosefunktion:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Allgemeine Information über die gegenwärtige Situation im Unternehmen (z.B. Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Führungsstil etc.) - Allgemeine (strategische) Stärke-Schwächen-Analysen (z.B. Personalpolitik, Informationspolitik, Weiterbildungsangebote, etc.) - Bestandsaufnahme und Bedarfsermittlung für konkrete Gestaltungsprojekte (z.B. bei Einführung von Gruppenarbeit, Umstrukturierung) - Analyse zu spezifischen Problemstellungen (z.B. Fehlzeiten, Qualitätsbewußtsein) <p><i>Evaluationsfunktion:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Allgemeine Information über Veränderungen und Entwicklungen im Unternehmen - Allgemeine Beurteilung von Managementstrategien und -instrumenten - Beurteilung von konkreten Einzelmaßnahmen oder Gestaltungsprojekten <p><i>Kontrollfunktion:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Überprüfung der Durchführung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen - Überprüfung von (verändertem) Verhalten von Vorgesetzten / Führungskräften <p><i>Interventionsfunktion:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation - unternehmensweit, zwischen top und down - Umsetzung bzw. Vermittlung der Unternehmens- bzw. Führungsphilosophie - Initiierung des Dialogs und von Verbesserungsprozessen
--

Die verschiedenen Funktionen sind in der Tabelle 1 aufgeführt, wobei nach dem Gegenstand und Zweck der Befragung vier Grundfunktionen unterschieden werden.

Diagnose- und Evaluationsfunktion

Als klassische Funktionen von Befragungen können die Diagnose und Evaluation angesehen werden, die sich durch den Zeitpunkt der Erhebung im Vorfeld oder im Anschluß von Veränderungsprozessen und damit in Verbindung durch die Zielsetzung unterscheiden. Bei regelmäßiger Durchführung können die erhobenen Informationen sowohl der Evaluation bisheriger Prozesse als auch der Diagnose weiterer Verbesserungsansätze dienen. Sie lassen sich weiterhin danach unterscheiden, welche Informationen erhoben werden bzw. zu welchem Zweck die Informationen herangezogen werden sollen. Zu den aufgeführten Diagnose- bzw. Evaluationsfunktionen ist anzumerken, daß die allgemeine Informationsgewinnung und Stärken-Schwächen-Analyse die traditionelle Funktion von MAB kennzeichnet, daß sich aber heute ein Trend zu einer stärkeren Fokussierung auf einzelne Themen oder Problemfelder feststellen läßt (vgl. auch Freimuth & Kiefer, 1995). Im Hinblick auf den Einsatz bzw. die Bedeutung von MAB für betriebliche Innovationsprozesse stellen die Diagnose- und Evaluationsergebnisse Informationsgrundlagen für die weitere Planung dar, sei es daß diese zentral oder dezentral erfolgt.

Kontrollfunktion

Von der Evaluation, worunter die Beurteilung von allgemeinen Maßnahmen und Veränderungen aus Sicht der Mitarbeiter als Planungsgrundlage aufgeführt ist, wird hier die Kontrollfunktion abgegrenzt, bei welcher es um die Überprüfung der Durchführung von

Maßnahmen bzw. des Verhaltens von Personen geht. Wenn beispielsweise Zielvereinbarungen als neues Führungsinstrument eingeführt werden, dann kann durch die MAB z.B. erhoben werden, ob diese überhaupt durchgeführt werden. Mit dieser Frage kann eine Kontrolle der tatsächlichen Durchführung verbunden sein oder auch eine Evaluations- bzw. Verbesserungsfunktion in dem Sinne, daß man die Einführungsstrategie dieses Instrumentes verbessern will. Die Unterscheidung knüpft daran an, welche Konsequenzen abgeleitet bzw. wofür die Ergebnisse herangezogen werden. In der Praxis - und insbesondere von Seiten des Personalbereichs - ist eine gewisse Tendenz festzustellen, mit der MAB gleichzeitig die Überprüfung der Umsetzung von verschiedenen Führungsinstrumenten zu verbinden, da dies häufiger das einfachere Verfahren darstellt, als beispielsweise die Personalakten nach der Durchführung von Mitarbeitergesprächen zu durchforsten. Aus der Perspektive zentraler Bereiche stellt der Umsetzungsgrad gleichzeitig eine wichtige Informationsgrundlage für die Planung von Einführungsstrategien dar. Problematisch wird diese Kontrollfunktion immer dann, wenn die Ergebnisse und Konsequenzen auf einzelne Personen oder Verantwortungsbereiche heruntergebrochen werden. Auf die spezifische Problematik der Verknüpfung mit einer VGB wird später eingegangen. An dieser Stelle soll zunächst generell festgehalten werden, daß MAB als Kontrollinstrument eingesetzt werden können.

Interventionsfunktion

Von den vorherigen Funktionen ist die Interventionsfunktion von MAB abzugrenzen, die nicht an der Zielsetzung und Weiterverwendung der Ergebnisse, sondern an der Befragung selbst anknüpft. Die Befragung, sei es in Form von Interviews oder Fragebögen, stellt ein Kommunikationsinstrument dar, wobei im ersten Schritt die Befragter - und das heißt die Unternehmensleitung - kommuniziert. Sie teilt mit, was sie interessiert und worüber sie Informationen von den Mitarbeitern wünscht. Damit eng verbunden ist die Vermittlung der Unternehmens- bzw. Führungsphilosophie. Es macht einen Unterschied, ob man 2 oder 10 von 100 Fragen dem Qualitätsthema widmet. In MAB wird nicht nur danach gefragt, was die Mitarbeiter bewegt, sondern was sie bewegen soll. Der Interviewleitfaden oder Fragebogen ist insofern als ein Informationsblatt der Unternehmensleitung an die Mitarbeiter zu verstehen, wobei sicherlich schwer zu unterscheiden ist, was mit welchem Ziel darin enthalten ist. Zu manchen Fragen möchte man die Meinung der Mitarbeiter erfahren, auf manche Fragen möchte man die Aufmerksamkeit lenken, über manche Fragen möchte man darüber informieren, daß man als Unternehmensleitung darauf Wert legt oder daß bestimmte Aktivitäten laufen, und schließlich werden Fragen gestellt, weil man glaubt, daß Mitarbeiter hierzu gerne eine Antwort geben möchten. Im zweiten Schritt kommunizieren die Befragten ihre Meinung zu den Fragen. Diese Botschaft richtet sich zunächst an die Unternehmensleitung als Auftraggeber oder je nach Konzeption der Ergebnisrückmeldung an die jeweiligen Verantwortlichen.

Da die Mitarbeiter die Chance erhalten, ihre Meinung über die MAB in weitere Planungsprozesse einzubringen, wird in diesem Zusammenhang häufig von der MAB als Partizipationsinstrument gesprochen. Betrachtet man aber die Erhebung an sich, dann bleibt zunächst offen, inwieweit die Mitarbeitermeinung überhaupt bei weiteren Planungen berücksichtigt wird. Dadurch, daß man jemanden nach seiner Meinung fragt, beteiligt man ihn noch nicht, aber wenn man jemanden erst gar nicht fragt, kann man ihn auch nicht beteiligen. Insofern kann die Durchführung einer Befragung durchaus als erster Schritt der Umsetzung einer partizipativen Führungsphilosophie verstanden werden. Allerdings wird sie diese Funktion nur behalten, wenn die weiteren Schritte dieser Philoso-

phie entsprechen. Die Minimalanforderung hieße, daß die Meinungen und Interessen der Mitarbeiter in den weiteren Planungen - im positiven und nicht im manipulativen Sinne - berücksichtigt werden.

Im vorangegangenen Abschnitt war bereits auf den Aspekt eingegangen worden, daß Befragungen stets soziale Interventionen darstellen, die "etwas" gewollt oder ungewollt auslösen bzw. bewirken. Eine zentrale Funktion, die mit der MAB vor allem heutzutage verbunden wird, ist die Initiierung des Dialogs und die Einleitung von Verbesserungsprozessen, weshalb die Befragung auch in umfassendere OE-Prozesse eingebunden wird. Hierdurch versucht man diese Wirkung einer Befragungsaktion, die immer Gespräche innerhalb der Belegschaft auslösen wird, zumindest im Rahmen der Ergebnismeldung zu kanalisieren.

Geht man nun davon aus, daß sich entsprechende Rückmelde-Workshops an die Befragung anschließen, dann können folgende Funktionen mit der MAB verbunden sein. Der Befragung als vorgeschaltete Intervention kommt zunächst eine Informationsfunktion zu, d.h. sie informiert über die aktuellen bzw. potentiellen Themen anschließender Veränderungsprozesse. Gleichzeitig bewirkt sie, daß jeder einzelne Befragte über die verschiedenen Themen, ihre Bedeutung und Bewertung für sich nachgedacht hat, d.h. sie besitzt eine Vorbereitungs- und Sensibilisierungsfunktion. Die (anonymen) Ergebnisse der Befragung bilden den Einstieg in die Diskussion und die gemeinsame Grundlage im Sinne der Diagnose oder Evaluation, aus der bereits die Stärken und Schwächen hervorgehen, so daß sie die Schwerpunkte für Verbesserungsansätze verdeutlichen bzw. die Auswahl erleichtern. Vor allem sind mit den Ergebnissen bereits die Probleme ausgesprochen, sie sind öffentlich und nicht mehr tabu, so daß man nun auch eher über sie reden kann. Gleichzeitig finden sich die Befragten in dieser gemeinsamen Grundlage, vor allem bei einer Auswertung für kleine Einheiten, auch eher wieder, d.h. es sind ihre Ergebnisse.

Insofern kommt ihnen zusammenfassend vor allem eine Akzeptanzsicherungs- und Eisbrecherfunktion für den Einstieg in die Verbesserungsprozesse zu.

Es ließen sich noch zahlreiche Funktionen anführen, die durchaus mit der MAB als Instrument verbunden werden können, die aber zumeist ihre Bedeutung aus der (mikropolitischen) Perspektive der Anwender oder erst durch die anschließenden OE-Maßnahmen erhalten. So können MAB eine Dokumentations- und Legitimationsfunktion, eine Alibi-Funktion oder auch eine echte Partizipationsfunktion usw. erhalten. Hierauf soll an dieser Stelle aber nicht weiter eingegangen werden.

3 Formen von Mitarbeiterbefragungen

Die Durchführung von MAB bedeutet im Anschluß an die oben angeführten Definitionen vor allem, daß man die Meinungen, Einstellungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter in systematischer Weise erhebt. Nach der Art dieser Erhebung, d.h. was wird bei wem in welcher Weise erhoben bzw. wer wird zu was in welcher Weise gefragt, lassen sich unterschiedliche Formen der MAB unterscheiden, die im folgenden im Überblick dargestellt werden.

Die angeführten Fragen zur Unterscheidung verschiedener Formen von MAB lassen sich weiter verfeinern, so daß man zusammen mit den alternativen Ausprägungen zu einer umfangreichen morphologischen Matrix kommt, wie sie im Beitrag von Domsch und Ladwig in diesem Band abgebildet ist. Die methodischen Fragen werden in späteren Bei-

trägen noch differenziert behandelt, so daß an dieser Stelle die drei globalen Fragen genügen sollen.

3.1 Wer wird gefragt?

Zunächst kann nach der Organisationseinheit und der Zielgruppe der MAB unterschieden werden. Befragungen können im gesamten Konzern oder Unternehmen durchgeführt werden oder sich auf einzelne Werke oder Funktionsbereiche beschränken. Eine andere Unterscheidung knüpft an den verschiedenen Mitarbeitergruppen an. So können z.B. die Auszubildenden, die gewerblichen Mitarbeiter, die mittleren Führungskräfte etc. befragt werden. Diese beiden Abgrenzungen folgen organisatorischen bzw. inhaltlichen Überlegungen der Durchführung einer MAB und der angestrebten Veränderungsprozesse.

Interessanter ist hier die Frage nach der Stichprobe. Aus methodischer Sicht reicht die Befragung einer repräsentativen Stichprobe, um valide Ergebnisse zu erhalten. Wenn aber Ergebnisberichte bis auf die unterste Ebene bzw. für kleine Einheiten erstellt werden sollen, dann gelangt man auch aus methodischer Sicht zu einer Vollerhebung. Wichtiger ist hier aber das Argument, daß MAB soziale Interventionen darstellen, die von jedem Mitarbeiter erlebt und interpretiert werden (Warum werde ich nicht gefragt, aber meine Kollegin? usw.).

Zudem werden wie gesagt die Ergebnisse eher akzeptiert, wenn man selbst gefragt wurde. Daraus folgt, daß man auf jeden Fall eine Vollerhebung durchführen sollte, wenn man einen unternehmensweiten Veränderungsprozeß einleiten will. Wenn man aber eine MAB im Sinne einer generellen Meinungsumfrage oder Stärken-Schwächen-Analyse für das oberste Management durchführen will, dann könnte es sogar empfehlenswert sein, sich auf eine Stichprobe zu beschränken, um mit der Befragung nicht größere Erwartungen zu wecken, als man einlösen möchte.

Entscheidet man sich für die Erhebung in Form von Einzel- oder Gruppeninterviews dann wird man ohnehin ab einer bestimmten Unternehmensgröße gar nicht vermeiden können, sich auf eine repräsentative Stichprobe zu beschränken. Unter Akzeptanzgesichtspunkten ist anzumerken, daß in diesem Fall auch die Mitarbeiter die Beschränkung auf eine Stichprobe leicht nachvollziehen können. Das Auswahlverfahren wird dabei allerdings immer noch genügend Diskussionsstoff geben. Letztlich ist es eine Frage der bestehenden Kultur bzw. der bisherigen Erfahrungen der Mitarbeiter, wie eine Beschränkung auf eine Stichprobe erlebt wird.

In der Praxis werden inzwischen überwiegend Vollerhebungen bei schriftlichen Befragungen bevorzugt, wie aus den Umfrageergebnissen und den Fallstudien in diesem Band hervorgeht.

3.2 Was wird gefragt?

Im Zusammenhang mit der Diagnosefunktion wurde bereits auf mögliche Inhalte von MAB kurz eingegangen. Demnach werden zum einen allgemeine MAB eingesetzt, die ein breites Themenspektrum von den konkreten Arbeitsbedingungen über den Führungsstil und die Informationspolitik bis hin zur Entlohnung umfassen. Zum anderen können sich die Themen der MAB auf bestimmte Projekte oder Problemfelder konzentrieren. Nach wie vor scheinen in der Praxis eher noch allgemeine MAB zu dominieren bzw. nur diese Form wird als MAB im engeren Sinne verstanden. Die Tendenz einer Konzentration auf bestimmte Themen oder Probleme findet sich eher darin wieder, daß der allgemei-

ne Fragenkatalog um einzelne Themen ergänzt bzw. einzelne Themen stärker vertieft werden als andere.

Ein anderer Aspekt ist in diesem Zusammenhang, wonach gefragt wird, d.h. geht es um die Erfassung der Zufriedenheit mit, der Beschreibung von oder der Meinungen über bestimmte Aspekte und Praktiken im Unternehmen (vgl. die Ausführungen zur Facettenanalyse von Bögel & Rosenstiel in diesem Band). Wiederum spielt hier die Zielsetzung der Befragung eine zentrale Rolle, welche Form gewählt wird bzw. wonach gefragt werden soll.

Im Hinblick auf die Initiierung von Veränderungsprozessen in einzelnen Abteilungen soll als Auswahlkriterium die abteilungsbezogene Handlungsrelevanz hervorgehoben werden. Damit ist gemeint, daß nach solchen Aspekten gefragt werden sollte, welche für die einzelnen Abteilungen von Bedeutung sind und grundsätzlich von ihnen zumindest beeinflußt werden können. Sicherlich wird man zumeist z.B. nach der Zufriedenheit mit der Entlohnung fragen, nicht zuletzt aus der weiter oben genannten Überlegung heraus, daß Mitarbeiter hierzu ihre Meinung sagen dürfen sollen, aber welche Einflußmöglichkeiten hat beispielsweise ein Abteilungsleiter, wenn es sich um tariflich festgelegte Löhne handelt? Anders verhält es sich sicherlich mit Fragen zur übergreifenden Informationspolitik, da man hier zumindest in einem bottom up - Prozeß aktiv werden kann. Problematisch ist vor allem, wenn Fragen zu Aspekten gestellt werden, die grundsätzlich geändert werden könnten, die aber aus politischen Gründen gar nicht verändert werden sollen. Der Auswahl der Fragen unter diesem Aspekt kommt entscheidende Bedeutung zu, da von den anschließend erlebten Möglichkeiten und Maßnahmen die Glaubwürdigkeit des partizipativen Veränderungswillens seitens der Unternehmensleitung abhängt.

3.3 Wie wird gefragt?

Die zentrale Entscheidung zur methodischen Form der MAB ist, ob die Erhebung anhand von Fragebögen oder in Form von Einzel- oder Gruppeninterviews erfolgt. In der Praxis werden umfassende MAB überwiegend in Form schriftlicher Befragungen durchgeführt, obgleich die Erhebung in Form von Gruppendiskussionen durchaus vorteilhafter sein kann, wenn es um die Initiierung von Veränderungsprozessen geht (vgl. ausführlich den Beitrag von Schultz-Gambard & Bungard in diesem Band). Dabei kann man sich nicht ganz des Eindrucks erwehren, daß es häufig weniger eine grundsätzliche, gut überlegte Entscheidung ist, sondern daß überhaupt nur die anscheinend einfachere Form eines schriftlichen Fragebogens in Betracht gezogen wird.

An dieser Stelle seien kurz alternative Erhebungsformen angeführt, die zumeist gar nicht erwogen werden. So können beispielsweise die Einzel- und Gruppeninterviews durchaus auch von internen Mitarbeitern erfolgreich durchgeführt werden (vgl. Lauterburg, 1991). Dies setzt eine intensive Schulung und Vorbereitung der eigenen Mitarbeiter voraus, vor allem aber auch das Vertrauen der Befragten in die Gewährleistung der Anonymität durch die eigenen Kollegen.

Die Frage der Anonymität stellt insgesamt wohl eine ausschlaggebende Komponente für die Entscheidung zu sein, die Befragungen schriftlich durchzuführen, die dann zudem von externen Instituten ausgewertet werden. Hebt man die Anonymität auf, dann eröffnen sich noch ganz andere Formen für eine systematische Erhebung der Mitarbeitermeinungen (vgl. auch Becker & Martin, 1993). So könnten z.B. Vorgesetzte im Rahmen von Mitarbeitergesprächen oder Gruppenbesprechungen ihre Mitarbeiter befragen, was sich derart systematisieren ließe, daß die Ergebnisse auch übergreifend zusammengeführt

werden könnten. Ebenso könnte anstelle der Rückmelde-Workshops auf der Basis der Ergebnisberichte, die Erhebung direkt im Workshop erfolgen. Die erstellten Themenlisten oder Aktionspläne könnten übergreifend ausgewertet werden. Will man eine Quantifizierung, dann kann dies durch Punktekleben oder Kurzfragebögen ebenso in diesem Rahmen erfolgen.

Wenngleich es zu vielen Themen geeigneter erscheint, bis zum Rückmelde-Workshop den anonymen Weg zu wählen, so scheint es doch etliche Themen zu geben, bei welchen die Mitarbeiter sich durchaus offen äußern würden. Unter dem Aspekt, daß die Fragebögen sowieso meist zu lang ausfallen, sollte man gerade auf solche Fragen verzichten. Für den Einstieg in die Verbesserungsprozesse würde häufig ein vergleichsweise kurzer Fragebogen ausreichen, der sicherlich auch für Evaluationszwecke vollkommen genügen würde. Bei der Konstruktion der Fragebögen spielen aber anscheinend häufig andere Interessen und Zwecke der MAB eine Rolle.

Zusammenfassend gilt, daß es nicht die geeignete Form der MAB gibt, sondern man sich je nach Zielsetzung für eine Form oder Kombination in der Praxis entscheiden wird. Über die Vielfalt der eingesetzten Formen vermitteln die Fallbeispiele in diesem Band einen Eindruck. Dabei gilt es aber nicht nur die MAB nach Inhalt und Form zu entwickeln, sondern das Instrument MAB als Teil eines OE-Prozesses bzw. eines Programms des Change Managements zu konzipieren, worauf vor allem Comelli bzw. Borg in ihren Beiträgen eingehen (vgl. auch die Unterscheidung von drei Typen der MAB nach ihrer Einbindung in Programme von Borg).

4 Aktuelle Anwendungsfelder und -fragen

In diesem Band werden MAB als Instrument eines Innovations- und Qualitätsmanagements - so der Titel - aufgefaßt. Damit wird den aktuellen Entwicklungen beim Einsatz von MAB in der Praxis Rechnung getragen. Innovationsmanagement zielt vor allem auf die Prozeßorientierung von MAB ab, durch welche Veränderungsprozesse in Unternehmen gesteuert werden sollen. Qualitätsmanagement fokussiert zusätzlich zur Prozeßunterstützung durch MAB, auf die inhaltliche Ausrichtung aktueller Managementstrategien bzw. auf den angestrebten Kulturwandel in Unternehmen. Diese Entwicklungen und Ansätze sind in dem vorangegangenen Beitrag von Bungard ausführlich diskutiert worden. Hier soll ein Punkt nochmals aufgegriffen werden:

MAB haben gerade auch im Zusammenhang mit den verschiedenen Wettbewerben um Qualitätspreise an Bedeutung gewonnen, auch wenn dies von den Initiatoren nicht intendiert war. Bei den Wettbewerben spielen Daten, Meßwerte bzw. Nachweise durchaus eine zentrale Rolle, die im sozialen Bereich eben zumeist nur durch Befragungen gewonnen werden können. Auf die Vor- und Nachteile dieser Verbindung von MAB mit Qualitätswettbewerben wird im nachfolgenden Abschnitt eingegangen.

Mit dem angestrebten Kulturwandel in Unternehmen läßt sich ebenso die Frage nach der Durchführung bzw. Verknüpfung von MAB mit VGB in Verbindung bringen, die anschließend behandelt wird, denn warum sollte man zwei verschiedene Befragungen durchführen, wenn doch letztlich ein Führungswandel mit beiden Instrumenten intendiert wird.

4.1 Mitarbeiterbefragungen im Zusammenhang mit Qualitätswettbewerben

Warum spielen MAB im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement und -wettbewerben eine Rolle? Als ein Argument wurde angeführt, daß die Beteiligung an Wettbewerben häufig Nachweise erfordert, wozu dann im sozialen Bereich zumeist MAB durchgeführt werden. Dies ist ein eher pragmatisches Argument und wird dem Anliegen der Initiatoren dieser Wettbewerbe mit Sicherheit nicht gerecht.

Auf die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit im TQM-Modell des europäischen Qualitätspreises der EFQM und auf MAB im Rahmen dieses Qualitätspreises geht Becker in seinem Beitrag ausführlich ein und ein Fallbeispiel zum Kulturwandel vor dem Hintergrund dieses TQM-Modells bietet der Beitrag von Still und Bochen. Faßt man die zentralen Gedanken zusammen, dann sind drei Anknüpfungspunkte hervorzuheben:

- Mitarbeiterzufriedenheit im weitesten Sinne ist Teil von TQM-Modellen, d.h. sie soll durch die TQM-Strategien im Unternehmen gefördert bzw. verbessert werden.
- Die Steuerung der Verbesserungsprozesse im Rahmen von TQM-Modellen erfolgt durch ein systematisches, vor allem datengestütztes Controlling aller Prozesse und Ergebnisse im Unternehmen.
- Durch die Ausschreibung von Wettbewerben soll die Akzeptanz und Einführung von TQM-Strategien in den Unternehmen gefördert werden.

Greifen wir zunächst den letzten Punkt auf. Die Einführung von TQM in Unternehmen stellt ein Beispiel für einen erforderlichen Veränderungsprozeß bzw. Kulturwandel dar, der durch MAB als Instrument eines umfassenden Change Managements-Programmes unterstützt werden kann. Der normative Rahmen, die Ziele bzw. die Bewertungskriterien werden in den TQM-Modellen festgelegt. Unter Humanisierungsaspekten ist es dabei sicherlich erfreulich, daß Mitarbeiterzufriedenheit als eigenständiges Kriterium aufgenommen wird, ohne hier auf die Gewichtung einzugehen, über welche man sicherlich lange philosophieren könnte.

Wichtiger scheint hier der zweite Punkt zu sein: TQM-Strategien verlangen ein systematisches Controlling - anhand eines einheitlichen Bewertungsmodells für alle Prozesse und Bereiche, worin gleichzeitig die dynamische Ausrichtung von TQM zum Ausdruck kommt. TQM-Strategien sind keine statischen - one best way - Konzepte, wie sie in der tayloristischen Tradition verbreitet waren, sondern die permanente Veränderung und kontinuierliche Verbesserung steht im Vordergrund. Und wiederum normativ wird dabei die Mitarbeiterorientierung bzw. -beteiligung als ein wichtiger Ansatzpunkt herausgestellt. Hierunter findet sich dann in der Praxis häufig der Einsatz von MAB und VGB als Partizipationsinstrumente. Kommen wir aber zur Frage des systematischen Controlling zurück, in welchem dann MAB zur Erfassung verschiedener Aspekte eingesetzt werden können.

Abgesehen von den Stärken, die eine TQM-Strategie für die Unternehmen im Hinblick auf Wettbewerbsvorteile besitzen mag, bilden die (normativen) TQM-Modelle durchaus eine Grundlage für einen sinnvollen Einsatz von MAB, wie sie in diesem Band als Instrument eines modernen Innovations- und Qualitätsmanagements diskutiert werden. Worin liegt dann aber die Kritik oder Problematik?

Erstens ist kritisch zu den TQM-Modellen im Rahmen von Qualitätswettbewerben anzumerken, daß sie sehr stark ergebnisorientiert ausgerichtet sind. Damit ist gemeint, daß das Ziel und nicht der Weg im Vordergrund steht, womit der Unterschied z.B. zur OE-Philosophie direkt ersichtlich ist. Dies bedeutet nicht, daß die Einführung von TQM nicht

im Rahmen von OE-Prozessen erfolgen kann, aber letztlich ist entscheidend, daß man anhand der Ergebnisse den Einsatz der Instrumente im Hinblick auf eine Verbesserung überprüft und steuert. - Und es gibt viele Wege ein besseres Ergebnis bei MAB zu erzielen.

Zweitens, und hierin liegt die zentrale Problematik, kommt es auf die Umsetzung bzw. auf die Wirkung an, die mit der Bewerbung um derartige Qualitätspreise in der Praxis verbunden ist. Dabei gewinnt man den Eindruck, daß die Bewerbung zu einem Selbstläufer wird. Bezogen auf die Durchführung von MAB kann dies zum Beispiel bedeuten:

- MAB werden in erster Linie zur Messung durchgeführt, weil man Mitarbeiterzufriedenheit erfassen muß. Dabei sei dies nicht den jeweiligen TQM-Beauftragten in den Unternehmen unterstellt, aber wird die Überzeugung einer kontinuierlichen Arbeit zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit auf der Grundlage dieser subjektiven Befragungsdaten auch von den Führungskräften vor Ort geteilt?
- MAB werden zu Dokumentationszwecken eingesetzt, weil dies bei der einfachere Weg für den Nachweis von Maßnahmen und Instrumenten ist. So werden Mitarbeiter gefragt, ob sie an TQM-Weiterbildungsmaßnahmen bereits teilgenommen haben, ob sie die Geschäftspolitik kennen, ob die Kunden mit den Leistungen zufrieden sind usw. Im Einzelfall mögen diese Fragen durchaus ihre Berechtigung für die Verbesserungsprozesse im Unternehmen haben. Wenn man sich aber die Fragebögen im einzelnen ansieht, dann kommt doch der Verdacht auf, daß sich hinter mancher Frage ein EFQM-Kriterium verbirgt, für welches man einen Nachweis bei der Selbstbewertung braucht, ohne daß die Meinung und Zufriedenheit der Mitarbeiter wirklich interessiert bzw. von Bedeutung ist.
- Damit eng zusammenhängend ist der Effekt, daß Mitarbeiter zu den verschiedensten Themen und „am laufenden Band“ befragt werden. So werden MAB nach den Zeitplänen der Selbstbewertung durchgeführt, um möglichst rasch die geforderten Meßzeitpunkte nachweisen zu können. Hinzu kommen dann Befragungen im Rahmen der internen Kundenzufriedenheit - von der Werkskantine über die Personalabteilung bis hin zur Nachbarabteilung - und schließlich noch die VGB.

Diese Beispiele ließen sich noch erweitern, wenn man die mikropolitische Instrumentalisierung der MAB im Rahmen der ausgelösten internen Wettbewerbe bzw. Konkurrenzkämpfe berücksichtigt.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß MAB ein wichtiges Instrument im Rahmen von TQM darstellen können, daß aber - insbesondere ausgelöst durch Wettbewerbe - eine Funktionsverschiebung stattfinden kann, die dann nur noch wenig mit der Einführung von Qualitätsmanagement und der Unterstützung von Verbesserungsprozessen unter Beteiligung der Mitarbeiter zu tun haben.

4.2 Verknüpfung von Mitarbeiterbefragungen mit Vorgesetztenbeurteilungen

An verschiedenen Stellen ist bereits auf die Verknüpfung von MAB und VGB als eine zentrale Frage bzw. Problematik hingewiesen worden, die nun aufgegriffen werden soll.

Zur Diskussion der Gemeinsamkeiten und Unterschiede bzw. der Problematik einer Verknüpfung sind in der Tabelle 2 typische Merkmale von MAB und VGB einander gegenübergestellt, wie sie zumeist in der Praxis eingesetzt werden (vgl. auch die morphologische Matrix zu Formen der MAB bei Domsch & Ladwig in diesem Band, in welcher die VGB als spezifische Form sowie allgemein der Führungsbezug von MAB berücksichtigt wird).

Ganz allgemein gilt, daß VGB eine spezifische Form der MAB darstellen. Im Rahmen einer VGB werden die Mitarbeiter zum Verhalten ihres direkten und/oder nächsthöheren Vorgesetzten befragt. Wie bei allgemeinen MAB lassen sich verschiedene, schriftliche und mündliche, aber auch alternative Erhebungsformen z.B. in Workshops unterscheiden, doch dominiert bei VGB in der Praxis ebenso die schriftliche, anonyme Erhebung anhand von Fragebögen (vgl. Hofmann, Köhler & Steinhoff, 1995). Umgekehrt gilt für allgemeine MAB, daß die Beurteilung des Führungs- bzw. Vorgesetztenverhaltens ein zentrales Thema darstellt, welches daher in fast allen Fragebögen berücksichtigt wird. Insofern enthalten MAB zumindest implizit oder indirekt immer auch eine VGB.

Berücksichtigt man zudem, daß der Einsatz der beiden Instrumente letztlich zum angestrebten Führungs- und Kulturwandel beitragen soll, dann stellt sich die Frage, ob MAB und VGB nicht miteinander verbunden werden können. Hauptargumente für eine Verknüpfung sind der hohe Aufwand derartiger Befragungsaktionen sowie die Frage der Akzeptanz einer Vielzahl verschiedener Befragungen (vgl. auch Jöns, 1995), die in diesem Fall zudem noch ähnliche Themen umfassen.

Tabelle 2: Typische Merkmale von MAB und VGB.

<i>Merkmale</i>	<i>MAB</i>	<i>VGB</i>
Übergreifende Ziele	Kulturwandel	Führungswandel
Gegenstand	Verschiedene Themen, u.a. Führung allgemein, Vorgesetztenverhalten	Vorgesetztenverhalten, z.T. Führung allgemein
Durchführung	organisationsweit und verbindlich	organisationsweit und verbindlich oder vorgesetztenbezogen und freiwillig
Erhebung	Fragebogen	Fragebogen
Auswertung	bereichsbezogen	personenbezogen
Zielgruppen der Rückmeldung	Management, Führungskräfte, Mitarbeiter	(Personaler, höhere VG) Vorgesetzte, Mitarbeiter
Formen der Rückmeldung	schriftliche Berichte,. Führungskräfte-Workshops, Bereichs-Workshops	schriftliche Berichte, 4-Augen-Gespräche, Team-Workshops
Maßnahmenart	technisch-organisatorisch, sozial-qualifikatorisch	sozial-qualifikatorisch
Maßnahmenbezug	bereichsbezogen	personen- und teambezogen
Einbettung / Programme	Organisationsentwicklung / Change Management	Führungskräfteent- wicklung / Coaching und Teamentwicklung

Auf den ersten Blick wird man sich schnell darüber verständigen können, daß dies für die Erhebung der Daten ein ökonomischeres Vorgehen aus Sicht der Befragten wie aus Sicht der Unternehmensleitung darstellt. Wenn es aber um die Frage der Auswertung und Rückmeldung geht, wird man die Unterschiede berücksichtigen müssen.

Der zentrale Unterschied ist der personenbezogene oder "persönliche" Charakter einer VGB verbunden mit dem "Beurteilungscharakter". Wenngleich man in der Praxis inzwischen häufig die Bezeichnung "Führungsfeedback" bevorzugt, um die Assoziation mit einer Beurteilung zu vermeiden, weil dies nicht in der Form wie bei klassischen Personalbeurteilungen zutrifft (vgl. Hofmann, Köhler & Steinhoff, 1995), so ist doch ein stärkerer Beurteilungscharakter mit einer VGB als mit einer allgemeinen MAB verbunden. In der VGB sollen Mitarbeiter ihrem direkten Vorgesetzten darüber Rückmeldung geben, wie sie sein persönliches, aufgaben- und mitarbeiterorientiertes Verhalten beurteilen. Hauptansatzpunkt für mögliche Verbesserungen, wobei durch die Befragung sozusagen prinzipiell ein Bedarf bzw. den Vorgesetzten hierbei ein Defizit unterstellt wird, ist nach wie vor der Vorgesetzte als Person, der sein Verhalten ändern soll, wenngleich dies heutzutage vermehrt in entsprechende Teamentwicklungsansätze eingebettet wird.

Auf die spezifischen Besonderheiten bei der Rückmeldung wird an anderer Stelle ausführlich eingegangen (vgl. Jöns sowie das Fallbeispiel von Wiendieck in diesem Band; auch Jöns, 1997a), so daß hier nur einige Punkte aufgegriffen werden sollen. Der per-

sönliche Charakter der Ergebnisse erfordert, daß mit den Ergebnissen auch "vertraulich" umgegangen wird, d.h. nur der Vorgesetzte und seine Mitarbeiter erfahren die Ergebnisse. Die Einbindung von Personalverantwortlichen und von nächsthöheren Vorgesetzten wird in der Praxis zumeist als problematisch erlebt, aber teilweise wird auch die Hinzuziehung von "neutralen" Moderatoren zu den Teamgesprächen als eher hemmend eingestuft (vgl. Hofmann, Köhler & Steinhoff, 1995). VGB sind ein Diagnoseinstrument für die Beziehung zwischen einem Vorgesetzten und seinem Team, die ihre eigene Form der Zusammenarbeit finden bzw. entwickeln sollen. Andernfalls tritt an die Stelle der Entwicklungsfunktion die Kontrollfunktion, wie sie oben beschrieben wurde, und damit rückt auch die klassische Beurteilungsfunktion wieder stärker in den Vordergrund.

Wenn die Ergebnisse an andere Stellen weitergegeben werden, dann hat das auch Konsequenzen für das Antwortverhalten der Mitarbeiter. In dem einen Fall möchte man als Mitarbeiter nämlich seinem eigenen Vorgesetzten eine Rückmeldung geben, damit er sein Verhalten überdenkt; während man in dem anderen Fall den Personalverantwortlichen oder höheren Führungskräften etwas über den Vorgesetzten (im Vergleich zu anderen) sowie über die Rolle und den Beitrag dieser beiden Zielgruppen für die Führung und Zusammenarbeit in den Bereichen mitteilen möchte. Insofern ist es nicht unproblematisch bzw. mit anderen Zielsetzungen und Antworten verbunden, wenn man die VGB im Rahmen einer MAB erhebt, selbst wenn man die Rückmeldung gesondert durchführt.

Als ein Argument war weiter oben zudem die Akzeptanzproblematik angeführt worden, und zwar unter dem Aspekt der Vielzahl von Befragungen in den Unternehmen. Nun kommt den Führungskräften bei der Durchführung von MAB und vor allem bei den anschließenden Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle zu. Wenn diese Prozesse mit einer persönlichen Kritik (oder sogar mit einer personenbezogenen Kontrolle durch höhere Führungskräfte bzw. mit der Vermutung oder dem Verdacht einer derartigen Kontrolle) für die Vorgesetzten einhergehen, dann wird die Akzeptanz auf Seiten der Führungskräfte nur schwerlich sicherzustellen sein.

Eine MAB tendiert dann dazu, zu einer 360 Grad-Beurteilung für Führungskräfte zu werden (vgl. Pfaller, 1993; Weider, 1995), denn es kommen ja noch die Rückmeldungen der internen Kunden und Lieferanten hinzu. Selbst wenn es im Sinne einer umfassenden oder ganzheitlichen Verbesserung erforderlich ist, daß man sich mit den Erwartungen und Einschätzungen aus den unterschiedlichen Perspektiven auseinandersetzt, stellt dies doch zu einem einzigen Zeitpunkt eine Überforderung dar. Da man nicht allen gleichzeitig gerecht werden kann, wird man mit einer derartigen Konfrontation mit dieser komplexen und widersprüchlichen Situation möglicherweise eher Rückzugs- oder Resignationstendenzen fördern, als eine sukzessive Auseinandersetzung und Verbesserung der einzelnen Beziehungen.

Weiterhin liegt bei einer Kopplung von MAB und VGB für die Rückmeldeprozesse und anschließenden Maßnahmen nahe, daß man sich als Vorgesetzter vor allem auf die "neutralen", die technischen und organisatorischen Bereiche konzentriert, weil dies zum einen einem leichter fällt und sich dies zum anderen auch nach außen hin besser vertreten läßt. Schließlich gilt allgemein, daß man sich bei der Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen aufgrund der Befragungsergebnisse zunächst auf einige Hauptpunkte konzentrieren soll. Man stelle sich nur vor, daß ein Vorgesetzter seinen nächsthöheren Führungskräften gegenüber mitteilt, daß als wichtigste Konsequenzen aus der MAB für seinen Bereich abgeleitet wurden, daß er selbst seine Mitarbeiter besser über die Ziele informiert und regelmäßiger Rückmeldungen gibt, Mitarbeitergespräche vor allem kon-

struktiver durchführt, auf Kritik besser eingeht und Besprechungen nicht mit seiner Eloquenz dominiert. Hierzu wolle er Führungsseminare besuchen und einen Workshop durchführen, in welchem die Spielregeln für die Zusammenarbeit aufgestellt werden sollen.

Zusammenfassend wird für eine klare Entkopplung der VGB und MAB zumindest in der Rückmeldephase plädiert - und letztlich auch in der Erhebungsphase (vgl. auch Jöns, 1995). Bei der Erhebung sind aber bei entsprechender Gestaltung - zum Beispiel durch einen angehängten, separaten VGB-Bogen - durchaus organisatorische Vereinfachungen denkbar. Es bleibt dann aber die Frage, womit in welcher zeitlichen Reihenfolge weitergearbeitet werden soll. Beginnt man mit der MAB und läßt die VGB während dieser Zeit, was zumindest ein paar Wochen wären, liegen - oder umgekehrt. Mehrere Workshops in kurzer Zeit sind eben zumeist nicht durchführbar.

Nachdem die Frage einer Kopplung der VGB mit einer MAB unter der Voraussetzung erörtert wurde, daß eine VGB beabsichtigt ist, soll nun noch der umgekehrte Fall bzw. die anzutreffende Praxis betrachtet werden, daß MAB zumeist Fragen zur Führung oder zum Vorgesetztenverhalten und damit letztlich immer auch eine VGB umfassen. Dabei gilt sogar generell, daß MAB, selbst wenn sie diese Themenbereiche nicht enthalten, eine Rückmeldung oder Beurteilung für Vorgesetzte bedeuten, denn es wird ihr Verantwortungsbereich von den Mitarbeitern beurteilt.

Zunächst einmal ist dabei zu berücksichtigen, auf welcher Ebene bzw. für welche Einheiten eine Auswertung erfolgt, denn davon hängt der Bezug zu einer direkten VGB ab. Beschränkt sich die Auswertung auf größere Einheiten, welche die Einschätzung vieler oder zumindest mehrerer Vorgesetzten umfaßt, dann ist die "Betroffenheit" der einzelnen Vorgesetzten nicht so groß bzw. nur indirekter Art. Wird aber auf Abteilungs- oder Gruppenebene ausgewertet, dann erfolgt immer gleichzeitig auch eine VGB. Im Vergleich zur expliziten Kopplung handelt es sich in diesem Fall um eine implizite VGB.

Angesichts der festzustellenden Tendenz kleinerer Auswertungseinheiten bei der Durchführung von MAB in der Praxis ist davon auszugehen, daß dadurch zunehmend MAB mit einer impliziten VGB verbunden sind (vgl. auch die Ergebnisse der Umfrage von Bungard, Fettel & Jöns in diesem Band). Und damit gelten die oben angeführten Probleme der spezifischen "persönlichen Beurteilungsdimension" bei fast allen MAB.

Wenn aus den verschiedenen Gründen eine Entkopplung von VGB und MAB für sinnvoll erachtet wird, dann ergibt sich daraus für Fragebögen zur MAB, daß man auf Fragen zum Verhalten des direkten Vorgesetzten verzichten bzw. sich auf allgemeine Führungsfragen beschränken sollte. Die VGB stellt ein Instrument mit einer anderen Zielsetzung und Zielgruppe dar, gleichwohl es sich um die gleichen Personen handeln kann.

Wichtig ist aber vor allem, daß man sich bei der Durchführung von MAB über den generell engen Bezug zum Führungsbereich und über die generell hohe persönliche Betroffenheit der Führungskräfte im klaren ist und diesem Aspekt explizit Rechnung getragen wird (vgl. hierzu im Zusammenhang mit der Ergebnissrückmeldung Jöns in diesem Band).

5 Zusammenfassende Diskussion

Wenn man ein Fazit zu der Frage nach den Formen und Funktionen von MAB ziehen will, dann kommt man einerseits zu dem fast trivialen Schluß, daß dies von Fall zu Fall in den Unternehmen - in Abhängigkeit von den angestrebten Zielen bzw. Interessen der

Auftraggeber - zu entscheiden sein wird. Andererseits lassen sich zumindest drei zentrale Aussagen zusammenfassen, die bei der Planung und Durchführung von MAB beachtet werden sollten:

1. MAB sind soziale Interventionen - Man kann nicht einfach nur eine Befragung durchführen und dann glauben, daß nichts weiter passiert. Insofern ist es wichtig, daß MAB in ein umfassendes Programm des Change Managements eingebettet werden, um die ausgelösten Diskussionen, die freigesetzten Energien bzw. das vorhandene Innovationspotential entsprechend der OE-Philosophie zu kanalisieren.
2. Neben den Diagnose-, Evaluations- und Interventionsfunktionen im Zusammenhang mit betrieblichen Verbesserungsprozessen werden MAB von allen Beteiligten nicht nur mit unterschiedlichen Funktionen verbunden, sondern auch für andere Zwecke (mikropolitisch) instrumentalisiert. Diese Instrumentalisierung gehört einerseits zum (Eigen-)Leben einer MAB im Unternehmen, doch sind andererseits vor allem jene Funktionsverschiebungen durch zentrale Projektgruppen oder höhere Führungskräfte zu vermeiden, die der Akzeptanz der MAB und den angestrebten Verbesserungsprozessen direkt entgegenstehen. Gemeint sind hier insbesondere Kontrollfunktionen, aber auch Dokumentations- und Legitimationsfunktionen, wenn hiermit nicht auch Verbesserungsprozesse angestrebt werden.
3. MAB sind vor allem für Führungskräfte mit einer hohen persönlichen Betroffenheit verbunden, ob nun direkt nach dem Vorgesetztenverhalten gefragt wird oder nur allgemein der Verantwortungsbereich von Vorgesetzten beurteilt wird und nur für größere Bereiche ausgewertet wird. Insofern sind insbesondere die Führungskräfte auf die Durchführung der MAB, auf die Konsequenzen der MAB für sie als Betroffene und auf ihre eigene Rolle als Beteiligte bzw. als Change Agents in den angestrebten Verbesserungsprozessen vorzubereiten. Bei der Durchführung von MAB ist dabei zu vermeiden, daß bei den Führungskräften der Eindruck entsteht, daß die MAB zur personenbezogenen Kontrolle oder Schuldigensuche eingesetzt wird - und als Grundlage für personalpolitische Entscheidungen herangezogen werden soll. Die Anonymitäts- und Akzeptanzproblematik gilt insofern für Führungskräfte häufig in noch stärkerem Maße als für Mitarbeiter.

Unter dem zweiten Punkt lassen sich die Problemfelder subsumieren, die im Zusammenhang mit Qualitätswettbewerben diskutiert wurden.

MAB können einen bedeutenden Beitrag zu einem modernen Qualitätsmanagement und kontinuierlichen Innovationsmanagement leisten. Der Einsatz von MAB im Hinblick auf die verschiedenen aktuellen Qualitätswettbewerbe birgt in der Praxis jedoch häufig die Gefahr, daß MAB als reine Meß- und Dokumentationsinstrumente mißbraucht werden, ohne daß hiermit partizipative Verbesserungsprozesse verbunden werden.

Als eine weitere aktuelle Anwendungsfrage wurde in diesem Beitrag die Kopplung von MAB und VGB diskutiert, deren Problematik sich hier unter dem dritten Punkt wiederfindet.

MAB und VGB stellen beide wichtige Instrumente dar, um den angestrebten Führungs- und Kulturwandel in Unternehmen zu unterstützen. Kennzeichnend für VGB im Vergleich zu allgemeinen MAB ist vor allem, daß die "persönliche" Dimension sowohl für die Vorgesetzten als Beurteilte als auch für die Mitarbeiter als Beurteiler im Vordergrund steht und auch stehen soll. Eine Kopplung mit einer MAB birgt daher die Gefahr, daß erstens Mitarbeiter den Vorgesetzten in einer MAB kein persönliches

Feedback mehr geben, daß zweitens die Akzeptanz der MAB und dieses Feedbacks auf Seiten der Vorgesetzten nicht mehr gewährleistet ist und daß drittens in den anschließenden Auseinandersetzungen mit den zahlreichen Ergebnissen der MAB dieser spezifische Bereich zurückgedrängt, wenn nicht verdrängt wird.

Die skizzierten Problemfelder und ihre Berücksichtigung bei der Durchführung von MAB werden in den folgenden Beiträgen aus theoretischer und methodischer Sicht diskutiert, bevor die verschiedenen Fallbeispiele die Vielfalt unterschiedlicher Varianten von MAB und die Beiträge von MAB zu einem Innovations- und Qualitätsmanagement sowie zu einem Kultur- und Führungswandel in der Praxis veranschaulichen.

6 Literatur

- Becker, F. G. & Martin, A. (Hrsg.). (1993). *Empirische Personalforschung: Methoden und Beispiele*. München, Mering: Hampp.
- Borg, I. (1995a). *Mitarbeiterbefragung: Strategisches Aufbau- und Einbindungsmanagement*. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie.
- Domsch, M. & Ladwig, D. (1995). Zielbildungs- und Konzeptionsphase. In K. Hofmann, F. Köhler & V. Steinhoff (Hrsg.), *Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis* (S. 23-36). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Domsch, M. & Reinecke, P. (1982). Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument. In H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.), *Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung*. 127-148. Stuttgart: Poeschel.
- Domsch, M. & Siemers, S. (1995). Mitarbeiterbefragungen. In J. Freimuth & B.-U. Kiefer (Hrsg.), *Geschäftsberichte von unten: Konzepte für Mitarbeiterbefragungen* (S. 39-72). Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie.
- Freimuth, J. & Kiefer, B.-U. (Hrsg.). (1995). *Geschäftsberichte von unten: Konzepte für Mitarbeiterbefragungen*. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie.
- Hofmann, K., Köhler, F. & Steinhoff, V. (Hrsg.). (1995). *Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Jöns, I. (1995). Entwicklung der Beurteilungsinstrumente. In K. Hofmann, F. Köhler & V. Steinhoff V. (Hrsg.), *Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis: Konzepte, Analysen, Erfahrungen*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Jöns, I. (1997a). Rückmeldung von Befragungsergebnissen. Konzepte und Erfahrungen am Beispiel von Vorgesetztenbeurteilungen. *ABO aktuell*, 4 (1), 2-9.
- Lauterburg, Ch. (1991/1995). Die Stimme der Basis: Mitarbeiter befragen 600 Kollegen im Betrieb. In J. Freimuth & B.-U. Kiefer (Hrsg.), *Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen* (S. 153-171). Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie. (Erstmalig abgedruckt in der Zeitschrift Organisationsentwicklung 1/1991)
- Nieder, P. (1991). Das Instrument "Mitarbeiterbefragung" oder: Wie man "schlafende Hunde" richtig weckt. *Organisationsentwicklung*, 10 (3), 56-60.
- Pfaller, P. (1993). Feedback im 360°-Radius. *Management & Seminar*, 20 (10), 16.
- Scholz, Chr. & Scholz, M. (1995). Mitarbeiterbefragungen: Mehr als nur einfach Meinungsumfragen. *Personalführung*, 9, 728-740.
- Töpfer, A. & Funke (1985). Mitarbeiterbefragung als Analyseinstrument und Grundlage der Organisationsentwicklung. In A. Töpfer & E. Zander (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragungen. Ein Handbuch* (S. 9-42). Frankfurt, New York: Campus.
- Weider, P. (1995). Das 360° Feedback in einem europäischen Versicherungsunternehmen. In K. Hofmann, F. Köhler & V. Steinhoff (Hrsg.), *Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis* (S. 159-166). Weinheim: Psychologie Verlags Union.