

Mitarbeiterbefragungen - Anforderungen und Erwartungen aus Sicht von Mitarbeitern

Andrea Fettel

- 1 Einleitende Bemerkungen
- 2 Allgemeine Anforderungen an Mitarbeiterbefragungen
- 3 Möglichkeiten der Erfassung spezifischer Anforderungen
- 4 Berücksichtigung von Mitarbeitererwartungen im Unternehmen
 - 4.1 Ablauf der Vorstudie
 - 4.2 Ergebnisse: Einstellung und Erwartungen aus Sicht von Mitarbeitern
 - 4.3 Umsetzung der Ergebnisse im Rahmen der Konzeption
 - 4.4 Evaluation der Mitarbeiterbefragung
- 5 Schlußbetrachtung
- 6 Literatur

1 Einleitende Bemerkungen

Seit Beginn der 90er Jahre sehen sich Unternehmen bedingt durch die Globalisierung von Märkten einer neuen Dimension von Herausforderung gegenüber, die sie zunehmend zu umfassenden organisationalen Veränderungen zwingt. Im Rahmen der Etablierung neuer Strukturen bzw. Managementstrategien kommt auch dem Wissen und der Kompetenz der Mitarbeiter, vor allem aber der Akzeptanz und Unterstützung von Veränderungsmaßnahmen durch die Mitarbeiter ("Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterbeteiligung") neue Bedeutung zu. Dies mag der Grund sein, daß zeitlich parallel hierzu ein verstärkter Einsatz von Mitarbeiterbefragungen (MAB) festzustellen ist (vgl. auch den Beitrag von Bungard, Fettel & Jöns in diesem Band).

Dabei wird jedoch oftmals übersehen, daß die bisher gelebte Kultur in Unternehmen den "Gedanken von Dialog, Kommunikation und Mitsprache der Mitarbeiter" in der Vergangenheit nur bedingt mitgetragen haben und eine geplante Befragung zunächst selbst ein "gestalterischer Eingriff" (Domsch & Schneble, 1992, S. 4) in die bestehende Organisation bedeutet. Betrachtet man die Durchführung einer MAB also als erste Maßnahme im Rahmen eines Veränderungsprozesses, der, wie verschiedene Autoren betonen, als Organisationsentwicklungsprozeß (OE-Prozeß) verstanden werden sollte, so liegt es nahe, bereits im Vorfeld die subjektive Sicht der Mitarbeiter darüber einzuholen, wie sie dieser Intervention vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen gegenüberstehen und wie diese letztendlich gestaltet sein müßte, um den Gegebenheiten gerecht zu werden. D.h. letztendlich, daß nicht durch die MAB selbst eine erste Diagnose der organisationalen Gegebenheiten unter Beteiligung der Mitarbeiter erreicht und Folgemaßnahmen umgesetzt werden sollten, sondern bereits in der Planungs-/ bzw. Konzeptionsphase für diese Maßnahme. Für diese Art des Vorgehens spricht letztendlich auch die Tatsache, daß durch eine MAB, die in den meisten Fällen aus ökonomischen Gründen schriftlich und standardisiert erfolgt, der Spielraum für die Mitarbeiter im Rahmen der Befragung selbst bereits am "grünen Tisch" eingeengt wird, dort wo vor allem über die Inhalte ent-

schieden wird und z.B. Standardinstrumente zum Einsatz kommen, die im schlechtesten Fall organisationsspezifische Aspekte nicht ausreichend berücksichtigen. Dies führt aus anwendungsorientierter Sicht zu einigen offenen Fragen:

- Welche Anforderungen sind an eine MAB zu stellen?
- Welche generellen Anforderungen lassen sich im Vorfeld formulieren?
- Welche spezifischen Anforderungen bzw. Erwartungen stellen sich darüber hinaus aus anwendungsorientierter Sicht für die betreffende Organisation?
- Wie können diese spezifischen Anforderungen bzw. Erwartungen erfaßt werden?
- Wie können die Anforderungen bzw. Erwartungen letztendlich im Rahmen einer MAB berücksichtigt werden?
- Wie läßt sich die MAB im Rahmen eines OE-Prozesses in Verbindung mit anderen Maßnahmen jeweils organisationsspezifisch so gestalten, daß sie letztendlich auf die Akzeptanz und Unterstützung durch die Mitarbeiter und damit auf "fruchtbaren Boden" stößt?

Diese Fragen sollen im folgenden diskutiert werden, wobei im Hinblick auf die Erfassung und Berücksichtigung spezifischer Anforderungen bzw. Erwartungen bei der Konzeption einer MAB vor allem auf eine Studie Bezug genommen wird, die im Vorfeld einer geplanten MAB in einem großen deutschen Industrieunternehmen durchgeführt wurde und dessen Situation exemplarisch gesehen werden kann für viele deutsche Großunternehmen.

2 Allgemeine Anforderungen an Mitarbeiterbefragungen

Betrachtet man die derzeit aktuelle Literatur zu MAB, so fällt es nicht schwer (praktische) Empfehlungen für die Konzeption und Durchführung einer MAB zu finden. Viel schwieriger erscheint es dagegen, die Vielzahl an Publikationen "unter einen Hut zu bringen", denn einerseits gehen die Empfehlungen in ähnliche Richtung, die Gewichtung einzelner Aspekte (z.B. Phasen und Formen von MAB) sowie die "Sprache" der jeweiligen Autoren sind andererseits recht unterschiedlich. Geht man in Anlehnung an die Systematisierung von Domsch und Ladwig (1995) sowie Jöns (1995) davon aus, daß die Konzeption einer MAB die Beachtung methodischer, formaler und anwendungsorientierter sowie inhaltlicher Komponenten voraussetzt, so könnte man die Empfehlungen in der Literatur zunächst folgendermaßen zusammenfassen: Es werden zum einen methodische (z.B. Instrumententwicklung und Gütekriterien) und formale (z.B. Erhebungsmethode und Standardisierungsgrad) Aspekte diskutiert. Vor allem aber werden aus anwendungsorientierter Sicht Empfehlungen gegeben, die die Durchführung einer MAB (in Anlehnung an die Philosophie der OE) betreffen und Aspekte der Mitarbeiterbeteiligung (Kommunikation, Information und "survey-feedback") hervorheben. Im Hinblick auf die inhaltliche Komponente betonen schließlich viele Autoren explizit, daß vor allem die Auswahl und der Differenzierungsgrad von Inhalten sowie die Frage, inwieweit Einstellungen oder konkretes Verhalten erfaßt werden soll, stark von der jeweiligen Situation und den Zielen der Organisation selbst abhängig sind.

Demnach existieren zwar einerseits methodische Standards und es werden auch einige generelle Empfehlungen gegeben, aus denen man entsprechende Anforderungen, insbesondere für die Anwendung bzw. Durchführung einer MAB, ableiten kann. Letztendlich erscheint es jedoch notwendig, über die Inhalte hinaus die Anforderungen an eine

MAB im jeweiligen Kontext der Organisation zu konkretisieren. Hierauf soll im folgenden noch etwas näher eingegangen werden.

Im Hinblick auf methodische Anforderungen sind nach Domsch und Ladwig (1995) u.a. die Relevanz und Verständlichkeit der Informationen sowie Verifizierbarkeit der Aussagen zu nennen. Ferner fallen hierunter klassische methodische Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität. Die Relevanz hängt dabei jedoch eng mit der Auswahl der Inhalte, die als spezifische Anforderung gesehen werden kann, zusammen. Die Verständlichkeit und Verifizierbarkeit der Aussagen können einerseits als allgemeine Anforderungen angesehen werden, andererseits sollte die Subjektivität von Befragungsergebnissen nicht übersehen werden. Im Hinblick auf die klassischen Gütekriterien ist festzuhalten, daß diese von formalen Komponenten wie Erfassungsform und Standardisierungsgrad abhängig sind. So gelten Objektivität, Reliabilität und Validität zwar bei einem quantitativen Vorgehen unter Einsatz von schriftlichen Standardinstrumenten als Maßstab, bei qualitativen Vorgehensweisen wie mündlichen Befragungen wird in der Forschung jedoch von anderen Gütekriterien ausgegangen (Mayring, 1990). Letztendlich gerät man im Rahmen dieser Diskussion sehr schnell in einen "Paradigmenstreit", der in der Forschung zum Ergebnis kommt, daß ein "Methoden-pluralismus" gefragt ist, was der Praxis jedoch oftmals nicht sehr weiterhilft (vgl. auch den Beitrag von Schultz-Gambard & Bungard in diesem Band). Aus anwendungsorientierter Sicht wird man oftmals zu folgendem Schluß kommen: Unter ökonomischen Gesichtspunkten werden MAB meist in schriftlicher Form durchgeführt, mit allen Vor- und Nachteilen, die in der Methodenliteratur diskutiert werden. Dennoch erscheint der Einsatz von Standardinstrumenten vor dem Hintergrund umfassender Veränderungsprozesse, im Rahmen derer die MAB selbst als eine Maßnahme im OE-Prozeß angesehen werden kann, oft nicht adäquat, da spezifische Bedingungen der Organisation (z.B. Inhalte und "Sprache") häufig nicht genügend berücksichtigt werden können. Insofern ist die Diskussion methodischer Anforderungen schwierig und läßt sich in der Praxis wohl erst dann führen, wenn die Ziele der MAB feststehen und die Wahl bzw. Form des Erhebungsinstrumentes entschieden ist.

Darüber hinaus werden in der Literatur aus anwendungsorientierter Sicht für den Erfolg einer MAB folgende Empfehlungen gegeben, die zwar als allgemeine Anforderungen angesehen werden können, im jeweiligen Kontext jedoch zu konkretisieren sind:

In der Planungs- bzw. Konzeptionsphase wird als wichtig angesehen, daß alle Beteiligten voll und ganz hinter diesem Vorhaben stehen. In dieser Phase hat insbesondere die Haltung der Unternehmensleitung eine große Bedeutung. Sie sollte signalisieren, daß sie sich mit der Befragung identifiziert und die Bereitschaft zeigen, aufgrund der Befragungsergebnisse tatsächlich etwas zu ändern. Eine eindeutige Stellungnahme des Managements hilft darüber hinaus, Spekulationen und Befürchtungen zu zerstreuen, die auf Seiten der Mitarbeiter durch die Ankündigung einer MAB ausgelöst werden können. Eine frühzeitig initiierte innerbetriebliche Informationspolitik kann im Vorfeld Bedenken und Widerstände abbauen. Hier bleibt zunächst offen, in welcher Form die Unternehmensleitung Signale setzt und wie sich z.B. die Informationspolitik konkret gestaltet, d.h. welche Informationen, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form an wen weitergegeben werden.

Desweiteren wird der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern große Bedeutung für den erfolgreichen Einsatz des Instruments beigemessen. Einige Autoren nennen hier die vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbei-

tern bzw. einen kooperativen bzw. partizipativen Führungsstil als unabdingbare Voraussetzung. Hier ist aus Sicht einer Organisation zunächst zu analysieren, wie sich der aktuelle Führungsstil darstellt und gegebenenfalls verändert werden kann.

Ein weiterer zentraler Punkt ist die Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen. Sie sollten bereits in der Anfangsphase über die gesetzlich vorgeschriebene Mitbestimmung hinaus informiert und in die Konzeption der Befragung eingebunden werden, wobei auch an dieser Stelle zunächst offen ist, wie eine Einbindung konkret aussieht.

Während in der Planungsphase vor allem die Unternehmensleitung Kosten-Nutzen-Überlegungen anstellt, trifft dies in der Durchführungsphase eher auf die Mitarbeiter zu. Die Motivation für eine Teilnahme besteht für sie vor allem in der Hoffnung auf eine Verbesserung ihrer Arbeitssituation. Diesem vermuteten Nutzen stehen die sogenannten "psychologischen Kosten" (Borg, 1995a, S. 10) gegenüber. Die Bedenken bzgl. der eigentlichen Befragung lassen sich durch die Berücksichtigung einiger Grundsätze bei der Datenerhebung zerstreuen, wobei in der Literatur am häufigsten die Anonymität, Freiwilligkeit und Transparenz genannt werden. Im Hinblick auf diese Aspekte scheinen wiederum die Informationspolitik im Vorfeld sowie der Führungsstil von Bedeutung zu sein.

Widerstände der Mitarbeiter wirken sich negativ auf die Befragung aus: Zum einen besteht die Gefahr einer geringen Beteiligung, die die Repräsentativität der Aussagen in Frage stellt, zum anderen können Antworten, bewußt oder unbewußt, verfälscht werden. Daher sollte bei der Auswertung und Interpretation der Daten beachtet werden, daß es sich um subjektive und emotional gefärbte Angaben der direkt Betroffenen handelt.

Wichtig ist darüber hinaus die Aggregationsstufe der Auswertung: Die Ergebnisse müssen soweit zusammengefaßt werden, daß bestimmte Aussagen nicht auf einzelne Personen zurückzuführen sind, andererseits soweit differenziert, daß sie konkrete Anhaltspunkte für Veränderungen bieten. Neben der Zahl der befragten Mitarbeiter spielen hier auch die spezifischen Ziele und Inhalte der Befragung eine entscheidende Rolle.

Generell sollten die Ergebnisse veröffentlicht werden, wobei die Rückkoppelung über das reine Informieren hinaus zahlreiche weitere Aufgaben erfüllen kann, z.B. die Klärung noch offener Fragen nach der Befragung oder die Vorbereitung weiterer Maßnahmen. Hier bieten sich ebenfalls unterschiedlichste Vorgehensweisen an (vgl. hierzu den Beitrag von Jöns in diesem Band).

Um den in der Erhebungsphase entstandenen Erwartungen gerecht zu werden, sollte das Management schließlich alle kritischen Tatbestände aufgreifen und Maßnahmen mit den Betroffenen diskutieren bzw. transparent machen. Die Haltung des Managements ist damit im gesamten Prozeß von entscheidender Bedeutung.

Mit der vorangegangenen Diskussion sollte vor allem deutlich geworden sein, daß es in bezug auf MAB kein "Patentrezept" gibt, das automatisch zum Erfolg führt. Vielmehr besteht die Notwendigkeit, eine MAB an die jeweiligen Bedingungen der Organisation anzupassen, d.h. letztendlich die Anforderungen an eine MAB im Rahmen der Organisation selbst frühzeitig zu spezifizieren.

3 Möglichkeiten der Erfassung spezifischer Anforderungen

Wie können nun die jeweils spezifischen Anforderungen an eine MAB aus dem Blickwinkel einer Organisation erfaßt werden? Hier bieten sich grundsätzlich verschiedene

Vorgehensweisen bzw. Methoden an, die in der Praxis von Organisationen angewendet werden:

- Workshops
- Projektgruppen
- Qualitative Vorstudie
- Pretest
- Fragen zur MAB selbst bei erster MAB / Evaluationsfrage

Die verschiedenen Vorgehensweisen sollen im folgenden kurz erläutert und im Hinblick auf Stärken und Schwächen sowie ihren Einsatz im Rahmen von MAB diskutiert werden.

Workshops

Workshops sind Arbeitstreffen, in denen sich Leute in Klausuratsmosphäre einer ausgewählten Thematik widmen (Lipp & Will, 1996). Hierbei geht es primär um die Arbeit in einer Gruppe, an einer Aufgabe, außerhalb der Routinearbeit, wobei die Teilnehmer entweder Spezialisten oder Betroffene sind. Die Leitung übernimmt ein Moderator als Experte für Besprechungsmethodik und Gruppendynamik. Das Zeitbudget ist meist knapp bemessen, wobei die Ergebnisse über den Workshop hinaus wirken sollen.

Workshops kommen in Organisationen meist dann zum Einsatz, wenn das obere Management entschieden hat, eine Maßnahme wie eine MAB durchzuführen. Im Rahmen eines Workshops werden im Kreise des oberen Managements mit Unterstützung externer Berater bzw. Moderatoren grobe Ziele und Vorgehensweisen diskutiert. So kann z.B. im Rahmen der Konzeption einer MAB diskutiert werden,

- welchen Stellenwert eine MAB im Kontext der gegebenen "Organisationskultur" besitzt,
- welche zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stehen,
- wie die Durchführung einer MAB organisiert wird,
- wie die Mitarbeiter informiert werden,
- in welcher Form (Erhebungsinstrument, Stichprobe) die MAB durchgeführt werden soll und
- welche Themenblöcke relevant sind.

Insgesamt werden hier vor allem "Strategien" diskutiert. Da diese Methode relativ zeitaufwendig und kostenintensiv ist, wird sie in großen Organisationen oftmals nur für die Zielgruppe "Management" in Form von "Strategieworkshops" eingesetzt. Im Hinblick auf die Konzeption einer MAB ist es zwar prinzipiell möglich ergänzend Workshops mit Mitarbeitern durchzuführen, um z.B. Themen der MAB zu diskutieren. Angesichts vom Zeit- und Kostenaufwand erscheint dieses Vorgehen jedoch dann auf seine Grenzen zu stoßen, wenn die Stichprobe repräsentativ sein soll.

Projektgruppen

Ein Projekt wird definiert als ein einmaliges durchzuführendes Vorhaben, das durch eine zeitliche Befristung, besondere Komplexität und eine interdisziplinäre Aufgabenstellung zu beschreiben ist (Madauss, 1994).

Die Durchführung von MAB wird in großen Organisationen oftmals als eigenständiges Projekt definiert, was die Etablierung einer Projektstruktur impliziert. Diese sieht meist so aus, daß auf der obersten Hierarchieebene ein Steuergremium existiert, das sich mit strategischen Entscheidungen befaßt. Projektgruppen beschäftigen sich dagegen meist mit der operativen Seite und setzen sich aus verschiedenen Fach- und Führungskräften zusammen. Im Hinblick auf MAB sind sie in den meisten Fällen mit der Entwicklung des Erhebungsinstrumentes sowie der Etablierung einer Infrastruktur für die Durchführung der MAB beauftragt. Im Hinblick auf die Erfassung spezifischer Anforderungen für MAB liegt die Grenze in der Natur einer Projektstruktur selbst begründet. Einerseits arbeiten ausgewählte Mitarbeiter zwar in einer solchen Projektgruppe mit und können damit auch Belange aus ihren Arbeitsbereichen einbringen, jedoch ergibt sich durch dieses Vorgehen kein repräsentatives Bild der Belange aller Mitarbeiter.

Qualitative Vorstudie

Das qualitative Vorgehen impliziert zunächst, daß sich der Untersuchungsgegenstand noch offen gestaltet. In bezug auf eine MAB kann das bedeuten, daß zwar das Spektrum an möglichen Formen von MAB bekannt ist, die konkrete Gestaltung des Instrumentes sowie der Durchführung aber noch nicht entschieden ist. Somit besteht die Möglichkeit, vor allem die Sicht der Mitarbeiter im Hinblick auf Anforderungen bzw. Erwartungen an eine MAB zu erfassen und zu berücksichtigen. Der Stellenwert einer Studie impliziert zudem, daß systematisch, repräsentativ und anonym Mitarbeiter befragt werden. Im Hinblick auf das konkrete qualitative Vorgehen bietet sich z.B. die Durchführung von problemzentrierten, halb-strukturierten Interviews (vgl. "Methode der kritischen Ereignisse") an, wobei eine solche Untersuchung zunächst mit hohen Kosten verbunden ist.

Pretest

Ein Pretest kommt meist dann zum Einsatz, wenn bereits ein (schriftliches, standardisiertes) Erhebungsinstrument existiert bzw. entwickelt wurde und überprüft werden soll, inwieweit die Inhalte für die zu befragenden Mitarbeiter relevant und verständlich sind. Hierzu wird meist eine kleine Stichprobe von Mitarbeitern vorab befragt. Der Test erfolgt dabei auf zwei Ebenen. Unter Mitwirkung eines "Experten" werden die ausgewählten Mitarbeiter zum einen zu den Inhalten befragt und darüber hinaus, sozusagen auf einer "Metaebene", zum Instrument selbst. Dieses Vorgehen bietet im Hinblick auf MAB die Möglichkeit, spezifische Anforderungen aus Sicht von Mitarbeitern zu erfassen und bei der Anpassung des Instrumentes an die organisationsspezifischen Bedingungen zu berücksichtigen. Grenzen sind dadurch gegeben, daß hierbei meist nur eine ausgewählte Zahl von Mitarbeitern eingebunden ist und durch das bereits existierende Instrument die Kreativität bzw. Gestaltungsmöglichkeit der Befragten im Vorfeld bereits eingeschränkt wurde. Die Philosophie eines Pretest ist somit eher methodisch zu sehen, die einer qualitativen Vorstudie dagegen eher anwendungsorientiert.

Fragen zur MAB selbst bei erster schriftlicher MAB / Evaluationsfrage

Führt eine Organisation eine erste schriftliche MAB durch, besteht die Möglichkeit im Rahmen dieser Befragung spezifische Anforderungen abzufragen. Vorteil dieser Vorgehensweise ist es, daß ohne zusätzliche Kosten viele Mitarbeiter erreicht werden. Der Nachteil liegt hier vor allem darin, daß die erste Befragung bereits als Maßnahme stattfindet, ohne die Sicht der Mitarbeiter im Vorfeld berücksichtigt zu haben. Die Ergebnisse können lediglich im weiteren Prozeßverlauf eingebunden werden.

Betrachtet man nochmals zusammenfassend die verschiedenen Vorgehensweisen und Methoden, so wird deutlich daß sie jeweils Stärken und Schwächen aufweisen, die dadurch auszugleichen sind, daß sie einerseits kombiniert, vor allem aber differenziert eingesetzt werden sollten, je nach Fragestellung und Zielsetzung.

Im Hinblick auf die Klärung von Anforderungen in der Konzeptionsphase einer MAB erlangten bisher die Workshop-Methode, die Etablierung einer Projektgruppe sowie die Durchführung eines Pretests am stärksten Bedeutung. Die Durchführung von Workshops ist, wie oben bereits diskutiert, jedoch meist dem oberen Management vorbehalten, und es werden hier vor allem strategische Entscheidungen getroffen. Projektgruppen aus Fach- und Führungskräften sind dagegen für die operative Seite zuständig. Die betroffenen Mitarbeiter werden meist nur in Ausnahmefällen (z.B. Pretest) direkt in die Konzeption miteinbezogen. Die Durchführung einer qualitativen Vorstudie z.B., die die Belange dieser Zielgruppe vor allem im Hinblick auf die spezifisch inhaltliche Gestaltung einer MAB am ehesten berücksichtigt, fand dagegen bisher wenig Beachtung. Dies mag vor allem damit begründet werden, daß hierdurch kurzfristig zusätzliche monetäre Kosten entstehen. Es bleibt die Frage offen, ob unter anwendungsorientierter Sicht diese Kosten nicht indirekt durch die akzeptanzfördernde Funktion, die eine solche Vorstudie haben kann, letztendlich wieder als "langfristiger Nutzen" der Organisation zugute kommen.

Diese Frage soll an dieser Stelle nicht theoretisch diskutiert werden. Vielmehr soll nun exemplarisch ein Vorgehen beschrieben werden, im Rahmen dessen eine solche qualitative Vorstudie in der Konzeptionsphase einer MAB zum Einsatz gekommen ist. Es soll zum einen verdeutlichen, wie die Anforderungen an eine MAB im Rahmen einer spezifischen Organisation unter Einbezug möglichst vieler Betroffener konkret erfaßt werden können und wie diese andererseits im Rahmen einer "OE-Maßnahme MAB" so umgesetzt werden können, daß sie, wie eingangs formuliert, auf "fruchtbaren Boden" stoßen.

4 Berücksichtigung von Mitarbeitererwartungen im Unternehmen

Die bisherigen Ausführungen sollten deutlich gemacht haben, daß die Erfassung spezifischer Anforderungen und Erwartungen kein leichtes Unterfangen darstellt angesichts vielfältiger Gestaltungsmöglichkeiten einer MAB und unterschiedlichster Organisationen. Dennoch erfordert die Konzeption und Durchführung einer MAB aus anwendungsorientierter Sicht die Anpassung an organisationale Rahmenbedingungen. Betrachtet man die MAB als spezifische OE-Maßnahme bedeutet die Entscheidung für eine MAB "den Beginn eines langen Weges", denn nicht erst mit den Ergebnissen einer MAB wird ein OE-Prozeß initiiert, sondern bereits mit der Entscheidung für eine MAB. Ein solcher spezifischer "OE-Prozeß MAB" soll im folgenden in seinen wichtigsten Schritten vorgestellt

werden, wobei vor dem Hintergrund der OE-Philosophie insbesondere auf die Durchführung einer qualitativen Vorstudie im Rahmen der Konzeptionsphase eingegangen werden soll. Um der Praxis von Organisationen gerecht zu werden, wird dieses Vorgehen nicht abstrakt dargestellt, sondern anhand eines konkreten Falles, so daß vor allem auch auf Ergebnisse eingegangen werden kann. Auf die ausführliche Beschreibung des betreffenden Unternehmens soll dabei verzichtet werden, da es im Rahmen dieses Beitrages nicht darum gehen soll, ein Fallbeispiel MAB vorzustellen, sondern das spezifische Vorgehen und die Ergebnisse im Vordergrund stehen. Es soll hier lediglich darauf hingewiesen werden, daß der Ausgangspunkt für das betreffende Unternehmen, eine MAB durchzuführen, notwendig gewordene umfassende Restrukturierungsmaßnahmen waren, eine Situation, die als solche in den letzten Jahren für viele andere große deutsche Industrieunternehmen ähnlich eingetreten ist.

4.1 Ablauf der Vorstudie

Nachdem die strategische Entscheidung, eine (schriftliche) MAB mit Hilfe Externer durchzuführen gefallen war, wurden im Rahmen von ersten Vorgesprächen sowie einem konstituierenden Workshop mit dem oberen Management zunächst die Ziele und das Grobkonzept für das "Projekt" MAB festgelegt und eine Projektorganisation gebildet. In dieser vorbereitenden Phase fiel schließlich auch die Entscheidung dafür, eine qualitative Vorstudie durchzuführen.

Mit der Vorstudie zur Vorbereitung der MAB im Rahmen der Konzeptionsphase wurden die folgenden Ziele verbunden:

- Die Sichtweisen der Mitarbeiter sollten im Hinblick auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens, vor allem hinsichtlich der aktuellen Themen und Problemschwerpunkte bei der Instrumentenentwicklung, berücksichtigt werden.
- Die Mitarbeiter und ihre Wünsche könnten so in die Konzeptentwicklung einbezogen werden.
- Letztendlich erhoffte man sich dadurch eine höhere Akzeptanz gegenüber der Maßnahme, d.h. eine größere Bereitschaft der Mitarbeiter, an der MAB teilzunehmen und das Projekt zu unterstützen.

In der eigentlichen Konzeptionsphase erfolgte zunächst die Feinplanung für die Vorstudie durch die Projektgruppe. Der Ablauf der Studie sah schließlich folgendermaßen aus:

Erhebungsmethode und Ablauf der Untersuchung

Vor dem Hintergrund der genannten Ziele wurden themen- bzw. problemzentrierte Interviews anhand eines teil-strukturierten Interviewleitfadens (unter Zusicherung der Anonymität) durchgeführt. Dabei kamen bei ausgewählten Variablen neben offenen Fragen bereits Skalen zum Einsatz, anhand derer Aspekte wie Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit und Informationsfluß zusammenfassend auf einem Rating von 1 (positivste Ausprägung) bis 5 (negativste Ausprägung) beurteilt wurden. So sollte die Möglichkeit gegeben werden, einzelne wichtige Ergebnisse mit denen nachfolgender schriftlicher Befragungen vergleichen zu können.

Um den sozialen Kontext weitestgehend zu berücksichtigen, wurden die Interviews für die Mitarbeiter zudem in Gruppen mit jeweils vier bis fünf Mitarbeitern aus einem Arbeitsbereich durchgeführt, d.h. es handelte sich um "natürliche" Gruppen, die auch im Alltag zumindest räumlich zusammenarbeiten. Mit den Führungskräften wurden aus or-

ganisatorischen Gründen Einzelgespräche geführt. Der zeitliche Rahmen pro Interview erstreckte sich dabei auf ca. zwei Stunden. Die Akzeptanz der Befragung schien nicht zuletzt durch den Einsatz externer Interviewer augenscheinlich recht hoch zu sein: Zum einen war die Teilnahmebereitschaft sehr hoch und darüber hinaus deuten die Quantität und Qualität der Ergebnisse auf eine recht große Offenheit von Seiten der Befragten hin, sich zu äußern.

Die *Aufbereitung* der Daten erfolgte mit Hilfe von Protokollen, d.h. neben dem Interviewer wurde jeweils ein Protokollant eingesetzt, dessen Aufgabe in einem möglichst umfassenden Mitschrieb der Aussagen bestand.

Für die *Auswertung* der qualitativen Interviews bediente man sich inhaltsanalytischer Methoden der Zusammenfassung und Strukturierung (Mayring, 1995).

Die inhaltliche Systematisierung bzw. Kategorisierung der Ergebnisse zur MAB erfolgte in Anlehnung an Domsch und Ladwig (1995) sowie Jöns (1995) nach den Komponenten: Methode, Form bzw. Anwendung und Inhalt. Im Anschluß daran erfolgte die Berichterstellung und *Präsentation* der Ergebnisse für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Stichprobe und Inhalte der Befragung

Die Stichprobe der Vorstudie umfaßte 185 Mitarbeiter (Angestellte, Sachbearbeiter, Produktionsmitarbeiter) und 70 Führungskräfte (Abteilungsleiter, Gruppen- / Projektleiter, Meister) aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens. Bei der Auswahl der Befragungsteilnehmer wurde vor allem darauf Wert gelegt, über alle Hierarchieebenen und Bereiche einen repräsentativen Querschnitt zu erlangen. *Themenschwerpunkte* der Befragung bildeten dabei:

- *Die aktuelle Situation:* Hierbei ging es um eine Bestandsaufnahme bzw. Erfassung der Zufriedenheit der Mitarbeiter hinsichtlich der Arbeitssituation, der Zusammenarbeit, der Information und Beteiligung sowie des Führungsstils.
- *Umstrukturierung und Verbesserungsprozesse:* Im Rahmen dieses spezifischen Themenblockes sollte eine Beurteilung der aktuellen Umstrukturierungen, speziell des Einführungsprozesses und damit verbundener bisheriger Verbesserungsprozesse aus Sicht der Mitarbeiter erfolgen.
- *Die MAB selbst:* Dabei ging es zum einen um die Einstellungen gegenüber MAB, die Erfassung der Erfahrungen mit bisherigen MAB sowie der Erwartungen und Wünsche zur geplanten MAB.

Die Inhalte der Befragung sollten damit unterschiedliche Ebenen erfassen. Zum einen die aktuelle Situation des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeiter, zum anderen die subjektive Bewertung von Maßnahmen, speziell der geplanten MAB. Auf die qualitativen Ergebnisse des letzten Themenblockes soll nun schwerpunktmäßig eingegangen werden.

4.2 Ergebnisse: Einstellung und Erwartungen aus Sicht von Mitarbeitern

Nach Auswertung der qualitativen Ergebnisse zum Themenblock "MAB" ergibt sich in der betreffenden Organisation das folgende Bild bzgl. Einstellung, Erfahrungen und Erwartungen an die geplante MAB. (Wenn im folgenden von Mitarbeitern die Rede ist, sind hiermit alle Befragten unabhängig der Hierarchieebene gemeint, da diesbezüglich keine Unterschiede in den Bewertungen nachgewiesen werden konnten.)

Einstellung und bisherige Erfahrungen zum Thema Mitarbeiterbefragungen

Die Mehrheit der Befragten ist gegenüber dem Instrument MAB grundsätzlich positiv eingestellt. Die Durchführung einer solchen Befragung birgt ihrer Ansicht nach viele Chancen in sich, wobei sich die Aussagen der Mitarbeiter weitestgehend mit den in der Literatur genannten Funktionen von MAB decken: Generell können durch eine Befragung Zustände und Vorgänge innerhalb der Organisation transparent gemacht werden und vor allem die Vorgesetzten der höheren Ebenen erhalten Informationen über die Arbeit an der Basis. Damit verbunden besteht nach Ansicht der meisten Befragten die Möglichkeit einer Optimierung bisheriger bzw. Initiierung weiterer Verbesserungsprozesse. Dies kann schließlich auch zu einer Erhöhung der Mitarbeitermotivation, stärkeren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und Erhöhung der Produktivität sowie Qualität führen.

In diesem Zusammenhang wird jedoch von vielen Mitarbeitern auch betont, daß eine MAB nur dann positiv zu bewerten ist, wenn die Ergebnisse tatsächlich ernst genommen werden, d.h. konsequent genutzt und notwendige Folgemaßnahmen umgesetzt werden.

Hier spiegeln sich konkrete Erfahrungen von Seiten einiger Mitarbeiter wider, die in der Vergangenheit weniger gute Erfahrungen mit der Durchführung von MAB gemacht haben. Folgende Schwachpunkte sind dabei erlebt worden:

- Das Befragungsinstrument bzw. die Form der Fragen und Antworten sind z.T. unverständlich, unspezifisch und nicht für alle Mitarbeiter gleichermaßen relevant gewesen.
- Es fehlten bereichsspezifische Fragen und die Möglichkeit, Lösungsvorschläge für Probleme zu formulieren.
- Die Anonymität der Ergebnisse erschien vielen Befragten nicht gewährleistet.
- Die Rücklaufquote ist eher gering gewesen, was für eine geringe Akzeptanz spricht.
- Die Vorgesetzten verhielten sich wenig kooperativ.
- Die Rückmeldung der Ergebnisse (primär schriftlich) ist z.T. unzureichend gewesen, die Ergebnisse wurden mit den Mitarbeitern in vielen Fällen nicht diskutiert.
- Die Transparenz über die MAB ist insgesamt zu gering gewesen.

Letztendlich haben die meisten der betroffenen Mitarbeiter den Eindruck gehabt, daß auf die bisherigen MAB keine Reaktionen, Konsequenzen bzw. Maßnahmen im Sinne von Verbesserungen erfolgten und die Befragung primär eine "Alibifunktion" erfüllte.

Die Antworten der Befragten deuten bereits an dieser Stelle darauf hin, daß es sich bei den Aspekten Verständlichkeit und Relevanz der Inhalte sowie Anonymität und Rückmeldung, die die Durchführung die MAB betreffen, aus ihrer Sicht um wichtige Anforderungen handelt. Welche spezifischen Anforderungen bzw. Erwartungen an die geplante MAB werden nun explizit genannt?

Erwartungen an MAB aus Sicht der Mitarbeiter

In Anlehnung an die Systematisierung von Domsch & Ladwig (1995) sowie Jöns (1995) ergeben sich über alle Bereiche und Positionen zusammengefaßt die folgenden Ergebnisse im Hinblick auf Erwartungen an die geplante MAB:

Als *methodische Komponenten* sind aus Sicht der Befragten vor allem die Relevanz und Verständlichkeit der Fragen wichtig. In Bezug auf die Relevanz impliziert dies bezüglich der inhaltlichen Komponente wiederum den Wunsch nach einer Differenzierung der Themen bzw. Fragen nach Bereichen. So ist z.B. der Grad der Umstrukturierung in

verschiedenen Bereichen unterschiedlich und entsprechend müßten die Fragen daran ausgerichtet sein. Verständlichkeit geht vor allem davon aus, daß die Fragen einerseits klar und eindeutig formuliert sind (bezieht sich ein Vorgesetztenverhalten z.B. auf den direkten Vorgesetzten oder allgemein auf alle Führungskräfte), aber auch von einer angemessenen "organisationspezifischen" Sprache (spricht man im Hause z.B. von einem "Teamleader" oder "Gruppenleiter"). Darüber hinaus sollten Begriffe konsequent einheitlich verwendet werden.

In bezug auf *formale Komponenten* nennen die Befragten hinsichtlich der Instrumentenentwicklung vor allem den Wunsch nach einer Möglichkeit der freien Meinungsäußerung, d.h. neben geschlossenen Fragen sollten auch offene Fragen gestellt werden.

Einen weiteren Schwerpunkt bilden die Erwartungen im Hinblick auf die *Anwendung* bzw. *Durchführung* der Befragung. So müsse vor allem die Anonymität 100%ig gewährleistet werden. In diesem Zusammenhang wird die Zusammenarbeit mit Externen als neutrale Moderatoren bzw. Prozeßberater begrüßt und als sinnvoll erachtet. Schließlich wird auch der Art und Weise des Feedbacks ein hoher Stellenwert beigemessen (vgl. auch den Beitrag von Jöns in diesem Band):

- Die Rückspiegelung der Ergebnisse sollte primär an die Mitarbeiter erfolgen.
- Sie sollte schnellstmöglich, systematisch (organisiert) und verständlich (zielgruppenspezifisch) umgesetzt werden.
- Das Feedback sollte umfassend sein, wenn möglich mündlich und schriftlich erfolgen.
- Es sollte die Möglichkeit der Diskussion von Ergebnissen mit Kollegen und Vorgesetzten gegeben sein.
- Auf der Basis der Ergebnisse sollten vor allem Verbesserungspotentiale sowie das weitere Vorgehen im Mittelpunkt der Diskussion stehen.

Die bisherigen Ergebnisse verdeutlichen die Erwartung der meisten Befragten, daß es sich bei der Durchführung der MAB nicht um eine punktuelle, "isolierte" Maßnahme handeln sollte. Schließlich wird auch von Seiten der Mitarbeiter immer wieder explizit darauf hingewiesen, daß es wichtig sei, die Ergebnisse systematisch in laufende Verbesserungsprozesse einzubinden, an denen sie dann auch aktiv beteiligt werden. Im Hinblick auf den Prozeßumfang läßt sich damit zusammenfassen, daß die MAB in einen "umfassenden Organisationsentwicklungsprozeß mit Aktionscharakter" (Domsch & Ladwig, 1995, S. 26) integriert werden sollte, was dann auch eine mehrmalige Durchführung impliziert.

Neben methodischen und formalen Aspekten der MAB soll nun noch konkret auf die *inhaltlichen Komponenten* eingegangen werden. Nach Ansicht der Befragten sollte sich der Fokus der Beurteilung nicht nur auf die gegenwärtige Situation beziehen, sondern auch auf die Zukunft. Anders formuliert besteht der Wunsch nicht nur nach Symptomen, sondern auch nach Ursachen und möglichen Maßnahmen zu fragen. Einige der Mitarbeiter sind darüber hinaus der Ansicht, daß nicht nur Schwächen, sondern Stärken und Schwächen gleichermaßen berücksichtigt werden sollten. Außerdem sollte die Sach- von der Beziehungsebene klar unterschieden werden.

Es wurde bereits erläutert, daß für die Befragten Relevanz und Verständlichkeit wichtig sind und die Inhalte differenziert nach Bereichen ausgewählt und aufbereitet werden müssen. Der Umfang der Befragung wird demnach abhängig gemacht von der Wichtigkeit der Themen für die Mitarbeiter. Dennoch kristallisieren sich über alle Bereiche hinweg die folgenden Schwerpunkte heraus: (Die Reihenfolge der Themen orientiert sich dabei an der relativen Häufigkeit der Nennungen durch die Befragten.)

- Führung (Führungskultur und -verhalten, Transparenz und Informationspolitik, Kommunikation / Vorgesetztenbeurteilung)
- Unternehmenskultur / Identifikation der Mitarbeiter / Zukunft
- Bisherige Veränderungen
- Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit
- Stellenwert der Mitarbeiter (Qualifikation und Mitarbeiterbeteiligung)
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Betriebsrat

Versucht man abschließend, diese Ergebnisse trotz ihres qualitativen Charakters mengenmäßig zu gewichten, dann wird eine Tendenz feststellbar: Danach beziehen sich die Erwartungen der Mitarbeiter am häufigsten auf die Inhalte der Befragung, gefolgt von der Forderung, daß nach der Rückspiegelung auf der Basis der Ergebnisse Maßnahmen vor Ort umgesetzt werden.

Wie wurden diese Ergebnisse nun im Rahmen der weiteren Konzeption der MAB umgesetzt?

4.3 Umsetzung der Ergebnisse im Rahmen der Konzeption

Nach der Durchführung und Auswertung geht es im folgenden darum, die Ergebnisse der Vorstudie in die weitere Konzeption einer (schriftlichen) MAB einzubinden. Im Anschluß an die Rückmeldung der Ergebnisse an die Befragten selbst (die auf jeden Fall erfolgen sollte) sind dabei vor allem die folgenden Fragen von Bedeutung:

- Über die Zielgruppe der Befragten hinaus: An wen und in welcher Form sollten die Ergebnisse der Vorstudie zurückgemeldet werden?
- Inwiefern ist im Hinblick auf verschiedene Unternehmensbereiche ein spezifisches Vorgehen bei der MAB notwendig?
- Welcher Zeitpunkt erscheint für die Durchführung der MAB sinnvoll?
- Wie sollte der Fragebogen gestaltet sein?
- Wie erfolgt die Auswertung der Ergebnisse, so daß die Anonymität gewährleistet ist?
- In welcher Form werden die Ergebnisse der MAB zurückgemeldet und wie können weitergehende Maßnahmen entwickelt werden?

Weitere Rückmeldung von Ergebnissen

Da im Rahmen der Vorstudie die subjektive Sicht der Mitarbeiter auch zu organisationalen Rahmenbedingungen sowie bisherigen Veränderungsmaßnahmen allgemein abgefragt wurde, erscheint es empfehlenswert, die Ergebnisse nochmals unmittelbar an alle Unternehmensbereiche zurückzumelden. So besteht die Möglichkeit, diese direkt in laufende Maßnahmen einzubinden. Darüber hinaus können durch ein solches Vorgehen die Konsequenzen und Maßnahmen, die aus den Ergebnissen der Vorstudie für die MAB abgeleitet wurden, nochmals aus Sicht der Mitarbeiter beurteilt werden. Die Rückmeldung kann dabei in einer Art "Schneeballsystem" erfolgen, indem quasi "top-down" die Führungskräfte die Ergebnisse erhalten und jeweils mit ihren Mitarbeitern gemeinsam diskutieren, Maßnahmen ableiten und umsetzen.

Spezifisches Vorgehen bei der MAB

Ein spezifisches Vorgehen bei der MAB erscheint nur dann angebracht, wenn sich die Bewertungen durch Mitarbeiter verschiedener Organisationsbereiche auffällig voneinander unterscheiden. Im vorliegenden Fall ergab die inhaltsanalytische Auswertung der Daten, daß dies nicht gegeben war und damit auch kein unterschiedliches Vorgehen erforderlich ist.

Zeitpunkt der MAB

Im Hinblick auf den Zeitpunkt der MAB sollte vor allem darauf geachtet werden, daß

- der zeitliche Abstand zwischen Vorstudie und MAB allgemein nicht zu groß ist und die Mitarbeiter über den aktuellen "Stand der Dinge" kontinuierlich informiert bleiben.
- die Erhebung nicht mit anderen Aktivitäten kollidiert. D.h. zum einen, daß die Befragung nicht in der Haupturlaubszeit stattfinden sollte. Zum anderen erscheint es notwendig, eine MAB mit anderen Maßnahmen, wie z.B. Umstrukturierungen, sorgfältig zu koordinieren und die jeweiligen Ziele aufeinander abzustimmen (vgl. auch den Beitrag von Bungard, Jöns & Schultz-Gambard in diesem Band).

Gestaltung des Fragebogens

Da vor allem die inhaltliche Gestaltung des Fragebogens als spezifische Anforderung anzusehen ist und darüber hinaus die Ergebnisse der Vorstudie zeigen, daß von Seiten der Befragten hierzu die meisten Erwartungen formuliert wurden, soll hierauf etwas ausführlicher eingegangen werden.

Die Entwicklung des Fragebogens erfolgte im vorliegenden Falle auf der Grundlage der Ergebnisse aus der Vorstudie, wobei gleichzeitig auch vorliegende Instrumente, die sich bereits in der Praxis bewährt haben, berücksichtigt wurden.

Der erste Entwurf des Fragebogens wurde einem intensiven Pretest unterzogen, wobei alle Mitarbeitergruppen berücksichtigt werden konnten. Dieser Test diente vor allem der Überprüfung des Fragebogens im Hinblick auf Verständlichkeit. Zudem wurde die Frage der Vollständigkeit überprüft, d.h. ob aus Sicht der Teilnehmer alle wichtigen Themen abgedeckt sind. Gleichzeitig wurde der Entwurf mit Projektverantwortlichen auf einem Workshop erörtert. Von den jeweiligen Projektverantwortlichen erfolgte anschließend die Auswahl von bestimmten Themenschwerpunkten und die Angabe der spezifischen Bezeichnungen für die einzelnen Organisationsbereiche.

Tabelle 3: Themenbereiche des Fragebogens.Arbeitsplatz und Arbeitssituation

1. Kooperation
2. Koordination
3. Organisation
4. Information
5. Führung
6. Qualität
7. Gruppenarbeit
8. Betriebliches Vorschlagswesen
9. Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten
10. Einkommen und Sozialleistungen
11. Bindung an das Unternehmen
12. Umstrukturierung
13. Mitarbeiterbefragungen
– Angaben zur Person
– Offene Fragen

Aufgrund der Ergebnisse aus dem Pretest und der Anregungen der Projektgruppe wurde der Fragebogen überarbeitet und um die spezifischen Angaben ergänzt. Insgesamt ergaben sich aufgrund der Spezifika verschiedene Versionen des Fragebogens, die sich aber nicht in ihrer Grundstruktur unterschieden. Der Fragebogen umfaßte letztendlich insgesamt 14 Themenbereiche, die allerdings nicht alle gleich intensiv behandelt wurden sowie ergänzend die Angaben zur Person und offene Fragen (vgl. Tabelle 1).

Eine differenzierte Erfassung erfolgte z.B. bei den Themen "Arbeitsplatz und Arbeitssituation", "Information", "Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten" sowie "Umstrukturierung", da sich diese Themen in der Vorstudie als besonders wichtig erwiesen haben und sich bei diesen Themen direkt Anhaltspunkte für übergreifende Verbesserungsmaßnahmen gewinnen lassen.

Durch die Aufnahme von offenen Fragen sollten darüber hinaus Vorschläge der Mitarbeiter erfaßt werden, was aus ihrer Sicht verbessert und was beibehalten werden sollte, wobei nach übergreifenden Aspekten (z.B. Evaluationsfrage zur MAB) und arbeitsbereichsbezogenen Aspekten differenziert wurde.

Der Fragebogen deckte damit, mit Ausnahme von Fragen zum Materiellen Bereich bzw. zum Produkt, alle Fragenbereiche ab, die auch in anderen bewährten Instrumenten erfaßt werden. Als zusätzliche Themen wurden im Fragebogen aufgenommen:

- "Betriebliches Vorschlagswesen" und "Gruppenarbeit", da hierdurch die Ansätze im Sinne von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen sowie die verschiedenen Beteiligungsformen berücksichtigt werden.
- "Qualität", da es als ein aktuell bedeutsames Thema anzusehen ist und sich in der Vorstudie große Unterschiede im Qualitätsverständnis der Befragten gezeigt hatten.
- "Umstrukturierung", da in den einzelnen Organisationsbereichen noch Umstrukturierungen stattfanden, zu deren Verbesserung die Befragungsergebnisse genutzt werden können.
- "MAB", um vor allem die Konsequenzen bisheriger MAB einer Beurteilung zu unterziehen.

Anonymität und Auswertung der Ergebnisse

Die Anonymität sollte sowohl bei der Art der Durchführung als auch durch die Auswertung gewährleistet sein. Dies wird dabei generell bei MAB empfohlen und im vorliegenden Fall auch explizit von Seiten der Mitarbeiter als erforderlich erachtet. (Am Rande sei darauf hingewiesen, daß es im Vorfeld einer MAB auch darauf ankommt, die Gewährleistung der Anonymität den Mitarbeitern und Führungskräften glaubhaft zu kommunizieren.) Neben der Berücksichtigung der Anonymitätsproblematik beim Versand und der Rücksendung von Fragebögen erscheint es aber vor allem bei der Auswertung der Ergebnisse sinnvoll, diese nach "draußen" zu verlagern, d.h. z.B. ein externes Institut damit zu beauftragen. Bei der Auswertung selbst ist durch die Wahl der Auswertungseinheiten zu gewährleisten, daß keine Angaben auf einzelne Personen zurückgeführt werden können. Dies gilt für die befragten Mitarbeiter aber auch für die in einer Befragung beurteilten Vorgesetzten.

Rückmeldung der Ergebnisse und Entwicklung von Maßnahmen

Der Rückmeldung der Ergebnisse sowie der anschließenden gemeinsamen Entwicklung von Maßnahmen wird bei der Durchführung einer MAB allgemein und vor allem auch durch die befragten Mitarbeiter zentrale Bedeutung beigemessen. Dabei erscheint es wichtig, daß sich die Rückmeldung nicht auf eine schriftliche Information beschränkt, sondern eine aktive Auseinandersetzung aller Beteiligten möglich ist. Verschiedene Gründe sprechen dafür, daß die Diskussion auf verschiedenen Ebenen und vor allem innerhalb der jeweiligen Arbeitsbereiche stattfindet: Erstens wurde von den Befragten eine entsprechende Differenzierung gewünscht. Zweitens ist der Arbeitsbereich in den meisten Fällen der Ausgangspunkt für die Ableitung spezifischer Maßnahmen. Drittens kann damit das Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern initiiert werden. Dies legt nahe, daß die jeweiligen Vorgesetzten selbst die Rückmeldung der Ergebnisse für ihren Bereich übernehmen, wobei eine entsprechende Vorbereitung und Unterstützung unabdingbar ist.

Nach Klärung all dieser Fragen kann letztendlich das Erhebungsinstrument in seine Endform gebracht werden und die Konzeption der MAB zunächst als abgeschlossen betrachtet werden. Die nachfolgende Durchführung der Befragung soll nun aber nicht im Detail weiter dargestellt werden, da sie sich einerseits aus den Punkten 1. bis 6. oben direkt ableiten läßt und sich zum anderen vom Grundgedanken her an die Phasen bzw. Abläufe anlehnt, die an anderer Stelle in der Literatur bereits ausführlich dargestellt werden. Statt dessen soll im letzten Abschnitt dieses Beitrages weiter auf die spezifische Vorgehensweise der betreffenden Organisation sowie ausgewählte Ergebnisse eingegangen werden, die die weitere Gestaltung bzw. Evaluation der MAB betreffen. Hierzu eine Anmerkung vorweg: Letztendlich wurden 15 Fragebogenversionen an 9.000 Mitarbeiter verschickt. Die Rücklaufquote betrug dabei 70%, was auf eine hohe Akzeptanz der Befragung hindeutet, die nicht zuletzt auch durch die Vorstudie begünstigt wurde.

4.4 Evaluation der Mitarbeiterbefragung

Die Endfassung des vorliegenden Fragebogens beinhaltet u.a. nochmals Fragen zur MAB selbst und sollte somit auch der weiteren Verbesserung bzw. Optimierung der Maßnahme MAB auch vor dem Hintergrund bestehender Erfahrungen in der Organisation dienen. Das bedeutet erstens, daß die Mitarbeiter weiterhin ihre Sicht der Dinge zu

der Maßnahme MAB äußern können. Zweitens wird damit ermöglicht, auf dieser Basis das Instrument und auch die Durchführung künftiger MAB zu verbessern. Drittens kann durch dieses Vorgehen eine MAB kontinuierlich an die jeweils aktuellen Gegebenheiten einer Organisation angepaßt werden. Damit wird die Maßnahme MAB quasi unter Beteiligung der Mitarbeiter formativ evaluiert, d.h. letztendlich im Rahmen eines mehrfachen Einsatzes kontinuierlich bewertet und verbessert.

Konkret wurden im vorliegenden Fall hierzu folgende geschlossene, standardisierte Fragen gestellt:

- Bisherige Teilnahme an MAB
- Gespräch mit Vorgesetzten über Ergebnisse, Ursachen und Maßnahmen
- Mitwirkung bei der konkreten Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen im Arbeitsbereich
- Möglichkeit des Einbringens von Vorschlägen bei der Entwicklung übergreifender Maßnahmen
- Ausreichende Information über Maßnahmen und Konsequenzen aufgrund der Ergebnisse
- Reaktion der Führungskräfte auf die Ergebnisse
- Veränderungen aufgrund der MAB allgemein
- Zufriedenheit mit der Durchführung von MAB insgesamt

Diese detaillierten Fragen sollten vor allem der Tatsache Rechnung tragen, daß die Mitarbeiter im Rahmen der Vorstudie mit am häufigsten und nicht zuletzt aufgrund schlechter Erfahrungen mit bisherigen MAB den Wunsch bzw. die Erwartung äußerten, bei einer MAB solle es sich nicht um eine punktuelle Maßnahme mit "Alibifunktion" handeln, sondern es müßten konkrete Maßnahmen folgen, an deren Entwicklung und Umsetzung sie beteiligt sein wollen.

Da im Rahmen der Vorstudie aber vor allem bzgl. der Inhalte viele Aussagen zu verzeichnen waren, sollte dieser Aspekt auf keinen Fall unberücksichtigt bleiben. Dem sollte jedoch durch eine offene Frage Rechnung getragen werden: „Was sind Ihrer Meinung nach wichtige Themen, die nicht im Fragebogen angesprochen wurden?“ Die Ergebnisse dieser Fragestellung wurden inhaltsanalytisch ausgewertet und nach folgenden Kategorien zusammengefaßt:

- Ergänzungen zum Fragebogen
 - Unternehmenspolitik
 - Arbeits- und Organisationsstruktur
 - Personalmanagement
 - Mitarbeiterführung
 - Zusammenarbeit/Kommunikation/Information
 - Partizipation und Teambildung
 - Umstrukturierung
- Durchführung der Befragung
 - Art der Fragestellung
 - Ablauf
 - Wünsche für künftige Befragungen allgemein

Die Daten aus den geschlossenen Fragen wurden statistisch ausgewertet, wobei die Möglichkeit bestand, diese auch in Verbindung mit anderen Daten zur aktuellen Situation

zu analysieren. In diesem Zusammenhang erscheinen die folgenden Ergebnisse interessant:

Im Hinblick auf die offene Frage nach wichtigen Themen, die nicht im Fragebogen angesprochen wurden, waren insgesamt ca. 2.800 Aussagen bzgl. weiterer Inhalte zu verzeichnen. Die Erwartungen gingen dabei primär in Richtung Unternehmenspolitik (ca. 900) und Personalmanagement (ca. 700) gefolgt von Mitarbeiterführung sowie Arbeits- und Organisationsstruktur (jeweils ca. 450). Zum Aspekt "Durchführung der Befragung", der nicht explizit erfragt wurde, kamen ca. 250 Äußerungen.

Im Hinblick auf die geschlossenen Fragen zur Zufriedenheit mit MAB erscheinen zusammenfassend drei Ergebnisse wesentlich:

- Die Zufriedenheit mit MAB wird maßgeblich von der Zufriedenheit mit der Behandlung durch den direkten Vorgesetzten bestimmt.
- Mit abnehmender Hierarchieebene sinkt die Zufriedenheit mit der Rückmeldung über Ergebnisse bisheriger MAB und damit die Zufriedenheit mit der Durchführung einer MAB.
- Die Zufriedenheit mit bisherigen MAB entscheidet wesentlich darüber, inwieweit Mitarbeiter der Ansicht sind, man sei an deren Meinung interessiert.

So vertreten z.B. Mitarbeiter, die bereits an einer MAB teilgenommen haben und damit insgesamt unzufrieden sind, die Ansicht, man sei in geringerem Maße an der Meinung der Mitarbeiter interessiert. Das Gegenteil gilt für diejenigen, die zufrieden mit bisherigen MAB sind. Diejenigen, die angeben, noch keine Erfahrungen hiermit gemacht zu haben, liegen in ihrer Einschätzung dazwischen.

5 Schlußbetrachtung

Ausgangspunkt des Beitrages bildeten einige Fragen im Hinblick auf Anforderungen an MAB, die sich Organisationen dann stellen sollten, wenn sie planen eine MAB durchzuführen und davon ausgehen (müssen), daß es sich hierbei um eine spezifische OE-Maßnahme handelt. Abschließend soll nun nochmals auf die wichtigsten Punkte eingegangen werden:

- Es hat sich immer wieder gezeigt, daß der spezifische Kontext einer Organisation aus anwendungsorientierter Sicht eine Anpassung von Maßnahmen an die jeweiligen Bedingungen erfordert, so auch bei einer "Maßnahme MAB".
- In der Literatur werden vielfältige Empfehlungen im Hinblick auf die Konzeption und Durchführung einer MAB gegeben, die für eine Organisation als Grundlage für ihre konkreten Planungen dienen können.
- Aus der Vielfalt an Empfehlungen lassen sich für verschiedene Organisationen jeweils unterschiedliche Anforderungen konkretisieren, vor allem wenn es um die Auswahl von Inhalten bei der Instrumentenentwicklung geht.
- Bei der Entwicklung des Instrumentes und Berücksichtigung spezifischer Anforderungen im Rahmen der Konzeption einer MAB wird meist ein Vorgehen gewählt, das sich als klassische Projektstruktur bezeichnen läßt und vor allem die Belange der Mitarbeiter, die von Maßnahme MAB betroffen sind, nur bedingt direkt berücksichtigt.
- Eine qualitative Studie bietet in Verbindung mit einer Projektstruktur die Möglichkeit, spezifische Anforderungen systematisch in der Organisation zu erheben und dabei eine repräsentative Sicht der Mitarbeiter einzubeziehen.

- Die Ergebnisse der vorliegenden Studie haben gezeigt, daß die Mitarbeiter, nicht zuletzt aufgrund bestehender Erfahrungen mit MAB, vielfältige Anregungen für die Konzeption einer MAB haben, vor allem in Bezug auf die Inhalte, Rückmeldung und Maßnahmenumsetzung.
- Die breite Einbindung der Mitarbeiter bzw. ihrer Sicht in die Konzeption kann darüber hinaus als akzeptanzfördernde Maßnahme für eine MAB angesehen werden. Die vorliegenden Ergebnisse haben exemplarisch gezeigt, daß von Seiten der Betroffenen auf die Beachtung ihrer Meinung Wert gelegt wird, vor allem dann, wenn dies in der Vergangenheit "verbalisiert, aber nicht realisiert" wurde. Das Führungsverhalten der direkt Vorgesetzten spielt hierbei offensichtlich die entscheidende Rolle.

6 Literatur

- Borg, I. (1995). *Mitarbeiterbefragung: Strategisches Auftau- 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. & Schneble, A. (Hrsg.). (1992). *Mitarbeiterbefragungen* (2. Aufl.). Heidelberg: Physica.
- 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.
- Lipp, U. & Will, H. (1996). *Das große Workshop-Buch*. Weinheim: Beltz.
- Madauss, B.-J. (1994). *Handbuch Projektmanagement* (5. Auflage). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Mayring, P. (1990). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. München: Psychologie Verlags Union.
- Mayring, P. (1995). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Technik* (5. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.