

14 Mitarbeiterbefragungen

von Ingwer Borg

Inhaltsübersicht	
1 Beispiele und Typen von Mitarbeiterbefragungen	374
2 Positionierung, Ziele und Themen einer Mitarbeiterbefragung	377
3 Itemtypen, Itemformulierungen, Fragebogen	381
4 Vorbereitung und Durchführung	384
5 Datenanalyse und Präsentation	386
6 Rückspiegelung und Diskussion	389
7 Aktionsplanung und -umsetzung	391
Zusammenfassung	393
Weiterführende Literatur	394
Literatur	394

Mitarbeiterbefragungen (MABs) gehören zu den meistverwendeten Instrumenten der Organisationsführung und -entwicklung.

1 Beispiele und Typen von Mitarbeiterbefragungen

Mitarbeiterbefragungen (MABs) gehören zu den meistverwendeten Instrumenten der Organisationsführung und -entwicklung. In einer Umfrage bei 429 amerikanischen Firmen aller Größenordnungen gaben 70% an, in den vorausgegangenen 10 Jahren MABs durchgeführt zu haben, und 99% davon planten, weitere MABs durchzuführen (Gallup, 1988). Eine andere Umfrage bei 7000 höheren Managern fand, daß zwischen 38% und 51% in ihren Geschäftsbereichen MABs durchgeführt hatten (Delany et al., 1988). Kraut & Freeman (1992) berichten, daß 78% von 75 befragten („großen und gut geführten“) US-Unternehmen MABs durchgeführt hatten. Auch in Deutschland läßt sich in den letzten Jahren eine starke Zunahme des Interesses an MABs beobachten. Vor allem Unternehmen, bei denen größere Veränderungen notwendig oder normal sind, führen heute regelmäßig MABs durch oder planen dies zumindest.

Bei genauerer Betrachtung zeigen sich heute vier Haupttypen von MABs. Betrachten wir hierfür jeweils ein Beispiel.

Fall 1. Die deutsche Wiedervereinigung führte auch Bundesbahn und Reichsbahn zusammen. Gleichzeitig wurde die Bahn von einer Behörde zu einer AG umstrukturiert. Das brachte erhebliche Veränderungen für die Mitarbeiter mit sich. Der Vorstand beschloß, eine MAB durchzuführen, um ein verlässliches Bild davon zu bekommen, wie die Mitarbeiter die Dinge sehen. Man wollte z. B. wissen, wie die Stimmung ist, wie die Mitarbeiter ihre veränderten Aufgaben beurteilen und ob sie die neuen Strategien kennen und sie für richtig halten. Die MAB wurde realisiert als schriftliche Umfrage bei einer repräsentativen Stichprobe von 15.000 Eisenbahnern (aller Ebenen).

Fall 2. Firmen in der Computerbranche beobachten besonders aufmerksam den Markt und die Technologie. Viele Trends verfolgen sie an Hand von Kennzahlen, auch solchen für die „weichen Faktoren“. Ein gutes Dutzend Computerunternehmen fand sich in 1992 zu einem Konsortium zusammen, das jedes Jahr zur gleichen Zeit eine MAB mit dem gleichen Fragebogen durchführt. Gefragt wird nach Arbeitszufriedenheit, Voraussetzungen von Leistungserbringung, Erwartungen für die Zukunft, Commitment zur Firma usw. Die Daten werden so ausgewertet, daß jede einzelne Firma ihre statistischen Befunde im Vergleich zu den Durchschnittswerten aller übrigen Firmen (Benchmarks) bekommt.

Fall 3. Die Geschäfte eines mittelständischen Unternehmen liefen gut. Der Geschäftsführer wollte nun auch einmal etwas für die Zufriedenheit der Ba-

Tabelle 1:

Die vier Haupttypen von Mitarbeiterbefragungen und einige ihrer Merkmale

Typ	Zweck	Methode	Einbettung
Meinungsumfrage	Die Dinge aus Sicht der Mitarbeiter verstehen	Interviews, Fokusgruppen, Stichprobenumfragen	„Erst mal sehen“
Benchmark-Umfrage	Weiche Faktoren messen, um relative Position und Trends zu sehen	Stichprobe, schriftliche Umfrage	Regelmäßige Wiederholung
Klimabefragung mit Rückspiegelung	Klima und Zufriedenheit verbessern, Schwachstellen „vor Ort“ beseitigen	Vollbefragung der Basis mit nachfolgenden Workshops	Einzelaktion
Auftau- und Einbindungsmanagement-Programm	Leistung, Zukunft und Zufriedenheit managen durch Einbindung aller Mitarbeiter	Vollbefragung aller Mitarbeiter aller Ebenen, integrierte Vorlauf- und Nachfolgeprozesse	Strategisches, zyklisches Veränderungsprogramm

sis und für das Betriebsklima tun. Es wurde eine MAB als Vollbefragung durchgeführt, die zeigen sollte, wo die Leute der Schuh drückt. Jede Gruppe beschäftigte sich in nachfolgenden Gruppengesprächen mit „ihren“ Daten im Vergleich zu den Statistiken des Geschäftsbereichs bzw. des Unternehmens insgesamt. Das Ziel dabei war, die wichtigsten Schwachstellen zu identifizieren, um dann entsprechende Verbesserungsmaßnahmen vor allem in den Arbeitsgruppen selbst durchzuführen.

Fall 4. Die Leitung eines Automobilwerks hatte ein Leitbild formuliert, das u.a. mehr Verantwortung nach unten verlagern wollte. Da Führung bis dato per Anweisung erfolgte, war damit ein tiefgreifender Kulturwandel gefordert. Es wurde beschlossen, mit einer MAB zu beginnen, die ein breites Spektrum traditioneller Arbeitszufriedenheitsthemen ansprach, aber auch viele Fragen enthielt, die im Zusammenhang mit dem neuen Leitbild standen. Die Befragungsbefunde bildeten die Grundlage für weitere Diskussionen und Aktionsplanungen. Die Rolle der MAB war hier jedoch weniger, existierende Meinungen und Einstellungen möglichst genau zu messen, sondern vielmehr, einen Veränderungsprozeß zu unterstützen.

Aus diesen vier Fallbeispielen können wir zunächst einige *allgemeine Merkmale von Mitarbeiterbefragungen* ableiten. Danach fragt eine MAB

- Mitarbeiter (aus allen oder ausgewählten Ebenen oder Bereichen einer Organisation; in Voll- oder Stichprobenerhebung)
- unter Verwendung einer bestimmten sozialwissenschaftlichen Datenerhebungsmethodik (Umfragen, Interviews, Fokusgruppen)
- nach ihren Meinungen und Einstellungen (also nach ihren Sichtweisen, Wahrnehmungen, Hoffnungen, Bewertungen, Befürchtungen usw., nicht nach Fakten, Belegen, Dokumenten)
- zu Themen jeder Art, die bedeutsam für das Erreichen der Ziele der Organisation sind
- mit der Absicht, die Daten personenübergreifend zu Statistiken bzw. zu Trendaussagen zu verdichten,
- um damit das Erreichen dieser Ziele zu unterstützen.

Neben MABs gibt es zahlreiche andere Prozesse, in denen Mitarbeiter systematisch nach ihrer Meinung befragt werden. Ein Beispiel sind *Leistungsbeurteilungsgespräche*, in denen Vorgesetzter und Mitarbeiter zu einem Einverständnis darüber kommen sollen, wie die Leistung des Mitarbeiters einzuschätzen und zu entwickeln ist (vgl. Kapitel 15). Eine personenübergreifende Verwendung der Interviewergebnisse ist dabei allenfalls von zweitrangigem Interesse. Das Leistungsbeurteilungsgespräch ist also keine MAB. Wie steht es aber mit *Aufwärtsbeurteilungen*? Hier wird eine Gruppe befragt, wie sie ihren Vorgesetzten sieht. Da die Aussagen in jedem Fall aggregativ verdichtet werden, handelt es sich hierbei um MABs. Dabei ist es irrelevant, daß der Zweck vor allem der ist, eine einzelne Person – nämlich den Vorgesetzten – zu entwickeln. Ein weiteres Beispiel sind *Exit-Interviews*, bei denen Mitarbeiter, die die Organisation verlassen, nach den Gründen für ihr Weggehen befragt werden (vgl. Kapitel 21). Auch hier handelt es sich i. allg. um eine MAB, weil nicht die Gründe einzelner Personen, sondern vielmehr die Haupttrends dieser Gründe über Personen hinweg betrachtet interessieren.

Kehren wir zu den vier Fallbeispielen zurück. Das Fallbeispiel 1 entspricht dem Typ der *Meinungsumfrage*¹ (Tabelle 1). Ihr Ziel ist es, ein Bild davon zu erstellen, wie die Mitarbeiter die Dinge sehen. Gottschall (1988) spricht von „Ohren an der Basis“ und Kraut & Freeman (1992) von „Aufwärtskommunikation“. Wilmot & McClelland (1990) sehen in einer Meinungsumfrage zudem einen „Realitätstest“, weil sie zeigen soll, ob die Mitarbeiter die Dinge so sehen, wie das Management glaubt, daß sie sie sehen.

In MABs werden die Mitarbeiter systematisch zu Themen befragt, die bedeutsam sind für die Ziele der Organisation.

Mitarbeiter werden auch in zahlreichen anderen Prozessen systematisch nach ihrer Meinung befragt.

Meinungsbefragungen sollen ein Bild erstellen, wie die Mitarbeiter die Dinge sehen.

MABs sind Instrumente der Aufwärtskommunikation.

¹ Genauer gesagt, handelt es sich hierbei i.d.R. um eine Meinungs- und Einstellungsumfrage, weil nicht nur nach Meinungen, sondern auch nach Einstellungen gefragt wird. Im Englischen findet man hierfür sowohl die Bezeichnung „opinion survey“ als auch „attitude survey“.

Benchmark-Umfragen sind längerfristig angelegt.

Bei Benchmark-Umfragen werden die Umfragebefunde mit Normen verglichen.

Die wichtigste Absicht von Klimabefragungen ist die systematische Rückspiegelung der Befragungsbefunde in die Organisation.

MABs können für Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement verwendet werden.

Auch bei Klimabefragungen geht es für das Management letztlich um Leistungserbringung.

Auftau- und Einbindungsmanagement-Programme sind der heute vorherrschende Typ von MABs und ihrer Vorlauf- und Nachfolgeprozesse.

Da das Bild bzw. der Test zuverlässig und differenziert sein soll, wird hierfür eine relativ große, nach wichtigen Merkmalen (z. B. nach Geschäftsbereichen und hierarchischen Ebenen) *geschichtete Zufallsstichprobe* von Personen befragt. So können die Befunde entsprechend heruntergebrochen werden, bei gleichzeitig kleinen Fehlermargen der Statistiken. Bei weniger anspruchsvollen Meinungsumfragen – z. B. einer Befragung zur Qualität des Essens in der Cafeteria – wird dagegen allenfalls eine *Quotenstichprobe* festgelegt, die sicherstellt, daß sowohl Personen, die die Cafeteria regelmäßig besuchen, als auch solche, die dies nicht tun, befragt werden.

Eine MAB wie die Cafeteriabefragung ist ein ad hoc-Projekt. Auch die MAB im Fallbeispiel 1 wurde nicht mit festen Terminen für spätere Wiederholungen durchgeführt. Das ist bei Meinungsumfragen typisch: Man will erst einmal sehen, um zu gegebener Zeit weiteres zu entscheiden.

Die MAB als *Benchmarkumfrage* ist dagegen von vornherein längerfristig ausgelegt. Trendaussagen lassen sich eben nur dann machen, wenn Daten regelmäßig erhoben werden. Wenn sich, wie im Fallbeispiel 2, Organisationen in MAB-Konsortien zusammenschließen, verpflichten sie sich daher normalerweise, in regelmäßigen Abständen MAB-Daten zu liefern (Johnson, 1997).

Bei Benchmarkumfragen steht das Messen und Eintaxieren der Befunde relativ zu Normen im Vordergrund. Nachfolgende Aktionen sind nicht im voraus geplant. Es ist noch nicht einmal geregelt, in welcher Form die Daten aufbereitet werden und wem sie wann präsentiert werden. Wichtig ist lediglich, daß verlässliche Kennzahlen zu den weichen Faktoren erhoben werden. Alles weitere wird ad hoc entschieden.

Der in der älteren Literatur meistbeschriebene Ansatz einer MAB, die *Klimabefragung*, plant dagegen von vornherein die systematische Rückspiegelung der Befragungsbefunde (*survey feedback*) in die Organisation und vor allem in die einzelnen Arbeitsgruppen. Diese sollen sich mit den Befunden auseinandersetzen, ihre Hintergründe diskutieren und strukturieren, den Handlungsbedarf ableiten und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen planen und umsetzen. MABs in diesem Sinn werden daher oft beschrieben als Instrumente der *Organisationsentwicklung* (z. B. Moorehead & Griffin, 1989) oder des *Veränderungsmanagements* (z. B. Hellriegel et al., 1992; vgl. Kapitel 11).

Der offizielle Zweck dabei ist es, die Voraussetzungen für die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu verbessern. Für das Management ist der eigentliche Antrieb aber letztlich die Überzeugung, daß zufriedene Mitarbeiter mehr leisten (Hinrichs, 1991). Die Forschung (z. B. Organ, 1977) hat allerdings gezeigt, daß diese Überzeugung zu simpel ist: Es sind spezifische Einstellungen und Meinungen – nicht globale Zufriedenheit –, die mit spezifischen Aspekten der Leistung zusammenhängen, oft in indirekten Wirkungszusammenhängen. Klimabefragungen bringen daher i. allg. nicht den vom Management erhofften Erfolg.

Versteht man die MAB als Instrument des Veränderungsmanagements, das letztlich die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation erhöhen soll, dann kommt man zu dem heute vorherrschenden Typ der MAB, dem *Auftau- und Einbindungsmanagement-Programm* (AEMP). In einem AEMP (Borg, 1995) ist die Befragung nur *ein* Schritt eines Interventionsprozesses auf allen Ebenen einer Organisation. Da viele dieser Schritte in rudimentärer Form auch bei den anderen MAB-Typen relevant sind, kann man das AEMP als Referenzmodell verwenden. Die Inhalte dieser Schritte können aber recht unterschiedlich sein: So kann man in einem AEMP z. B. Items verwenden, von denen von vornherein klar ist, daß die Befragten dazu *keine* kristallisierte Meinung haben. Diese Items sollen weniger dazu dienen, etwas zu messen, sondern eine Thematik anreißen, die dann in den Nachfolgeprozessen wieder aufgegriffen werden kann. In Meinungsumfragen wären derartige Items dagegen problematisch (Bradburn & Sudman, 1991).

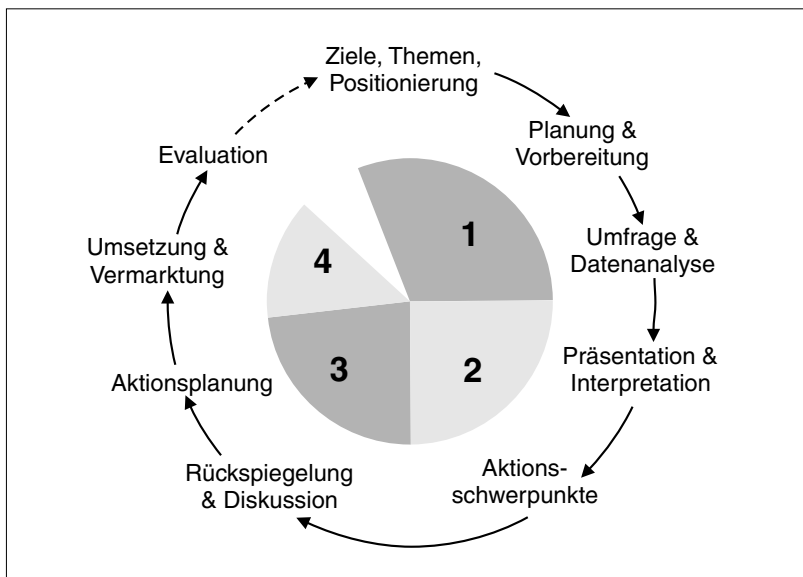


Abbildung 1:
Die vier Hauptphasen und die Hauptschritte des AEMP

Die vier Hauptphasen eines AEMP erklären sich aus Abbildung 1 heraus:

1. Die erste Phase dient dazu, die Umfrage vorzubereiten, durchzuführen und zu analysieren.
2. Die zweite Phase umfaßt die Auseinandersetzung mit den Befunden im Top-Management. Dieses muß die Befunde u.a. im Kontext der Ziele der Organisation interpretieren und die wichtigsten Handlungsfelder für die Gesamtorganisation festlegen.
3. In der dritten Phase werden die Ergebnisse den weiteren Führungsebenen und dann den einzelnen Arbeitsgruppen zurückgespiegelt. Dort werden sie diskutiert, der Handlungsbedarf wird ermittelt, Aktionspläne werden erstellt.
4. In der vierten Phase gehen diese nach entsprechender Koordinierung in die Umsetzung. Gleichzeitig werden sie gegenüber der Organisation „vermarktet“. Schließlich findet das AEMP mit einer Evaluation seiner Prozesse und Ergebnisse ihren Abschluß. Damit ist ein AEMP-Zyklus durchlaufen, dem sich weitere anschließen (können).

Historisch betrachtet sind MABs i.S. des AEMP oder der Benchmarkumfragen neuere Entwicklungen, Klimabefragungen und Meinungsumfragen sind dagegen älter. Keiner der Ansätze ist aber prinzipiell überholt, weil MABs mit verschiedener Zielsetzung durchgeführt werden können. Es ist daher unsinnig, die MAB-Typen entlang einer als „Evolution“ bezeichneten Dimension zu ordnen (z.B. Higgs & Ashworth, 1997), weil z.B. die Klimabefragung keine Primitivform des AEMP ist. Dennoch gilt: „In vielen vorwärts gerichteten Organisationen hat sich ... die Rolle des Umfrageprozesses während der letzten Jahre dramatisch verändert ... von der eines passiven Monitors der Stimmung zu der eines proaktiven Werkzeugs zur Umsetzung einer Strategie im Bereich der Human Resources“ (Hinrichs, 1991, S. 301).

2 Positionierung, Ziele und Themen einer Mitarbeiterbefragung

Wenn heute eine MAB durchgeführt werden soll, so ist fast immer beabsichtigt, die Organisation nicht nur zu messen, sondern sie zielgerichtet zu verändern. Diese Absicht ist freilich oft nicht mehr als eine latente Hoffnung. In

Die vier Hauptphasen von Auftau- und Einbindungsmanagement-Programmen sind Befragung, Ableitung von Aktionsschwerpunkten durch die obere Führung, Rückspiegelung und Aktionsplanung auf unteren Ebenen und Umsetzung der Aktionen.

Wenn klar ist, was mit einer MAB erreicht werden kann, ist es nicht mehr schwierig, ihre allgemeinen Ziele zu definieren.

Themen finden sich am besten mit einer guten Theorie.

Für jeden Mitarbeiter gibt es Anforderungen, Ziele und evtl. auch Normen dafür, was als gute Leistung gilt.

diesem Fall ist es für den beratenden Experten besonders wichtig, dem Promoter der MAB bzw. der Leitung der Organisation zunächst vergleichend darzulegen, welche *Typen* von MABs es gibt, welchen potentiellen *Nutzen* sie bieten (z. B. Einbindung der Mitarbeiter in die Gestaltung der Zukunft), welche *Voraussetzungen* jeweils gegeben sein müssen (z. B. Commitment des Top-Management, Unterstützung durch den Betriebsrat, Anonymität der befragten Personen) und welche *Kosten* (z. B. Geld, mögliche Konflikte, Risiken) damit verbunden sind. Die Klärung dieser Fragen ist notwendig, um die MAB gegenüber der Organisation richtig positionieren zu können, d. h. ihren Ablauf darzustellen, ihre intendierte Funktion zu erklären, sie mit den sonst noch laufenden Projekten und Programmen zu verknüpfen, ihr „Gewicht“ zu definieren, die Rolle der verschiedenen Gruppen (Mitarbeiter, Betriebsrat, Vorgesetzte der ersten Ebene, mittleres Management, Geschäftsleitung usw.) innerhalb der MAB darzulegen usw.

Wenn einmal klar ist, was mit einer MAB erreicht werden kann, ist es meist nicht mehr schwer, die allgemeinen Ziele des Projekts herauszuarbeiten. Diese Ziele können ganz breit formuliert sein (wie z. B. im Fallbeispiel 1) oder stärker fokussiert sein (wie im Fallbeispiel 4). Diese Ziele explizit zu machen, dient vor allem dem Zweck, die MAB auf ihre Erreichung hin zu optimieren.

In der Praxis findet man oft, daß ein Fragebogen aus einer anderen Firma oder aus der Literatur als Ausgangsbasis verwendet wird (Edwards et al., 1997). Das ist aber nur dann sinnvoll, wenn diese Firma mit der MAB die gleichen Ziele verfolgt. Schieman (1991) und Verheyen (1988) empfehlen dagegen, eine erste thematische Ausrichtung der MAB durch Interviews mit dem Top-Management zu erarbeiten. Wenn die MAB allerdings als Klimabefragung gedacht ist, dann empfehlen sich eher Fokusgruppen mit Mitarbeitern von der Basis oder ein Studium der umfangreichen Arbeitszufriedenheitsliteratur, in der sich auch viele Standardfragebögen finden (z. B. Cranny et al., 1992; Fischer, 1989).

Am durchschlagskräftigsten ist ein theoriegestützter Ansatz, der sich wie folgt entwickeln läßt. Man kann zunächst davon ausgehen, daß in den allermeisten MABs drei Themenfelder relevant sind: (1) Zufriedenheit der Mitarbeiter (aller Ebenen), (2) das Erreichen der gegenwärtigen Ziele und (3) das Setzen/Erreichen neuer Ziele. Will man diese Themenfelder nicht nur messen, sondern gezielt verbessern, dann muß man sicherstellen, daß die hierfür relevanten Faktoren und ihre Zusammenhänge erfaßt sind. Abbildung 2 zeigt diese zusammenfassend in einer Theorie (Borg, 1997a), dem *Leistungs-Zufriedenheits-Motor (LZ-Motor²)*. Er basiert in seinem Kern auf *kognitiven Motivationstheorien* (Heckhausen, 1989; vgl. Kapitel 13), insbesondere auf dem Modell von Porter & Lawler (1968) und seinen Varianten (z. B. Pinder, 1984; Mealiea & Latham, 1996; Schuler, 1991), schließt aber auch praxisbewährte Formeln ein wie $performance = f(SOME)$ – worin S=skills, O=opportunities, M=motivation, E=environment (Stewart, 1986) –, vor allem aber zahlreiche psychologische und logische Gesetze wie z. B. das *Gesetz des Effektes* (Thorndike, 1911) oder die etablierten Verursachungszusammenhänge aus dem Bereich der *Zielsetzungs- und Feedbacktheorien*.

Beginnen wir mit der Box oben links in Abbildung 2. In jeder Organisation gelten für die Mitarbeiter gewisse Leistungserwartungen ex- und impliziter Art (Aufgaben in der Arbeitsplatzbeschreibung, Aufträge, „targets“ usw.). Um Leistung i. S. dieser Erwartungen zu erzielen, müssen diese „SMART“ (Locke & Latham, 1990) sein, d. h. S=spezifisch; M=meßbar; A=anfordernd aber erreichbar; R=relevant für die Person und schriftlich ausformuliert („re-coded“); und T=zeitbezogen („have a time frame“). Die MAB sollte also wenigstens ungefähr messen, wie gut diese Bedingungen erfüllt sind.

Die Leistungserwartungen sollten natürlich auch aufeinander abgestimmt sein (siehe z. B. Borg, Staufenbiel & Pritchard, 1995). Es ist allerdings nicht

² Der Name LZ-Motor soll u. a. nahelegen, daß man diesen Motor „zum Laufen“ bringen kann, eine Prämisse, die jeder Art von Interventionsmethodik zugrunde liegt. Im übrigen handelt es sich letztlich um eine Motivationstheorie, daher der Begriff des „Motors“.

leicht, dies in einer MAB anders als nur pauschalisierend zu erfassen. Kontraproduktive Items können dagegen recht leicht in eine MAB geraten. So unterstellt etwa das Item „In meiner Abteilung ist die Arbeitsmenge letztlich wichtiger als die Qualität“ die Vorstellung, daß Qualität ohne Beachtung von Randbedingungen verfolgt werden müsse. Besser wäre hier die Formulierung, daß „sowohl Arbeitsmenge wie Qualität wichtige Ziele“ sind.

Versteht der Mitarbeiter seine Ziele und strengt sich entsprechend an – z. B. infolge äußeren Drucks –, dann erzeugt er Ergebnisse i.S. dieser Ziele, vorausgesetzt er besitzt die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten, er bekommt überhaupt eine Chance, eine bestimmte Leistung zu zeigen, und Umfeld und Rahmenbedingungen (z. B. Arbeitsplatz, Technologie, Geld- und Zeitressourcen, soziales Umfeld) erfüllen gewisse Mindestanforderungen. Zu diesen Voraussetzungen lassen sich leicht bedeutsame Items formulieren. Dagegen kann man den Mitarbeiter nicht direkt fragen, ob er sich „anstrengt“. Motivationspsychologisch wäre die Antwort darauf freilich auch weniger interessant als die Antwort auf die Frage, welche *Folgen* er erwartet, *wenn* er sich anstrengt, weil hiermit beeinflussbare Bedingungen angesprochen sind, unter denen Anstrengung entsteht.

Für die Ergebnisse stellt sich die Frage, ob der Mitarbeiter sie wahrnimmt und als von ihm selbst verursacht erlebt. Ein Gegenbeispiel wäre folgendes. In einem Produktionsbetrieb hatten sich die Arbeitsgruppen bemüht, zur Senkung der Kosten beizutragen. Sie erhielten aber kein relevantes Feedback über die Auswirkungen ihrer Anstrengungen. Wenn unklar bleibt, wozu das eigene Handeln führt, wird auch nichts gelernt (Rückverschleifung Nr. 1) bzw. dann können die Folgen des Handelns auch nicht späteres Handeln beeinflussen. Man sollte also fragen, ob und wie die Mitarbeiter die Folgen ihres Verhaltens in der Organisation sehen (zeitnah, differenziert, selbstverursacht usw.). Diese Wahrnehmungen sind Grundlage für den Aufbau von *Selbstwirksamkeitsüberzeugungen* und *Selbstvertrauen* (Rückverschleifung Nr. 2). Ein Item, das hierauf abzielt, ist: „Ich kann hier etwas bewegen.“ Weiterhin ist das Erkennen der Ergebnisse Voraussetzung für gezielte Verbesserungsinitiativen im organisatorisch-technischen Umfeld (Rückverschleifung Nr. 3).

Weitere Themen ergeben sich aus der Frage, welche Folgen Leistung oder Nicht-Leistung haben und ob sich diese zuverlässig, zeitnah und differenziert einstellen. Die Rückverschleifung Nr. 4 zeigt, daß sich hierzu eine Erwartung ausformt.

Der nächste Themenblock umfaßt Fragen der Bewertung dieser Folgen. Entsprechen die Folgen den Soll-Erwartungen und den Vorstellungen von Angemessenheit und Fairneß (*Verteilungsgerechtigkeit*)? Bezahlte z. B. die Firma so wie andere Firmen? Wird Nacht- oder Schichtarbeit angemessen entlohnt? Wird gute Arbeit ausreichend anerkannt? Usw. Bei positiver Bewertung entsteht *Ergebniszufriedenheit* (Greenberg, 1990).

Gleichzeitig ist hiermit ein Kernelement des *psychologischen Kontrakts* (Rousseau, 1995) erfüllt. Items hierzu sprechen i. allg. Themen an, die mit der Einhaltung von (ex- oder impliziten) Versprechen zu tun haben. Hierzu gehören auch nicht-materielle Versprechen, etwa: „Die vereinbarten Mitarbeitergespräche werden von meinem Vorgesetzten regelmäßig und gut vorbereitet durchgeführt.“

Entsteht aus der eigenen Leistung heraus zuverlässig Ergebniszufriedenheit, dann entwickelt der Mitarbeiter die Bereitschaft zu neuen Herausforderungen (Rückverschleifung Nr. 6, die wesentliche Komponente des *High-Performance Cycle* (Mealiea & Latham, 1996).

Wichtig ist weiter die Frage nach der *Verfahrensgerechtigkeit* bei der Zuweisung von Belohnungen (z. B. Mitsprachemöglichkeiten, striktes Einhalten von Regeln versus Willkürlichkeit), die zu *Systemzufriedenheit* führt. Zusammen mit der Einhaltung von Minimalstandards (bzgl. Gesundheitsschutz (vgl. Kapitel 20), Legalität, Höflichkeit usw.) ist sie die entscheidende Voraussetzung (Moorman, 1991) für eine weitere Form von Leistung, die als *prosoziales Verhalten* bezeichnet wird. Es ist gekennzeichnet durch Uneigennützigkeit, Gewissenhaftigkeit, Respekt für andere, Fairneß und Enga-

Die Voraussetzungen von Leistung sind wichtige Themenfelder einer MAB.

Man sollte fragen, ob die Mitarbeiter die Ergebnisse ihrer Anstrengungen sehen.

Die Folgen von Leistung, die Gerechtigkeit und Billigkeit der Belohnungen und Sanktionen sind wichtige Themen von MABs.

Zufriedenheit, die aus der eigenen Leistung kommt, ist Voraussetzung für die Bereitschaft zu neuen Herausforderungen.

Klimatische Zufriedenheit hängt von vielen Faktoren ab.

gement für das Gemeinwohl. Ein Item zu dieser Thematik wäre: „Ich engagiere mich stets für die Firma, auch wenn keiner hinsieht.“

In Abbildung 2 ist schließlich noch die *klimatische Zufriedenheit* aufgezeigt. Sie wird von Ergebnis- und Systemzufriedenheit positiv beeinflusst, hängt aber von weiteren „atmosphärischen“ Faktoren ab. Klima und Vertrauen wirken sich aus auf *Darf-Überzeugungen* (Was darf ich hier riskieren, ohne in die Pfanne gehauen zu werden? Darf ich auch mal einen Fehler machen? Darf ich mir Kritik erlauben? Usw.) und auf das Commitment des Mitarbeiters der Organisation gegenüber (Item hierzu: „Ich bin stolz darauf, bei X zu arbeiten“). Dieses Commitment wiederum fördert die Akzeptanz der vorgegebenen Ziele und führt möglicherweise sogar zur Identifikation mit ihnen.

Auf dem Hintergrund einer Theorie wie dem LZ-Motor ist es leicht, die Themenbereiche zu finden, die die MAB ansprechen soll. Im Grunde kann keines der wichtigen Themen ganz ignoriert werden. Der LZ-Motor erschöpft allerdings i.d.R. die Themenfelder nicht. In einer MAB vom AEMP-Typ wird meist noch zusätzlich folgendes angesprochen:

- aktuelle Themen wie z. B. eine anstehende Reorganisation, der Anlauf einer neuen Produktionsserie oder die Einführung eines neuen Führungsinstrumentes;
- regionale und lokale Themen, die z. B. in weltweiten MABs besondere Bedeutung haben;
- evaluative Themen, insbesondere eine Bewertung der Prozesse (Einbindung der Mitarbeiter, Verhalten der Vorgesetzten, Rolle von Kritik etc.) und der Effekte einer vorausgegangenen MAB.

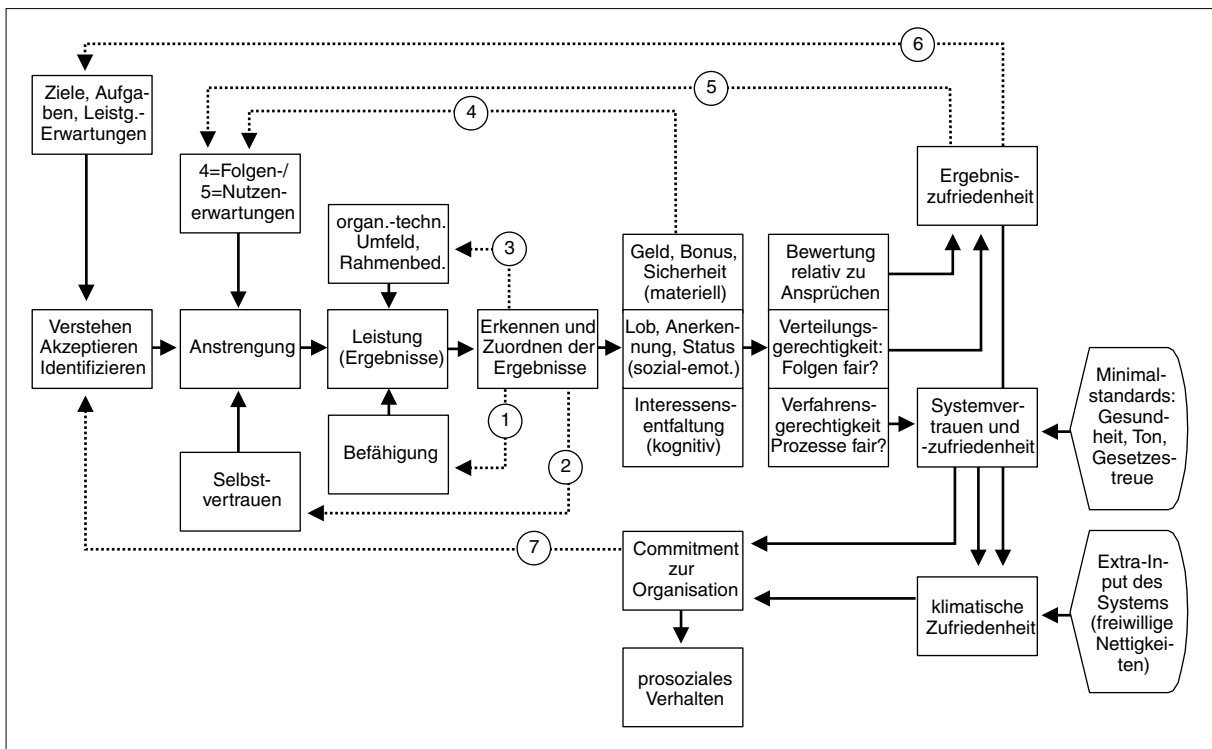


Abbildung 2:
Der Leistungs-Zufriedenheits-Motor

3 Itemtypen, Itemformulierungen, Fragebogen

Der Fragebogen und seine Items sind Dreh- und Angelpunkt einer MAB. Bei den *Inhalten* der Items kann man bei Meinungsumfragen prinzipiell jedes Themenspektrum ansprechen. Bei Klimabefragungen steht die Thematik Zufriedenheit, Atmosphäre, Stimmung, soziale Beziehungen, Ton des Vorgesetzten, Führungsstil usw. im Vordergrund. Bei den meisten MABs, die heute durchgeführt werden, fallen die Themen in die Kategorien „Zufriedenheit“, „Leistung heute“ und „Leistung morgen“.

Wie setzt sich nun ein typischer AEMP-Fragebogen thematisch zusammen? Man rechnet i. allg. etwa

- 50 Items für die Messung der wichtigen Leistungs- und Zufriedenheitsthemen; sie sollen so gewählt werden, daß sie über mehrere Zyklen Bestand haben und damit Benchmarking-Funktionen erfüllen
- 10 Items für aktuelle Themen
- 10 Items für regionale/lokale Themen
- 10 Items für evaluative Themen

Hinzu kommen noch einige *demographische Items* (DI), die benötigt werden, um die Daten später nach wichtigen Merkmalen schichten zu können. Gefragt wird i. allg. zumindest danach, welcher hierarchischen Ebene und welcher Abteilung der Befragte angehört. Vor allem in großen Organisationen treten dabei viele Fehler auf, weil die Befragten nicht aufpassen oder weil sie die richtige Antwort selbst nicht wissen. So bezeichnen sich meist deutlich mehr Personen als Führungskraft, als objektiv richtig sein kann. Das zieht aufwendige Datenbereinigungen nach sich und potentiell ein Anzweifeln der Glaubwürdigkeit der Befunde. Eine exzellente Variante zur Erhebung von DIs ist die, die (a) unverzichtbaren DIs (z. B. den Standort) auf den Fragebogen aufzudrucken, die (b) wichtigen DIs (z. B. Abteilungszugehörigkeit) auf einen Aufkleber zu drucken, der dem Befragten in einem individuellen Anschreiben zugeschickt wird und von diesem auf den Fragebogen aufgeklebt werden kann/sollte, und (c) die weniger wichtigen DIs (z. B. Geschlecht) als Selbstausfüller in den Fragebogen aufzunehmen.

DIs sind immer *heikle Fragen*, weil sie die Anonymität des Befragten gefährden: Durch Kombination mehrerer DIs läßt sich der einzelne Befragte weitgehend identifizieren. Es sollten daher nur solche DIs gestellt werden, die wirklich für eine aussagekräftige Datenanalyse gebraucht werden. Plaziert werden diese Fragen meist am Ende des Fragebogens, damit der Befragte bereits Gelegenheit hatte, die inhaltlichen Fragen zu sehen (Edwards et al., 1997).

In einer MAB werden grundsätzlich keine *Kontrollitems* verwendet. Das gleiche oder ein sehr ähnliches Item sollte also nicht mehrfach im Fragebogen erscheinen. Solche Kontrollitems werden i.d.R. von den Befragten entdeckt und dann zu einem Thema gemacht, das das Klima für konstruktive Nachfolgeaktionen ruiniert. Zudem läßt sich die Konsistenz der Antworten auch anders prüfen, z. B. mittels Faktorenanalyse.

Man sieht daran, daß die *Funktionen* der Items in einer MAB nicht in jeder Hinsicht denen einer Bevölkerungsumfrage entsprechen. Das zeigt sich besonders drastisch im Fall von *Transportitems*, bei denen es unerheblich ist, wie genau sie messen. Ihre Aufgabe ist es, ein Thema in die Organisation zu tragen. So könnte z. B. das Item „Ich bin sehr zufrieden mit den Rückmeldungen, die ich von meinem direkten Vorgesetzten zu meiner Leistung bekomme“ dazu dienen, die Thematik von Feedback und Leistung in die Organisation zu tragen. Eine noch stärkere Interventionsfunktion haben *Aktionsitems*. Sie sollen dazu dienen, Ansatzpunkte für spätere Aktionen zu liefern. Ein Beispiel wäre: „Unter besseren Rahmenbedingungen könnte ich meine eigene Produktivität erheblich steigern.“ Dieser Aussage stimmt erfahrungsgemäß die Mehrzahl der Befragten zumindest teilweise zu. Der Befund ist also per se relativ trivial, eignet sich aber hervorragend dafür, die

Fragebogen und Items sind Dreh- und Angelpunkt einer MAB.

Der Fragebogen einer MAB umfaßt meist etwa 100 Items.

Demographische Items werden benötigt, um die Daten herunterbrechen zu können.

Demographische Items gefährden die Anonymität des Befragten.

Kontrollitems werden in einer MAB nicht verwendet.

In MABs sollen manche Items nicht messen, sondern Themen anreißen oder Aktionen vorbereiten.

Die Formulierung von Items geschieht nach den Regeln der Kunst.

MABs verwenden meist geschlossene Items mit einer konstanten Rating-Antwortskala.

Die Etikettierung der Ratingskala muß stimmig sein mit ihrer Bipolarität und Kontinuität.

Befragten in einen Dialog einzubinden, aus dem heraus Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität entwickelt werden.

Bei der *Formulierung* des Frageteils der Items sollte man die in der Literatur (Converse & Presser, 1986; Schuman & Presser, 1996) berichteten Regeln der Kunst beachten. Die Items sollten danach

- in möglichst einfacher Sprache und im Jargon der jeweiligen Organisation formuliert sein (z. B. spricht man in der einen Organisation von „Training“, in einer anderen von „Fort- und Weiterbildung“);
- nur jeweils einen einzigen Sachverhalt adressieren, nicht mehrere (Negativbeispiel: „Sind Sie mit Quantität und Qualität Ihrer Arbeitsmittel zufrieden?“);
- keine Verneinungen enthalten, weil sonst die Antwort nicht eindeutig interpretierbar ist (Beispiel: „Mein Vorgesetzter gibt mir kein Feedback“), weil unklar ist, wie dann z. B. die Antwort „Nein“ zu deuten ist; Paul & Bracken (1995) argumentieren zudem, daß „die Befragten dadurch das Gefühl haben könnten, daß sie ‚reingelegt‘ werden sollten und daß die Befragung eine Art Test sei“ (S. 48);
- nicht zu extrem formuliert sein, damit nicht alle Befragten mit „Ja“ bzw. mit „Nein“ antworten;
- nicht schon gewisse Antworten nahelegen (z. B. sozial erwünschte).

Bei Einstellungs- und Meinungsitems verwendet man in MABs meist *geschlossene Items* mit einer gleichbleibenden Rating-Antwortskala. Das konstante Antwortformat führt dazu, daß der Fragebogen relativ schnell beantwortet ist und i. allg. wenig Ausfüllfehler und Korrekturen aufweist. Zudem wird der Fragebogen so auch recht dünn. Ein dünner Fragebogen – der auch von der Gestaltung und vom Druck her „nach etwas aussieht“, der leicht lesbar ist usw. (Dillman, 1978) – führt zu einer höheren Rücklaufquote, weil ein solcher Fragebogen dazu beiträgt, dem Befragten den Eindruck zu vermitteln, daß für ihn Aufwand und Nutzen einer MAB-Beteiligung in einem günstigen Verhältnis stehen. Das schnelle Ausfüllen spart zudem bezahlte Arbeitszeit. Es hat sich gezeigt, daß es so möglich ist, in Industriebetrieben ca. 80 Items in einer halben Stunde Ausfüllzeit zu erheben.

Die *Ratingskala* wird meist im Likertformat ausgelegt. Dadurch ist es möglich, für alle Items ein gleichbleibendes Antwortformat (von starker Zustimmung bis starker Ablehnung von Items, die als Aussagen formuliert sind) zu garantieren. Für die Abstufung der Skala sind fünf oder sieben Kategorien normal. Weniger oder mehr Kategorien sind aus Gründen der Reliabilität und Validität nicht sinnvoll (Krosnik & Fabrigar, 1997).

Die Kategorien der Likertskala werden i. d. R. vollständig *etikettiert*, z. B. mit „stimmt“, „stimmt eher“, „weder richtig noch falsch“, „stimmt eher nicht“ bzw. „stimmt nicht“. Man erkennt aber bei diesen typischen Etiketten, daß die mittlere Kategorie ganz aus dem Zustimmungs- und Ablehnungskontinuum herausfällt (Paul & Bracken, 1995). Ein Etikett wie „teils-teils“ träfe das Gemeinte besser, weil es die Bedeutung der mittleren Kategorie als *ambivalent* – die Aussage trifft in gewisser Hinsicht zu, in anderer nicht, und beides hält sich die Waage (Likert, 1932) – richtig wiedergibt.

Oft werden die Skalenkategorien noch zusätzlich durchnummeriert (siehe z. B. Edwards et al., 1997, S. 44). Das soll entweder die Dateneingabe erleichtern oder ist deshalb nötig, weil der Befragte seine Antwort nicht durch Ankreuzen einer Skalenkategorie ausdrücken soll, sondern durch Eintragen eines Antwortcodes in ein Antwortfenster. Numerische Codierungen können allerdings die Bedeutung der Skalenkategorien verändern. Dies zeigen Schwarz & Hippler (1990) in einem Experiment, in dem die Frage „Wie erfolgreich verlief bislang Ihr Leben?“ mit einer zehnstufigen Antwortskala kombiniert wurde, die einmal bei „0=erfolglos“, ein andermal bei „-5=erfolglos“ begann: Die letztere Variante führte zu deutlich weniger Antworten in der ersten Hälfte der Skala.

Idealerweise sollte zwischen den numerischen Codes und den verbalen Etiketten kein semantischer Widerspruch existieren. Bei einer bipolaren fünfstufigen Zustimmung-versus-Ablehnung-Skala sollten diese Codes also

nicht 1, 2, ..., 5 sein, sondern eher -2, -1, 0, +1, +2. Allerdings ist nicht immer klar, wann eine Skala als bipolar aufgefaßt werden soll. Nehmen wir das Item „Eine interessante Tätigkeit ist für mich sehr wichtig“. Antwortet der Befragte nun mit „stimmt überhaupt nicht“, so kann man das eher als Angabe dazu deuten, daß er diesen Aspekt der Arbeit für „nicht wichtig“ hält, nicht daß er „dagegen“ ist, daß seine Arbeit interessant ist. Die beste Lösung ist daher, auf die numerische Kennzeichnung der Kategorien ganz zu verzichten. Das erfordert allerdings, daß der Befragte seine Antworten durch Ankreuzen einer Skalenkategorie ausdrücken kann, nicht durch das Eintragen eines numerischen Codes in ein Antwortfenster.

Empirisch zeigt sich, daß sich derartige „kleine“ Änderungen in der Kennzeichnung der Skalenkategorien des Etiketts i.allg. nur gering auf das Antwortverhalten auswirken. Semantisch vage Formulierungen können aber in den Nachfolgeprozessen zu langen Diskussionen führen oder zur Ablehnung der Befunde als uneindeutig, vor allem dann, wenn sie unangenehm sind.

Eine weitere Variante ist die, die *mittlere Kategorie* ganz wegzulassen. So empfehlen z.B. Converse & Presser (1986), die Befragten dazu zu zwingen, anzugeben, welcher Antwortrichtung sie eher zuneigen, und ihnen gleichzeitig eine *Weiß-Nicht-Kategorie* (WN-Kategorie) anzubieten. WN-Kategorien werden von Befragten aber nicht nur deshalb angenommen, weil sie zu den jeweiligen Items keine Meinung/Einstellung haben, sondern auch z.B. aus Bequemlichkeit oder weil durchgängig angebotene WN-Kategorien nahelegen, daß man sich sicher sein müsse, die „richtige“ Antwort zu geben (Krosnik & Fabrigar, 1997). Ein Urteil – wenn auch vielleicht nur i.S. eines ersten Eindrucks oder einer vorläufigen, unsicheren Stellungnahme – sollten die Befragten aber eigentlich zu fast allen Themen einer MAB abgeben können. Wenn dieses Urteil allerdings erst nach längerem Überlegen erfolgt, also nicht kristallisiert ist, ist es im Rahmen einer Meinungsumfrage möglicherweise weniger interessant. Entsprechend versucht man dort bisweilen, durch zusätzliche Fragen zur Konfidenz in das Urteil – wie etwa „Wie sicher sind Sie sich bei Ihrer Antwort?“, „Haben Sie über diese Thematik schon öfter nachgedacht?“ – abzutesten, ob die Antwort eine kristallisierte Einstellung oder Meinung aufzeigt. (Solche Fragen führen jedoch sehr schnell zu einer Inflation an Items!) Bei einem AEMP kann es dagegen beabsichtigt sein, eine solche „erste“ Reaktion, insbesondere den ihr zugrundeliegenden Überlegungsprozeß zu dem jeweiligen Thema herbeizuführen.

Antwortvermeidungen sind nicht i.S. der üblichen Neben-Zielsetzung einer MAB (nämlich Einbindung) zu erzielen. Erzwungene Antworten können andererseits dazu führen, daß der Befragte das Ausfüllen des Fragebogens abbricht, weil er keine Gelegenheit bekommt, ambivalente Meinungen auszudrücken (Bradburn & Sudman, 1990). Man sollte daher in einer MAB i.allg. keine WN-Kategorien anbieten, wohl aber mittlere Kategorien. Man kann zusätzlich im Einleitungsteil des Fragebogens darauf hinweisen, daß der Befragte dann, wenn er „wirklich“ keine Meinung zu einem Item hat, dieses Item einfach überspringen kann. Derartige Auslassungen sind aber in einem wohlkonstruierten Fragebogen eher selten.

Eine in MABs häufig erhobene Zusatzanforderung an die Items ist, daß sie *positiv formuliert* werden sollten. So wird z.B. das Item „Ich überlege ernsthaft, die Organisation in den nächsten 12 Monaten zu verlassen“ kritisiert, weil derartige Fragen das Klima beeinträchtigen könnten. Die Frage läßt sich aber nicht sinnvoll in positiver Formulierung stellen. Nicht jeder Inhalt ist einfach umpolbar. Man denke nur an die christlichen Zehn Gebote: Eine äquivalente positive Formulierung des Verbots „Du sollst nicht töten!“ als Gebot ist unmöglich.

In vielen MABs werden zusätzlich Felder für in eigenen Worten zu formulierende weitere *Kommentare* bereitgestellt. Erfahrungsgemäß machen ca. 30-40% der Befragten von solchen Feldern Gebrauch. Beimel (1990) fand jedoch in einer Analyse empirischer Daten, daß „die Kommentare keine neuen, über die Items hinausgehenden Informationen enthalten“ (S. 79), vorausgesetzt natürlich, die Items sind so abgetestet, daß sie die wesentlichen Themen adressieren. Zudem sind nur etwa 10% der Kommentare positiv, was

Ambivalente Meinungen und Einstellungen sollten für den Befragten artikulierbar sein.

Nicht jedes Item kann „positiv“ formuliert werden.

Freie Kommentare bringen meist wenig Informationsgewinn, führen aber zu psychologischen und rechtlichen Problemen.

Der Fragebogen wird in Themenblöcke gegliedert, deren Items von konkret-spezifisch bis allgemein geordnet sind.

Standardinstrumente verfügen oft über Normen, adressieren aber überwiegend „hygienische“ Themen.

bisweilen in den Nachbetrachtungen den falschen Eindruck vermittelt, die „Stimmung“ sei ausgesprochen schlecht. Gegen freie Kommentare spricht zusätzlich die Zusage der Anonymitätswahrung des Befragten. Man kann Kommentare nicht wörtlich berichten, weil sonst i.allg. leicht auf den Verfasser geschlossen werden kann. Zudem sind die Kommentare bisweilen unsachlich, spekulativ und kontraproduktiv (z. B.: „Herr Müller hat ein Verhältnis mit seiner Sekretärin!“). Das Editieren von Kommentaren ist andererseits für den Außenstehenden schwierig, weil oft einfach nicht klar wird, was gemeint ist und weil eine Anonymisierung des Kommentars verfälschend sein kann. Zudem beschwert sich der Kommentator u.U. später, daß man seine Aussagen „zensiert“ oder überhaupt bearbeitet habe („Mit welchem Recht?“).

Kurz erwähnt sei hier noch die *Gliederung eines MAB-Fragebogens*. Im allgemeinen beginnt er mit einer Einleitung, die nochmals kurz den Zweck der Befragung darstellt, die Zusicherung der Vertraulichkeit wiederholt, das Antwortformat der Items erklärt (mit einem Beispiel) und betont, daß es hier um Einstellungen und Meinungen geht, nicht um Faktenwissen. Danach folgen i.d.R. die Items, die in Blöcken ähnlichen Inhalts organisiert sind, beginnend mit Spezifisch-Konkretem (wie Arbeitsplatzbedingungen, Tätigkeit, Bezahlung usw.) und endend mit Allgemeinerem (wie Unternehmenskultur, Information und Kommunikation, Firma allgemein). Innerhalb der Blöcke wird ein analoger Aufbau von Konkret-Spezifisch zu Allgemein verwendet. So endet ein Block meist mit einer Frage wie z. B. „Alles in allem bin ich zufrieden mit meinem Vorgesetzten“.

Es gibt gute Gründe für diesen Aufbau. Der Befragte muß auf jede Frage ja erst eine Antwort finden. Das erfordert ein Abrufen relevanter Information aus dem Gedächtnis, dessen Zugänglichkeit durch vorausgehende Fragen ähnlichen Inhalts erleichtert wird (*priming*). Das spart Ausfüllzeit und damit auch Kosten. Zudem sind die Antworten auf spezifisch-konkrete Fragen weitgehend kontext-unabhängig, die allgemeinen Fragen aber nicht. Die Reliabilität und Validität der Antworten auf allgemeine Fragen wird jedoch durch den Aufbau eines relevanten Kontextes verbessert (Bradburn & Sudman, 1991). Edwards et al. (1997) weisen außerdem darauf hin, daß die Befragten ärgerlich werden könnten, wenn jede Frage ein gänzlich anderes, mit dem Vorausgehenden nicht in Beziehung stehendes Thema anspricht (S. 54). Das kann dazu führen, daß der Befragte das Ausfüllen des Fragebogens abbricht.

Gelegentlich wird gefragt, ob man nicht eher ein bewährtes *Standardinstrument* (wie z. B. die SAZ von Fischer & Lück, 1972) an Stelle eines eigens entwickelten Fragebogens verwenden sollte. Der Vorteil von Standardskalen ist der, daß für sie oftmals Normen aus anderen Befragungen vorliegen. Die Qualität und Aktualität dieser Normen ist aber i.d.R. nicht befriedigend. Zudem adressieren die Standardskalen vorwiegend Zufriedenheitsthemen, sind nicht formuliert im Jargon der jeweiligen Organisation und nicht orientiert an der jeweiligen Zielsetzung der MAB. Sie werden daher heute nur noch sporadisch eingesetzt. Allerdings kann man einen Teil ihrer Items verwenden.

4 Vorbereitung und Durchführung

Die Vorbereitung und Planung einer MAB ist wahrscheinlich der in der Praxis am meisten unterschätzte Teilabschnitt eines MAB-Prozesses. Bei naiven Anwendern findet sich oft die Vorstellung, man müsse nur irgendwie einen Fragebogen finden und diesen dann an die Mitarbeiter „verteilen“. Für den Psychologen ist deutlicher, daß zumindest das „Finden“ des Fragebogens anspruchsvoller ist. Das gilt aber auch für die übrigen Vorbereitungsschritte.

Eine MAB ist i. allg. ein komplexes Projekt. Am augenfälligsten zeigt sich dies an der Organisation der Datenerhebung. Nehmen wir als Beispiel die Befragung der Mitarbeiter in Fallbeispiel 4, dem Autowerk. Hier erfolgte die Datenerhebung an einem Tag bei allen Mitarbeitern während der Arbeitszeit. Da hierfür z. B. die Produktionsanlagen zeitweilig angehalten wurden, ist klar, daß jeder logistische Fehler (z. B. zu wenig Fragebögen vor Ort, Fragebögen in der falschen Sprache vor Ort, zu wenig Kugelschreiber, Sitzplätze, Tische, Unklarheit über das Wann und Wo der Datenerhebung, allzu lange Anmarschwege usw.) große Kosten nach sich zieht. Gleichzeitig wirken sich derartige Pannen negativ aus auf den wahrgenommenen Stellenwert der MAB als einem angeblich wichtigen Projekt. Im übrigen entsteht Ärger, Konfusion, Aggression gegen die MAB-Organisatoren usw.

Da die meisten Elemente der Datenerhebung keine schwierigen Probleme aufwerfen, werden sie oft mit wenig Aufmerksamkeit für das Detail geplant. Das gilt auch für andere Schritte der Vorbereitung wie z. B. die Information und Einbindung der verschiedenen *Interessengruppen* vor der Datenerhebung. Mindestens vier solcher Gruppen müssen besonders beachtet werden:

1. Das *obere Management* sollte zunächst darüber informiert werden, was mit einer MAB erreicht werden kann. Danach ist es entscheidend beteiligt bei der Formulierung der Ziele, der Themen und der Positionierung des MAB-Projekts (siehe Abschnitt 2).
2. Der *Betriebsrat* (BR) sollte ebenfalls frühzeitig in das MAB-Projekt eingebunden werden. Der BR ist nicht selten der Meinung, eine MAB sei eigentlich seine Sache. Da die Geschäftsleitung der Auftraggeber der MAB ist, kann so ein Konflikt entstehen. Er basiert aber letztlich auf einem Mißverständnis: Einerseits versteht der BR unter dem Begriff des Mitarbeiters oft eher „die Basis“ und nicht auch die Führungskräfte, andererseits sieht er in einer MAB manchmal ein Instrument der Basis „gegen die da oben“. Es ist daher notwendig, den BR zunächst gründlich über die MAB, ihre Ziele und Schritte zu informieren. Darüber hinaus sollte mindestens ein Mitglied des BR in dem Team mitarbeiten, das den MAB-Prozeß steuert (Borg, 1995).
3. Das *mittlere Management* ist i. d. R. die Gruppe, die am wenigsten beachtet wird. Sie gerät in einer MAB leicht in eine unangenehme Position zwischen der Top-Ebene und der Basis, mit Druck von oben und unten. Befürchtungen in dieser Hinsicht sollte von Anfang an begegnet werden – z. B. dadurch, daß man vereinbart, die Befragungsbefunde zunächst dem Top-Management, dann der mittleren Ebene und erst zuletzt den Teams an der Basis zu präsentieren, jeweils bereits mit Bewertungen und Aktionsschwerpunkten (Borg, 1997b). Über die *Informationspolitik* (Wer erhält wann welche Befunde?) sollte mit dem mittleren Management frühzeitig gesprochen werden.
4. Schließlich gilt es noch, die *Mitarbeiter* zur Teilnahme an der MAB zu motivieren. Meist werden sie über Betriebsversammlungen oder Hauszeitschriften frühzeitig darüber informiert, daß eine MAB durchgeführt werden soll und welchen Zielen sie dient. Etwa zwei Wochen vor der Datenerhebung erfolgt ein Aufruf zur Teilnahme von der Geschäftsleitung, vom Steuerungsteam und vom Betriebsrat. Manche Organisationen unterstützen diesen Aufruf durch verschiedene Kommunikationsmaßnahmen wie Plakate (Motto z. B.: „Ihre Meinung ist gefragt!“), Fahnen, Hinweise beim Einschalten des PC im Netzwerk u.ä. Wenige Tage vor der Datenerhebung wird meist ein persönliches Anschreiben an jeden Mitarbeiter geschickt, in dem er informiert wird, wann, wo und wie die Befragung stattfindet. Als nützlich hat sich auch die Versendung eines Fragen- und-Antworten-Katalogs erwiesen, in dem die immer wieder geäußerten Fragen der Mitarbeiter zur MAB beantwortet werden (Borg, 1995). Die wichtigste dieser Fragen ist die nach der Anonymität der Befragung. Sie wird i. d. R. dadurch garantiert, daß eine schriftliche Vereinbarung zwischen Geschäftsleitung und Datenauswertern getroffen wird, daß die Befragungsergebnisse stets nur in Form von Statistiken (Mittelwerten, Kor-

Eine MAB ist ein komplexes Projekt, das sorgfältig vorbereitet werden muß.

Das obere Management sollte die MAB inhaltlich mitgestalten und gegenüber der Organisation klar positionieren.

Der Betriebsrat sollte verstehen, daß die MAB keine Aktion der Basis „gegen die da oben“ ist.

Den mittleren Managern muß die Angst genommen werden, daß sie zwischen die Fronten geraten.

Die Mitarbeiter müssen zur Teilnahme motiviert werden.

relationen usw.) berichtet werden, die auf mindestens n Personen basieren, wobei meist $n=8$ gewählt wird (Borg, 1995; Edwards et al., 1997).

Die Datenerhebung selbst kann man verschieden organisieren. Man kann z. B. die Fragebögen an die Mitarbeiter verteilen und sie bitten, diese zu Hause auszufüllen und dann per Post – ein frankierter Rückumschlag wird ebenfalls ausgegeben – an den Datenerfasser zu schicken (*mail-in administration*). Der Hauptnachteil der Mail-In-Methode ist eine relativ schlechte Rücklaufquote, „ungefähr 60 bis 70 Prozent niedriger als die Rücklaufquote für Umfragen vor Ort, die i. allg. einen 90% Rücklauf haben... Die Mitarbeiter achten auf das Commitment des Managements zum Umfrageprozeß. Verlangt man von den Mitarbeitern, den Fragebogen in ihrer Freizeit auszufüllen, dann ist das kaum ein Zeichen für Unterstützung durch das Management“ (Paul & Bracken, 1995, S. 49). Die 90% sind allerdings nur dann erreichbar, wenn Zeit und Ort für das Ausfüllen des Fragebogens nicht jedem Mitarbeiter freigestellt werden, sondern die Datenerhebung in *Gruppensitzungen* durchgeführt wird: „Unserer Erfahrung nach weigern sich nur sehr wenige Personen, einen Fragebogen auszufüllen, wenn sie einmal mit anderen Befragten versammelt sind. Zudem ermöglicht die Gruppenanwendung dem Steuerungsteam, die Bedingungen zu kontrollieren, unter denen die Daten gesammelt werden“ (Edwards et al., 1997, p. 67). Borg (1995) beschreibt für die Gruppensitzung eine Vorgehensweise, die der in einem *Wahllokal* entspricht. Dadurch wird zusätzlich die Wichtigkeit der MAB betont, und die Datenerhebung selbst bekommt einen besonderen Ereignischarakter.

Die Motivation zur Teilnahme an der MAB sollte durch entsprechende Informationen, einen gewissen sozialen Druck zu gutem „Mitbürgerverhalten“, Appelle des Betriebsrats und des Top-Managements usw. erhöht werden. Wirkungsvoll sind auch Nachfaßaktionen durch das Steuerungsteam in Abteilungen, die vergleichsweise niedrige Rücklaufquoten hatten. Anreize (*Incentives*) wie z. B. Teilnahmeprämien, kleine Geschenke oder Preise sind dagegen wenig wirksam (Church, 1993), setzen die falschen Signale und führen potentiell zu unerwünschten subjektiven Begründungen für die Teilnahme an der MAB mit negativen Auswirkungen für das Commitment (Lepper & Greene, 1975). Aus ähnlichen Gründen sollte auch die Teilnahme an der MAB freiwillig bleiben.

Die Datenerhebung geschieht heute fast ausschließlich in schriftlicher Form. Es ist aber abzusehen, daß sich *elektronische Befragungsmethoden* – vor allem über Intranets – in den nächsten Jahren stark ausbreiten werden. Sie versprechen zahlreiche administrative und technische Vorteile (weltweite Befragungen in engen Zeitfenstern, automatisches Rücklaufcontrolling, Datenerfassung, schnelle Datenanalyse usw.). Die bisherige Forschung zeigt, daß elektronische Umfragen zu praktisch identischen Befragungsergebnissen führen, vorausgesetzt allerdings, die Anonymität des einzelnen Befragten wird glaubhaft sichergestellt (Edwards et al., 1996; Rosenfeld et al., 1996).

5 Datenanalyse und Präsentation

Die Analyse der Befragungsdaten muß relativ schnell erfolgen, damit die Daten nicht an Aktualität verlieren und der Schwung der MAB erhalten bleibt. Weiterhin ist zu beachten, daß die Darstellung der Befunde allgemein verständlich formuliert wird. Statt Skalenmittelwerten, Varianzstatistiken u.ä. sollten lieber Kennzahlen gewählt werden, die jeder sofort versteht. Ein auch statistisch guter Ansatz ist z. B., die Prozentsätze der Befragten zu berichten, die einem Item zugestimmt haben bzw. es abgelehnt haben (Borg, 1989).

Das reine Präsentieren von Statistiken oder Histogrammen genügt jedoch nicht. Die Befunde müssen einerseits verstanden und als Fakten akzeptiert

Die beste Form der Datenerhebung ist die Wahllokalmethode.

Die Motivierung der Mitarbeiter zur Teilnahme sollte nicht durch materielle Anreize erfolgen; die Teilnahme sollte freiwillig sein.

werden, andererseits aber auch bewertet werden. Dabei sind relevante Vergleichswerte (*Normen*) von Nutzen. Für die Organisation insgesamt verwendet man oft externe Normen aus MABs in anderen Organisationen (z. B. Branchennormen). Diese Normen führen meist zu sinnvollen Rückfragen („Welche Organisationen wurden hier wann befragt?“) und Diskussionen (z. B.: „In welchem Ausmaß sind diese Normen relevant?“, „Wie soll man einen ‚durchschnittlichen‘ Befragungswert deuten?“). Dabei wird klar, daß die Befragungswerte relativ zur eigenen Strategie und Situation (z. B. wirtschaftliche Lage, Personalabbau, rezente Reorganisationen) gesehen werden müssen (Wilmot & McClelland, 1990).

Interessanter sind meist *interne Normen*, z. B. solche aus vorherigen MABs oder solche aus anderen Organisationseinheiten. Dabei empfiehlt es sich allerdings, Quervergleiche sehr zurückhaltend zu verwenden, damit es nicht zu einer allgemeinen „Vergleicherei“ – meist i. S. von simplen Gut-Schlecht-Einstufungen ohne Berücksichtigung der Hintergründe – kommt. Die Regel sollte sein, interne Normen, wo immer möglich, nur als *Aufwärtsvergleiche* bereitzustellen, also z. B. der Abteilung X den Durchschnittswert aller Abteilungen im Geschäftsbereich, dem X angehört, als Vergleichsnorm zu liefern. Diese disziplinierte Form der Befundrückspiegelung ist keine Zensur, sondern eher ein Schutz vor Mißbrauch der Daten und eine für die Organisationsentwicklung sinnvolle Restriktion. (Die Informationspolitik sollte Teil der Planung sein und vorab den Mitarbeitern aller Ebenen kommuniziert werden.)

Von einer Präsentation der MAB-Befunde werden i. d. R. auch *Handlungsempfehlungen* erwartet. Diese sind überzeugend nur dann zu führen, wenn die MAB in eine Theorie eingebettet ist. Ist dies der LZ-Motor, dann läßt sich relativ leicht zeigen, welche Items auf welche Schwachstellen oder Stärken verweisen. Diese Hinweise können dann zu *Handlungsfeldern* verdichtet werden, die z. B. „Empowerment“ oder „Ausschöpfung von Produktivitätspotentialen“ heißen können. Die Handlungsfelder werden letztlich vom Top-Management der Organisation festgelegt unter Berücksichtigung der Strategie, der Ressourcen und in Vernetzung mit anderen Programmen und Projekten. Es ist sinnvoll, die allgemeine Rückspiegelung der Befunde zu ergänzen durch derartige Handlungsfelder: Sie zeigen das Commitment der oberen Führungsebene zu handeln und bewirken gleichzeitig eine Ausrichtung der Aktionsplanung aller Ebenen und Abteilungen um einige wenige Haupttrichtungen herum.

Befragungsergebnisse werden vom Datenauswerter oft in Kategorien wie „gut“ oder „schlecht“ eingestuft. Das ist nicht ohne Risiko und zwar nicht nur, weil derartige Benotungen nicht immer positiv ankommen. Oft weiß der Datenauswerter einfach zu wenig, um den Befund richtig bewerten zu können. So stimmten im Fallbeispiel 1 die meisten Befragten der Aussage „Ich erwarte für meine Tätigkeit in den nächsten Jahren erhebliche Veränderungen“ zu. Auf den ersten Blick erscheint dieser Befund „gut“, aber bei genauerer Betrachtung zeigte sich, daß sich die Tätigkeit vieler Mitarbeiter keineswegs erheblich verändern wird. Für solche Mitarbeiter war also die Erwartung großer Veränderungen „schlecht“, weil falsch (Borg, 1997b).

Man kann den Ansatz, beginnend mit der Befundpräsentation über ihre Interpretation usw. bis zur Identifikation von Handlungsfeldern fortzuschreiten, in *kaskadischer* Weise von oben nach unten (*top-down*) fortsetzen, d. h. nach dem Top-Management auf mittlerer Ebene bzw. in den Geschäftsbereichen ebenso verfahren, bevor man dann schließlich – mit immer spezifischeren Handlungsrahmenvorgaben – an die Basis geht. Ein solches gestuftes und diszipliniertes Vorgehen steht im Gegensatz zu der oft üblichen Weitergabe von Tabellenbänden an die Vorgesetzten „weiter unten“ mit vagen Maßgaben, daraus ggf. etwas zu machen (Makridou, 1996). Die Befunde der Umfrage werden vielmehr mit gezielter Absicht und unter Berücksichtigung der vermuteten mikropolitischen Strömungen verwendet, um in bestimmter Richtung etwas zu bewegen.

Auch eine *komplexe Datenanalyse* kann bisweilen nützlich sein, z. B. um die Konsistenz der erhobenen Antworten aufzuzeigen oder um Strukturen in

Für die Interpretation von Befragungsbefunden ist es nützlich, sie mit Normen zu vergleichen.

Quervergleiche sollten bei MABs zurückhaltend verwendet werden.

Handlungsempfehlungen sind am überzeugendsten aus einer Theorie heraus zu begründen.

Eine effiziente und effektive Planung von Maßnahmen muß top-down erfolgen.

Komplexe Datenanalysen müssen letztlich in Worten artikuliert werden.

Die Strukturierung von Befragungsbefunden geschieht über eine Theorie.

Bilder sind mächtige, aber riskante Kommunikationsmittel.

Befragungsbefunde müssen in die Sprache der Zuhörer übersetzt werden.

Befragungsbefunde werden mit typischen Gegenargumenten kritisiert oder abgewertet.

den Daten nachzuweisen. Sie muß aber anschaulich präsentiert werden, weil sich i.d.R. nur wenige Zuhörer für statistische Detailfragen interessieren oder davon etwas verstehen. Sie interessieren sich vielmehr für ein Fazit der Befunde „in Worten“; dafür, wie zuverlässig dieses Fazit gezogen werden kann; und meist auch dafür, welchen Handlungsbedarf es anzeigt. Trotzdem muß sich der Präsentator mit seinen Statistiken gut auskennen. Hin und wieder wird eine statistische Frage gestellt, die dann kompetent und konzise beantwortet werden muß, weil sonst gleich wieder die Glaubwürdigkeit der Befunde angezweifelt werden könnte.

Ein typischer Fehler ist zudem, den Zuhörern Statistik nach Statistik zu präsentieren. Ein derartiger Datenbrei ist wertlos für weiteres Handeln. Wie also die Daten strukturieren? Die vermutlich beste Variante ist eine *Theorieorientierung*, z. B. eine Rückbeziehung der Befunde auf den LZ-Motor (Abbildung 2). So erkennt man auch gleich den Handlungsbedarf.

Als sehr wirksam haben sich auch *Bilder* erwiesen. So wurde z. B. die Kluft zwischen der oberen Führungsebene und den übrigen Mitarbeitern in einem Softwareunternehmen einerseits durch ein Ursache-Wirkungsnetzwerk verdeutlicht, andererseits noch durch das Bild einer „Glasdecke“ zwischen diesen Ebenen veranschaulicht: Man sieht die da oben, aber man kommt nicht durch. Solche Bilder werden meist stark aufgegriffen. Das bedeutet aber auch, daß man mit Bildern vorsichtig umgehen muß und sie sorgfältig daraufhin prüfen muß, ob ihre Implikationen auch belegbar sind. Trifft das Bild jedoch zu, ist es ein sehr mächtiges Kommunikationsmittel.

Bilder allein genügen aber nicht. Die Befunde müssen sich auch in wenigen Sätzen ausdrücken lassen. Bilder des einen oder anderen Typus können dabei helfen, aber sie sind kein Ersatz für eine klare und einfache *Prosa*.

Grundsätzlich ist es für den Darsteller der Befunde wichtig, sich immer wieder klar zu machen, daß die Zuhörer i.allg. keine Statistiker oder Sozialforscher sind. Daher ist immer eine *Übersetzung* der Zahlen in die Sprache der Zuhörer erforderlich. Vorrangiges Ziel dabei ist, die Befunde so zu vermitteln, daß sie richtig verstanden und als Fakten akzeptiert werden. Auf der Ebene der Führungskräfte ergeben sich dabei erfahrungsgemäß die größten Schwierigkeiten. Man kann drei typische *Gegenargumente* beobachten, die alle den Effekt haben oder sogar bezwecken sollen, die Daten „schlecht zu machen“:

Gegenargument Nr. 1: „Die geäußerten Meinungen und Einstellungen sind objektiv falsch.“ So kann die MAB z. B. zeigen, daß die Mitarbeiter meinen, die GL habe keine Strategie. Ob das so ist oder nicht, ist aber nicht der Punkt: Die Wahrnehmung bestimmt das Verhalten. Dabei kann man z. B. auf die Befunde über den Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit zu Absentismus oder zu Fluktuationsneigung verweisen (Muchinsky, 1996), beides Variablen, die sich u.a. massiv in den Kosten niederschlagen. Evtl. kann man die Bedeutung der psychologischen Variablen noch mittels einer Modellrechnung wie in Mirvis & Lawler (1977) oder Cascio (1982) weiter aufzeigen.

Gegenargument Nr. 2: „Die Antworten der Befragten sind nur Verlegenheitsantworten auf Fragen, die sie nicht verstanden haben oder die sie, aus Bequemlichkeit, nur mehr oder weniger zufällig beantwortet haben.“ Hier kann man z. B. durch eine simple Faktorenanalyse aller Items die Konsistenz der Antworten nachweisen. In der Regel korrelieren die Items bei einer Thematik wie etwa dem direkten Vorgesetzten deutlich positiv untereinander, so daß sich ein einziger Faktor ergibt. Auch bei anderen Themen zeigen sich meist nur wenige Faktoren. Die schiefe Existenz solcher Faktoren zeigt, daß die Daten stark strukturiert sind.

Gegenargument Nr. 3: „Die Befunde sind trivial. Das habe ich sowieso schon alles gewußt.“ Das Argument wird oft ohne besondere Absicht geäußert: Der Eindruck des Offensichtlichen erscheint einfach zwingend. Hier hat sich die in Borg (1995) vorgeschlagene Technik, vor der Umfrage für eine Reihe wichtiger Items Prognosen (z. B. vom oberen Management) zu erheben, als hervorragendes Werkzeug erwiesen. Zumindest einige der Prognosen sind immer ganz falsch. Zudem weisen die Prognosen stets eine erhebliche Varianz auf. Die Darlegung einiger solcher Fehlvorhersagen und

der Hinweis auf die Varianz der Prognosen genügt meist, um das Gegenargument Nr.3 zu entkräften und die volle Aufmerksamkeit der Zuhörer zu bekommen.

6 Rückspiegelung und Diskussion

Bei reinen Meinungs- und bei Benchmarkumfragen ist die MAB mit der Präsentation der Befunde an das obere Management für den Befrager abgeschlossen. Bei anderen MAB-Ansätzen soll mit den Befunden intensiv weiter gearbeitet werden. Das geschieht fast immer in besonderen *Workshops* oder *Gruppengesprächen* (Nadler, 1977; Morgan, 1993). Die Gruppen sind dabei entweder natürliche Arbeitsgruppen oder sie setzen sich aus Personen zusammen, die ähnliche Aufgaben haben (z. B. mittlere Führungskräfte eines Geschäftsbereichs).

Den Gruppen werden zunächst „ihre“ Befunde – Statistiken für jedes Item aggregiert über die Mitglieder dieser Gruppe – und hierzu nützliche interne Normen (z. B. die entsprechenden Statistiken übergeordneter Organisationseinheiten) präsentiert. Ziel ist es zunächst, die Gruppe zu informieren. Eine Zensur findet dabei i.d.R. nicht statt. Die Befunde werden dann von der Gruppe „interpretiert“. Dabei versucht die Gruppe insbesondere, die Statistiken zu bedeutungsvollen Themenfeldern zu strukturieren und ggf. nach tieferliegenden Verursachungszusammenhängen zu suchen.

Komplikationen ergeben sich i.d.R. dann, wenn anwesende Personen – insbesondere Vorgesetzte – für „negative“ Befunde verantwortlich scheinen. Dann kommt es zu zahlreichen Versuchen, die Daten zu diskreditieren („Alles wenig glaubhaft“, „Befragte haben ohne viel Nachdenken geantwortet“, „Das stimmt so nicht“ usw.), den Datenauswerter anzugreifen („Die Statistiken sind irreführend, geben die Situation falsch wieder“), die Verantwortung nach oben oder auf andere zu verschieben („Mir/uns sind die Hände gebunden“) usw. Aufgabe des Moderators ist es dann zunächst, die Betroffenen dazu zu bringen, die Befunde zu akzeptieren und sie als Chance für wirksame Verbesserungsmaßnahmen zu sehen.

Um zu solchen Maßnahmen zu kommen, ist ein diszipliniertes Vorgehen erforderlich. Für ein Gruppengespräch auf Teamebene setzt man meist drei Stunden an, die wie folgt strukturiert werden können (Borg, 1995). Dabei gehen wir davon aus, daß vom Top-Management bereits globale Aktionsschwerpunkte definiert sind:

Schritt 1: Moderator erklärt Ziele, Vorgehen und Spielregeln

- Vorstellung der Moderatoren und kurze Erklärung ihrer Rollen
- Ziele der Veranstaltung darlegen: Informieren über Befunde der MAB, Befunde diskutieren und weiter klären, globale Aktionsschwerpunkte verstehen, Handlungsmöglichkeiten und -bedarf der Gruppe klären, Aktionsplanungsteam zusammenstellen
- Spielregeln vereinbaren
 - Beim Thema „Vorgesetzter“ verlassen anwesende Vorgesetzte den Raum, neutrales Feedback an Vorgesetzte erfolgt im Anschluß an das Gruppengespräch durch den Moderator
 - Diskretion bei personenbezogenen Diskussionen einhalten: Informationen werden nur an die jeweiligen Personen selbst und danach ggf. an deren Vorgesetzten weitergegeben; sie dürfen von den Mitarbeitern nicht außerhalb der Gruppe „rumerzählt“ werden
 - Diskussionsbeiträge sollten sachlich, konkret, differenziert und kurz sein
 - Jeder sollte, aber keiner muß sich beteiligen; keiner sollte die Diskussion dominieren
 - Genaues Verstehen steht im Vordergrund; Lösungsvorschläge werden ggf. aber notiert

Die Befragungsbefunde werden oft in Gruppengesprächen diskutiert und weiter aufgearbeitet.

Der Moderator muß die Gruppe dazu bringen, die Befunde zu akzeptieren und als Chance für Verbesserungen zu sehen.

Gruppengespräche müssen gut geplant sein und strukturiert verlaufen.

Am Anfang der Gruppengespräche werden die Spielregeln vereinbart.

Die Themen werden blockweise abgearbeitet entsprechend den Blöcken des Fragebogens.

Die Kommentare müssen durch Überschriften strukturiert werden.

Beim Thema „Vorgesetzte“ verlassen die Vorgesetzten den Raum.

- Dokumentation: Die Beiträge und Ergebnisse des Gruppengesprächs werden dokumentiert; Karten, Plakate, Flipcharts usw. dienen hierzu als Unterlage

Schritt 2: Moderator informiert über allgemeine Befunde der MAB

- Wann war die MAB? Beteiligung?
- Was sind die globalen Befunde?
- Welche Themen wurden unterschiedlich beurteilt in den Geschäftsbereichen, von Führungskräften und anderen Mitarbeitern, von Frauen und Männern usw.?

Schritt 3: Informieren und Diskutieren der Befunde der Gruppe

- Themen Block für Block abarbeiten, entsprechend der Struktur des Fragebogens (meist beginnend mit „Arbeitsplatzbedingungen“)
- Folie(n) mit Statistiken für Themenblock X auflegen
- Moderator treibt die Gruppe zu weiterer Klärung: „Ist noch recht allgemein“, „mir nicht klar, was das bedeutet“, „ich sehe so noch nicht, wo man da ansetzen könnte“
- Die Teilnehmer sollten selbst Kommentare stichwortartig auf Karten festhalten; parallel arbeiten; der Moderator sammelt die Karten häufig ein, liest sie vor, sucht mit der Gruppe evtl. nach weiteren Präzisierungen, prägnanteren Stichworten
- Der Moderator sollte zudem einen *Stichwortbrei* vermeiden dadurch, daß er die Gruppe immer wieder auffordert, nach strukturierenden *Überschriften* zu suchen und die Stichworte darunter zu gruppieren. Der Zweck ist stets, eine möglichst klare Ausgangssituation für die Aktionsplanung zu schaffen.
- Beim Themenblock „Vorgesetzte“ verlassen diese den Raum. Der Moderator notiert die Stichworte auf den Karten bzw. schreibt die Karten neu (Anonymität). Er dringt auf spezifische und sachliche Kommentare, evtl. konkrete Beispiele. Nicht nur Schwächen, sondern auch Stärken herausarbeiten.

Schritt 4: Globale Aktionsschwerpunkte bearbeiten

- Kurz herleiten
- Aufgabe der Gruppe: Beitrag zu mindestens einem Schwerpunkt auf Gruppenebene planen
- Wenn kein Beitrag möglich, möglichst genaue Problemdefinition ausarbeiten
- Alles nach oben oder auf andere verschieben nicht zulassen: Gruppe muß auch selbst Verantwortung übernehmen

Schritt 5: Aktionsplanungsteam bilden

- Ausblick: Kurzen Ausblick geben auf die nächsten Schritte.
- Aktionsplaner: Zwei Mitarbeiter auswählen als Mitarbeitervertreter für das Aktionsplanungsteam (aktiv, engagiert, artikuliert); kein Zwang, überzeugen; evtl. nur „vorläufig“ als Ansprechpartner, bis sich Gruppe einigt.
- Plakate: Karten auf Plakaten festkleben, Plakate mit Datum und Gruppenname beschriften, zusammen einrollen; verbleiben beim Moderator, der die Aktionsplanung der Gruppe unterstützt.

Im Anschluß an das Gruppengespräch erfolgt ein Gespräch mit dem Vorgesetzten zu den ihn betreffenden Kommentaren der Mitarbeiter. Der Moderator beginnt dabei sinnvollerweise mit den positiven Rückmeldungen und geht erst dann zu „Schwachpunkten“ über. Eine Diskussion darüber, ob die Aussagen objektiv richtig sind oder gar, wer was gesagt hat, muß abgelehnt werden: Es sind eben die Wahrnehmungen der Mitarbeiter, und diese bestimmen ihr Verhalten. Der Moderator hat sein Ziel erreicht, wenn der Vorgesetzte die Aussagen als die Sichtweise der Mitarbeiter akzeptiert und in diesen Rückmeldungen Chancen für Verbesserungen sieht.

Vielen Vorgesetzten fällt der Umgang mit Kritik schwer. Sie wehren sich hartnäckig mit verschiedenen Argumenten gegen Kritik. Ihr Abwehrverhalten ist dabei trotz der vorgebrachten „Gegenargumente“ (siehe dazu oben, Abschnitt 5) meist weniger ein Abtesten der Zuverlässigkeit der Befunde, sondern mehr der Versuch, das eigene Selbstbild vom kompetenten und populären Führer zu erhalten. Zudem befürchten sie natürlich oft, daß die Kritik ihrer Karriere abträglich sein kann, selbst dann, wenn vorab zugesichert wurde, daß die Befunde der MAB nicht in ihre Leistungsbeurteilung (vgl. Kapitel 15) eingehen. Der Moderator muß also Geduld und Geschick mitbringen. Er kann evtl. auch gewisse Coaching-Techniken (Jerome, 1994; Bee & Bee, 1994) verwenden und Hinweise geben, welche Optionen der Vorgesetzte hat, welche Aktionen er überlegen könnte, was andere Vorgesetzte in ähnlichen Fällen unternommen haben, welche Spezialisten in der Organisation ihn unterstützen könnten u.ä.

Vorgesetzte wehren sich meist gegen Kritik, die sie betrifft, weil diese Selbstbild und Karriere gefährdet.

7 Aktionsplanung und -umsetzung

Die Qualität einer MAB mißt sich letztlich daran, welchen Beitrag sie zu den Zielen der Organisation leistet. Die MAB und der durch sie erzeugte „Schwung“ (Nadler, 1977) muß sich niederschlagen im Handeln der Mitarbeiter – insbesondere auch der Führungskräfte – oder in besonderen *Aktionen* (Entscheidungen, Projekten, Programmen, Investitionen usw.), mit denen auf die Befragungsergebnisse reagiert wird. Die *Planung* von Aktionen ist der anspruchsvollste Teil der Nachfolgeprozesse einer MAB.

Die Qualität einer MAB mißt sich letztlich an ihren Beiträgen zur Erreichung der Ziele der Organisation.

Aktionen sollten auf mindestens drei Ebenen konzipiert werden: (1) *Globale Aktionen*, die für die gesamte Organisation formuliert werden. Ein Beispiel hierfür ist eine firmenweite Einführung eines Leistungsbeurteilungssystems, motiviert z.B. dadurch, daß sich Leistung nach Meinung der Mitarbeiter nicht lohnt und daß unklar ist, was unter Leistung zu verstehen ist (vgl. Kapitel 15). (2) *Bereichsaktionen* auf der Ebene der Geschäftsbereiche, der Funktionen, der mittleren Führungskräfte usw. Ein Beispiel wäre der Ausbau eines schon bestehenden TQM-Programms in einem Geschäftsbereich, in dem die Mitarbeiter noch große Spielräume für Qualitätsverbesserungen sehen. (3) *Lokale Aktionen* auf der Ebene der Arbeitsgruppen, Teams usw., wie z. B. die Entrümpelung von Lagerräumen, um so mehr Platz zu schaffen.

Aktionen werden meist auf globaler Ebene, auf der Ebene der Geschäftsbereiche und auf der Ebene der Arbeitsgruppen geplant.

In der Praxis werden Aktionen allerdings nicht selten wenig planvoll angegangen. Vielmehr werden den Arbeitsgruppen oder den Managern lediglich Auswertungsberichte gegeben mit der Maßgabe, damit ggf. weiter zu arbeiten (Makridou, 1996). In der MAB-Literatur werden Techniken der Aktionsplanung meist ganz ignoriert, obwohl die meisten Autoren (z. B. Futrell, 1994; Hinrichs, 1991; Schieman, 1991; Wilmot & McClelland, 1990) nachdrücklich empfehlen, MABs nicht durchzuführen, wenn die Befunde nicht in Aktionen resultieren. Ohne technische Kenntnisse ist es aber nicht erstaunlich, wenn vielfach nur Alibi-Aktionen zustande kommen oder trotz eines immensen Einsatzes der Mitarbeiter nur ein unkoordiniertes Aktionsgewurstel an der Basis entsteht.

Die Vorgehensweise, die dies am effektivsten verhindert, ist die Planung von oben her (Borg, 2000). Man beginnt auf globaler Ebene mit der Definition von Aktionsschwerpunkten, die als das Skelett der Aktionen für die notwendigen Ausrichtungen sorgen. Die Aktionsschwerpunkte müssen für die Mitarbeiter (aller Ebenen) überzeugend aus den MAB-Befunden abgeleitet sein und als sinnvolle Investition von Ressourcen akzeptiert werden. Aktionen auf anderen Ebenen gestalten dann diese globalen Aktionen im Detail aus oder ergänzen sie durch „lokale“ Themen.

Die Planung der Aktionen sollte hierarchisch erfolgen und mit globalen Aktionsschwerpunkten beginnen.

Die Konzeption der einzelnen Aktionen und ihre Abstimmung untereinander erfordert zumindest elementare Kenntnisse in Methoden des *Projektmanagements*. Hierzu existiert eine umfangreiche Literatur (z. B. Birker, 1995;

Kompetente Aktionsplanung erfordert Kenntnis von Techniken des Projektmanagements und klare Rollenzuweisungen.

Die Rollen der Projektbeteiligten sind in der ABTEI-Formel enthalten.

Durch Involvement werden Betroffene zu Beteiligten gemacht.

Die Analyse des Handlungsbedarfs muß zuerst kommen, Verbesserungsvorschläge später!

Ohne eine Vermarktung von Aktionen entsteht der Eindruck, daß nichts passiert ist.

Eine Evaluationsbefragung bildet den Abschluß der MAB und ihrer Nachfolgeprozesse.

Litke, 1995), die überwiegend technisch-administrativ orientiert ist. Diese Technik ist wichtig, genügt aber allein nicht. Selbst gute Projektpläne scheitern in der Umsetzung oft, weil die *Rollen* der individuellen Akteure nicht klar genug herausgearbeitet oder unverbindlich kommuniziert werden (Frame, 1990).

Zunächst sollte man klären, welche Personen oder Gruppen von der Aktion betroffen sind und dann in welchen Rollen. Nach Andersen et al. (1984) und Borg (1995) sollte man mindestens fünf Rollen - jeweils für jeden Vorgang eines Projekts - unterscheiden:

- A = führt die Arbeit aus, bereitet Vorschläge vor
- B = berät, befähigt, gibt Ratschläge
- T = treibt das Projekt, kontrolliert seinen Fortschritt
- E = entscheidet
- I = muß informiert werden

Bei der Planung sollte man darauf achten, daß jede Person/Gruppe in jedem Abschnitt des Projekts nach Möglichkeit nur jeweils eine Rolle übernimmt.

Ein weiterer psychologischer Faktor erfolgreichen Projektmanagements ist die Frage, ob und wie die von einer Aktion Betroffenen bei seiner Konzeption beteiligt waren oder sich beteiligt fühlten. Diese Frage ist eng damit verbunden, ob die Betroffenen das Projekt nicht nur akzeptieren und ausführen, sondern ob sich bei ihnen ein *Besitzergefühl* („unser/mein Projekt“) für die Aktion, ein Commitment einstellt. Da Involvement notwendig für Commitment ist (Covey, 1989), sollte man in der Projektplanung möglichst alle *Betroffenen* – zumindest stellvertretend über Repräsentanten – zu *Beteiligten* zu machen.

Wenig nützlich ist es dagegen, die Mitarbeiter schon in der MAB in offenen Fragen nach *Verbesserungsvorschlägen* zu fragen. Die meisten Vorschläge stellen sich nämlich bei genauerer Betrachtung als nicht oder so nicht realisierbar heraus. Zudem sind Verbesserungsvorschläge oft nur Lösungen für Oberflächen- oder Folgeprobleme, d.h. sie treffen das eigentliche Problem nicht (Porras, 1987). Das führt dann dazu, vielen Mitarbeitern erklären zu müssen, warum ihre Vorschläge nicht umgesetzt werden. Besser ist ein Vorgehen, bei dem zunächst das genaue Verstehen des Problems im Vordergrund steht.

Die Umsetzung von Aktionen erfordert vor allem ein zeitnahes und präzises *Monitoring*, also eine management-technisch saubere Abwicklung. Ohne eine begleitende *Vermarktung* wird aber erfahrungsgemäß selbst bei erfolgreicher Umsetzung der Aktionen der Eindruck entstehen, daß „letztlich wenig passiert ist“, daß die Aktionen „versickert“ seien. Der Grund für diese Wahrnehmungen liegt darin, daß jeder Mitarbeiter immer nur einen kleinen Ausschnitt der Aktionen kennt und daß Veränderungen – außer sie sind „big bangs“, „Bombenabwürfe“ oder „high-profile moves“ (Barmash, 1993; Nadler, 1997) – nicht sonderlich auffallen. Die Vermarktung der Aktionen hat daher zunächst die Funktion, die Mitarbeiter über die verschiedenen Aktionen, ihre Ziele und ihren Stand zu unterrichten und ihnen damit auch Rückmeldungen über die Effekte ihrer Anstrengungen zu geben. Darüber hinaus sollten die Aktionen „verkauft“ werden, d.h. die Aktionen sollten so dargestellt werden, daß sie von den Mitarbeitern auch „eingekauft“ werden.

Den Abschluß einer MAB und ihrer Nachfolgeprozesse bildet die *Evaluation* der Aktionen (vgl. Kapitel 22). Evaluationen werden meist durchgeführt als Meinungsumfragen zu zwei Themenbereichen:

- Prozesse der MAB, mit Items wie „Kritik, die während der MAB geäußert wurde, wurde später übelgenommen“ oder „Ich bin an der Gestaltung der Aktionspläne ausreichend beteiligt worden“
- Inhalte und Ergebnisse der Aktionen, mit Items wie „Die Firmenstrategie ist durch die verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen deutlich transparenter geworden“ oder „Die EDV-Situation in meinem Geschäftsreich hat sich erheblich verbessert“

Der Sinn einer Evaluationsumfrage liegt zum einen in ihr selbst: Das Wissen, daß die Aktionen später evaluiert werden, ist ein mächtiger Motivator dafür, sie gut zu planen und umzusetzen. Evaluationen haben zudem auch immer revitalisierende Effekte. Im Normalfall liegt die Datenerhebung der MAB ein gutes halbes Jahr zurück. Da ist es normal, daß die durch die MAB angestoßenen Themen im Tagesgeschäft etwas aus dem Fokus der Aufmerksamkeit geraten.

Die Ziele einer Evaluation innerhalb einer MAB sind somit ganz andere als die, die in der Evaluationsliteratur (z. B. Rossi & Freeman, 1993) diskutiert werden. Es geht im MAB-Kontext nicht darum zu entscheiden, ob z. B. eine bestimmte Maßnahme (etwa eine neue Lehrmethode oder ein bestimmtes Medikament) eingeführt werden soll, sondern darum, daß die Organisation in Richtung ihrer Ziele bewegt wird.

Zusammenfassung

Mitarbeiterbefragungen (MABs) sind viel verwendete Instrumente der Personalführung und des Veränderungsmanagements. Sie werden mit verschiedenen Zielsetzungen verwendet, die zu vier Hauptformen führen: (1) Meinungsumfragen dienen dazu, ein zuverlässiges und valides Bild davon zu erstellen, wie die Mitarbeiter (aller Ebenen) die Dinge sehen und welche Unterschiede es hierbei zwischen verschiedenen Gruppen gibt. (2) Benchmarkumfragen sollen Kennzahlen im Bereich der weichen Unternehmensfaktoren liefern, die dann mit einschlägigen Normen verglichen werden zwecks Standortbestimmung. (3) Klimabefragungen haben die Aufgabe, bei Mitarbeitern unterer Hierarchieebenen herauszufinden, wo die Leute der Schuh drückt, um dann Maßnahmen einzuleiten, die Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima verbessern. (4) Auftau- und Einbindungsmanagement-Programme sind groß angelegte Interventionsmaßnahmen, bei denen eine Umfrage zu einem breiten Spektrum von Fragen zu Leistung und Zufriedenheit Daten liefert, die dann in Nachfolgeprozessen auf allen Ebenen systematisch weiter diskutiert und in entsprechende Aktionen umgesetzt werden.

Für jede MAB ist es erforderlich, zunächst ihre Ziele, Themen und ihre Positionierung zu definieren. In den meisten MABs sollen Verbesserungen erzielt werden in den Bereichen „Zufriedenheit“, „Leistung in bezug auf heutige Ziele“ und „Herausforderungen der Zukunft“.

Die Items und der Fragebogen sind Dreh- und Angelpunkt einer MAB. Bei ihrer Auswahl stützt man sich am besten auf die Theorie von Leistung und Zufriedenheit. Für die Item- und Fragebogenkonstruktion sollte man einerseits allgemeine sozialwissenschaftliche Kriterien beachten, aber andererseits die Ziele der MAB im Auge behalten. Für MAB-Items ist es u.U. lediglich wichtig, ein Thema anzureißen oder Involvement in nachfolgenden Diskussionen vorzubereiten. Meßkriterien können dabei irrelevant sein, z. B. deshalb, weil eine Einstellung zum Thema der Frage (noch) nicht besteht.

MABs sind selbst im einfachsten Fall recht komplexe Projekte. Sie erfordern eine gute Vorbereitung, zu der insbesondere gehören: Information der Mitarbeiter über Funktion, Zeitplan und Schritte der MAB; Motivierung der verschiedenen Interessengruppen zur Teilnahme; rechtzeitige und effektive Einbindung wichtiger Interessengruppen (z. B. Betriebsrat, mittleres Management); Definition der Rollen und Aufgaben der an der MAB Beteiligten; Organisation der Datenerhebung und der nachfolgenden Präsentations-, Diskussions- und Aktionsphasen.

Die Rückspiegelung der MAB-Befunde in die Organisation beginnt meist in der Gruppe der obersten Führungskräfte, weil die Befunde nicht nur relativ zu externen Normen, sondern vor allem auch im Zusammenhang mit den Organisationszielen bewertet werden müssen. Ansonsten verläuft die Datenrückspiegelung kaskadisch von oben nach unten in

Zusammenfassung

Weiterführende Literatur

Form von Gruppengesprächen, die auch dazu dienen, die statistischen Befunde qualitativ weiter aufzuarbeiten und für die Aktionsplanung vorzubereiten.

Die letzte Phase einer umfassenden MAB besteht in der Planung, Umsetzung und Evaluation von Aktionen. Sie erfordert vor allem Kenntnisse im Projektmanagement, aber auch klare Rollendefinitionen für die Beteiligten und die Vermarktung gegenüber allen Mitarbeitern.

Weiterführende Literatur

- Borg, I. (2000). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung*. Göttingen: Hogrefe.
 Edwards, J.E., Thomas, M.D., Rosenfeld, P. & Booth-Kewley, S. (1997). *How to conduct organizational surveys*. Newbury Park, CA: Sage.
 Kraut, A.I. (Ed.). (1996). *Organizational surveys: Tools for assessment and change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Literatur

Literatur

- Andersen, E.S., Grude, K.V., Haug, T. & Turner, J.R. (1984). *Goal directed project management*. Worcester, England: Kogan Page.
 Barmash, I. (1993). Employee attitude surveys: More substance than style. *Across the Board*, Mai, 43-45.
 Bee, R. & Bee, F. (1994). *Constructive feedback*. London: Institute of Personnel and Development.
 Beimel, J. (1990). *Qualitative und quantitative Analysen von Fragebogenkommentaren zur Arbeitszufriedenheit*. Unveröff. Diplomarbeit, Universität Giessen.
 Birker, K. (1995). *Projektmanagement*. Berlin: Cornelsen.
 Borg, I. (1989). Zur Präsentation von Umfrageergebnissen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33, 90-95.
 Borg, I. (1995). *Mitarbeiterbefragungen: Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement*. Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.
 Borg, I. (1997a). *Der LZ-Motor* (Arbeitsbericht). Mannheim: ZUMA.
 Borg, I. (1997b). Mitarbeiterbefragungen im Rahmen des Auftau- und Einbindungsmanagement-Programms (AEMP): Entwicklungen und Erfahrungen. In W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung* (S. 59-73). Weinheim: Beltz.
 Borg, I. (2000). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung*. Göttingen: Hogrefe.
 Borg, I., Staufenbiel, T. & Pritchard, R.D. (1995). Hierarchies of objectives in productivity management: Combining features of HISYS and ProMES. In R.D. Pritchard (Ed.), *Productivity measurement and improvement: Organizational case studies* (pp. 312-324). Westport, CT: Praeger.
 Bradburn, N.M. & Sudman, S. (1991). The current status of questionnaire research. In P. Biemer et al. (Eds.), *Measurement errors in surveys* (pp. 29-40). New York: Wiley.
 Cascio, W.F. (1982). *Costing human resources: the financial impact of behavior in organizations*. Boston, MA: Kent.
 Church, A.H. (1993). Estimating the effect of incentives on mail survey response rates: A meta-analysis. *Public Opinion Quarterly*, 57, 62-79.
 Converse, J.M. & Presser, S. (1986). *Survey questions: Handicrafting the standard questionnaire*. Newbury Park, CA: Sage.
 Covey, S.R. (1989). *The seven habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster.
 Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F. (Eds.). (1992). *Job satisfaction*. New York: Lexington.
 Delany, J.T., Lewin, D. & Ichniowski, G. (1988). *Human resource management policies and practices in American firms*. New York: Industrial Relations Center, School of Business, Columbia University.

- Dillman, D.A. (1978). *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York: Wiley.
- Edwards, J.E., Rosenfeld, P., Booth-Kewley, S. & Thomas, M.D. (1996). Methodological issues in Navy surveys. *Military Psychology*, 8, 309-324.
- Edwards, J.E., Thomas, M.D., Rosenfeld, P. & Booth-Kewley, S. (1997). *How to conduct organizational surveys*. Newbury Park, CA: Sage.
- Fischer, L. & Lück, H.E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis*, 16, 74-76.
- Fischer, L. (1989). *Strukturen der Arbeitszufriedenheit*. Göttingen: Hogrefe.
- Frame, J.D. (1990). *Managing projects in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Futrell, D. (1994). Ten reasons why surveys fail. *Quality Progress*, April, 65-69.
- Gallup, G. (1988). Employee research: From nice to know to need to know. *Personnel Journal*, 67, 42-43.
- Gottschall, D. (1988). Ohren an der Basis. *Manager Magazin*, 9, 220-231.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Hackhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W.Jr. & Woodman, R.W. (1992). *Organizational behavior*. St. Paul, MN: West Publishing Co.
- Higgs, A.C. & Ashworth, S.D. (1997). Organizational surveys: tools for the assessment and research. In A. Kraut (Ed.), *Organizational surveys: Tools for assessment and change* (pp. 19-40). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hinrichs, J.R. (1991). Survey data as a catalyst for employee empowerment and organizational effectiveness. In R.J. Niehaus & K.F. Price (Eds.), *Bottom line results from strategic human resources planning* (pp. 301-308). New York: Plenum Press.
- Jerome, P.J. (1994). *Coaching through effective feedback*. London: Kogan Page.
- Johnson, R.H. (1997). Life in the consortium: The Mayflower group. In A. Kraut (Ed.), *Organizational surveys: Tools for assessment and change* (pp. 285-309). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kraut, A.I. & Freeman, F. (1992). *Upward communications: Programs in American industry*. Tech. Report No. 152. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Krosnik, J.A. & Fabrigar, L.R. (1997). Designing rating scales for effective measurement in surveys. In L. Lyberg, P. Biemer, M. Collins, E. de Leeuw, C. Dippo, N. Schwarz & D. Trewin (Eds.), *Survey measurement and process quality* (pp. 141-164). New York: Wiley.
- Lepper, M.R. & Greene, D. (1975). Turning play into work: Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 479-486.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 44-53.
- Litke, H.-D. (1995). *Projektmanagement*. München: Hanser.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Makridou, M. (1996). *Die Mitarbeiterbefragung als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung am Beispiel der Hewlett-Packard GmbH*. Diplomarbeit am FB Soziologie, Uni Frankfurt.
- Mealiea, L.W. & Latham, G.P. (1996). *Skills for managerial success*. Chicago, IL: Irwin.
- Mirvis, P.H. & Lawler, E.E.III. (1977). Measuring the financial impact of employee attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 62, 1-8.
- Moorehead, G. & Griffin, R.W. (1989). *Organizational behavior*. Boston: Houghton & Mifflin.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morgan, D.L. (Ed.). (1993). *Successful focus groups: Advancing the state of the art*. Newbury Park, CA: Sage.
- Muchinsky, P.M. (1996). *Psychology applied to work*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Fortsetzung Literatur

- Nadler, D.A. (1977). *Feedback and organization development: Using data-based methods*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Nadler, D.A. (1997). Setting expectations and reporting results: Conversations with top management. In A. Kraut (Ed.), *Organizational surveys: Tools for assessment and change* (pp. 177-203). San Francisco: Jossey-Bass.
- Organ, D. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Paul, K.B. & Bracken, D.W. (1995). Everything you always wanted to know about employee surveys. *Training & Development*, Januar, 45-49.
- Pinder, C.C. (1984). *Work motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Porras, J.I. (1987). *Stream analysis*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Chicago, IL: Irwin.
- Rosenfeld, P., Booth-Kewley, S. & Edwards, J.E. (1996). Responses on computer surveys: Impression management, social desirability, and the Big Brother syndrome. *Computers in Human Behavior*, 12, 263-274.
- Rossi, P.H. & Freeman, H.E. (1993). *Evaluation: A systematic approach*. Newbury Park, CA: Sage.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schieman, W.A. (1991). Using employee surveys to increase organizational effectiveness. In J.W. Jones, B.D. Steffy, D.W. Bray (Eds.), *Applying psychology in business: The handbook for managers and human resource professionals* (pp. 623-639). Lexington, MA: Lexington Books.
- Schuler, H. (1991). Der Funktionskreis 'Leistungsförderung' - eine Skizze. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 171-189). Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.
- Schuman, H. & Presser, S. (1996). *Questions and answers in attitude surveys: Experiments on question form, wording, and context*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schwarz, N. & Hippler, H.J. (1990). Response alternatives: The impact of their choice and presentation order. In P. Biemer et al. (Eds.), *Measurement errors in surveys* (pp. 41-56). New York: Wiley.
- Stewart, D. (1986). *The power of people skills*. New York: Wiley.
- Thorndike, E.L. (1911). *Animal intelligence*. New York: Macmillan.
- Verheyen, L.G. (1988). How to develop an employee attitude survey. *Training & Development Journal*, August, 72-76.
- Wilmot, R.E. & McClelland, V. (1990). How to run a reality check. *Training*, May, 66-72.