

Christian Liebig

Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Christian Liebig

Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument

Untersuchung ihrer Effektivität anhand
des Kriteriums Arbeitszufriedenheit

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Walter Bungard

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Mannheim, 2006

1. Auflage November 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Ute Wrasmann / Viktoria Steiner

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8350-0575-8

ISBN-13 978-3-8350-0575-4

Geleitwort

Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen gehören inzwischen in vielen Unternehmen zum Standardrepertoire des Veränderungsmanagements und der Personalführung. Sie thematisieren dabei nicht mehr – wie noch in den 90er Jahren – die Erfassung des Betriebsklimas bzw. der allgemeinen Befindlichkeit des Personals, sondern die Befragungen dienen im Sinne von Interventionsinstrumenten dazu, Veränderungsprozesse sowohl zu initiieren als auch zu steuern mit dem Ziel, die Funktionsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu verbessern.

In der Praxis besteht das Problem darin, dass im Grunde genommen jeder auch ohne einschlägige Erfahrungen ad hoc einen Fragebogen konstruieren, verteilen, ausfüllen lassen und die Ergebnisse „munter“ interpretieren kann. Insofern erstaunt es kaum, dass all zu oft solche Befragungsaktionen auf der Basis einer „hausgemachten“ Psychologie amateurhaft konzipiert und wenig professionell ausgewertet werden – ganz zu schweigen davon, dass der Mitarbeiterbefragungsprozess nach der Präsentation der Befunde nicht weiter verfolgt wird. Darüber hinaus ist angesichts der Frage, ob eine Mitarbeiterbefragung auch ihren Preis wert ist, die Nonchalance bemerkenswert, mit welcher auf eine fundierte Evaluation solcher Befragungen verzichtet wird: Im Übrigen ähneln viele publizierte Studien eher Anekdoten oder Einzelfallschilderungen über erfolgreiche Beispiele und die dabei angewendeten Methoden entsprechen häufig alles anderem als etablierten wissenschaftlichen Standards.

Die vorliegende Arbeit von Christian Liebig thematisiert die Effektivität von Mitarbeiterbefragungen. Sie leistet folglich einen Beitrag, das Defizit an adäquaten wissenschaftlichen Studien über die Wirkung von Mitarbeiterbefragungen zu beseitigen. Christian Liebig legt sein Augenmerk dabei auf zwei Schwerpunkte:

- (1) Welche Veränderungen werden durch eine Mitarbeiterbefragung im Längsschnittvergleich tatsächlich und nachvollziehbar erreicht?
- (2) Können die Veränderungen auf die Interventionen zurückgeführt werden oder müssen alternative Erklärungen berücksichtigt werden?

Für valide Längsschnittanalysen müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Christian Liebig überprüft demgemäß, ob die Bewertungsdimensionen aufgrund der Intervention kognitiv umgestaltet werden. Die darauf aufbauende Analyse ergibt vier Prozessschritte, die ausschlaggebend für den Erfolg von Mitarbeiterbefragungen sind: (1) Die Ergebnisse müssen differenziert kommuniziert, (2) die Problemthemen müssen identifiziert, (3) Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt und (4) schließlich evaluiert werden.

Christian Liebig befasst sich in der vorliegenden Arbeit mit einem komplexen, höchst relevanten, aber auch schwer zu analysierenden Thema, zu dem einerseits zahlrei-

che Forschungsarbeiten existieren, das andererseits jedoch an neuralgischen Punkten Widersprüche und Lücken aufweist. Christian Liebig führt hier die essentiellen theoretischen und methodologischen Überlegungen kompetent zusammen, so dass die Ergebnisse dieser Arbeit wesentlich zum Erkenntnisfortschritt auf diesem Gebiet beitragen. Ihm gelingt der Spagat zwischen wissenschaftlichem und praktischem Anspruch. Ich bin davon überzeugt, dass diese Arbeit eine weite Verbreitung im Kreis derjenigen findet, die sich mit dem Instrument Mitarbeiterbefragung aus wissenschaftlichem und auch aus praktischem Interesse befassen.

Prof. Dr. Walter Bungard

Vorwort

Mitarbeiterbefragungen moderner Prägung sind als steter Prozess innerhalb der betrieblichen Abläufe fest integriert. Sie haben zum Ziel, Veränderungsprozesse zu initiieren und zu steuern, was letztlich zu einer Erhaltung bzw. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beitragen soll. Damit rückt die Überprüfung in den Vordergrund, welche Effekte Mitarbeiterbefragungen besitzen. Trotz der offensichtlichen Notwendigkeit einer Evaluation von Interventionsinstrumenten und trotz des hohen Verbreitungsgrads von Mitarbeiterbefragungen sind entsprechende Untersuchungen kaum vorhanden. Ziel dieser Arbeit ist, diese Lücke zu schließen.

Für eine valide Untersuchung der Effektivität von Mitarbeiterbefragungen ist eine noch stärkere Verzahnung zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und deren praktischer Anwendung vonnöten, als sie allenthalben für angewandte Teildisziplinen gefordert wird. Am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie von Prof. Dr. Walter Bungard besteht diese Verzahnung durch den wechselseitigen und intensiven Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis. Unter diesen Vorzeichen konnte die Forschung zu der vorliegenden Arbeit realisiert werden.

Mein Dank gilt daher in erster Linie meinem Doktorvater Prof. Dr. Walter Bungard, der mich dazu anhielt, die Brücke zwischen Forschen und Anwenden zu schlagen, und der mir darüber hinaus während meiner Forschungsarbeit große akademische Freiheiten gewährte. Insbesondere seine fachlichen und inhaltlichen Anregungen sowie die konstruktiven Diskussionen mit ihm hatten wesentlichen Anteil am Gelingen dieser Arbeit. Weiterhin möchte ich Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser für die Übernahme des Korreferats sowie Frau apl. Prof. Dr. Ingela Jöns und Herrn Prof. Dr. Walter Oechsler für die Übernahme der Prüfungen im Rahmen meines Rigorosums danken. Schließlich möchte ich meinen Kolleginnen und Kollegen – insbesondere Dipl.-Psych. Beate Bladowski, Dr. Karsten Müller, Dipl.-Psych. Manuel Völkle und Prof. Dr. Stefanie Winter – für die wissenschaftlichen Diskussionen, den fruchtbaren Gedankenaustausch und nicht zuletzt für das Korrekturlesen meines Manuskripts danken.

Abschließend – in der Wertigkeit aber an erster Stelle – danke ich meiner Familie für ihre Anteilnahme und stete Unterstützung. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Christian Liebig

Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund.....	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.2 Übersicht über die Arbeit.....	5
2. Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument.....	9
2.1 Grundlagen und Konzeption von Mitarbeiterbefragungen.....	9
2.2 Aktualität und Relevanz von Mitarbeiterbefragungen.....	15
2.3 Ablauf einer Mitarbeiterbefragung.....	18
2.4 Erfolgskritische Faktoren einer Mitarbeiterbefragung.....	19
2.5 Kritische Würdigung des Konzepts Mitarbeiterbefragung.....	22
2.6 Resümee.....	24
3. Konzeptualisierung von Arbeitszufriedenheit.....	25
3.1 Definition von Arbeitszufriedenheit und Abgrenzung zu verwandten Konstrukten.....	27
3.2 Facetten und Messung der Arbeitszufriedenheit.....	28
3.3 Korrelate der Arbeitszufriedenheit.....	32
3.3.1 Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung.....	34
3.3.2 Abwesenheit, Kündigungsabsicht und Fluktuation.....	37
3.3.3 Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment.....	38
3.3.4 Fazit der Korrelate von Arbeitszufriedenheit.....	40
3.4 Prozesse und zeitliche Stabilität von Arbeitszufriedenheit.....	40
3.5 Arbeitszufriedenheit als Konstrukt auf Gruppenebene.....	45
3.5.1 Begriffliche Abgrenzung und Komposition der Arbeitszufriedenheit auf Gruppenebene.....	47
3.5.2 Prozesse der Formung von Arbeitszufriedenheit auf Gruppenebene.....	50
3.5.3 Resümee über Arbeitszufriedenheit als Konstrukt auf Gruppenebene.....	52
3.6 Zusammenfassung zur Konzeptualisierung von Arbeitszufriedenheit.....	53
4. Effekte von Interventionsinstrumenten auf die Arbeitszufriedenheit.....	55
4.1 Stand der Forschung.....	56
4.2 Mechanismen des Effekts von Survey-Feedback-Instrumenten auf Arbeitszufriedenheit.....	60

4.3	Bedeutung von Längsschnittuntersuchungen für die Veränderungsmessung.....	62
4.4	Formen individueller Veränderungen.....	63
4.5	Zusammenfassung und kritische Betrachtung zu individuellen Veränderungen.....	71
5.	Konkretisierung der Forschungsfragen.....	73
5.1	Ebene des Einflusses einer Mitarbeiterbefragung auf die Arbeitszufriedenheit.....	74
5.2	Verlauf der Veränderungen.....	75
5.3	Zusammenhang zwischen Form der Mitarbeiterbefragung und Veränderung.....	77
5.4	Zusammenfassung der Forschungsfragen.....	78
6.	Empirie: Effektivität von Mitarbeiterbefragungen.....	79
6.1	Grundsätzliche Fragen zum Design.....	79
6.2	Messinstrument der Arbeitszufriedenheit: MODI.....	82
6.2.1	Inhalte des MODI.....	82
6.2.2	Konstruktvalidierung.....	84
6.2.3	Konvergente Validität.....	85
6.2.4	Diskriminante Validität.....	88
6.2.5	Kongruente Validität.....	88
6.2.6	Gesamtbetrachtung des MODI.....	89
6.3	Messung der Beurteilung von Mitarbeiterbefragungsprozessen.....	90
6.4	Beschreibung der Stichproben und der Rahmen der Befragungsprojekte.....	91
6.4.1	Mitarbeiterbefragung 1.....	92
6.4.2	Mitarbeiterbefragung 2.....	95
6.4.3	Mitarbeiterbefragung 3.....	99
6.4.4	Zusammenfassung der Stichprobenbeschreibungen.....	104
6.5	Überprüfung der Ebene der Veränderung.....	104
6.5.1	Grundlagen der konfirmatorischen Faktorenanalyse.....	105
6.5.2	Analysen.....	114
6.5.3	Ergebnisse.....	115
6.5.4	Interpretation und Bewertung der Teilstudie.....	118
6.6	Untersuchung von Veränderungen der Ausprägungshöhe der Arbeitszufriedenheit.....	119
6.6.1	Grundlagen latenter Wachstumskurvenmodelle.....	120
6.6.2	Analysen.....	126
6.6.3	Ergebnisse für Stichprobe 2.....	127
6.6.4	Ergebnisse für Stichprobe 3.....	130
6.6.5	Zusammenfassung der Teilstudie.....	143

6.7	Einfluss der Mitarbeiterbefragung auf die Höhe der Arbeitszufriedenheit	144
6.7.1	Analyse und Ergebnisse für Stichprobe 1	144
6.7.2	Analyse und Ergebnisse für Stichprobe 2	151
6.7.3	Methoden, Analysen und Ergebnisse für Stichprobe 3	155
6.7.4	Zusammenfassung der Teilstudie	161
6.8	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse	162
7.	Generelle Diskussion	165
7.1	Theoretische Ausgangslage	165
7.2	Integration und Diskussion der zentralen Befunde	167
7.2.1	Methodologische Grundüberlegungen	167
7.2.2	Ebene der Veränderung	168
7.2.3	Verlauf der Veränderung	170
7.2.4	Zusammenhang zwischen Gestaltung der Mitarbeiterbefragung und ihrem Effekt auf die Arbeitszufriedenheit	172
7.2.5	Resümee der Integration	174
7.3	Einschränkungen und Implikationen für die Wissenschaft	175
7.3.1	Kausalitätsproblematik	176
7.3.2	Mehrebenenproblematik	178
7.3.3	Drop-out als Gefährdung der internen Validität	179
7.3.4	Facetten der Zufriedenheit und Operationalisierung der Konstrukte	180
7.3.5	Untersuchungsdesign	181
7.3.6	Resümee und Ausblick auf künftige Forschungsaktivitäten	182
7.4	Implikationen und Konsequenzen für die Praxis	183
8.	Zur Effektivität von Mitarbeiterbefragungen – Schlussbetrachtung	187
9.	Literatur	189
10.	Anhang	219

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Programm der Arbeit.....	5
Abbildung 2. Prozess der Aktionsforschung (adaptiert nach French & Bell, 1994).....	11
Abbildung 3. Typisiertes Ablaufmodell einer Mitarbeiterbefragung (adaptiert nach Nadler, 1977, S. 43).....	18
Abbildung 4. Schematische Darstellung der erfolgskritischen Faktoren im Mitarbeiterbefragungszyklus (in Anlehnung an Nadler, 1977; Trost et al., 1999).....	19
Abbildung 5. Konzeptualisierung der Arbeitszufriedenheit; (A) Bottom-Up-Ansatz (aggregiertes Konstrukt), (B) Top-Down-Ansatz (latentes Konstrukt).....	29
Abbildung 6. Systematisierung der Korrelate von Arbeitszufriedenheit.	33
Abbildung 7. Modelle des Zusammenhangs zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung (in Anlehnung an Judge et al., 2001; S. 377).....	35
Abbildung 8. Affective Events Theory (integrierte Darstellung; vgl. Wegge, 2004; Wegge & van Dick, 2005, in Druck; Weiss & Cropanzano, 1996).....	41
Abbildung 9. Itembeispiel für die Formulierung im MODI (Zusammenfassende Modulabschlussfrage in den Modulen Tätigkeit und direkte Führungskraft).....	84
Abbildung 10. Absoluter und prozentualer Rücklauf in Stichprobe 2.....	97
Abbildung 11. Absoluter und prozentualer Rücklauf in Stichprobe 3.....	103
Abbildung 12. Schematische Darstellung eines Strukturgleichungsmodells zur Verdeutlichung des Struktur- und des Messmodells.	106
Abbildung 13. Schematische Darstellung der Arbeitszufriedenheit als latentes Konstrukt.....	115
Abbildung 14. Grafische Darstellung der Parameter einer Wachstumskurve.....	121
Abbildung 15. Beispiel eines Latent-Growth-Modells für drei Wiederholungsmessungen.....	123
Abbildung 16. Second-Order Factor Latent Growth Model eines einzelnen Konstrukts.....	125
Abbildung 17. Second-Order LGM für die Facette „Information und Kommunikation“ (Stichprobe 2, drei Messzeitpunkte).....	127
Abbildung 18. Second-Order LGM für die Facette „Tätigkeit“ (Stichprobe 3, drei Messzeitpunkte).....	138
Abbildung 19. ARCL-Modell für Stichprobe 3.....	156
Abbildung 20. Illustration zur Interpretation des ARCI.-Modells für die globale Arbeitszufriedenheit und die Einschätzung von Verbesserungen in der eigenen Abteilung in Stichprobe 3.....	158

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Morphologische Matrix unterschiedlicher Mitarbeiterbefragungsformen (nach Ladwig & Domsch, 1997; S. 75; ergänzt nach Domsch & Ladwig, 2000).....	10
Tabelle 2. Fünf Haupttypen von Mitarbeiterbefragungen und ihre wesentlichen Merkmale (Borg, 2000; S. 22).	13
Tabelle 3. Übliche verwendete Facetten der Arbeitszufriedenheit.	32
Tabelle 4. Überblick über die Themenbereiche des MODI in der Validierungsstudie.	83
Tabelle 5. Demografische Verteilung in der Validierungsstichprobe.	86
Tabelle 6. Ergebnisse zur konvergenten Validität des MODI: Korrelationen der jeweiligen Subskalen.	87
Tabelle 7. Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheitsindizes und Commitmentscores.....	88
Tabelle 8. Bivariate Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheitsmaßen und Leistung, Fehlzeiten bzw. Kündigungsabsicht.....	89
Tabelle 9. Operationalisierung der Bewertung des Mitarbeiterbefragungsprozesses.....	90
Tabelle 10. Aufbau und Datenbasis der Mitarbeiterbefragungen für Studie 1.....	94
Tabelle 11. Reliabilitäten der Skalen in Stichprobe 1.....	94
Tabelle 12. Verwendete Skalen und zugehörige Reliabilität für Stichprobe 2.	97
Tabelle 13. Datenbasis zu den drei Erhebungszeitpunkten 2003, 2004 und 2005.	98
Tabelle 14. Drop-out-Analyse für Stichprobe 2.	99
Tabelle 15. Themenbereiche (Skalen) des Befragungsinstruments.	102
Tabelle 16. Verbleibende Themenbereiche und Reliabilität der Skalen.....	102
Tabelle 17. Übersicht über die gebräuchlichsten Fit-Indizes.	108
Tabelle 18. Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse zum Test auf Veränderungen in den Modellparametern zwischen den Erhebungszeitpunkten für jede der drei Stichproben.	116
Tabelle 19. Modellfit der LGM und Überprüfung des Verlaufs der Zufriedenheitsentwicklung für Stichprobe 2.....	128
Tabelle 20. Wachstumsparameter für Stichprobe 2.	129
Tabelle 21. Datenbasis zu den verschiedenen Erhebungszeitpunkten.	131
Tabelle 22. Anhaltswerte für die Übereinstimmungsindizes rWG(j) bei vier Beurteilergruppengrößen (5, 10, 20 und 100) auf Basis einer simulierten Studie von Kozłowski und Hattrup (1992; S. 166).....	135

Tabelle 23. $\mathcal{W}G$ -Werte der zusammenfassenden Modulabschlussfragen der verwendeten Facetten in Stichprobe 3.	136
Tabelle 24. ICC(1)-Werte der zusammenfassenden Modulabschlussfragen in Stichprobe 3.	136
Tabelle 25. ICC(2)- und zugehörige F-Werte der zusammenfassenden Modulabschlussfragen.	137
Tabelle 26. Modellfit der LGM und Überprüfung des Verlaufs der Zufriedenheitsentwicklung für Stichprobe 3.	140
Tabelle 27. Wachstumsparameter für Stichprobe 3.	141
Tabelle 28. $\mathcal{r}WG$ -Werte für die zusammenfassenden Modulabschlussfragen der verwendeten Facetten in Stichprobe 1.	145
Tabelle 29. ICC(1)-Werte der zusammenfassenden Modulabschlussfragen in Stichprobe 1.	145
Tabelle 30. ICC(2)-Werte der zusammenfassenden Modulabschlussfragen in Stichprobe 1.	146
Tabelle 31. Deskriptive Statistiken für Stichprobe 1.	147
Tabelle 32. Haupteffekte der Bewertung der Mitarbeiterbefragung auf die globale Arbeitszufriedenheit und die Zufriedenheitsfacetten: Standardisierte Regressionskoeffizienten.	149
Tabelle 33. Haupteffekte der Bewertung der Mitarbeiterbefragung auf die globale Arbeitszufriedenheit und die Zufriedenheitsfacetten: Standardisierte Regressionskoeffizienten.	153
Tabelle 34. Durchschnittliche Stabilitäten für Stichprobe 3.	157
Tabelle 35. Parameterschätzungen der Cross-Lags für Stichprobe 3.	159

1. Hintergrund

„Am Grab fehlt die Zeit“ betitelte die Frankfurter Allgemeine Zeitung am 26. Juli 2004 einen Beitrag zu einer Mitarbeiterbefragung bei Roche; bildlich gesprochen müssen die Mitarbeiter am Grab eines Unternehmens stehen, erst dann sei die Bereitschaft zu Veränderungen vorhanden. Dann aber fehlen die Ressourcen, um die Veränderungen in Angriff zu nehmen. Sinnvoller sei es, die Veränderungen beizeiten anzugehen. Die Frankfurter Allgemeine Zeitung führt weiter aus, dass Mitarbeiterbefragungen ein probates Instrument sind, diese Veränderungen zu bewerkstelligen.

Genausowenig allerdings wie eine Mitarbeiterbefragung „auf den letzten Drücker“ durchgeführt werden kann, kann sie nicht ausschließlich in Schönwetterphasen, d.h. in Phasen unternehmerischer Prosperität, durchgeführt werden (Bungard, Jöns & Schultz-Gambard, 1997). Sie muss stattdessen kontinuierlich sowohl in florierenden als auch rezessiven Phasen angewendet werden, um notwendige Veränderungen frühzeitig und mit entsprechendem Ressourceneinsatz durchführen zu können.

Eine Mitarbeiterbefragung ist in diesem Sinn keine sporadische Erhebung von Befindlichkeiten der Belegschaft, sondern sie hat die Funktion eines Interventionsinstruments inne. Sie ist als Instrument definiert, einen Veränderungsprozess mit dem Ziel zu initiieren und zu steuern, die Funktionstüchtigkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten und zu verbessern (Kraut, 1996). So gehören Mitarbeiterbefragungen in vielen Unternehmen zum Standardrepertoire des Veränderungsmanagements und der Personalführung (Borg, 2000; Bungard, 1997; Bungard, 2005b; Kraut, 1996). Mit der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen sind dementsprechend vielfältige Erwartungen verknüpft.

Dabei ist es erstaunlich, wie selten fundierte Evaluationsstudien zur Effektivität von Organisationsentwicklungsmaßnahmen betrieben werden. Indes ähneln manche Studien, die publiziert wurden, eher freien Eindrucksschilderungen, anekdotischen Erzählungen oder man bemüht die nonchalante Aussage, die Effektivität sei nur *argumentativ* zu begründen (Borg, 2000) – im vorliegenden Kontext ist dies wohl eher ein Euphemismus für unzureichende empirische Befunde. Terpstra (1981) legt in seiner Analyse den Finger auf die Wunde: Entsprechende Evaluationsstudien sind nur dann publikationswürdig, sofern sie positive Ergebnisse aufzeigen; gleichzeitig sind positive Ergebnisse wahrscheinlicher, wenn die Studien ein methodisch sauberes Vorgehen vermissen lassen (vgl. auch Neuman, Edwards & Raju, 1989; Porras & Berg, 1978; Roberts & Robertson, 1992). Im Übr-

gen stehen einer Evaluation oftmals mikropolitische Hindernisse im Weg. Sollte sich ein Interventionsinstrument als kontraindiziert erweisen, machen sich die Evaluatoren (meist in Personalunion mit den für das jeweilige Instrument verantwortlichen Personen) mit- samt ihrem Instrument obsolet (Porras & Kerry, 1979).

Scarpello und Vandenberg (1991) beziffern die direkten und indirekten Kosten, die für eine Mitarbeiterbefragung aufgewendet werden müssen, bei einem Unternehmen mit 5 000 Personen mit ca. 315 000 \$. Darunter fallen die direkten Kosten durch die Befragungsaktion selbst (also Kosten durch Fragebogenentwicklung, -administration, -versand, Druckkosten usw.) – das sind in ihrer Rechnung die geringsten – und die indirekten Kosten wie Zeitaufwand durch Ausfüllen des Fragebogens, Zeit- und Ressourcenaufwand durch Feedbacksitzungen, Ableitung und Umsetzung bestimmter Interventionsmaßnahmen etc. Ein Unternehmen wird kaum gewillt sein, diesen Betrag zu investieren, wenn die intendierten Ziele nicht erreicht werden, d.h. wenn sich eine Mitarbeiterbefragung als ineffektiv erweist. Jedoch scheint gerade die Effektivität von Interventionsinstrumenten in der Praxis weitgehend unreflektiert als wahr akzeptiert zu werden, wohingegen eine detaillierte Überprüfung zur Zeit noch aussteht. Insbesondere sind Mitarbeiterbefragungen mit entsprechenden an ihnen ansetzenden Interventionsbündeln fundiert zu implementieren, da Kosten, die durch ein unzureichendes oder mangelhaft angewendetes Instrument verursacht werden, oben genannte Kosten bei Weitem übertreffen (vgl. auch Bungard, 2005a; Bungard et al., 1997). Ein inadäquater Prozess und ein insuffizientes Instrument führen zu inkorrekten Interpretationen der Befragungsergebnisse, was letzten Endes die Implementierung von Maßnahmen zur Folge hat, die weitgehend keinen Bezug zur organisationalen Realität besitzen.

Mitarbeiterbefragungen beziehen sich inhaltlich überwiegend auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit betrieblichen Sachverhalten (Schneider, Ashworth, Higgs & Carr, 1996). Dieser Fokus spiegelt drei Überlegungen wider (vgl. u.a. Spector, 1997): (1) Die Arbeitszufriedenheit selbst ist Zweck der Bemühungen. Im Zuge der Kunden- und Qualitätsorientierung werden Aspekte der Bedürfnisbefriedigung jener Menschen diskutiert, welche eine Leistung eines Unternehmens in Anspruch nehmen. In gleichem Duktus sind diese Überlegungen berechtigterweise auch auf jene Personen zu übertragen, die diese Leistung erbringen (von Rosenstiel, 2003). Die Zufriedenheit ist insofern Selbstzweck, als arbeitspsychologische Perspektiven – und damit die Arbeitszufriedenheit als wesentliches Kriterium humaner Arbeit – bei der Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung Gegenstand der Qualitätsbetrachtung sein können (und müssen). Nicht zufällig sind entsprechende Kriterien auch im EFQM-Modell repräsentiert (European Foundation for Quality Management, 2005; Zink, 2004). (2) Arbeitszufriedenheit ist mit einer Reihe von Größen verknüpft, die positiv mit wirtschaftlichem Erfolg eines Unternehmens assoziiert sind (wie bspw. geringe Kündigungsabsicht, hohe Leistung uvm.; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Schneider, Hanges, Smith & Salvaggio, 2003; Tett & Meyer, 1993). Aus einer instrumentellen bzw. utilitaristischen Sichtweise führt Arbeitszufriedenheit nun zu Verhaltensweisen, die sich positiv auf das Funktionieren eines Unternehmens auswirken. (3) Durch die Erfassung der Arbeitszufriedenheit werden Kriterien des Funktionierens

eines Unternehmens erhoben. Die Arbeitszufriedenheit ist eine individuelle Reflexion über arbeitsrelevante Aspekte wie Arbeitsgestaltung, Zusammenarbeit mit Kollegen oder mit der Führungskraft. Eine zwischen verschiedenen Organisationseinheiten differierende Arbeitszufriedenheit lenkt die Aufmerksamkeit auf Störquellen. Die Arbeitszufriedenheit hat somit eine Indikationsfunktion für Veränderungsmaßnahmen (Campion & Wong, 1991; Kraut, 1996); sie ist quasi der Lackmestest für insuffizient gestaltete Arbeitsabläufe oder -bedingungen. Insofern spielt der Begriff der Arbeitszufriedenheit als Bewertungsobjekt bei Mitarbeiterbefragungen eine herausragende Rolle. Die Arbeitszufriedenheit wird aus diesen Gründen in mehrfacher Hinsicht als entscheidendes Moment betrachtet.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Trotz der offensichtlichen Notwendigkeit einer Evaluation von Interventionsinstrumenten und trotz der wahrgenommenen hohen Relevanz und des weiten Verbreitungsgrads von Mitarbeiterbefragungen sind entsprechende empirische Untersuchungen rar; hierfür gibt es vielfältige Gründe. Wie bereits oben angesprochen machen sich Personen, die für bestimmte Interventionsinstrumente verantwortlich zeichnen, mit der Widerlegung der Brauchbarkeit ihres Instruments selbst obsolet. Ein weiterer Grund liegt in der Komplexität der Evaluation von Interventionsinstrumenten. Veränderungen können zusätzliche Ursachen haben, welche nicht auf die Intervention zurückzuführen sind oder in Interaktion zu ihnen wirksam werden. Damit wird es schwierig, eine eindeutige Ursache-Wirkungskette zu belegen. Ein dritter Punkt betrifft methodologische Probleme. Der Nachweis der Effektivität von Mitarbeiterbefragungen kann kaum an einmalig erhobenen Kenngrößen erfolgen, sondern muss wiederkehrend anhand geeigneter, im Voraus definierter Kriterien geführt werden. (Darüber hinaus kann der Nachweis auch schwerlich gelingen, wenn sehr abstrakte, hoch aggregierte Kenngrößen herangezogen werden; zwischen der Intervention und ihrem Effekt liegen viele Zwischenschritte, die jeweils das Ergebnis einer Evaluation konfundieren können.)

In neueren Konzeptionen sind Mitarbeiterbefragungen in umfassende Unternehmenssteuerungssysteme eingebunden und mit weiteren Kennzahlensystemen verkettet – z.B. mit Qualitätsmanagement- (European Foundation for Quality Management, 2005) oder Balanced Scorecard-Strategien (Norton & Kaplan, 2003). Veränderungsmaße aus Mitarbeiterbefragungen finden damit Fingang in diese Systeme. Sie arbeiten allerdings nur so präzise, wie die in ihnen verwendeten Daten verlässlich und valide sind. Wenn die aus Mitarbeiterbefragungen gewonnenen Daten und die entsprechend berechneten Differenzwerte unzuverlässig sind, sie also lediglich „weißes Rauschen“ darstellen, unterliegen die Steuerungssysteme und -instrumente der gleichen Unzuverlässigkeit. Damit werden sie bedeutungslos; denn eine sinnvolle Steuerung ist bei Verwendung einer unzuverlässigen Datenbasis nur schwerlich möglich.

Die Untersuchung von Veränderungsmessungen – wobei die Veränderungen durch eine Mitarbeiterbefragung initiiert werden – bildet den *ersten* Schwerpunkt dieser Arbeit.

Dieser bezieht sich auf eine Überprüfung, ob die in Mitarbeiterbefragungen gewonnenen Daten das Zielkonstrukt (in diesem Fall die Arbeitszufriedenheit) zuverlässig indizieren. Ein kompletter Mitarbeiterbefragungskreislauf beinhaltet neben der Befragung die Schritte der Maßnahmenableitung und -umsetzung. Im Schritt der Maßnahmenableitung setzen sich in der Regel die Führungskräfte und Mitarbeiter mit den aus den Mitarbeiterbefragungen gewonnenen Daten auseinander. Wenn diese Daten nicht hinreichend indikativ sind, läuft man Gefahr, dass die sich an der Mitarbeiterbefragung orientierenden Maßnahmen nur marginal mit dem Zielkonstrukt korrespondieren. Dieser Punkt wird vor allem dann relevant, wenn sich der Erfolg von Mitarbeiterbefragungen nach der Veränderungskraft im Zeitverlauf bemisst. Sollten sich die Daten in unterschiedlichen Befragungsaktionen als unzuverlässiger Hinweis auf die tatsächlichen Sachverhalte erweisen, ist eine Bewertung des Instruments Mitarbeiterbefragung nicht möglich.

Integraler Bestandteil der Forschung zu organisationalen Interventionen ist die Attribution der Veränderung auf die Intervention. Die Auseinandersetzung mit diesem Forschungsgegenstand stellt den *zweiten* Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit dar. Geplante Veränderungen im Sinne der Organisationsentwicklung betreffen eine Veränderung von Personen oder Situationen über die Zeit. Allerdings sind Veränderungen sowohl schwierig abzuschätzen als auch schwierig bestimmten Ursachen zuzuordnen: Zum einen können sich Individuen ohne jegliche Intervention ändern; die Evaluation einer Veränderung muss daher die Beziehung zwischen der beobachteten Veränderung und der Intervention herstellen. Zum anderen können die beobachteten Veränderungsmaße unterschiedlicher Herkunft sein und somit unterschiedliche Interpretationen nahelegen – abhängig davon, welcher Prozess für die Veränderung maßgeblich verantwortlich gemacht werden kann (Millsap & Hartog, 1988). Insofern sieht man sich mit der Frage konfrontiert, ob Mitarbeiterbefragungen Veränderungen zu initiieren vermögen.

Die vorliegende Arbeit verfolgt den Ansatz, die vielfältigen Grundlagen im Themenbereich Mitarbeiterbefragungen und Arbeitszufriedenheit und die empirischen Befunde dazu schlüssig zu integrieren. Es wird dargelegt, dass ein Großteil der Forschungsbemühungen häufig an unzureichenden Methoden scheiterte; das Anliegen dieser Arbeit besteht in der Anwendung einer adäquaten Vorgehensweise zur Überprüfung der Effektivität von organisationalen Interventionsinstrumenten auf die Arbeitszufriedenheit. Dies wird anhand von Mitarbeiterbefragungen als dem wohl prominentesten Vertreter organisationaler Interventionsinstrumente aufgezeigt, kann aber analog auf andere Instrumente (z.B. andere Survey-Feedback-Instrumente wie 360°-Feedback usw.) übertragen werden.

Die Problemstellung kann resümierend auf eine einfache Formel gebracht werden: Unter Anwendung einer suffizienten Methodologie wird überprüft, ob Mitarbeiterbefragungsdaten und Differenzwerte im Längsschnitt statistisch und inhaltlich korrekt sind und ob eine eventuelle Veränderung des Zielkonstrukts Arbeitszufriedenheit durch die Intervention erklärt werden kann.

1.2 Übersicht über die Arbeit

Die Arbeit unterteilt sich in insgesamt acht Kapitel (vgl. Abbildung 1). Im Anschluss an die Darstellung des Hintergrunds für diese Arbeit finden sich die theoretischen Überlegungen in den Kapiteln 2, 3, und 4. Zwischen Theorie- und Empirieteil werden in Kapitel 5 die Forschungsfragen konkretisiert. Kapitel 6 enthält den empirischen Teil und Kapitel 7 integriert und diskutiert die theoretischen und empirischen Überlegungen. Abschließend bietet die Arbeit in Kapitel 8 eine Schlussbetrachtung.

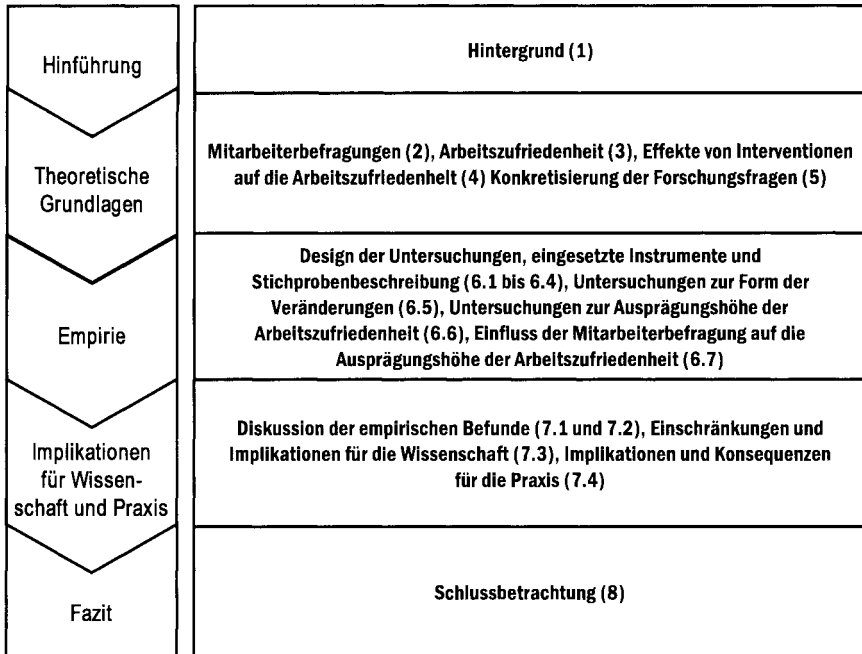


Abbildung 1. Programm der Arbeit.

Ziel des Theorieteils ist, dem Leser einen umfassenden Überblick über die theoretische Ausgangslage zu bieten. Hierzu gehört eine ausführliche Darstellung von Mitarbeiterbefragungen als Instrument im Organisationsentwicklungsprozess (Kapitel 2). Diese Arbeit betrachtet Mitarbeiterbefragungen sowohl als Interventions- als auch als Evaluationsinstrument. Die Betonung liegt auf der Betrachtung einer Mitarbeiterbefragung als Instrument, welches nicht der bloßen Erhebung oder Befragung dient, sondern darüber hinaus Vorlauf- und Nachfolgeprozesse umfasst. Die für den Erfolg einer Mitarbeiterbefragung wesentlichen Nachfolgeprozesse bestehen in einer differenzierten Ergebnismeldung, einem Feedbackzirkel, der Maßnahmenableitung und -umsetzung und der Evaluation dieser Maßnahmen.

In der Regel wird Arbeitszufriedenheit als Zielkonstrukt in Mitarbeiterbefragungen verwendet. Das Konzept der Arbeitszufriedenheit nimmt folglich eine zentrale Rolle ein; Kapitel 3 trägt diesem Sachverhalt Rechnung. Nach der begrifflichen Definition von Arbeitszufriedenheit (Abschnitt 3.1) werden in Abschnitt 3.2 die Konzeptualisierung und die Messung vorgestellt. Arbeitszufriedenheit kann als latentes Konstrukt aufgefasst werden (Lance & Sloan, 1993; Law & Wong, 1999; Law, Wong & Mobley, 1998), wobei diese Perspektive analog der Konzeptualisierung von Einstellungen folgt (vgl. z.B. Judd, Drake, Downing & Krosnick, 1991). Diese impliziert eine Messung der globalen Arbeitszufriedenheit über einen Satz von Facetten, der wiederum über einen Satz von Items operationalisiert wird. Sowohl die Facetten als auch die Items hängen assoziativ mehr oder weniger mit dem Konstrukt zusammen. Die globale Arbeitszufriedenheit bedingt in dieser Sicht die Ausprägungen der jeweiligen Items. Die Relevanz von Arbeitszufriedenheit erklärt sich – wie bereits oben kurz angerissen – aus den vielfältigen Wechselbeziehungen zu weiteren Variablen, welche mit der organisationalen Effektivität assoziiert sind. Ein Überblick über den aktuellen Stand der Forschung unterstreicht die Relevanz von Arbeitszufriedenheit (Abschnitt 3.3). Im Fokus dieser Arbeit stehen die longitudinalen Effekte von Mitarbeiterbefragungen auf die Arbeitszufriedenheit; aus diesem Grund bietet der Abschnitt 3.4 eine dezidierte Betrachtung, über welche Prozesse die Ausprägung der Arbeitszufriedenheit beeinflusst wird. Die Arbeit bezieht sich auf die Theorie der affektiven Ereignisse bei der Arbeit (Weiss & Cropanzano, 1996) als geeignetem Rahmen, die Stabilität der Arbeitszufriedenheitshöhe zu beurteilen. Abschnitt 3.5 überträgt das genuin individuell definierte Konstrukt Arbeitszufriedenheit auf das Gruppenniveau. Dieser Schritt ist u.a. daher von Bedeutung, da sich die Prozesse einer Mitarbeiterbefragung weniger auf das einzelne Individuum, sondern eher auf die Gruppe beziehen. Aus Symmetriegründen werden daher in dieser Arbeit Effekte, die sich auf Individualniveau ergeben, von gruppenbezogenen Effekten differenziert. Der Abschnitt 3.6 resümiert die Argumente des Kapitels.

Kapitel 4 stellt die bisherigen theoretischen Arbeiten und empirischen Befunde zur Effektivität von Interventionsinstrumenten im Organisationsentwicklungsprozess dar. Ein Hauptaugenmerk liegt dabei zum einen auf Survey-Feedback-Instrumenten und insbesondere Mitarbeiterbefragungen und zum anderen auf deren Effekte auf die Arbeitszufriedenheit. Die (negativen) Affekte der Mitarbeiter als einen zu minimierenden Kollateralschaden von insuffizient durchgeführten Interventionen zu begreifen – was meist den roten Faden gängiger Managementliteratur in diesem Themenfeld bildet –, verfehlt das eigentliche Erkenntnisinteresse. Da die Arbeitszufriedenheit häufig als Zielkonstrukt in Mitarbeiterbefragungen operationalisiert wird, liegt es nicht fern, sie als Kriterium zur Überprüfung der Effektivität zu verwenden. Vorliegende wissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Sachverhalt verwenden zuweilen ein unzureichendes Design (wie etwa Querschnittsvergleiche) oder unzulängliche Methoden (z.B. Differenzwertvergleich ohne Kenntnis der Messäquivalenz). Es ist das ausdrückliche Ziel dieses Kapitels, die erforderlichen Vorbedingungen zur Überprüfung der Effektivität von Mitarbeiterbefragungen zu artikulieren.

Kapitel 5 integriert die theoretischen Argumente, greift die in den vorangehenden Kapiteln dargestellten Forschungslücken auf und präzisiert die Fragestellung. Die erste Forschungsfrage beschäftigt sich mit den durch ein Instrument wie der Mitarbeiterbefragung beeinflussten Parametern einer abhängigen Variable; denn nicht allein die Ausprägungshöhe der Arbeitszufriedenheit kann Gegenstand der Veränderung sein, sondern auch die mentale Repräsentation des Konstrukts kann von einer Intervention beeinflusst werden. Die Arbeit greift dabei auf einen Vorschlag aus den 70er Jahren auf (Golembiewski, Billingsley & Yeager, 1976b), präzisiert diesen Vorschlag und erweitert ihn um Aspekte, die in Arbeiten zur Messäquivalenz formuliert wurden (Schmitt, 1982; Vandenberg & Lance, 2000). Die zweite Forschungsfrage greift die pragmatische Überlegung auf, ob Änderungen in der Höhe der Arbeitszufriedenheit erwartet werden können und ob sich eine Änderung ohne Rücksicht auf individuelle bzw. gruppenbezogene Aspekte gleichförmig zeigt. Die Überlegung geht auf die Ausführungen von Born und Mathieu (1996) zurück. Sie weisen auf die Unzulänglichkeit bisheriger Forschungsbemühungen hin, die davon ausgehen, dass Interventionsinstrumente unternehmensweit gleichförmig implementiert würden – aus der Perspektive von Born und Mathieu (1996) eine sehr unplausible Annahme. Die dritte Forschungsfrage hängt eng damit zusammen. Sie bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen dem Interventionsinstrument Mitarbeiterbefragung und der Arbeitszufriedenheit.

Das Kapitel 6 stellt den empirischen Teil dieser Arbeit dar. In diesem Kapitel werden die verwendeten Messinstrumente, Methoden, Stichproben, Analysen und Ergebnisse dargestellt. Im Einzelnen untergliedert sich das Kapitel in acht Abschnitte. Der Abschnitt 6.1 führt die Gründe für das in dieser Arbeit gewählte Vorgehen aus. Für die vorliegende Arbeit erweisen sich quantitative Längsschnittuntersuchungen als geeignet. Veränderungsmessungen sind per se nur dann korrekt, wenn das Erhebungsinstrument eine hohe psychometrische Qualität aufweist. Daher wird in den Abschnitten 6.2 und 6.3 die psychometrische Qualität der zur Datenerhebung verwendeten Instrumente und Skalen berichtet. Die Analysen zu den drei Forschungsfragen werden anhand von jeweils drei unterschiedlichen Studien durchgeführt. Die Studien basieren dabei auf Daten von realen Mitarbeiterbefragungen aus unterschiedlichen Unternehmen; sie sind somit Sekundäranalysen. Dieses Vorgehen bietet mithin die besten Voraussetzungen für die externe Validität. Zur Verortung der Ergebnisse ist es zielführend, den jeweiligen Hintergrund zu kennen, vor dem die Mitarbeiterbefragung stattfand. Die Beschreibungen der drei Mitarbeiterbefragungen und deren Einbettung im organisationalen Kontext leistet der Abschnitt 6.4. In den Abschnitten 6.5, 6.6 und 6.7 erfolgt die Darstellung der Analysen und Ergebnisse getrennt nach den Forschungsfragen. Die zur Beantwortung der Forschungsfragen gewählten Analyseansätze sind z.T. nicht den üblich verwendeten inferenzstatistischen Methoden zuzurechnen, so dass an den entsprechenden Stellen die Analysemethoden ausgeführt werden. Abschnitt 6.8 fasst die Analysen und Ergebnisse zusammen.

Die Arbeit befasst sich in Kapitel 7 mit der generellen Diskussion. Zunächst wird erneut die theoretische Ausgangslage skizziert und danach die empirische Befundlage in diese Überlegungen integriert. Nach einer kritischen Reflexion der vorliegenden Arbeit

erfolgt der Ausblick auf künftige Forschungsaktivitäten. Der letzte Abschnitt in diesem Kapitel stellt dar, welche Implikationen und Konsequenzen aus dieser Arbeit für die Praxis resultieren, d.h. inwiefern die hier gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis übertragen werden können.

Die Arbeit schließt in Kapitel 8 mit einem Resümee. Die eingangs artikulierten Problembereiche werden vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Arbeit neu bewertet.

2. Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument

Um die Einflüsse und die Wirkung von Mitarbeiterbefragungen zu beleuchten, ist es erforderlich, den Rahmen von Veränderungsinstrumenten und -maßnahmen abzustecken. Dies soll anhand einer Einordnung von Mitarbeiterbefragungen als besonderem Instrument in der Organisationsentwicklung geschehen. Es werden die Grundcharakteristika der Mitarbeiterbefragung aufgezeigt. In diesem Kapitel wird die Mitarbeiterbefragung als die wesentlichste Ausprägungsform von Veränderungsinstrumenten im Organisationsentwicklungsprozess verortet. Dazu wird in den Abschnitten 2.1 die Grundlagen, in Abschnitt 2.2 die Aktualität und Relevanz und in 2.3 ein typischer Ablauf von Mitarbeiterbefragungen dargestellt. Im Abschnitt 2.4 werden die vier zentralen – und für diese Arbeit essentiellen – Aspekte des Instruments erläutert. In Abschnitt 2.5 erfolgt schließlich eine kritische Würdigung und in Abschnitt 2.6 ein Resümee zum Konzept der Mitarbeiterbefragung.

2.1 Grundlagen und Konzeption von Mitarbeiterbefragungen

Bevor in den weiteren Ausführungen Effekte von Mitarbeiterbefragungen spezifiziert werden, wird zunächst der Begriff *Mitarbeiterbefragung* skizziert. Generell verfolgen Befragungen in Organisationen die Absicht, Informationen zu sammeln (Bungard, 1997). Das Spektrum, wie eine Befragung im Einzelnen durchgeführt wird, ist enorm groß. Aufgrund dieses großen Spektrums differieren auch die einzelnen Ansätze, auf welche theoretischen und methodischen Grundlagen eine Mitarbeiterbefragung rekurriert bzw. wie eine Mitarbeiterbefragung konkret zu definieren ist. Eine Zusammenstellung unterschiedlicher Ausprägungsformen findet sich in Tabelle 1.

Tabelle 1. Morphologische Matrix unterschiedlicher Mitarbeiterbefragungsformen (nach Ladwig & Domsch, 1997; S. 75; ergänzt nach Domsch & Ladwig, 2000).

Beschreibungsmerkmale	Ausprägungen			
<i>Erfassungsform</i>	schriftlich (per Fragebogen)	online	mündlich (z.B. persönliches od. telefonisches Interview)	Mischformen
<i>Ziel der Mitarbeiterbefragung</i>	Zufriedenheitsmessung/ Betriebsklimaanalyse	Einsatz als TQM-Instrument	Nutzung für Organisationsentwicklungen	Integration in strategisches Management
<i>Verbindlichkeit</i>	freiwillige Beteiligung der einzelnen Organisationseinheiten	vom Unternehmen verpflichtend vorgeschrieben		
<i>Bezug zum Führungsbereich</i>	direkter Vorgesetzter	direkter und nächsthöherer Vorgesetzter	Management insgesamt	
<i>Richtung</i>	Beurteilung ausschließlich durch die Mitarbeiter		Beurteilung/Selbstbeurteilung auch durch die Vorgesetzten	
<i>Umfang</i>	Spezialbefragung (z.B. VGB, PF-Befragung)		Umfassende MAB	
<i>Prozessumfang</i>	Durchführung ausschließlich einer MAB	zusätzlich Ergebnisdiskussion mit Mitarbeitern	Integration in einen handlungsorientierten OE-Prozess	
<i>Anonymität</i>	vollständig anonym		unter Angabe des Namens/der Personalnummer	
<i>Standardisierung</i>	vollständig standardisiert	teilstandardisiert	ausschließlich freie Antworten	
<i>Häufigkeit</i>	einmalig	fallweise	regelmäßig	
<i>Feedback</i>	Ergebnisrückmeldung nur an den Vorgesetzten	Ergebnisrückmeldung an Vorgesetzte und Mitarbeiter	Ergebnisrückmeldung an Vorgesetzte, Mitarbeiter und weitere Stakeholder (z.B. Betriebsrat, Management)	

Diese Matrix nach Ladwig und Domsch (1997) stellt weniger ein spezielles Konzept als viel mehr eine Aufzählung unterschiedlichster Ausprägungsformen dar, die sich fast alle in der Praxis finden. Bungard (1997) betont explizit, Mitarbeiterbefragungen operativ zu definieren: „[...] in der aktuellen Situation kann man den Begriff der MAB pragmatisch und deskriptiv auf das reduzieren, was in den Betrieben unter diesem Stichwort konkret zur Zeit gemacht wird“ (S. 6). In der Regel sind dies schriftliche, anonym durchgeführte Vollerhebungen mit einem standardisierten Erhebungsinstrument, das hauptsächlich geschlossene Items enthält (vgl. auch Domsch & Ladwig, 2000).

Entwicklungsgeschichtlich sind Mitarbeiterbefragungen als mögliche Ausprägungsform der Survey-Feedback-Methode aufzufassen. Sie beziehen sich historisch auf die Aktionsforschung. Die Aktionsforschung wurde anfangs der 50er Jahre am Institute of Social Research in Michigan ausgearbeitet und erfuhr seitdem eine stetige Weiterentwicklung (Bowers, 1973; Bungard, 2005b; Comelli, 2003; Moore, 1978). Der Ablauf eines Aktionsforschungsprozesses ist in Abbildung 2 skizziert. Der Prozess der Sammlung und Rückspiegelung von Daten, der Handlungsplanung und der daraus resultierenden Aktionen wiederholt sich und baut inhaltlich aufeinander auf (French & Bell, 1994).

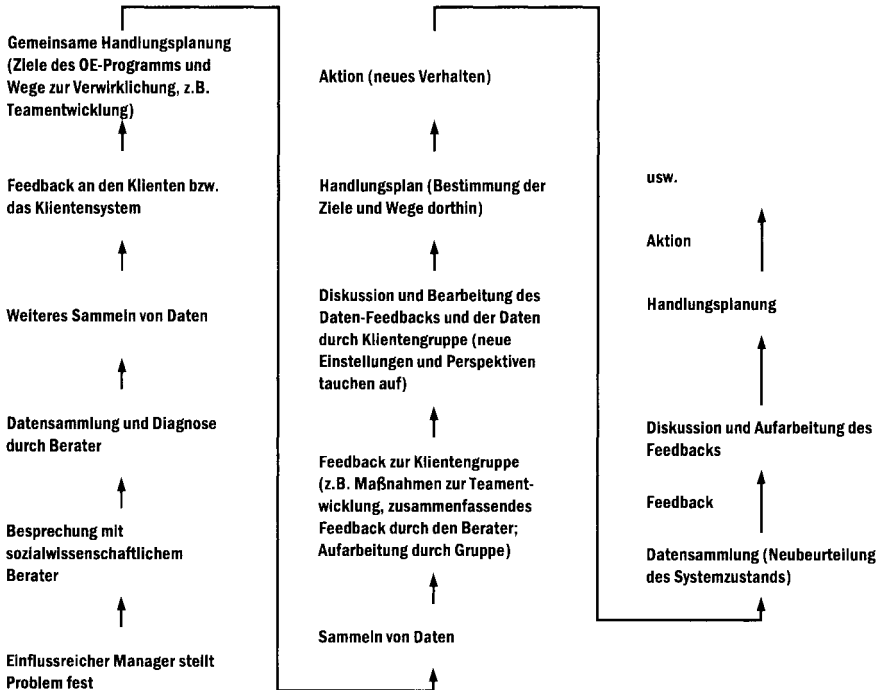


Abbildung 2. Prozess der Aktionsforschung (adaptiert nach French & Bell, 1994).

In der Tradition der Aktionsforschung steht der Forscher (in der Nomenklatur der Aktionsforschung der „Change Agent“) – entgegen dem Forschungsideal – nicht außerhalb des zu untersuchenden Systems, sondern ist Teil des Systems. Er greift durch die systematische Sammlung von Daten, die Diskussion der Ergebnisse, die Planung und Umsetzung von Handlungen in das System ein. Bei einer Mitarbeiterbefragung wird in diesen Prozess eine weitere Ebene eingezogen: Der Forscher sammelt Daten, bereitet sie auf und spiegelt sie an das Klientensystem zurück. Die übrigen Schritte (wie z.B. Diskussion und Aufarbeitung des Datenmaterials oder Handlungsplanung) werden von Personen im Klientensystem (in der Regel Führungskräfte) wahrgenommen. Die Befragten sind