



Karsten Müller
Regina Kempen
Tammo Straatmann

Mitarbeiter- befragung

Organisationales Feedback
wirksam gestalten

Praxis der
Personalpsychologie

 hogrefe



Karsten Müller
Regina Kempen
Tammo Straatmann

Mitarbeiter- befragung

Organisationales Feedback
wirksam gestalten

Praxis der
Personalpsychologie

 hogrefe



Karsten Müller
Regina Kempen
Tammo Straatmann

Mitarbeiterbefragung

Organisationales Feedback wirksam gestalten



Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 39

Mitarbeiterbefragung

Prof. Dr. Karsten Müller, Prof. Dr. Regina Kempen, Dr. Tammo
Straatmann

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Jörg Felfe, Dr. Rüdiger Hossiep, Prof. Dr. Martin
Kleinmann, Prof. Dr. Heinz Schuler

Begründer der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep, Prof. Dr. Martin
Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Prof. Dr. Karsten Müller, geb. 1972. 1994–2001 Studium der Psychologie in Mannheim und San Diego. 2006 Promotion. 2007–2010 Juniorprofessor für Wirtschaftspsychologie an der Universität Mannheim. Seit 2011 Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie mit Schwerpunkt Interkulturelle Wirtschaftspsychologie an der Universität Osnabrück.

Prof. Dr. Regina Kempen, geb. 1985. 2005–2011 Studium der Psychologie in Freiburg. 2011–2020 Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie mit Schwerpunkt Interkulturelle Wirtschaftspsychologie an der Universität Osnabrück. 2016 Promotion. 2020–2021 Vertretungsprofessorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Würzburg. Seit 2021 Professorin für Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie an der Hochschule Aalen.

Dr. Tammo Straatmann, geb. 1980. 2001–2008 Studium der Psychologie in Oldenburg und Mannheim. 2008–2011 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Mannheim. Seit 2011 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie mit Schwerpunkt Interkulturelle Wirtschaftspsychologie der Universität Osnabrück. 2018 Promotion.

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autor:innen bzw. den Herausgeber:innen große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autor:innen bzw. Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Format: EPUB

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books

und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden.

Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Zitierfähigkeit: Dieses EPUB beinhaltet Seitenzahlen zwischen senkrechten Strichen (Beispiel: |1|), die den Seitenzahlen der gedruckten Ausgabe und des E-Books im PDF-Format entsprechen.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung: Mitarbeitendenbefragung (MAB)

1.1 Einordnung des Gegenstandsbereichs

1.2 Definition

1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen

1.4 Bedeutung für das Personalmanagement

1.4.1 Diagnosefunktion der MAB

1.4.2 Interventionsfunktion der MAB

1.4.3 Systemische Funktion der MAB

1.5 Betrieblicher Nutzen

1.5.1 Nutzenbetrachtung auf Basis der Funktionen einer MAB

1.5.2 Nutzenbetrachtung auf Basis empirischer Befunde zur Wirksamkeit von MABs

1.6 Übergreifende aktuelle Entwicklungen

1.6.1 Technologische Entwicklungen

1.6.2 New OD - Neue Ansätze der Organisationsentwicklung

2 Modelle

2.1 Survey-Feedback-Ansatz

2.2 Modelle organisationalen Lernens

2.3 Ausgewählte Modelle mit Fokus auf Mitarbeitende

2.4 Ausgewählte Modelle mit strategischem Fokus

2.5 Psychologische Aspekte des Antwortverhaltens

3 Analyse und Handlungsempfehlungen

3.1 Positionierung und strategische Einbettung

3.2 Grundsätzliche Gestaltungsentscheidungen

3.3 Allgemeine Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren

4 Vorgehen

4.1 Vorbereitungsphase

4.1.1 Projektarchitektur und -konzeption

4.1.2 Befragungsinstrument

4.1.3 Information, Kommunikation und Befähigung

4.1.4 Internationale Aspekte in der Vorbereitungsphase

4.1.5 Ausblick

4.2 Durchführungsphase

4.2.1 Erhebung

4.2.2 Reporting

4.2.3 Internationale Aspekte in der Durchführungsphase

4.2.4 Ausblick

4.3 Folgephase

4.3.1 Systemische Funktion

4.3.2 Interventionsfunktion

4.3.3 Sicherung der Nachhaltigkeit

4.3.4 Internationale Aspekte in der Folgephase

4.3.5 Ausblick

5 Fallbeispiele

5.1 Vorbereitung einer MAB

5.1.1 Fragebogenentwicklung und -anpassung im Mittelstand

5.1.2 Kommunikationskonzept im Mittelstand

5.2 Durchführung einer MAB

5.2.1 Benchmarking und Best-Practice-Austausch im Benchmark-Konsortium

5.2.2 Nutzung von Prediction Markets im Kontext der MAB

5.3 Folgeprozesse einer MAB

5.3.1 Vorbereitung der Führungskräfte als Schlüsselfiguren im Folgeprozess

5.3.2 Stakeholderspezifisches Reporting im Folgeprozess der MAB

6 Literaturempfehlungen

7 Literatur

8 Sachregister

Karten

Vorbereitung einer MAB: Aufgabenpakete

Gute Gestaltung von Items

Informations- und Kommunikationskonzept:
Gestaltungsvorlage

Folgeprozess: Typische Workshop-Konzepte

^[1] **1 Einleitung: Mitarbeitendenbefragung (MAB)**

1.1 Einordnung des Gegenstandsbereichs

Die Mitarbeitendenbefragung (MAB) hat sich fest im Standardrepertoire der Personalarbeit etabliert. So zeigen Studien über die Verwendungshäufigkeit eine weite und zunehmende Verbreitung sowohl im deutschsprachigen als auch im internationalen Raum. Beispielsweise fanden [Frieg und Hossiep \(2018\)](#), dass 88,5 % der größeren Organisationen, die sich an ihrer umfangreichen Studie zu MABs im deutschsprachigen Raum beteiligt haben, MABs mindestens einmal durchgeführt haben und dass die regelmäßige Durchführung von 81 % dieser Organisationen angegeben wurde. Dabei zeigt sich zudem eine deutliche Steigerung (2008: 80 % Durchführung; 64 % regelmäßige Nutzung) gegenüber der 10 Jahre älteren Vergleichsstudie ([Hossiep & Frieg, 2008](#)).

Die MAB wird zudem globaler verwendet. So berichteten [Borg und Mastrangelo \(2008\)](#) rückblickend auf die vergangenen 30 Jahre eine zunehmende Verbreitung auch in Ländern, in denen MABs zuvor noch weniger genutzt wurden. Basierend auf einer umfangreichen Studie über 14 Länder lieferte [Wiley \(2010\)](#) ebenfalls Schätzungen zur

internationalen Verbreitung. Danach wurden MABs in Frankreich, Italien, Japan, Russland, Saudi-Arabien, Spanien und den Vereinigten Arabischen Emiraten eher wenig verwendet (Verbreitung: 34–49 %), Brasilien und Deutschland wiesen eine mittelmäßige Verwendung auf (Verbreitung: 50–59 %), wobei Kanada, China, Indien, UK sowie die USA den höchsten Verwendungsanteil aufwiesen (Verbreitung: 60–72 %). Ähnlich wie von [Kraut \(2006a\)](#) beschrieben, zeigte sich auch in dieser Studie, dass MABs in größeren Organisationen stärker genutzt wurden als in kleineren (Verbreitung für Organisationen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden: 72 %; Verbreitung für Organisationen mit 100 bis 249 Mitarbeitenden: 50 %).

Diese zunehmende Verbreitung der MAB als organisationales Feedbackinstrument ist nicht verwunderlich. Insbesondere vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen in der Arbeitswelt kommt Feedbackinstrumenten wie der MAB eine zunehmend wichtige Bedeutung zu ([Jöns & Bungard, 2018](#); [Werther, 2015](#)). So werden Feedbackprozesse in der Organisation als wesentliche Faktoren zur Sicherung des mittel- und langfristigen Erfolgs gesehen ([Sattelberger, 2007](#)). Die Relevanz von Feedback zeigt sich dabei nicht nur auf organisationaler Ebene, sondern wird auch in Bezug auf individuelles Lernen ([Gabelica et al., 2012](#)) und die gezielte Weiterentwicklung von Teams deutlich hervorgehoben ([London & Sessa, 2006](#)). MABs als Prozessinterventionen haben entsprechend ein großes Potenzial, das Lernen und die Leistung von Führungskräften, Teams und der Organisation insgesamt zu befördern.

Die MAB ist folglich in vielfältiger Weise mit moderner Personalarbeit verbunden. So stellen die Einbindung von Mitarbeitenden, die Förderung von Wohlbefinden, ^[2]Arbeitszufriedenheit, Commitment und Engagement sowie die Weiterentwicklung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit wichtige Elemente der Personalpsychologie dar. Daher sind in der Praxis oft Psycholog_innen für die Konzeption und Durchführung von MABs zuständig ([Derickson et al., 2019](#)). Dabei bestehen zunehmend Forderungen nach einem evidenzbasierten Personalmanagement ([Brodbeck & Woschée, 2013](#)) und einer strategischen Unterstützung der Organisation. Der Beitrag des Personalmanagements zur organisationalen Wertschöpfung soll anhand von Kennzahlen und Analysen belegbar gemacht werden ([Olbert-Bock & Lévy-Tödter, 2019](#)). Dies spiegelt sich auch in dem Trend wider, vermehrt strategische Themen in der MAB zu berücksichtigen ([Stephany et al., 2012](#)).

Zudem steht die MAB in engem Zusammenhang mit beteiligungsorientierten Ansätzen der Organisationsdiagnose und Organisationsentwicklung ([Felfe, 2019](#)). Als typisches Survey-Feedbackinstrument dient die MAB der Erhebung von Daten in der Organisation und deren Rückspiegelung sowie der Anregung zur Selbstreflexion und der Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Situation (vgl. [Nadler, 1976](#)). Ein oft mit der MAB in Verbindung gebrachtes Ziel ist in diesem Zusammenhang die organisationskulturelle (Weiter-)Entwicklung, insbesondere der Feedback- und Lernkultur ([Bungard, Niethammer et al., 2007](#)). Durch die

Rückmeldemöglichkeiten und die angestoßenen Denk- und Diskussionsprozesse im Rahmen der MABs wird sich ein Übertrag im Sinne von mehr Feedback, Abstimmung und Agilität auf den organisationalen Alltag erhofft.

Durch die technologischen Entwicklungen und die Digitalisierung der Arbeitswelt ergeben sich neue Optionen für die Ausgestaltung und Durchführung der MAB. Zugleich werden auch neue Ansprüche an die MAB deutlich, beispielsweise in Bezug auf die Aktualität und Frequenz der Daten für die strategische Steuerung oder aber in Bezug auf Survey User Experience (Nutzungserlebnis der Befragungsteilnehmenden). Zudem findet sich eine zunehmende Nutzung und ein größeres Angebot von Feedbackinstrumenten in Organisationen, in deren Kontext sich die MAB positionieren muss. In der Zukunft wird sich zeigen, ob sich die MAB entsprechend weiterentwickelt und sich auch in Zeiten von Feedback- und Befragungslandschaften (feedback and survey landscapes) und komplexen Analysestrategien (HR Analytics) ihren etablierten Platz im Personalmanagement sichern kann.

1.2 Definition

Die MAB im klassischen Sinne ist eine systematische, anlassunabhängige Befragung aller Mitarbeitenden einer Organisation mit einem standardisierten Erhebungsinstrument, welches ein breit gefächertes Themenspektrum abdeckt (vgl. [Borg, 2017](#); [Müller, Bungard et al., 2007](#)). Als organisationalem Feedbackinstrument

([Jöns & Bungard, 2018](#)) kommt der eigentlichen Befragung und der anschließenden Folgephase eine mindestens gleichwertige Relevanz im Rahmen der klassischen MAB zu (vgl. [Thompson & Surface, 2009](#)). Zentrale Aspekte der Folgephase ^[3] sind dabei die Rückspiegelung der Ergebnisse an die Teilnehmenden, die Diskussion der Ergebnisse und die Ableitung von Maßnahmen sowie deren Evaluation ([Borg, 2003](#); [Bungard, Müller et al., 2007](#); [Felfe, 2019](#)). Somit ist eine MAB mehr als nur die Befragung der Mitarbeitenden. Dabei wird die MAB in der Regel in einem festen Turnus (aktuell meist mit 1 bis 3 Jahren Abstand) durchgeführt (vgl. [Frieg & Hossiep, 2018](#)).

Mit Blick auf die Anwendung in der Praxis lassen sich unterschiedliche Haupttypen von MABs differenzieren (vgl. [Borg, 2003, 2015](#); [Macey & Schneider, 2006](#)). Diese Haupttypen (von Umfragen bis systemischen MABs) unterscheiden sich dabei jeweils in der Zielstellung sowie in der organisationalen Einbettung der MABs, wobei sie häufig in der Anwendung gemischt werden.

Hinsichtlich der *Zielstellung* bei MABs kann grundlegend unterschieden werden, ob der Fokus auf den Daten oder auf dem Dialog ([Kraut, 2006b](#)) liegt. Die MAB stellt ein wirkungsvolles Instrument dar, um beide Zielstellungen (Daten und Dialog) zu bedienen ([Schiemann & Morgan, 2006](#)), jedoch muss die MAB dafür ihrer Funktion entsprechend verstanden und bewusst eingesetzt werden.

Zusätzlich können MABs unterschiedlich stark in die Organisation eingebettet sein. In Anlehnung an [Wiley \(2010\)](#)

sowie [Kulesa und Bishop \(2006\)](#) lässt sich die Stärke der *organisationalen Einbettung* entlang einer Dimension von einer eher schwachen Einbettung (defensiv/passiv/explorativ) bis zur starken Einbettung (offensiv/aktiv/strategisch) darstellen, wobei eine stärkere Einbettung bedeutet, dass die MAB systematischer für die Steuerung der organisationalen Leistung genutzt wird und stärker mit bestehenden Systemen und Prozessen der Organisation verknüpft ist.

1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen

Nach [Pitkänen und Lukka \(2011\)](#) kann Feedback in Organisationen in informelles Feedback und formelles Feedback unterteilt werden. *Informelles Feedback* wird durch Personen eher unregelmäßig und anlassbezogen auf vorrangig unsystematischer Basis gegeben. Die klassische MAB ist entsprechend von informellem Feedback abzugrenzen und den formellen Feedbackinstrumenten zuzuordnen.

Weitere Abgrenzungen der klassischen MAB zu anderen *Befragungsformaten* in Organisationen lassen sich anhand verschiedener Merkmale vornehmen. Diese Merkmale beziehen sich z. B. auf die Bezugsebene der Befragung (Organisation, Team, Individuum), die Ausrichtung bzw. Zielsetzung, die entsprechenden Inhalte oder die konkrete Ausgestaltung der Durchführung. Die wichtigsten Feedbackinstrumente, die neben der MAB in Organisationen

eingesetzt werden, sind z. B. das Führungskräftefeedback, Team-Befragungen, Pulsbefragungen, Change-Befragungen oder themenzentrierte Befragungen (vgl. Müller et al., 2010). Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Abgrenzung der MAB zu wichtigen anderen organisationalen Feedbackinstrumenten.

[4] **Tabelle 1:** Verschiedene Feedbackinstrumente und deren Eigenschaften

	Poll	Change-Befragung	Themenze Befragung
Ausrichtung	Erhebung relevanter Informationen ←		
Bezugsebene	Organisationsebene		
Frequenz	eventbasiert - einmalig/kontinuierlich	einmalig/wiederholt	
		an Veränderungsprozess angepasst	eher kurz: quartalswei
Inhalt	Fokus auf <i>Einzelthema</i>	Fokus auf <i>Veränderungsprozess</i>	Fokus auf s, <i>Thema/Zi</i>
Adressat_inne n	Stichprobe/offenes Konzept	Betroffene des Veränderungsprozess es; Stichprobe/Vollerhebu ng	thema Zielgr Stichprobe/ ng

Folgeprozess	zentral		
	Kennzahlenmonitoring	Change Management	

[5] **1.4 Bedeutung für das Personalmanagement**

Die Durchführung einer MAB hat zahlreiche Funktionen innerhalb des Personalmanagements. Zum einen liefert sie diagnostische Informationen für unterschiedliche Themen mit Relevanz für das Personalmanagement, zum anderen dient die Befragung auch direkt als Ansatzpunkt für die Ableitung von Verbesserungen und Interventionen in Bezug auf diese Themen. Ferner können die Ergebnisse der MAB auch zur systemischen Steuerung von personalrelevanten, aber auch gesamtorganisationalen und strategischen Themen genutzt werden.

Entsprechend der bestehenden Literatur ([Borg, 2015](#); [Müller, Bungard et al., 2007](#)) und der aktuellen Praxis in heutigen Organisationen lassen sich drei Hauptfunktionen der MAB unterscheiden (siehe [Abbildung 1](#)).

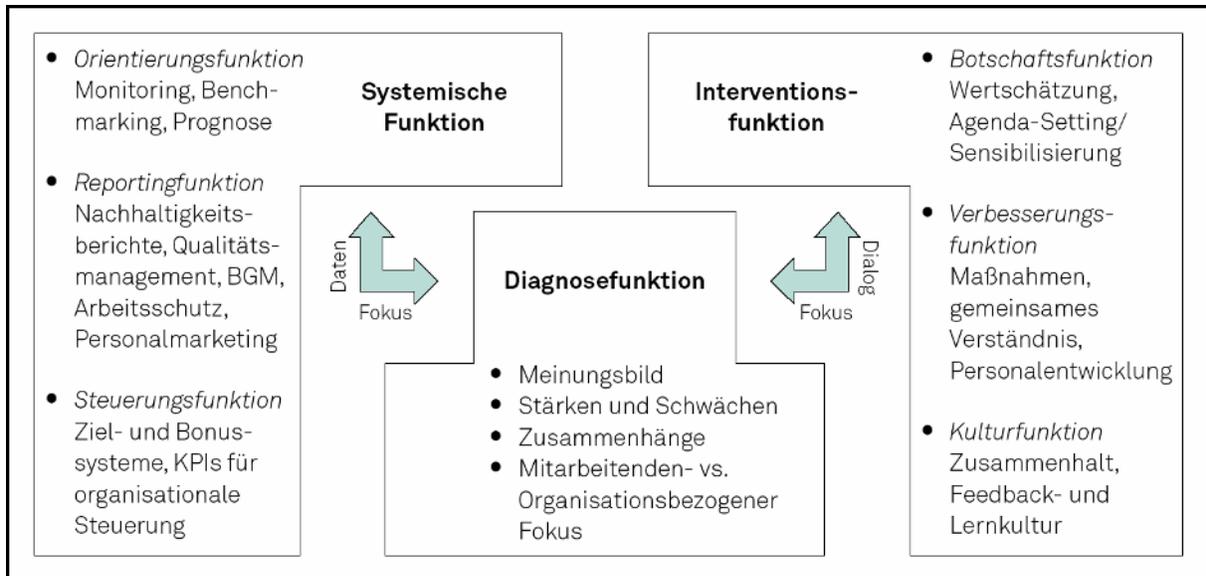


Abbildung 1: Funktionen der MAB

Die *Diagnosefunktion* stellt eine der grundlegendsten Funktionen der MAB dar. Schließlich werden MABs eingesetzt, um ein umfassendes Meinungsbild über unterschiedliche Themen in der Organisation zu erheben. Klassischerweise ist die MAB zusätzlich immer auch mit einer *Interventionsfunktion* verbunden ([Müller, Bungard et al., 2007](#)). Um den Möglichkeiten und dem aktuellen Einsatz der MAB gerecht zu werden, ist zu diesen klassischen Funktionen als dritte Funktion der MAB eine *systemische Funktion* zu ergänzen.

Die drei Funktionen stehen in einer engen Beziehung zueinander, wobei die Diagnosefunktion die Grundlage für die Interventionsfunktion und die systemische Funktion bildet. Dabei legen die systemische Funktion und die Interventionsfunktion unterschiedliche Schwerpunkte

bezüglich der Zielsetzung (Daten und Dialog) und stellen verschiedene Anforderungen an die Ausgestaltung der MAB.

^[6] **1.4.1 Diagnosefunktion der MAB**

Die *Diagnosefunktion* beinhaltet im Kern die Erfassung bestimmter Inhalte aus Sicht der Mitarbeitenden. Eine MAB, die sich rein auf die Diagnosefunktion beschränkt und mit der Präsentation der Ergebnisse endet, stellt den einfachsten Fall einer MAB dar, sollte jedoch eher als Meinungsumfrage bezeichnet werden ([Borg, 2015](#)). Im Sinne der Diagnosefunktion können aus den Ergebnisdaten Stärken und Handlungsfelder ebenso wie Zusammenhänge zwischen den abgefragten Aspekten im Sinne der Organisationsdiagnose identifiziert und dokumentiert werden, z. B. in Form von Ergebnisberichten. Die MAB ist besonders für diese Diagnose geeignet, da man sich durch den anonymen Kanal der Befragung authentische Angaben verspricht ([Saari & Scherbaum, 2011](#)). Zudem werden im Rahmen der MAB konkrete Zahlen zu weichen Faktoren (z. B. Engagement, Vertrauen, Organisationskultur) generiert und damit eine objektivierte Perspektive auf diese Themen geboten.

Entsprechend der strategischen Positionierung der Befragung kann der Schwerpunkt der Diagnose und der darin adressierten inhaltlichen Themen unterschiedlich gelagert sein. So können die Inhalte der Befragung eine stärkere *mitarbeitendenbezogene Orientierung* (z. B. Engagement, Commitment, Wohlbefinden,

Arbeitsbedingungen) haben oder stärker auf die Erfassung von *organisationsbezogenen Themen* (z. B. der Verbesserung der Funktionsfähigkeit von Geschäftsprozessen oder der Adressierung strategisch relevanter Themen der Organisation; siehe auch [Müller, Bungard et al., 2007](#)) abzielen.

1.4.2 Interventionsfunktion der MAB

Die *Interventionsfunktion* legt den Fokus auf den mit der MAB verbundenen Dialog und beschreibt, dass die MAB sowohl unmittelbar als auch mittelbar Veränderungen in der Organisation bewirken kann. Nach [Borg \(2015, S. 13\)](#) besteht ein Grundproblem der MAB darin, dass die MAB meist mit der „Hoffnung auf gute Ergebnisse“ durchgeführt wird. Dies lässt außer Acht, dass die MAB insbesondere dazu geeignet ist, auch kritische Aspekte und Verbesserungspotenziale ans Licht zu bringen, um damit weiterzuarbeiten und die Organisation voranzubringen. Dabei lassen sich drei Teilfunktionen (*Botschaftsfunktion, Verbesserungsfunktion, Kulturfunktion*) der Interventionsfunktion unterscheiden, die in [Abschnitt 3.1](#) näher erläutert werden.

Für die Interventionsfunktion der MAB ist insbesondere der Folgeprozess der MAB von hoher Relevanz, aber gerade dieser stellt nach einer Studie von [Willis Towers Watson \(2017\)](#) die größte Herausforderung im Kontext der MAB dar und bildet die „Achillesferse“ des Instruments.

¹⁷¹ **1.4.3 Systemische Funktion der MAB**

Die *systemische Funktion* der MAB legt den Fokus auf die weiterführende Nutzung der aus der Befragung resultierenden Ergebnisse in anderen Steuerungsinstrumenten, Prozessen und Systemen der Organisation. Die MAB ist dabei in erster Linie ein Kennzahlenlieferant und unterstützt die Steuerung der Organisation unter Berücksichtigung weicher Faktoren. Hierbei kann die MAB *Orientierung* im Sinne von Monitoring, Benchmarking und Prognose geben oder direkt zur *Steuerung* von Prozessen genutzt werden, indem z. B. die Ergebnisse der MAB in Kennzahlensysteme (z. B. Balanced Scorecard, Incentivesysteme) eingebunden sind. Ferner werden im Sinne der systemischen Funktion die Ergebnisse auch für das externe *Reporting*, wie z. B. in Nachhaltigkeitsberichten, Qualitätswettbewerben oder für das Personalmarketing genutzt. Die Orientierungsfunktion, Steuerungsfunktion und Reportingfunktion werden in [Abschnitt 4.3.1](#) näher erläutert.

1.5 Betrieblicher Nutzen

1.5.1 Nutzenbetrachtung auf Basis der Funktionen einer MAB

Während Feedback in Organisationen oft in erster Linie von „oben“ kommt ([Bungard, Müller et al., 2007](#)), bietet die MAB die Möglichkeit, Feedback von den Mitarbeitenden

aufzunehmen und bis zur Leitung der Organisation sichtbar zu machen. Auch kann in Organisationen eine gewisse Feedback-Isolation der Führungskräfte und insbesondere der oberen Leitungsebene vorkommen, da negative Nachrichten kaum ungefiltert nach oben weitergeleitet werden ([Borg, 2015](#)). Hier kann die MAB entgegenwirken und entsprechend der Diagnosefunktion bereits über die Erhebung von Daten zur Abbildung des aktuellen Stimmungsbilds und entsprechender Stärken und Schwächen einen relevanten Nutzen für die Organisation bringen. Zudem ergibt sich der Nutzen der MAB im Sinne der Interventionsfunktion durch die unmittelbaren und mittelbaren Verbesserungen, die durch die Arbeit mit den Ergebnissen der MAB in der Organisation erzielt werden können. Im Sinne der systemischen Funktion lassen sich auf Basis der MAB-Ergebnisse gezielt Kennzahlen für die Steuerung der Organisation und die systemische Einbettung in bestehende Systeme und Programme ableiten. Ferner können Warnsignale und Frühindikatoren für relevante Themen erkannt sowie wichtige Kennzahlen für das organisationale Reporting und Benchmarking gewonnen werden.

Neben diesen ergebnisbezogenen Kriterien gibt es eine Reihe eher prozessbezogener Kriterien der Bewertung der MAB. Diese umfassen z. B. Kosten und Dauer des Projektes, Anzahl von Fehlern oder Beschwerden während des Prozesses, Akzeptanz des Befragungsinstrumentes und des Gesamtprozesses der MAB bei den Mitarbeitenden und Führungskräften. Die Bewertungsgrößen zur Nutzenermittlung einer MAB sind somit sehr vielfältig und

müssen sowohl vor dem Hintergrund der Positionierung der MAB (siehe [Abschnitt 3.1](#)) gesehen als auch in Bezug auf den konkreten Prozess organisationsspezifisch definiert werden.

In der Praxis stuften laut einer Studie von [Frieg und Hossiep \(2018\)](#) 70,3 % der befragten Organisationen den Nutzen einer MAB als hoch ein. Insbesondere das Erkennen von Stärken, Schwächen und Warnsignalen wurde durch die Befragten als äußerst wichtig erachtet. Ein mittlerer Nutzen von MABs wurde im Rahmen von innerorganisationalen Programmen, Systemen und Initiativen sowie zur strategischen Steuerung gesehen. Gut zwei Drittel der befragten Organisationen gaben jedoch auch an, dass die Kosten für die MAB hoch seien. Wird die MAB nur als Meinungsumfrage oder als Alibi-Maßnahme zum „Dampf-Ablassen“ ([Bungard, Müller et al., 2007](#), S. 70) verstanden, werden die Ergebnisse nur als Marketing-Baustein nach außen genutzt, sind die eingesetzten Ressourcen nicht ausreichend oder besteht keine Unterstützung der Leitung und keine Bereitschaft zur Umsetzung von Veränderungen, so sind die Risiken für ein Scheitern der MAB ungleich höher ([Borg, 2015](#); [Müller, Bungard et al., 2007](#)).

1.5.2 Nutzenbetrachtung auf Basis empirischer Befunde zur Wirksamkeit von MABs

Während sich aus den Funktionen der MAB vielfältiger Nutzen für die Organisationen ziehen lässt und

Zusammenhänge zwischen weichen Faktoren und organisationalen Kennzahlen in der Literatur berichtet werden (z. B. [Boudreau et al., 2019](#); [Harter et al., 2013](#); [Wiley, 2010](#)), liegen nur wenige aktuelle wissenschaftliche Publikationen in Fachzeitschriften zur Wirkung und Wirksamkeit von MABs vor. [Tabelle 2](#) gibt einen Überblick über ausgewählte Studien zur Wirksamkeit von MABs und verwandten Survey-Feedback-Instrumenten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Verbesserungen durch MABs kein Automatismus sind, sondern insbesondere von der Gestaltung und Nachhaltigkeit des Folgeprozesses abhängig sind. Waren die Folgeprozesse nach dem Survey-Feedback-Prinzip mit entsprechenden Mitarbeitendenworkshops und Aktionsplänen gestaltet, zeigten sich in den Studien Verbesserungen – insbesondere in Bezug auf soziale Aspekte (Zusammenarbeit mit der Führungskraft und im Team, Organisationsklima), aber auch auf Zielvariablen wie Arbeitszufriedenheit oder Commitment der Mitarbeitenden.

[9] **Tabelle 2:** Ausgewählte empirische Befunde zur Wirksamkeit

Autor_innen	Ergebnisse
Porras & Berg (1978)	<ul style="list-style-type: none"> • mittlere Wirksamkeit von Survey-Feedback <ul style="list-style-type: none"> ▪ 48 % der untersuchten Studien berichteten über positive Veränderungen in Bezug auf Prozessvariablen (Verhalten und Einstellung im Team, Führungsverhalten, organisationale Prozesse und individuelle Einstellungen) ▪ 53 % der untersuchten Studien berichteten über positive Veränderungen in Bezug auf Ergebnisvariablen (z. B. organisationale Leistung,

	Gruppenleistung, Führungsleistung, Absentismus und Fluktuation sowie individuelle Zufriedenheitsfacetten)
<u>Neuman et al. (1989)</u>	<ul style="list-style-type: none"> • positiver Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Survey-Feedback und der Arbeitszufriedenheit • positiver Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Survey-Feedback und anderen arbeitsbezogenen Einstellungen
<u>Bowers (1973)</u>	<ul style="list-style-type: none"> • signifikante Verbesserungen in den Bereichen Organisationsklima, Zusammenarbeit im Team und Zusammenarbeit mit der Führungskraft
<u>Bowers & Hausser (1977)</u>	<ul style="list-style-type: none"> • positive Effekte auf Organisationsklima, Zusammenarbeit im Team und Zusammenarbeit mit der Führungskraft sowie die Arbeitszufriedenheit
<u>Conlon & Short (1984)</u>	<ul style="list-style-type: none"> • positive Auswirkungen auf neun Arbeitsmerkmale z. B. die Führungskraft und die Aufgaben betreffend, aber auch auf Karrieremöglichkeiten und die Kommunikation von Zielen und deren Qualität • bei Ergebnisdiskussion der vorherigen MAB (6 Monate zuvor) durch die Führungskraft mit den Mitarbeitenden: Einfluss auf Einstellungen der Mitarbeitenden (vor allem lokale Themen, die im Einflussbereich der Führungskraft standen)
<u>Liebig (2006)</u>	<ul style="list-style-type: none"> • positiv bewerteter MAB-Prozess im Zeitverlauf kann zu einer Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und einzelner Themenbereiche führen: u. a. Information und Kommunikation, Führung, Arbeitsbedingungen, Zufriedenheit mit der Organisation
<u>Björklund et al. (2007)</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Befragung und Feedback alleine bewirken kaum Veränderungen • Befragung und Feedback in Kombination mit Aktionsplänen führen zu positiverer Einstellung gegenüber

	Führungsaspekten und zu höherem Commitment der Mitarbeitenden
Thompson & Surface (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Miterleben der Ergebnisrückmeldung, Problemidentifikation sowie Gestaltung von Folgeprozessen für Einschätzung der Nützlichkeit der MAB entscheidend • Folgeprozesse wichtiger als das Feedback selbst
Hodapp (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • genereller Umgang mit Veränderungen hat einen positiven Einfluss auf die Arbeit mit den Ergebnissen der MAB • Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Einstellung von Führungskräften gegenüber der MAB sind relevant für die wahrgenommene Wirksamkeit der Folgeprozesse

^[10] **1.6 Übergreifende aktuelle Entwicklungen**

Die MAB und deren Zukunft muss immer auch vor dem Hintergrund unterschiedlicher aktueller Entwicklungen betrachtet werden. Im Folgenden soll auf zwei wesentliche Entwicklungen eingegangen werden, die deutliche Auswirkungen auf die Konzeption, den Einsatz und die Durchführung von MABs haben können. Dazu gehört neben technologischen Entwicklungen auch ein neues Denken im Bereich der Organisationsentwicklung.

1.6.1 Technologische Entwicklungen

Fortschritte im technologischen Bereich stellen einen wichtigen Treiber übergreifender Entwicklung im Bereich von