

# **Der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrument in Unternehmen.**

## **Dargestellt anhand des Praxisbeispiels der Mitarbeiterbefragung bei der Ingram Micro Distribution GmbH.**

Dissertation im Fach Medienwissenschaft

eingereicht an der Philosophischen Fakultät der Universität Siegen  
zur Erlangung des akademischen Grades  
des Doktors der Philosophie (Dr. phil.)

vorgelegt von  
Kerstin Wiertalla

betreut von  
Prof. Dr. Gebhard Rusch

München, im März 2013

# Inhaltsverzeichnis

<b>0 ZIEL DER ARBEIT UND VORGEHENSWEISE</b>	<b>7</b>
<b><u>KAPITEL 1: BESTIMMUNG DER THEORETISCHEN GRUNDLAGEN</u></b>	<b>15</b>
<b>1.1 GRUNDLEGENDE BEGRIFFE</b>	<b>15</b>
1.1.1 UNTERNEHMEN UND ORGANISATION	15
1.1.2 DATEN, INFORMATIONEN UND WISSEN	21
1.1.2.1 Daten	22
1.1.2.2 Informationen	23
1.1.2.3 Wissen	25
1.1.2.4 Die Bedeutung von Wissen für Unternehmen	27
1.1.3 INTELLIGENZ	29
1.1.3.1 Organisatorische Intelligenz	29
1.1.3.2 Einfache Heuristiken	32
1.1.4 LERNEN	34
1.1.4.1 Individuelles Lernen	34
1.1.4.2 Lernprozesse in Unternehmen	35
1.1.5 KOMMUNIKATION	45
1.1.5.1 Grundlagen der Kommunikation	45
1.1.5.2 Die Bedeutung von Kommunikation in Unternehmen	47
<b>1.2 DIE BEDEUTUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR FÜR LERNPROZESSE IN UNTERNEHMEN</b>	<b>49</b>
1.2.1 UNTERNEHMENSKULTUR – ZUSAMMENFÜHRUNG DER GRUNDLEGENDEN BEGRIFFE	49
1.2.2 UNTERNEHMENSKULTURKONZEPTE	52
1.2.2.1 Unternehmenskultur nach E. H. Schein	55
1.2.2.2 Unternehmenskultur nach S. J. Schmidt	60
1.2.2.3 Synthese der beiden Modelle	65
1.2.2.4 Unternehmenskultur und Lernniveaus	70
1.2.2.5 Analyse der Fragebogenitems	77
1.2.3 WARUM BEWUSSTE UNTERNEHMENSKULTURGESTALTUNG?	79
<b>1.3 DIE BEDEUTUNG VON MENSCHENBILDERN FÜR LERNPROZESSE IN UNTERNEHMEN</b>	<b>83</b>
1.3.1 MENSCHENBILDER IN DER THEORIE	84
1.3.2 MENSCHENBILDER IN DER PRAXIS	88
1.3.3 EINE ALTERNATIVE SICHTWEISE	91

---

**KAPITEL 2: MITARBEITERBEFRAGUNGEN ALS LERNINSTRUMENT** **96**

<b>2.1 GRUNDLAGEN VON MITARBEITERBEFRAGUNGEN</b>	<b>96</b>
2.1.1 WAS IST EINE MITARBEITERBEFRAGUNG?	96
2.1.2 EXKURS: RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	100
2.1.3 WARUM MITARBEITERBEFRAGUNGEN?	103
2.1.4 KOSTEN- UND NUTZENASPEKTE	105
<b>2.2 MITARBEITERBEFRAGUNGEN UND ...</b>	<b>109</b>
2.2.1 ... UNTERNEHMEN UND ORGANISATION	109
2.2.2 ... DATEN, INFORMATIONEN UND WISSEN	112
2.2.3 ... ORGANISATORISCHE INTELLIGENZ	118
2.2.4 ... LERNEN	122
2.2.5 ... KOMMUNIKATION	129
2.2.5.1 Mitarbeiterbefragungen als Kommunikationsinstrumente	129
2.2.5.2 Kommunikationsstrategien für Mitarbeiterbefragungen	131
2.2.6 ... UNTERNEHMENSKULTUR	132
2.2.7 ... MENSCHENBILDER	135
<b>2.3 ERFOLGSFAKTOREN VON MITARBEITERBEFRAGUNGEN ALS LERNINSTRUMENTE</b>	<b>141</b>

---

**KAPITEL 3: EINSATZ VON MITARBEITERBEFRAGUNGEN ALS LERNINSTRUMENT AM  
BEISPIEL DER INGRAM MICRO DISTRIBUTION GMBH** **143**

---

<b>3.1 DIE INGRAM MICRO DISTRIBUTION GMBH: DAS UNTERNEHMEN, DIE MITARBEITERBEFRAGUNG UND DIE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG</b>	<b>144</b>
<b>3.2 ANALYSE DES FRAGEBOGENS</b>	<b>150</b>
3.2.1 FORMALE KRITERIEN FÜR DIE GESTALTUNG VON FRAGEBÖGEN	150
3.2.2 ANALYSE DER FRAGEBOGENITEMS	160
<b>3.3 VORBEREITUNG UND DURCHFÜHRUNG DER MITARBEITERBEFRAGUNG</b>	<b>172</b>
3.3.1 ZIELE UND POSITIONIERUNG DER BEFRAGUNG, COMMITMENT DER GESCHÄFTSLEITUNG	172
3.3.2 KOMMUNIKATION UND DURCHFÜHRUNG	179
3.3.3 BETEILIGUNG, INCENTIVES, ANONYMITÄT	182
3.3.4 VORBEREITUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE, GESTALTUNG DER ERGEBNISBERICHTE	188

<b>3.4 FOLGEPROZESS UND EVALUATION DER MITARBEITERBEFRAGUNG</b>	<b>195</b>
3.4.1 LERNPROZESSE IM FOLGEPROZESS UND DER EVALUATION	195
3.4.1.1 Individuelle Lernprozesse	195
3.4.1.2 Lernprozesse in Gruppen	206
3.4.1.3 Organisationale Lernprozesse	225
3.4.2 KOMMUNIKATION IM FOLGEPROZESS UND DER EVALUATION	237
3.4.2.1 Kommunikationsstrategien zum Folgeprozess und zur Evaluation	237
3.4.2.2 Mitarbeiterbefragungen als Kommunikationsinstrumente	241
<b>3.5 AUF EINEN BLICK: DIE STÄRKEN ...</b>	<b>243</b>
3.5.1 ... BEI DER GESTALTUNG DES FRAGEBOGENS	243
3.5.2 ... BEI DER VORBEREITUNG UND DURCHFÜHRUNG DER MITARBEITERBEFRAGUNG	245
3.5.3 ... IM FOLGEPROZESS UND DER EVALUATION DER MITARBEITERBEFRAGUNG	246
3.5.3.1 Lernprozesse	246
3.5.3.2 Kommunikation	249
<b>3.6 AUF EINEN BLICK: VERBESSERUNGSPOTENZIAL ...</b>	<b>250</b>
3.6.1 ... BEI DER GESTALTUNG DES FRAGEBOGENS	250
3.6.2 ... BEI DER VORBEREITUNG UND DURCHFÜHRUNG DER MITARBEITERBEFRAGUNG	254
3.6.3 ... IM FOLGEPROZESS UND BEI DER EVALUATION DER MITARBEITERBEFRAGUNG	261
3.6.3.1 Lernprozesse	261
3.6.3.2 Kommunikation	270
3.6.4 MÖGLICHKEITEN FÜR EINEN RELAUNCH DER MITARBEITERBEFRAGUNG	278
<b>4 FAZIT UND AUSBLICK</b>	<b>282</b>
<hr/>	
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>300</b>
<hr/>	
<b>ANHÄNGE</b>	<b>318</b>
<hr/>	
<b>ANHANG I</b>	<b>318</b>
1 KOMMUNIKATIONSMAßNAHMEN VOR UND WÄHREND DER BEFRAGUNG	318
1.1 Artikel aus der Mitarbeiterzeitschrift „Insider“	318
1.2 Plakat zur Mitarbeiterbefragung 2007	319
1.3 Beispiele für die E-Mail-Kommunikation vor und während der Befragung	320
2 FRAGEBOGEN DER MITARBEITERBEFRAGUNG BEI INGRAM MICRO 2007	324
3 ERGEBNISBERICHT FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE	330

4 LEITFADEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE ZUM FOLGEPROZESS 2007	338
5 PRÄSENTATIONSVORLAGE FÜR DAS GET-TOGETHER-MEETING 2007	342
6 KOMMUNIKATION NACH BEENDIGUNG DER BEFRAGUNG	344
6.1 E-Mail nach Beendigung der Befragung	344
6.2 Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift „Insider“ zu Ergebnissen der Befragung	345
<b>ANHANG II</b>	<b>346</b>
1 SCREENSHOTS DER INTERPRÄSENZ ZUR UMFRAGE DER AUTORIN	346
2 INTERVIEWLEITFADEN	359
3 ERGEBNISSE DER UMFRAGE	363
4 ERGEBNISSE DER INTERVIEWS	367

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Individueller Lernprozess	39
Abb. 2: Unternehmensinterne Gruppenlernprozesse	40
Abb. 3: Organisationaler Lernprozess	41
Abb.4: Kommunikation und geteilte Wirklichkeitskonstruktionen als Kreislauf von Setzung und Voraussetzung	48
Abb. 5: Unternehmenskultur und geteilte Wirklichkeitskonstruktionen als Kreislauf von Setzung und Voraussetzung	52
Abb. 6: Ebenen der Kultur nach Schein	57
Abb. 7: Unternehmenskultur nach Schmidt	62
Abb. 8: Soziale Konkretisierungen und Manifestationen als Kreislauf von Setzung und Voraussetzung	67
Abb. 9: Kern der Kultur und Soziale Konkretisierungen als Kreislauf von Setzung und Voraussetzung	68
Abb. 10: 3-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur	69
Abb. 11: Einfaches Lernen im 3-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur	72
Abb. 12: Komplexes Lernen im 3-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur	74
Abb. 13: Deutero-Lernen im 3-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur	76
Abb. 14: Fragebogenitems auf der Ebene der Manifestationen	162
Abb. 15: Fragebogenitems auf der Ebene der Sozialen Konkretisierungen	164
Abb. 16: Fragebogenitems auf der Ebene des Kerns der Kultur	166
Abb. 17: Fragebogenitems im 3-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur	167
Abb. 18: Diagramm Frage 3/Interviews	174
Abb. 19: Diagramm Frage 6a/Interviews	175

Abb. 20: Diagramm Frage 16b/Interviews (mit Ergänzung der Antworten aus 16c)	176
Abb. 21: Diagramm Frage 11/Umfrage	186
Abb. 22: Fragebogenitems „Direkte Führungskraft“ im 3-Ebenen-Modell	200
Abb. 23: Diagramm: Durchführung eines Get-Together Meetings	208
Abb. 24: Fragebogenitems mit Lernchancen für Gruppenlernprozesse im 3-Ebenen-Modell	210
Abb. 25: Diagramm Frage 23/Interviews	214
Abb. 26: Diagramm Frage 9/Interview	215
Abb. 27: Diagramm Frage 24/Umfrage	219
Abb. 28: Fragebogenitems mit Lernchancen für organisationale Lernprozesse im 3-Ebenen-Modell	227
Abb. 29: Diagramm Frage 27/Umfrage	233
Abb. 30: Diagramm Frage 16b/Interviews (mit Ergänzung der Antworten aus 16c)	234
Abb. 31: Diagramm Frage 16c/Interviews	235
Abb. 32a: Diagramm Frage 14/Umfrage	238
Abb. 32b: Diagramm Frage 14/Umfrage	238
Tabelle 1: Stärken und Verbesserungspotenzial bei der Gestaltung des Fragebogens	252
Tabelle 2: Stärken und Verbesserungspotenzial bei Vorbereitung und Durchführung	259
Tabelle 3: Stärken und Verbesserungspotenzial individueller Lernprozesse	262
Tabelle 4: Stärken und Verbesserungspotenzial von Gruppenlernprozessen	266
Tabelle 5: Stärken und Verbesserungspotenzial organisationaler Lernprozesse	269

## 0 Ziel der Arbeit und Vorgehensweise

Mitarbeiterbefragungen sind keine neue Erfindung, sondern haben eine lange Tradition. Laut Borg setzte bereits Karl Marx Ende des 19. Jahrhunderts Mitarbeiterbefragungen zu politischen Zwecken ein. In der heutigen Zeit werden Mitarbeiterbefragungen weitgehend zu wirtschaftlichen Zwecken in Unternehmen durchgeführt (Borg 2002: 9; Oechsner 2012: 17). Dabei sind ihre Einsatzmöglichkeiten durchaus vielfältig, denn die Schwerpunkte von Mitarbeiterbefragungen haben sich im Laufe ihrer langen Geschichte stetig gewandelt und den jeweils aktuellen wirtschaftlichen Trends und Theorieansätzen angepasst. Während in den 1950er- und 1960er-Jahren Befragungen hauptsächlich zur Ermittlung der Arbeitszufriedenheit eingesetzt wurden, verschob sich der Fokus in den 1970ern auf die Arbeitsklimaforschung. In den 1980er-Jahren stand die Ermittlung und Veränderung von Organisationskulturen im Vordergrund, und in den 1990ern wurden Mitarbeiterbefragungen schließlich eingebunden in die Personal- und Organisationsentwicklung. Im neuen Jahrtausend werden Mitarbeiterbefragungen vermehrt zur Unterstützung von strategischen Zielen im Unternehmen eingesetzt. Daher gibt es nicht „die“ Mitarbeiterbefragung, sondern es existieren heute verschiedene Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeiterbefragungen, z. B. im Rahmen des Auftau- und Einbindungsmanagement-Programms (AEMP) (Borg 1997: 59ff.), als Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements (Bungard 1997: 5ff.), zur Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen (Comelli 1997: 32ff.), zur Umsetzung von „Cultural Change“ (Ladwig/Domsch 1997: 74ff.) und im Bereich des Total Quality Managements (TQM) (Becker 1997: 214ff.) sowie als strategieunterstützende Mitarbeiterbefragung (Trost/Hagmeister 2005; Zimmermann/Frank 2008). Je nach Einsatzgebiet können Ziele, Inhalte, Folgeprozesse etc. der Mitarbeiterbefragung recht unterschiedlich ausfallen.

Aufgrund dieser vielfältigen Einsatz- und Gestaltungsmöglichkeiten behauptet sich die Mitarbeiterbefragung bis heute als ein „Instrument zeitgemäßer Unternehmensführung“ (Hummel/Zander 2011: 156). Durch aktuelle Entwicklungen, wie z. B. die fortschreitende Globalisierung, der steigende Wettbewerb, die verkürzten Produktlebenszyklen etc. (vgl. Abschnitt 1.2.3), wird es für viele Unternehmen zunehmend schwerer, wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Der größte Einfluss auf den Unternehmenserfolg wird sowohl im Engagement, der Motivation, der Qualifikation und der Zufriedenheit der Mitarbeiter gesehen (Hummel/Zander 2011: 163) als auch in einer lern- und innovationsfreudigen Unternehmenskultur (Kerka et al. 2007: 12). Genau hier liegt die Stärke von Mitarbeiterbefragungen. Sie sind ein probates Instrument, um den Status quo in Bezug auf erfolgsrelevante Faktoren zu ermitteln, Veränderungsbedarfe zu identifizieren und diese durch gezielte Maßnahmen gemeinsam mit den Mitarbeitern umzusetzen (Oechsner 2012: 13). „Richtig genutzt sind sie [Mitarbeiterbefragungen] wie kaum ein anderes Instrument geeignet, Mitarbeiter in Entscheidungs- und Veränderungsprozesse einzubeziehen,



um Verbesserungen auf dem Weg zur Erreichung der Unternehmensziele voranzubringen.“ (Bösch 2011:10) Studien aus der Praxis bestätigen die weiterhin große Bedeutung von Mitarbeiterbefragungen. Eine aktuelle Studie in deutschsprachigen Großunternehmen zeigt, dass 80 % der befragten Unternehmen schon einmal eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt haben, 64 % davon führen sie sogar regelmäßig durch (Hossiep/Frieg 2008: 2f.).<sup>1</sup> Eine weitere Studie im deutschsprachigen Raum, die auch mittelständische Unternehmen einbezieht, zeigt, dass mehr als 90 % der befragten Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchführen, davon mehr als 70 % regelmäßig (Kienbaum/Hewitt Associates 2008: 4).<sup>2</sup> Laut einer dritten Studie bei Dienstleistungsunternehmen aller Branchen und Größen in Deutschland nutzen knapp 70 % Mitarbeiterbefragungen, davon 33 % regelmäßig (Hummel/Zander 2011: 163).<sup>3</sup>

Obwohl also die überwiegende Mehrheit der deutschsprachigen Unternehmen Mitarbeiterbefragungen einsetzt, sind bei Weitem nicht alle Unternehmen mit dem Erfolg der Befragungen zufrieden. 45 % der Unternehmen sehen nur teilweise einen Nutzen der Befragungen, 18 % schätzen ihn sogar gering oder sehr gering ein (Hummel/Zander 2011: 167). Auch die Studie von Kienbaum und Hewitt Associates zeigt, dass nur 58 % der Befragten insgesamt mit der Mitarbeiterbefragung zufrieden sind (Kienbaum/Hewitt Associates 2008: 18). Der Grund dafür liegt vermutlich in der Umsetzung der Folgeprozesse. Anhand der Studie von Kienbaum und Hewitt Associates ist dies besonders gut zu erkennen. 99 % der Unternehmen sehen die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen als „zentralen Bestandteil“ der Mitarbeiterbefragung (ebenda: 14). Gleichzeitig wird die Umsetzung der Maßnahmen als größte Herausforderung gesehen (ebenda: 17) und als der Bereich, in dem die Mitarbeiterbefragung selbst noch verbessert werden muss (ebenda: 16). Entsprechend sind auch nur 32 % der Unternehmen von der Wirksamkeit ihrer Maßnahmen überzeugt (ebenda: 18). Auch die Studie, auf die sich Hummel und Zander beziehen, zeigt, dass mehr als 90 % der Unternehmen aus den Befragungen Verbesserungsmaßnahmen ableiten. Davon setzen allerdings nur 30 % diese Verbesserungen weitgehend um, immerhin 54 % noch teilweise, und weitere 16 % setzen Verbesserungsmaßnahmen nur noch ansatzweise oder gar nicht um (Hummel/Zander 2011: 166). Dies zeigt, dass gerade der zentrale Aspekt von Mitarbeiterbefragungen, nämlich Verbesserungspotenzial zu erkennen und entsprechende Maßnahmen *umzusetzen*, in vielen Unternehmen noch nicht voll

---

<sup>1</sup> Umfrage bei den 820 größten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit einer Rücklaufquote von 30 % im Rahmen eines Projektes der Universität Bochum und der Zeitschrift *planung & analyse*.

<sup>2</sup> Ergebnisse der Trendstudie von Kienbaum und Hewitt Associates 2008 bei insgesamt 207 Unternehmen aus Deutschland (47 Teilnehmer), Österreich (120 Teilnehmer) und der Schweiz (40 Teilnehmer) verschiedenster Branchen und Unternehmensgrößen (davon 42 % Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl unter 1.000).

<sup>3</sup> Hummel und Zander beziehen sich in ihrem Beitrag auf ein Forschungsprojekt der M+M Forschungsgruppe Management + Marketing bei Dienstleistungsunternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen in Deutschland.

ausgeschöpft wird. Damit bleiben Mitarbeiterbefragungen in diesen Unternehmen weit hinter ihrem eigentlichen Potenzial zurück.

Aufgrund der in der Praxis häufig nicht ausgeschöpften oder ausbleibenden positiven Effekte von Mitarbeiterbefragungen überrascht es, dass sich in Theorie und Praxis vergleichsweise wenig Ansätze darauf konzentrieren, *wie* die Potenziale einer Mitarbeiterbefragung ausgeschöpft werden können. Meist beschäftigt sich die einschlägige Literatur mit methodischen oder technischen Abläufen und der Phase *vor* und *während* der Befragung, während die eigentlich Erfolg versprechende Phase *nach* der Befragung kaum beachtet wird (Zimmermann/Frank 2008: 24). Wie die befragten Unternehmen der zitierten Studien sehen auch wir das größte Potenzial von Mitarbeiterbefragungen in der Ableitung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen. Wir sind überzeugt, dass das Potenzial von Mitarbeiterbefragungen auch deshalb in vielen Unternehmen noch nicht ausgeschöpft ist, weil Folgeprozesse zu wenig unter dem *Aspekt des Lernens* betrachtet werden. Bereits seit den 1960er-Jahren besteht in der Literatur Einigkeit darüber, dass die Lernfähigkeit in Unternehmen „[...] zur Grundlage ihres Erhalts und zu einer Bedingung für eine dauerhafte Aufrechterhaltung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit [geworden ist]. Daraus begründen sich die verstärkten Diskussionen und Auseinandersetzungen zum Phänomen ‚organisationales Lernen‘ mit dem Ziel der Initiierung von Lernprozessen in und von Organisationen.“ (Liebsch 2011: 114) An dieser Stelle sieht die Autorin Möglichkeiten, die Potenziale von Mitarbeiterbefragungen auszuschöpfen, indem sie als „Weiterbildungsinstrument“ zur Initiierung und Gestaltung von Lernprozessen verschiedenster Art im Unternehmen genutzt werden (Schneider et al. 2008: 34). Da dies in Theorie und Praxis weitgehend vernachlässigt wird, besteht also immer noch ein Bedarf, Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrument anhand theoretischer Modelle zu entwickeln und diese dann für die Praxis nutzbar zu machen. An dieser Stelle setzt diese Arbeit an. Wir wollen zum einen systematisch darstellen, *wie Mitarbeiterbefragungen zur Initiierung und Gestaltung von Lernprozessen in Unternehmen genutzt werden können*. Diese systematische Darstellung soll dann zum anderen auch als *Analyserahmen* dienen, um die Mitarbeiterbefragungen selbst *evaluieren und verbessern* zu können, sodass sie ihr volles Potenzial als Instrument zeitgemäßer Unternehmensgestaltung entfalten können.

Diese Arbeit ist in drei Kapitel gegliedert, wobei das erste Kapitel der Bestimmung der theoretischen Grundlagen gewidmet ist. Im zweiten Kapitel werden schwerpunktmäßig Mitarbeiterbefragungen im Hinblick auf ihr Potenzial als Lerninstrumente behandelt. In Kapitel 1 und 2 werden auch die Grundlagen für eine Analyse der Mitarbeiterbefragungen entwickelt. Anhand der dargestellten Analyserahmen wird schließlich im dritten Kapitel die Mitarbeiterbefragung des Praxisbeispiels systematisch evaluiert.

Aufgrund der Definitionen-Vielfalt in der Literatur ist es nötig, eine verbindliche und in Bezug auf Mitarbeiterbefragungen handhabbare Definition einiger wesentlicher Begriffe abzuleiten.

Kapitel 1 widmet sich daher zunächst der Bestimmung der theoretischen Grundlagen, um diese Begriffe zu klären und für diese Arbeit verbindlich zu definieren. In Abschnitt 1.1.1 werden die Begriffe Unternehmen und Organisation, in der Literatur häufig synonym verwendet, unterschieden. Unternehmen werden als soziale Systeme und Mitarbeiter als ihre Komponenten verstanden, die sowohl das soziale System beeinflussen und verändern können als auch selbst davon beeinflusst und verändert werden. Organisation bezeichnet dabei die Interaktionsmuster der Komponenten untereinander. Abschnitt 1.1.2 beschäftigt sich mit dem Aufbau von Wissen auf Grundlage von Daten und Informationen und stellt zudem die Bedeutung von Wissen für Unternehmen dar (Abschnitt 1.1.2.4). Der Begriff Wissen wird im folgenden Abschnitt 1.1.3 vom Begriff Intelligenz abgegrenzt, und die Bedeutung organisatorischer Intelligenz wird kurz erläutert. In Abschnitt 1.1.4 wird schließlich das Konzept Lernen erörtert. Allein aufgrund der Fülle an Literatur gerade zu dem Thema Lernen bzw. organisationales Lernen<sup>4</sup> kann dieses Kapitel keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Lernen wird zunächst allgemein als Aufbau oder Veränderung von Wissen definiert (Abschnitt 1.1.4.1). Im Abschnitt 1.1.4.2 werden dann die unterschiedlichen Lernprozesse im Unternehmen dargestellt und als individuelle, Gruppen- oder organisationale Lernprozesse unterschieden. Um diese Lernprozesse noch differenzierter betrachten zu können, werden drei Lernniveaus unterschieden: einfaches, komplexes und Deutero-Lernen. Diese drei Lernniveaus sowie die Unterscheidung der Lernprozesse anhand der an ihr beteiligten Individuen bzw. Gruppen werden im weiteren Verlauf auch die Grundlage zur Analyse von Lernprozessen anhand von Mitarbeiterbefragungen bilden. Wie in Kapitel 2 gezeigt wird, spielt die Kommunikation bei Mitarbeiterbefragungen eine wichtige Rolle, da sie zum einen ein Erfolgsfaktor für das Gelingen der Befragung ist und die Befragung zum anderen selbst ein Kommunikationsinstrument darstellt. Daher werden abschließend in Abschnitt 1.1.5 Kommunikation sowie deren Bedeutung in und für Unternehmen dargestellt.

---

<sup>4</sup> Auch Stotz weist darauf hin, dass es nicht nur sehr viele Beiträge zum organisationalen Lernen gibt, sondern diese den Begriff „organisationales Lernen“ auch teilweise sehr verschieden verwenden. (Stotz 1999: 1ff.).

Auf die Bedeutung der Unternehmenskultur für Lernprozesse im Unternehmen wird in Abschnitt 1.2 eingegangen. Hier wird zunächst der Zusammenhang von Lernen und Kultur dargestellt (Abschnitt 1.2.1), der auch die im Abschnitt 1.1 definierten Konzepte zusammenführt. Die Unternehmenskulturkonzepte von E. H. Schein sowie S. J. Schmidt werden im folgenden Abschnitt 1.2.2 erläutert und anschließend in einer Synthese zusammengeführt (Abschnitt 1.2.2.3). Das daraus entwickelte Konzept von Unternehmenskultur wird mit den drei Lernniveaus zusammengeführt (Abschnitt 1.2.2.4) und als Grundlage zur Analyse von Fragebogenitems vorgestellt (Abschnitt 1.2.2.4). Der Gestaltung des Fragebogens, insbesondere der Auswahl der Fragen, wird diese gesonderte Analyse gewidmet, da der Fragebogen maßgeblich bestimmt, welche Themen für die Initiierung von Lernprozessen zugänglich werden. Der Fragebogen ist damit neben dem Folgeprozess ein zentrales Erfolgskriterium von Mitarbeiterbefragungen. Im dritten Kapitel wird dieses Analyseschema auf die Mitarbeiterbefragung des Praxisbeispiels angewandt.

Von großer Bedeutung für Lernprozesse ist auch das im Unternehmen vorherrschende Menschenbild, da es bestimmt, welche Rollen den einzelnen Beteiligten im Verlauf der Befragung zufallen. Abschnitt 1.3 beschäftigt sich mit Menschenbildern in Theorie und Praxis und schlägt eine alternative Sichtweise des Mitarbeiters vor, welche der Arbeit implizit zugrunde liegt.

Kapitel 2 beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Darstellung von Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrumente. Aufgrund der bereits zuvor beschriebenen vielfältigen Einsatz- und Gestaltungsmöglichkeiten sollen zunächst eher allgemeingültige formale (Abschnitt 2.1.1) und rechtliche Kriterien (Abschnitt 2.1.2) erläutert werden. In Abschnitt 2.1.3 wollen wir noch einmal zusammenfassend darstellen, warum Mitarbeiterbefragungen in der Vergangenheit so beliebt waren, welche aktuellen Trends zu ihrer Reaktivierung geführt haben und aus welchen Gründen Unternehmen häufig Mitarbeiterbefragungen starten. Schließlich werden allgemeine Kosten- und Nutzenaspekte erläutert und dabei auch die unterschiedlichen Personengruppen und ihre Erwartungen und Ansprüche an eine Mitarbeiterbefragung berücksichtigt (Abschnitt 2.1.4). Die Ausführungen in diesem Abschnitt werden zeigen, dass dem Folgeprozess einer Befragung eine zentrale Bedeutung zukommt. Denn hier werden durch die Diskussion der Ergebnisse und die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen zum größten Teil erst Lernprozesse angestoßen und umgesetzt. Damit ist der Folgeprozess neben dem Fragebogen eines der zentralen Erfolgskriterien von Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrumente. Entsprechend widmen wir ihm einen eigenen Abschnitt im dritten Kapitel.

In Abschnitt 2.2 werden die in Kapitel 1 verbindlich festgelegten Konzepte nun auf Mitarbeiterbefragungen bezogen. Hier gilt es herauszustellen, welchen Einfluss das Unternehmen und die Organisation (Abschnitt 2.2.1), die Generierung und Speicherung von Wissen (Abschnitt 2.2.2), die organisatorische Intelligenz (Abschnitt 2.2.3) sowie die unterschiedlichen Lernprozesse im Unternehmen (Abschnitt 2.2.4) auf den Erfolg von Mitarbeiterbefragungen haben. Anschließend wird die Bedeutung von Mitarbeiterbefragungen als Kommunikationsinstrumente (Abschnitt 2.2.5.1) erörtert sowie die Bedeutung von Kommunikationsstrategien als Erfolgsfaktor für das Gelingen der Befragung (Abschnitt 2.2.5.2) dargestellt. Hier zeigt sich, dass Kommunikation im doppelten Sinne für die Befragung von Bedeutung ist, daher werden diese beiden Aspekte auch im dritten Kapitel jeweils gesondert behandelt. Abschließend wird der Einfluss von Unternehmenskulturen (Abschnitt 2.2.6) sowie von Menschenbildern (Abschnitt 2.2.7) auf Mitarbeiterbefragungen dargestellt und wie diese die Gestaltung der Lernprozesse und die Rollen der daran beteiligten Personen im Unternehmen beeinflussen.

In Abschnitt 2.3 wollen wir noch einmal gesondert auf die Erfolgsfaktoren von Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrumente eingehen. Wie zuvor beschrieben, haben wir bereits den Fragebogen sowie den Folgeprozess als zentrale Erfolgsfaktoren bestimmt. Allerdings besteht eine Mitarbeiterbefragung immer aus mehreren Phasen. So werden in der Vorbereitung und Durchführung bereits die Grundlagen für das Gelingen der Befragung gelegt, ohne die auch ein hervorragender Fragebogen oder ein gut konzipierter Folgeprozess nicht erfolgreich sein können. Eine Analyse von Mitarbeiterbefragungen ohne diese Phasen wäre demzufolge unvollständig. Daher gehen wir im Abschnitt 2.3 vornehmlich auf die Erfolgsfaktoren aus Vorbereitung und Durchführung ein und werden sie im dritten Kapitel in einem gesonderten Abschnitt behandeln.

In Kapitel 3 werden die in den vorangegangenen Kapiteln erörterten theoretischen Überlegungen anhand eines Beispiels aus der Praxis diskutiert, der Mitarbeiterbefragung bei der Ingram Micro Distribution GmbH. Ziel der Analyse ist es, die *gesamte* Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro systematisch zu untersuchen und dabei die zuvor entwickelten Erfolgsfaktoren wie den Fragebogen, die Vorbereitung und Durchführung sowie den Folgeprozess und die Evaluation zu analysieren. Zunächst werden im Abschnitt 3.1 sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro kurz vorgestellt. Das Unternehmen ist Großhändler für Produkte der Informationstechnologie mit Hauptsitz in München. Als Tochter eines amerikanischen Mutterkonzerns führt Ingram Micro schon seit mehr als zehn Jahren Mitarbeiterbefragungen durch. Die Autorin hatte die Möglichkeit, die einzelnen Phasen der Mitarbeiterbefragung als Doktorandin in der Personalentwicklung zu begleiten. Zur Evaluation wurde von der Autorin eine „Befragung zur Befragung“ konzipiert, an der alle teilnahmeberechtigten Mitarbeiter der regulären

Unternehmensbefragung teilnehmen konnten. Die „Befragung zur Befragung“ wurde onlinebasiert gleichzeitig zur Unternehmensbefragung durchgeführt. Die Befragungsergebnisse wurden durch 1- bis 2-stündige Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens ergänzt. Darüber hinaus standen der Autorin diverse interne Dokumente zur Verfügung, insbesondere natürlich der Fragebogen sowie Informations- und Kommunikationsmaterialien, die das Unternehmen im Laufe der Mitarbeiterbefragung an die Mitarbeiter weitergab.

Wir haben den Fragebogen als eines der zentralen Erfolgskriterien herausgestellt, da er die Themen bestimmt, die durch die Befragung für Lernprozesse eröffnet werden. Daher widmen wir den Abschnitt 3.2 ausschließlich der Analyse des Fragebogens der Ingram Micro Distribution GmbH. Er wird zunächst anhand von formalen Kriterien untersucht, die Aussagen über die Qualität des Fragebogens zulassen. Im zweiten Schritt werden die Fragebogenitems in das in Abschnitt 1.2.2.5 entworfene Analyseschema eingeordnet. Aufgrund dieser Systematisierung lassen sich Hypothesen darüber ableiten, auf welchen Lernniveaus sich Lernprozesse anstoßen lassen, welchen zeitlichen Rahmens voraussichtlich die Umsetzung bedarf und ob dabei mit Widerstand der betreffenden Mitarbeiter zu rechnen ist.

Der folgende Abschnitt 3.3 analysiert die Phasen der Vorbereitung und Durchführung der Befragung anhand der in Abschnitt 2.3 herausgearbeiteten Erfolgskriterien. Obwohl wir sie nicht als die zentralen Erfolgskriterien wie den Fragebogen und den Folgeprozess herausgestellt haben, sind sie die Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeiterbefragung insgesamt gelingen kann. Eine Evaluation einer Unternehmensbefragung ohne diese Phasen wäre also unvollständig. Da die Ingram Micro Distribution GmbH aufgrund der Zugehörigkeit zum amerikanischen Mutterkonzern auf diese Phasen der Befragung allerdings den geringsten Einfluss hat, werden die einzelnen Erfolgskriterien jeweils nur kurz behandelt.

Der Abschnitt 3.4 widmet sich schließlich den zentralen Erfolgsfaktoren der Befragung, dem Folgeprozess und der Evaluation. Wir analysieren, welche Lernchancen sich im Bereich der individuellen, Gruppen- und organisationalen Lernprozesse eröffnen und in welchem Umfang diese bei Ingram Micro bereits genutzt werden bzw. an welchen Stellen noch Potenzial ausgeschöpft werden könnte (Abschnitt 3.4.1). Auch der Kommunikation wollen wir aufgrund ihrer besonderen Bedeutung einen gesonderten Abschnitt widmen und sowohl Kommunikationsstrategien zum Folgeprozess erörtern als auch die Mitarbeiterbefragung selbst als Kommunikationsinstrument (Abschnitt 3.4.2).

Das dritte Kapitel schließt mit einem Überblick über die Stärken (Abschnitt 3.5) sowie über das Verbesserungspotenzial (Abschnitt 3.6) der Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro. Hier sollen anhand der Ergebnisse der Analyse des Praxisbeispiels auch allgemeine Handlungsempfehlungen sowie konkrete Gestaltungsvorschläge gegeben werden, wie Unternehmen die Potenziale von Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrumente besser bewerten und ausschöpfen können. In Abschnitt 3.6.4 wird auf die Möglichkeit eines Relaunches der Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro Deutschland eingegangen, um das mittlerweile sehr eingespielte Instrument wieder aus seiner Routine zu reißen. Dadurch sollen Mitarbeitern und Führungskräften neue Anreize gegeben werden, sich wieder vermehrt aktiv an der Gestaltung und Umsetzung von Lernprozessen im Rahmen der Unternehmensbefragung zu beteiligen. Dabei beschränken wir uns auf die Aspekte, bei denen wir aufgrund der Befragung und der Interviews davon ausgehen, dass sie bei einem Relaunch die größte Wirkung erzielen würden.

Abschließend soll ein Fazit gezogen und ein Ausblick gegeben werden, wohin sich Mitarbeiterbefragungen in Zukunft noch entwickeln können und wo ihre Potenziale in Bezug auf künftige unternehmerische Herausforderungen liegen (Kapitel 4).

# **Kapitel 1: Bestimmung der theoretischen Grundlagen**

## **1.1 Grundlegende Begriffe**

### **1.1.1 Unternehmen und Organisation**

Mit der vorliegenden Arbeit wollen wir darstellen, wie Unternehmen anhand von Mitarbeiterbefragungen Lernprozesse initiieren und gestalten können. Dies ist nur möglich, wenn wir dieser Arbeit ein Konzept von Unternehmen zugrunde legen, welches (1) die *Wissensverarbeitung und Lernfähigkeit* von und in Unternehmen erklären kann. Lernprozesse dürfen dabei nicht nur als Reaktion auf die Umwelt erfolgen. Vielmehr müssen Unternehmen bzw. die im Unternehmen agierenden Individuen in der Lage sein, selbst proaktiv Lernprozesse zu veranlassen. Den beteiligten Mitarbeitern und Führungskräften muss es möglich sein, dabei (2) eine *aktive Rolle als Initiatoren und auch als Träger dieser Lernprozesse einzunehmen*. Schließlich können Lernprozesse auf der Grundlage von Erkenntnissen aus Mitarbeiterbefragungen nur dann im Unternehmen umgesetzt werden, wenn (3) die *Möglichkeit gezielter Eingriffe* gegeben ist. D. h., Lernprozesse können von Unternehmen sowohl aktiv ausgelöst als auch intentional gesteuert werden. Dies schließt ein, dass eventuell auch Mitarbeiter „gesteuert“ werden müssen, ohne dass sie dabei ihre aktive Rolle als Träger der Lernprozesse einbüßen (dazu ausführlich Abschnitt 1.3). Wir wollen aus der Vielzahl der Unternehmenskonzepte zunächst einige gängige Konzepte kurz vorstellen: Unternehmen als Maschine, als autopoietisches, selbstreferenzielles oder autonomes System, als evolvierendes System und Unternehmen als lebende Organismen. Ebenfalls wollen wir kurz erläutern, warum diese Konzepte für unsere Fragestellung ungeeignet sind. Anschließend stellen wir das Konzept des Unternehmens als soziales System vor, welches die theoretische Grundlage dieser Arbeit bildet.

Vorweg sei noch erwähnt, dass es sich bei dem Unternehmen, das wir in Kapitel 3 untersuchen, um ein Wirtschaftsunternehmen handelt, d. h. ein Unternehmen, das Gewinne anstrebt und zumindest keine Verluste dauerhaft tragen kann. Dieser Hinweis erscheint zunächst banal, es bleibt jedoch zu bedenken, dass in dieser Arbeit ein Konzept zum Einsatz von Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrument behandelt wird, das sowohl Zeit als auch materielle Ressourcen in Anspruch nimmt und damit Kosten verursacht. Obwohl wir davon überzeugt sind, dass Mitarbeiterbefragungen wertvolle Lerninstrumente darstellen können, ergeben sich nicht unerhebliche Mess- und Bewertungsprobleme, die es schwierig machen, Mitarbeiterbefragungen direkt einen wirtschaftlichen Erfolg zuzuschreiben. Wir werden in dieser Arbeit Konzepte wie Wissen, Lernen und Kultur unabhängig von ihrem wirtschaftlichen Erfolg definieren. Allerdings werden Kosten- und Nutzenaspekte noch einmal in den Kapiteln 2 und 3 näher behandelt.



In der klassischen Managementlehre ist das *mechanistische Konzept* am weitesten verbreitet. Unternehmen werden dabei als Maschinen betrachtet, „die analytisch berechenbar und von außen exakt gestaltbar sind“ (Klimecki/Probst/Eberl 1991: 111). Berühmtester Vertreter dieses Modells ist Frederick W. Taylor mit seinem Ansatz des Scientific Management<sup>5</sup>. Aber auch der französischen Verwaltungslehre von Fayol, dem Bürokratiekonzept von Weber oder dem faktortheoretischen Ansatz von Gutenberg liegt dieses Konzept zugrunde (ebenda: 110f.; Zell 2011: 6ff.; Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2004: 39ff.). Als Grundlage für diese Arbeit erscheint es ungeeignet, da eigendynamische Veränderungen durch das Maschinenkonzept kaum erfasst werden können. Das Unternehmen funktioniert in dieser Konzeption stabil in einer stabilen Umwelt. Organisationsstrukturen und Menschen sind instrumentalisiert und spielen nur insoweit eine Rolle, als sie funktionieren müssen. Es gäbe zwar kein Steuerungsproblem, da Veränderungen dem Unternehmen von Managern gezielt auferlegt werden können, doch Lernen und proaktives Gestalten lassen sich damit nicht erklären (Klimecki/Probst/Eberl 1991: 110f.). Obwohl in vielen Grundlagenwerken noch vertreten, gilt dieses Modell mittlerweile als veraltet und nicht mehr zeitgemäß (Heideloff 1999: 264).

Durch die Einflüsse der neueren Systemtheorie entwickelten sich Konzepte, die Unternehmen als *autopoietische, selbstreferenzielle oder autonome Systeme* beschreiben, wobei Autopoiesis, Selbstreferenzialität und Autonomie teilweise analog verwendet werden.<sup>6</sup> Autopoietische Systeme werden als energetisch offen, aber operational geschlossen beschrieben, d. h., „[...] die internen Abläufe unterliegen immer ausschließlich systemeigenen Gesetzmäßigkeiten“ (Bode/Heinze 2003: 115). Dies hat in der Literatur häufig zu der Schlussfolgerung geführt, dass soziale Systeme nicht gesteuert werden können (Kasper 1991: 63) oder dass zielgerichtetes Handeln quasi unmöglich ist (Greif 1996: 57).<sup>7</sup> Durch ihre energetische Offenheit sind autopoietische Systeme zudem auf Anstöße von außen angewiesen, um eigene Prozesse in Gang zu setzen (Bode/Heinze 2003: 115). Dies wird im Extremfall als „Zwang“ interpretiert, sich permanent seiner Umwelt anzupassen, und endet in einer Forderung nach permanenter Lern- und Veränderungsbereitschaft, die dann allerdings vornehmlich reaktiv erscheint (Albrecht 1993: 12, 30). Kriz hält das Autopoiesis-Konzept auch deshalb zur Diskussion von Lernfähigkeit in Unternehmen für ungeeignet, weil sich die Autopoiesis-Debatte hauptsächlich auf die Stabilität des Systems konzentrierte statt auf Veränderungen und Veränderbarkeit, wie es für die Diskussion zu Lernfähigkeit wichtig wäre (Kriz 1997: 191). Letztlich sind Unternehmen keine Netzwerke zur Produktion von Menschen, wodurch die Übertragung des Autopoiesis-Konzepts zu einer unzu-

---

<sup>5</sup> Zum Menschenbild im Scientific Management vgl. Abschnitt 1.3.1.

<sup>6</sup> Die verschiedenen Begriffe beschreiben allerdings verschiedene Zustände, sodass eine analoge Verwendung äußerst problematisch ist, ebenso wie die unreflektierte Übertragung auf lebende oder soziale Systeme. Dazu ausführlich Hejl 1996: 306ff.

<sup>7</sup> Dies ist allerdings keine zwingende Schlussfolgerung, denn auch Menschen als autopoietische Systeme lassen sich in einem gewissen Maße steuern (dazu ausführlich Abschnitt 1.4.3). Gleiches gilt für soziale Systeme, wie weiter unten ausgeführt werden soll.

lässigen Biologisierung führt (Kirsch/Knyphausen 1991: 83ff.)<sup>8,9</sup> Die Lösung des Biologisierungsproblems, die auf Luhmann zurückgeht und Kommunikation statt Menschen als Komponente sozialer Systeme sieht (Luhmann 2003), führt allerdings zu einer eher technischen Sichtweise von Unternehmen (Stotz 1999: 185). Menschliche Potenziale spielen dann meist nur noch eine untergeordnete Rolle. Unter diesen Bedingungen ist auch das Autopoiesis-Konzept für diese Arbeit nicht geeignet.

Ebenfalls aus der Biologie entlehnt ist die Evolutionsmetapher<sup>10</sup>, in der *Unternehmen als evolutionsfähige Systeme* beschrieben werden, die aufgrund ihrer Adaptionfähigkeit den Selektionsdruck der Umwelt erfolgreich überstehen können (Paetow 2004: 45ff.). Auch dieses Konzept ist aufgrund seiner starken Orientierung nach außen für diese Arbeit ungeeignet. Da die Umwelt die Bedingungen der Selektion vorgibt, ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die Umwelt möglichst genau zu kennen, sowie der Zwang, sich permanent an wechselnde Bedingungen anzupassen (Klimecki/Probst/Eberl 1991: 112ff.).<sup>11</sup> Der Veränderungszwang erscheint hier sogar noch stärker als im Autopoiesis-Konzept, da das autopoietische System zumindest nach eigenen Kriterien Impulse verarbeiten kann, was auch die Möglichkeit einschließt, nicht zu reagieren. Nach dem Evolutionskonzept bleibt einem System dagegen kaum eine andere Wahl als zu reagieren, weil das System als unkontrolliert umweltempfindlich beschrieben wird (Paetow 2004: 48). Die aktive Auseinandersetzung mit der Umwelt wird daher i. d. R. vernachlässigt, und das Konzept zeigt keine Möglichkeiten auf, proaktiv und innovativ zu werden (Klimecki/Probst/Eberl 1991: 113). Evolutive Prozesse im Unternehmen werden zudem als nicht steuerbar (wenn auch beeinflussbar) gesehen, wodurch sich nur eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten ergeben (Paetow 2004: 53).

Ein anderes Konzept beschreibt Unternehmen selbst als *lebende Organismen*. Mit dieser Metapher lässt sich einem Unternehmen ohne Weiteres Lernfähigkeit (Nonaka/Takeuchi 1997: 19), Fähigkeit zu Wachstum und Veränderung (Senge 1997: 355f.) sowie zur Charakter- und Identitätsbildung zusprechen (Geus 1998: 50). Der entscheidende Vorteil dieser Sichtweise ist für Geus, dass Menschen von sich aus mit Lebewesen verantwortungsvoller umgehen als mit

---

<sup>8</sup> Die Autoren führen in ihrem Artikel detaillierte aus, wie das Autopoiesis-Konzept trotzdem zur Beschreibung von Unternehmen fruchtbar gemacht werden kann.

<sup>9</sup> Selbst F. J. Varela, einer der Mitbegründer des Autopoiesis-Konzepts, sieht dies als „Kategoriefehler“ (Varela 1996: 121). Zum Begriff der Autopoiesis s. a. Maturana 1996a und 1996b.

<sup>10</sup> Detaillierte Übertragung des Evolutionskonzeptes z. B. bei Jantsch 1996: 183ff. oder Paetow 2004: 41ff.

<sup>11</sup> Hejl nennt dies das adaptionistische Missverständnis. Das Kernproblem dieses Missverständnisses ist die Annahme, je besser man sich seiner Umwelt anpasse, desto erfolgreicher könne man in ihr agieren. Um sich seiner Umwelt anpassen zu können, müsse man diese daher so genau wie möglich kennen. So stecken Unternehmen zu viel Zeit und Geld z. B. in die Erforschung des Marktes, statt zu erkennen, dass das Unternehmen mit seiner Umwelt ko-evolviert, und daraus Möglichkeiten zur Selbstveränderung abzuleiten. (Hejl 2006: 145).

unbelebter Materie und dies der erste Schritt sei, das „Leben“ des Unternehmens zu verlängern (ebenda: 30).<sup>12</sup> Natürlich ist ein Unternehmen im biologischen Sinne kein Organismus, der aus Zellen besteht, einen eigenen Metabolismus hat und sich reproduzieren kann (vgl. die Ausführungen zu Merkmalen von Lebewesen bei Roth 1998: 81ff.). Auch dieses Konzept ist somit, wie bereits im Autopoiesis-Konzept aufgezeigt, eine unzulässige Biologisierung. Zusätzlich leidet diese Metapher darunter, dass sich mit ihr zwar gewisse Eigenschaften eines Unternehmens beschreiben, aber kaum sinnvoll erklären lassen. Ein Unternehmen „lebendig“ zu nennen, damit man ihm Lernfähigkeit zusprechen kann, erklärt eben noch nicht, wie genau diese Lernfähigkeit zustande kommt.

Für die Fragestellung dieser Arbeit erscheint uns das Konzept von **Unternehmen als soziale Systeme** geeignet. Wir folgen dabei der Argumentation von Hejl, wonach Sozialsysteme bestimmt werden können *„als eine Menge von Individuen, die zwei Bedingungen erfüllen. Sie müssen (a) die gleiche Wirklichkeitskonstruktion<sup>13</sup> ausgebildet haben sowie mit Bezug auf sie in einer spezifischen und ihr zugeordneten Weise handeln können (wobei Handlungen als angemessener Umgang mit dieser Wirklichkeit gesehen werden), und sie müssen (b) mit Bezug auf diese Wirklichkeitskonstruktion tatsächlich handeln und interagieren.“* [Hervorhebung im Original] (Hejl 1992b: 270)

Individuen werden als Komponenten sozialer Systeme verstanden. Sie sind Komponenten vieler verschiedener sozialer Systeme und haben als Systeme eigener Art i. d. R. Zugang zur Umwelt dieser Sozialsysteme. Individuen sind nur insoweit Teil sozialer Systeme, wie ihre Eigenschaften der oben gegebenen Definition entsprechen. Individuen als Personen gehören der Umwelt von Sozialsystemen an (Hejl 1992a: 113f.; Hejl 1992b: 274f.). Ein Unternehmen kann demnach als ein soziales System verstanden werden, wenn seine Komponenten, d. h. seine Mitarbeiter und Führungskräfte, ebenso wie das Top-Management und Eigentümer, entsprechend der Definition an der Wirklichkeitskonstruktion beteiligt sind, auf dieser Grundlage handeln können und dies auch tun. Trifft das auf die Individuen nicht zu, stellen sie keine Komponenten des Sozialsystems Unternehmen dar (Hejl 1996: 320).

Gemeinsame Wirklichkeitskonstrukte sind die Basis dafür, dass Kommunikation und Interaktionen auf das Sozialsystem abgestimmt werden können (Hejl 1992b: 280). Die daraus hervorge-

---

<sup>12</sup> Geus räumt ein, dass „das lebende Unternehmen“ wahrscheinlich bloß als Metapher gelten kann. Dies ändert für ihn aber nichts an der Erklärungskraft des Modells (Geus 1998: 30).

<sup>13</sup> Hier wird ein konstruktivistisches Wirklichkeitsverständnis zugrunde gelegt, d. h. dass kognitiv autonome Individuen (dazu auch Abschnitt 4.3) durch Beobachtungen auf Grundlage sozial generalisierter Deutungs- und Bewertungsmuster ihre Wirklichkeitskonstruktionen erzeugen, die sie in Kommunikationen und Interaktionen mit anderen Individuen legitimieren. Dazu ausführlich Schmidt 2004a-e: 705ff.; Richards/Glaserfeld 1996: 221 sowie Vowinckel 2001.

henden Interaktionsmuster zwischen den Komponenten im Sozialsystem bilden dessen Organisation (ebenda: 277). Die Organisation ist autonomisiert, d. h., sie ist zwar darauf angewiesen, dass Komponenten entsprechend der Organisation handeln, aber sie ist nicht auf bestimmte Komponenten angewiesen, die damit prinzipiell austauschbar sind (ebenda: 278; Hejl/Stahl 2000: 114). Durch das Zusammenwirken von Komponenten und Organisation wird in Sozialsystemen Handeln erzeugt, das nicht auf einzelne Komponenten zurückzuführen ist (emergentes Verhalten) (Hejl 1992b: 279). Dies muss aber immer als Verhalten von Individuen im Rahmen der Organisation gesehen werden, nicht als Verhalten des Systems an sich. „Dennoch handelt das System als Ganzes nicht, hat keine Intention, kein Bewusstsein, kein Wissen und keine Wahrnehmung. Solche kognitiven Leistungen können nur von Akteuren (als kognitiven Systemen) erbracht werden [...]“ (Rusch 2006: 17)<sup>14</sup> Da immer nur Teilmengen von Komponenten mit unterschiedlichen Eigenschaften und unterschiedlichem Zugang zur Organisation miteinander agieren, entsteht die „Selektivität der Organisation“. Dieser Begriff verweist darauf, dass „Ereignisse nur auf bestimmten, aus Komponenten und Teilsystemen zusammengesetzten Pfaden [...]“ verarbeitet werden können (Hejl/Stahl 2000: 115).

Sozialsysteme tendieren zu konservativem Verhalten. Da Komponenten anderen Komponenten bestimmte Eigenschaften unterstellen, wird es möglich, Verhalten zu erwarten und aufeinander abzustimmen (ebenda: 111). Verhält sich ein Systemmitglied nicht konform, wird Interaktion problematisch. Daher versuchen Mehrheiten das Verhalten von Minderheiten an sich zu binden. Das konservative Verhalten ist der Grund dafür, dass im Extremfall alle Komponenten (natürlich nicht gleichzeitig, sondern über einen längeren Zeitraum) ausgetauscht werden können, ohne dass sich die Organisation ändert. Verändert sich jedoch das Verhalten der Mehrzahl der Komponenten, verändert sich auch die Organisation. Im Zuge dieser Veränderung entsteht Druck auf die Minderheit, ihr Verhalten ebenfalls zu ändern (Hejl 1992b: 278). Obwohl davon auszugehen ist, dass sich die Mehrheit der Komponenten verändert haben muss, damit sich die Organisation ändert, gibt es einzelne Komponenten oder Gruppen von Komponenten, die durch ihre Position innerhalb des Systems größeren Einfluss auf das Verhalten haben als andere. Zu dieser Gruppe zählen z. B. das Management und Führungskräfte, die Verhaltensänderungen aufgrund ihrer Weisungsbefugnis sogar verbindlich anordnen können, Meinungsführer aufgrund ihres Einflusses innerhalb ihrer Gruppe sowie technische Experten, die z. B. bestimmen, welche Informations- und Kommunikationstechnologien im Unternehmen eingesetzt werden. Ändert sich das Verhalten dieser Komponenten, kann dies Verhaltensveränderungen im gesamten System auslösen, auch wenn es sich dabei zunächst um eine Veränderung einer geringen Zahl

---

<sup>14</sup> In der Alltagssprache ist es durchaus gängig davon zu sprechen, dass ein Unternehmen etwas getan hat. Dies erscheint insofern angemessen, als Verhaltensträger in Unternehmen ein anderes Verhalten zeigen als z. B. im Privatleben und dadurch nicht als Privatperson, sondern als Vertreter des Unternehmens wahrgenommen werden (Stotz 1999: 151ff.; Baitsch 1996: 216).

an Komponenten handelt. Verhaltensänderungen können ebenso dadurch ausgelöst werden, dass der Stelleninhaber einer einflussreichen Komponente wechselt und dadurch eine andere Person mit abweichenden Handlungsstrategien als Komponente in das System tritt und nun auf dieses Einfluss nehmen kann. Soziales Verhalten unterliegt somit einem gewissen Zwang (Hejl 1996: 317).

Trotz ihres Konservatismus unterliegen soziale Systeme dem Wandel. Verhaltensänderungen der Komponenten entstehen durch (1) *systeminterne Einflüsse*, d. h. durch die Interaktionen im System, und durch (2) *systemexterne Einflüsse*, d. h. Interaktionen mit der Systemumwelt, oder durch (3) Verhaltensänderungen aufgrund von *Erfahrungen in anderen Systemen* (Hejl 1992a: 130f.; Hejl 1996: 329ff.). Verändern sich Individuen aufgrund von Erfahrungen in einem der sozialen Systeme, in denen sie Komponenten sind, dann kann sich dies auf ihr Verhalten als Komponenten in diesem oder auch in einem *anderen* sozialen System auswirken. Verhaltensänderungen von Komponenten führen dazu, dass sich die Interaktionen der Komponenten wandeln. Wechselt das Interaktionsverhalten vieler Komponenten, wirkt sich das auch auf die Organisation aus, sodass sich durch die Interaktion von Komponenten und Organisation beide verändern. Änderungen der Organisation können darüber hinaus auch durch das Management eingeführt werden oder aufgrund gesetzlicher Vorschriften nötig werden (Hejl/Stahl 2000: 116f.). Auch im Falle von Veränderungsversuchen durch das Management oder gesetzliche Vorschriften muss man davon ausgehen, dass sich die Veränderungen nur dann auf die Organisation auswirken, wenn sich das Verhalten der Mehrheit der Komponenten wandelt. Dabei kann es vorkommen, dass sich die Veränderungen der Organisation in anderem Verhalten niederschlagen, als dies vom Management geplant war, da aufgrund der Eigendynamik des Sozialsystems eine *Detailsteuerung* nicht möglich ist (Hejl 1992a: 123). Dies ist vor allem in Bereichen zu erwarten, die überwiegend selbstorganisierend sind, d. h. kaum hierarchisch gesteuert werden (ebenda: 119f.).

Hierarchien, die durch die Organisation ausgebildet werden, machen es möglich, dass Komponenten andere Komponenten regeln bzw. steuern<sup>15</sup> können (Hejl 1992a: 117). Lebewesen sind aufgrund ihrer Kompliziertheit nur schwer zu steuern, allerdings fällt die Steuerung in Gruppen leichter, weil Individuen in Gruppen wahrscheinlich freiwillig die Freiheitsgrade ihres Verhaltens einschränken (Schwegler/Roth 1992: 38ff., 41). Auch wenn eine Detailsteuerung aufgrund der Eigendynamik i. d. R. nicht möglich sein wird, sind soziale Systeme nicht unregelbar (Hejl

---

<sup>15</sup> Steuerung wird hier als Prozess gesehen, bei dem ein Individuum versucht, durch einen bestimmten Input bei einem anderen Individuum einen bestimmten Output zu erzielen. Der Gesteuerte bleibt dabei autonom, d. h., er hat prinzipiell die Freiheit, den Output selbst zu bestimmen. Dieser Prozess ist wertfrei zu betrachten, entgegen der üblichen Konnotation, Steuerung als Manipulation zu sehen, indem ein Gesteuerter zu einem Verhalten bewegt werden soll, das er aus eigenem Antrieb wahrscheinlich gar nicht ausführen würde und das eventuell auch schädlich für ihn ist.

1992a: 123). Damit Systeme gesteuert werden können, muss der Steuernde Zugriffsmöglichkeiten auf den Input haben, die relevanten Anfangsbedingungen kennen und wissen, welcher Input zusammen mit den Anfangsbedingungen einen bestimmten Output herbeiführt (Schwegler/Roth 1992: 20). Aufgrund der gemeinsam geteilten Wirklichkeitskonstruktion und der Organisation ist es für Komponenten in sozialen Systemen durchaus möglich, das Verhalten anderer Komponenten einzuschätzen und sie durch ihr eigenes Handeln zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen (Hejl/Stahl 2000: 114f.).

Dieses Konzept von Unternehmen als sozialen Systemen entspricht unseren Anforderungen, da es (1) die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen erklären kann und daher Spielraum für die Initiierung und *Gestaltung von Lernprozessen* bietet. (2) Die Rolle der Individuen als *aktive Komponenten* wird angemessen gewürdigt, ohne dass (3) eine *prinzipielle Steuerbarkeit* des Systems bzw. seiner Komponenten verloren geht. Dementsprechend wird im Folgenden der Begriff Organisation ausschließlich in der oben angeführten Bedeutung als Interaktionsmuster von Komponenten in Unternehmen verwendet,<sup>16</sup> während das Wort Unternehmen das Sozialsystem als Ganzes meint. Sprechen wir vom Handeln des Unternehmens, dann meinen wir immer Handeln von Individuen als Komponenten des Sozialsystems. Statt Komponenten wird zumeist das Wort Mitarbeiter bzw. Führungskraft verwendet, wobei prinzipiell davon ausgegangen wird, dass sich Mitarbeiter und Führungskräfte als Komponenten des Sozialsystems Unternehmen verhalten.

### **1.1.2 Daten, Informationen und Wissen**

In Abschnitt 1.1.4 werden wir Lernen genauer definieren und herausarbeiten, dass Lernprozesse auf dem Aufbau von Wissen beruhen. Zuvor möchten wir jedoch den Begriff Wissen näher erläutern sowie einige grundlegende Begriffe darstellen, die für die Herstellung von Wissen relevant sind. Anhand dieser Begriffe wollen wir im Kapitel 2 zudem zeigen, dass zu einer erfolgreichen Mitarbeiterbefragung mehr gehört als die reine Datenerhebung, denn ihr Potenzial zur Initiierung und Umsetzung von Lernprozessen kann eine Mitarbeiterbefragung erst in einem Folgeprozess voll entfalten.

---

<sup>16</sup> Eine Ausnahme bilden Zitate, in denen „Organisation“ i. d. R. gleichbedeutend mit „Unternehmen“ zu verstehen ist, da in der Literatur beide Begriffe meist synonym verwendet werden bzw. viele Autoren beide Begriffe nicht klar voneinander unterscheiden.

### 1.1.2.1 Daten

Daten können aufgefasst werden als Grundlage für die Entstehung von Wissen. Im Allgemeinen bezeichnet man mit Daten bestimmte Werte oder Größen, die durch Messung, Beobachtung oder Befragung gewonnen werden (Hendrichs 2002: 55). Aus Daten lassen sich Informationen gewinnen, die wiederum in einem weiteren Verarbeitungsprozess in Wissen übergehen können (Al-Hawamdeh 2003: 18f.).

In der Wirtschaftstheorie bezeichnen Daten „[...] volkswirtschaftliche Gegebenheiten, die den Wirtschaftsablauf beeinflussen, ohne von diesem selbst – zumindest unmittelbar und kurzfristig – beeinflusst zu sein“ (Gabler-Wirtschafts-Lexikon 2004: 647), d. h., es handelt sich um „[...] diejenigen Größen, die weder indirekt noch direkt durch den wirtschaftspolitischen Entscheidungsträger beeinflusst werden können“ (ebenda: 647). Diese Definition beschreibt die „Randbedingungen“, die die Umwelt für das Unternehmen darstellt, die es wahrnehmen und beurteilen und als Grundlage für Veränderungen annehmen kann (Hejl 2006: 140). Da sich diese Arbeit mit Mitarbeiterbefragungen beschäftigt, durch die natürlich prinzipiell auch systemexterne Größen erfragt werden können,<sup>17</sup> müssen als Daten auch die Gegebenheiten hinzugezählt werden, die die internen Bedingungen darstellen, unter denen ein Unternehmen arbeitet. Wir gehen davon aus, dass ein Unternehmen auf diese unternehmensinternen Gegebenheiten prinzipiell Einfluss hat,<sup>18</sup> auch wenn dies nicht bedeutet, dass das Unternehmen diesen Einfluss jederzeit bewusst ausübt bzw. diese Größen permanent misst oder beobachtet.

Daten an sich stellen noch keine Informationen dar, sie sind lediglich „beliebige Zeichen“ oder „Zeichenfolgen“, „spezielle sprachliche Ausdrucksmittel für die Mitteilung von Informationen aufgrund bekannter oder unterstellter Abmachungen. [...] Erst durch die Zuordnung der Zeichen zu einem Bezeichneten (Designat) durch einen Wissensträger (Interpretanten) wird den Daten eine Semantik zugeordnet.“ (Albrecht 1993: 45; s. a. North 2011: 36f.) Damit wird deutlich, dass Datensammlungen für sich genommen keine konkreten Informationen oder Wissen beinhalten, sondern dass Bedeutung allein durch die Interpretation eines Akteurs konstruiert wird (Wiater 2003: 66f.; Kopp-Malek 2004: 30f.). „In der Umwelt gibt es keine Informationen, sondern nur materielle Gegebenheiten, die zur Informationsproduktion genutzt werden können [...]“ (Schmidt 2004b: 338) Welche Gegebenheiten als Daten beobachtet werden, hängt von den Möglichkeiten des Systems<sup>19</sup> zur Wahrnehmung und Verarbeitung ab. Jedes System nimmt

---

<sup>17</sup> Z. B. könnte nach der Wettbewerbsfähigkeit oder der Kundenzufriedenheit gefragt werden. Bei den Ergebnissen handelt es sich dann natürlich um eine meist subjektive Einschätzungen der befragten Mitarbeiter aufgrund von Erfahrungen, wogegen man bei Marktforschungsdaten i. d. R. möglichst objektiv vorgehen will, d. h. nach objektiven Daten, wie z. B. Eingang von Kundenbeschwerden o. Ä., sucht.

<sup>18</sup> Vgl. dazu die Wandlungsfähigkeit sozialer Systeme im Abschnitt 1.2.1.

<sup>19</sup> Der Ausdruck System kann hier sowohl ein soziales System, z. B. ein Unternehmen, bezeichnen, das durch seine Komponenten beobachtet, als auch Individuen als Systeme eigener Art, die außerhalb des

seine Umwelt auf Grundlage eigener Erfahrungen, Instrumente und Relevanzkriterien wahr, die es zur Beobachtung ausgebildet hat. Damit ist also bereits die Konstruktion von Daten systemabhängig (Hejl 1992a: 109; Wilke 2001: 7).

### 1.1.2.2 Informationen

Werden „Daten nach einem definierten System strukturiert und ausgewertet [...], liefern sie Informationen“ (Hendrichs 2002: 55). Daten müssen also zunächst in Bezug zueinander, d. h. in einen relevanten Kontext gesetzt werden, damit aus ihnen Informationen gewonnen werden können. Relevanz bedeutet, dass die Daten in einem „Bedeutungskontext“ stehen und somit „zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen dienen“ (North 2011: 37). Da die Wahrnehmung aller Individuen begrenzt ist, wird die Umwelt „nur in dem Maße erfasst, in dem Merkmale und Prozesse der Welt für einen Organismus überlebensrelevant sind“ (Roth 1998: 85). Auch Individuen, die als Komponenten von sozialen Systemen agieren, und damit im übertragenen Sinne auch Unternehmen, erfassen also nur diejenigen Informationen, die für ihr soziales Leben überlebenswichtig, d. h. handlungsrelevant sind (ebenda: 85). Relevanz, d. h. die Bewertungskriterien, unter denen Daten zu Information werden können, ist immer systemabhängig und systemspezifisch (Wiater 2003: 67). „Eine Information ist nur dann konstituiert, wenn ein beobachtendes System über Relevanzkriterien verfügt und einem Datum eine spezifische Relevanz zuschreibt.“ (Wilke 2001: 8) Im Kontext von Unternehmen folgt daraus, dass diese versuchen, in ihrer Umwelt die Begebenheiten wahrzunehmen, die ihr wirtschaftliches Überleben sicherstellen. I. d. R. sind dies Informationen im Zusammenhang mit den eigenen Produkten, Kunden, Lieferanten und eben auch Informationen über die Meinungen, Einstellungen etc. der Mitarbeiter. Wie die Ausführungen zur Bedeutung des Menschenbildes im Abschnitt 1.3 zeigen, spielt das Mitarbeiterverhalten bzw. spielen Konzepte darüber in allen Managementtheorien eine entscheidende Rolle. Menschenbilder bedingen und prägen die Instrumente, mit denen das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der Zielerreichung des Unternehmens gesteuert werden soll.<sup>20</sup> Auch wenn sich das Menschenbild über die Jahre verändert hat und sich in Zukunft weiter verändern wird, so ist und bleibt doch das Mitarbeiterverhalten für das Unternehmen relevant. Somit ist zu erwarten, dass auch Mitarbeiterbefragungen als Instrumente zur Evaluation eben dieses Mitarbeiterverhaltens auch in Zukunft ihre Bedeutung für Unternehmen behalten werden. Wir kommen an anderen Stellen darauf zurück.

---

Sozialsystems Unternehmen Gegebenheiten beobachten. In Abschnitt 1.2.1 wurde unter dem Stichwort emergentes Verhalten bereits darauf hingewiesen, dass Individuen als Komponenten durchaus ein anderes Verhalten zeigen können (aufgrund der systemspezifisch ausgebildeten Organisation), als sie es vielleicht als System eigener Art zeigen würden.

<sup>20</sup> Vgl. die Darstellung der zentralen Funktionen des Managements: Planung und Kontrolle sowie Personalführung (Franken/Franken 2011: 17).



Informationen gelten in der Betriebswirtschaft als immaterielles Gut, d. h., sie haben einen Wert, können gehandelt werden (Osterloh/Frost 2004: 3392), sind ohne Abnutzung mehrfach nutzbar und schnell und preiswert transportierbar (Corsten 2000: 351). Der Wert einer Information ist ebenfalls systemabhängig. Ein gängiges Kriterium zur Bestimmung des Wertes von Informationen ist der Neuigkeits- oder Überraschungswert, wobei wiederum das verarbeitende System festlegt, was als „neu“ gilt (Albrecht 1993: 42f.; Wilke 2001: 10). Demnach ist der Wert einer Information umso höher, je größer ihr Neuigkeitsgehalt ist. Der Wert einer Information sinkt durch ihre Verbreitung eventuell sehr schnell (Stehr 2003: 48). Dies ist der Fall, wenn lediglich die Personen, die die Information frühzeitig erhalten haben, einen Nutzen daraus ziehen können, während diejenigen, die die Information erst später erhalten haben, nicht mehr davon profitieren können (z. B. begrenzte Billig-Angebote im Discounter). Andererseits kann der Wert einer Information auch durch ihre Verbreitung steigen, wenn z. B. eine kritische Masse erreicht werden muss, damit überhaupt jemand einen Nutzen daraus ziehen kann (z. B. Internet-Kontaktbörsen).

Informationen unterscheiden sich von Nachrichten. Eine „Nachricht ist eine zur Weitergabe bestimmte Folge von Zeichen mit Bedeutung für einen Empfänger“ (Corsten 2000: 350). Die Bedeutung einer Nachricht entsteht durch die Interpretation des Rezipienten und ist laut Kiel und Rost relativ unabhängig von den Intentionen, die ein Hersteller mit der Nachricht verfolgte (Kiel/Rost 2002: 41). Dagegen ist jedoch einzuwenden, dass der Sender, sofern er ausreichendes Wissen über den Rezipienten besitzt, seine Nachricht natürlich derart auswählen kann, dass der Rezipient mit hoher Wahrscheinlichkeit die Nachricht so interpretiert, wie es der Intention des Senders entspricht.<sup>21</sup> Informationsgehalt gewinnt eine Nachricht erst dann, wenn der Rezipient den Inhalt der Nachricht interpretiert. Der Wert einer Information aus einer Nachricht ist immer ein subjektiver Wert für den jeweiligen Rezipienten (Kislinger 2003: 131). Der Prozess, in dem eine Nachricht von einer Person zur anderen übermittelt wird, kann i. d. R. gesteuert werden. D. h., die Rahmenbedingungen, unter denen die Nachricht verbreitet wird, sind vom Sender beeinflussbar. Ob aber der Empfänger der Nachricht Aufmerksamkeit schenkt und vor allem, ob und wie die Verarbeitung der Information verläuft, ist allein vom Rezipienten abhängig (Büser 1999: 96f.). Analog zum Neuigkeitswert der Information kann man den Informationsgehalt einer Nachricht als umso höher bewerten, je mehr Neues die Nachricht für die Rezipienten enthält (Kiel/Rost 2002: 41).

Der heute immer häufiger konstatierte Information-Overload, die „Überlastung der Personen, die an Kommunikationsprozessen teilnehmen, mit zum Teil irrelevanten Informationen“ (Gabler-Wirtschafts-Lexikon 2004: 1474), könnte in vielen Fällen bereits ein „Nachrichten-Overload“

---

<sup>21</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zur Steuerbarkeit in sozialen Systemen (Abschnitt 1.2.1) sowie zur Kommunikation (Abschnitt 1.2.5).

sein, d. h. eine große Menge codierter Zeichenketten, die die Verarbeitungskapazitäten der Rezipienten übersteigen, sodass eventuell darin vorhandene Informationen gar nicht erst verarbeitet werden können (Kiel/Rost 2002: 41).

### **1.1.2.3 Wissen**

Werden Informationen ins Bewusstsein aufgenommen, verarbeitet und vernetzt, entsteht daraus Wissen (Albrecht 1993: 45; North 2011: 37). Wissen ist keine Ansammlung von Informationen. Wissen entsteht erst dann, wenn Informationen auf der Grundlage von bestehendem Vorwissen interpretiert werden (Osterloh/Frost 2004: 3392). Wissen unterscheidet sich von Information dadurch, dass Wissen vernetzt ist (Hug/Heinze 2003: 43; Stehr 2003: 43). Wissenserzeugung ist immer abhängig von einer Verarbeitung durch ein kognitives System, das dabei erzeugte Wissen ist immer ein subjektives Wissen (Corsten 2000: 350; North 2011: 37). Es ist üblich, Wissen in Abhängigkeit von Handlungsvermögen zu definieren, z. B. als „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen“ (Gabler-Wirtschafts-Lexikon 2004: 3390) oder vereinfacht als „Handlungskapazität“ (Stehr 2003: 47). Wissen ist aber nicht gleichzusetzen mit Handeln, denn Wissen kann auch unbenutzt bleiben (ebenda: 35f., 47). Individuen müssen darüber hinaus auch motiviert und berechtigt sein, das Wissen in Handeln umzusetzen. D. h., sie benötigen intrinsische oder extrinsische Motivation sowie die entsprechenden Ressourcen, Befugnisse oder Gestaltungsspielräume, um ihr Wissen einzusetzen (North 2011: 38). Sind diese Voraussetzungen, nach North das „Wollen“ und „Dürfen“ (ebenda: 38), nicht gegeben, so kann es sein, dass Wissen nicht in Handlungen umgesetzt wird, selbst wenn es in einer konkreten Situation handlungsrelevant wäre. Letztlich muss ein Individuum in der konkreten Situation auch physisch in der Lage sein, das Handeln auszuführen. Es besteht z. B. ein Unterschied zwischen Wissen über Tanzschritte und dem Tanzen selbst. Mit einem verletzten Bein ist es nicht möglich zu tanzen, auch wenn man die Schrittfolgen weiß. Wissen muss außerdem gespeichert und erinnert werden, damit es handlungsrelevant werden kann; es ist also auf ein Gedächtnis angewiesen (Schmidt 2003: 90).

Wissen kann nur durch kognitive Fähigkeiten erworben werden (Stehr 2003: 39) und wird begrenzt durch die Methoden, mit deren Hilfe es erzeugt wird (Richards/Glasersfeld 1996: 218). Aufgrund angeborener Veranlagungen und der individuellen Erfahrungsgeschichte läuft Wissenserzeugung systemspezifisch ab (Hug/Heinze 2003: 46; North 2011: 37). Durch die individuelle Bewertung und Vernetzung von Informationen zu Wissen kommt es vor, dass Personen, denen die gleichen Informationen zugänglich sind, die Informationen als relevant erachten oder nicht, neues Wissen daraus aufbauen oder nicht und dadurch über unterschiedliche Wissensbestände verfügen (Herbst 2003: 43; Franken/Franken 2011: 127f.). Der Erwerb neuen Wissens ist nicht von Informationsverarbeitung abhängig. Neue Kenntnisse lassen sich auch durch

die Verknüpfung bereits bestehenden Wissens erlangen (Stehr 2003: 43). Der Erwerb neuer oder der Ausbau alter Fähigkeiten lässt sich durch Üben, also wiederholtes Ausführen der Fähigkeit, und durch Interaktion mit der Umgebung erreichen (Al-Hawamdeh 2003: 19). Obwohl Wissen individuell erworben werden muss, ist die Wissensverarbeitung sozial geregelt. Die Rahmenbedingungen, unter denen Wissen produziert wird, sind durch die Gesellschaft gegeben. Durch Kommunikation und Interaktion wird das zugrunde liegende Wissen sozial erprobt und gegebenenfalls bestätigt (Schmidt 2005b: 188f.; Franken/Franken 2011: 143). Wird Wissen durch eigene Erfahrungen bestätigt, wird es als wahr und glaubwürdig eingestuft oder andernfalls auch ergänzt oder verändert (Hug/Heinze 2003: 45; Franken/Franken 2011: 143).

Wissen lässt sich in verschiedene Klassen einteilen, z. B. nach seiner Vollständigkeit (Albrecht 1993: 49), seiner Funktion (Kiel/Rost 2002: 35f.) oder seinen Zugriffsmöglichkeiten (Rehäuser/Krcmar 1996: 7f.). Eine gängige Klassifizierung geht auf Nonaka und Takeuchi zurück, die explizites und implizites Wissen unterscheiden. „Explizites Wissen läßt sich in Worten und Zahlen ausdrücken und problemlos mit Hilfe von Daten, wissenschaftlichen Formeln, festgelegten Verfahrensweisen oder universellen Prinzipien mitteilen.“ (Nonaka/Takeuchi 1997: 18) Die Autoren führen an, dass westliche Unternehmen besonders viel Wert auf dieses explizite Wissen legen. Dagegen sehen japanische Unternehmen explizites Wissen nur als „Spitze des Eisbergs“ und messen dem impliziten Wissen größere Bedeutung bei. „Implizites Wissen ist sehr persönlich und entzieht sich dem formalen Ausdruck, es läßt sich nur schwer mitteilen. Subjektive Einsichten, Ahnungen und Intuition fallen in diese Wissenskategorie. [...] das implizite Wissen [ist] tief verankert in der Tätigkeit und der Erfahrung des einzelnen sowie in seinen Idealen, Werten und Gefühlen.“ (ebenda: 18f.) Das implizite Wissen lässt sich unterteilen in eine technische (Fertigkeiten, Know-how) und eine kognitive Dimension (mentale Modelle und Vorstellungen) (ebenda: 19). Neues Wissen wird nach der Theorie der Autoren durch Umwandlung und Weitergabe von Wissen in vier Prozessen geschaffen: von implizit zu implizit durch Sozialisation (Erfahrungsaustausch, Beobachtung, Nachahmung), von implizit zu explizit durch Externalisierung (Versuch der Artikulation von implizitem Wissen), von explizit zu explizit durch Kombination (Informationsverarbeitung) und von explizit zu implizit durch Internalisierung (ebenda: 74ff.).

Nach dieser Definition von Nonaka und Takeuchi lässt sich Wissen explizit ausdrücken und z. B. in Dokumenten festhalten. Nach unserem Verständnis ist die Erzeugung von Wissen allerdings an kognitive Fähigkeiten gebunden. Daher kann man Dokumente oder andere Speichermedien nicht als Wissen begreifen, sondern lediglich als Datenpools, die zur Erzeugung von Wissen genutzt werden können. Dies erscheint angemessen, da sonst der Kauf eines Buches das Wissen eines Menschen erweitern würde, unabhängig davon, ob er es jemals

gelesen hat (Stotz 1999: 79, 125; North 2011: 37). Wissen ist immer auf die Anwendung durch kognitive Systeme angewiesen. Allein ein Zur-Verfügung-Stellen von Wissensquellen garantiert nicht deren Verwendung (Katenkamp 2003: 19). Damit wird auch deutlich, dass Wissen im Gegensatz zur Information nicht ohne Weiteres als Gut gehandelt werden kann, zumindest nicht unabhängig vom Wissensträger bzw. ohne gleichzeitig auch den Relevanzkontext oder das Deutungsschema vermitteln zu müssen, in dem das Wissen aufgebaut wurde.

#### **1.1.2.4 Die Bedeutung von Wissen für Unternehmen**

Wissen hat in der Wirtschaft einen immer höheren Stellenwert eingenommen, sowohl als *Produkt*, z. B. in Form von Dienstleistungen, als auch als *Produktionsfaktor*, z. B. in Form von qualifizierten Mitarbeitern (North 2011: 61). Durch den Paradigmenwechsel von materiellen zu immateriellen Gütern steigt die Zahl der Personen, die immaterielle Güter herstellen. Nach Wilke wird Arbeit in Unternehmen immer mehr „Wissensarbeit“ sein, die von hoch qualifizierten Mitarbeitern mit Erfahrung ausgeführt wird, während einfache Arbeiten von Maschinen ausgeführt werden (Wilke 2001: 289ff.)

Wissen ist ein wichtiger Produktionsfaktor, denn „Wissen ist Grundlage von Handlungen und Entscheidungen und damit in allen Unternehmensfunktionen von Bedeutung für die betriebliche Leistungserstellung“ (Albrecht 1993: 92). Von Informations- und Wissensvorsprüngen erhoffen sich Unternehmen Wettbewerbsvorteile. Diese zeigen sich z. B. darin, dass Marktchancen früher erkannt oder Kernkompetenzen zur Wertgenerierung bei Kunden eingesetzt werden können, die von anderen Unternehmen nicht oder nur schwer imitiert oder substituiert werden können (Rehäuser/Krcmar 1996: 13f.; North 2011: 61f.). Die Unternehmensumwelt wird zunehmend als dynamischer und immer komplexer wahrgenommen.<sup>22</sup> Weitere Faktoren wie verstärkter Wettbewerb, kurze Produktlebenszyklen, Globalisierung etc. machen Innovationen entscheidend für den Erfolg (Katenkamp 2003: 19; Franken/Franken 2011: 19; North 2011: 14f.). „In einem komplexen, unsicheren und turbulenten Umfeld bestimmt Wissen zunehmend die Wettbewerbsfähigkeit.“ (Hinterhuber/Renzel 2002: 19) Hinzu kommt, dass der Wert eines Unternehmens zunehmend am Wert seines Wissens gemessen wird (Al-Hawamdeh 2003: 28; Friederichs 2007: 25).

---

<sup>22</sup> In dieser Situation ist es nahezu unmöglich, so Schnebel, aufgrund von Wissen zu handeln, da sich erst im Nachhinein herausstellt, ob das Wissen exakt war. D. h., dass vielmehr erst der Erfolg des Handelns das Wissen bestätigt (Schnebel 1996: 72f.). Allerdings gilt dies nicht ausschließlich für wirtschaftliches Handeln. Da es kaum objektive Bewertungskriterien gibt, ist Wissen stets nur an Handeln erprobbar. D. h., ist das Handeln erfolgreich, wird das zugrunde gelegte Wissen als wahr bestätigt. Ändern sich jedoch die Rahmenbedingungen nicht, so liegt die Wahrscheinlichkeit wesentlich höher, dass Wissen, welches in der Vergangenheit zu erfolgreichem Handeln geführt hat, auch in der Zukunft zu erfolgreichem Handeln führen wird.

Das Wissen von Unternehmen ist gespeichert im Gedächtnis seiner Komponenten. Ohne seine Komponenten wäre ein Unternehmen nicht in der Lage, Wissen zu erzeugen (Franken/Franken 2011: 155). Es ist zu vermuten, dass Individuen nicht ihr gesamtes Wissen in ein Unternehmen einbringen (wollen oder können), auch wenn es für ihr Handeln als Komponenten relevant wäre, d. h., dass ihr Potenzial nicht ausgeschöpft wird (Herbst 2003: 43; vgl. auch Norths „Wollen“ und „Dürfen“, s. o., North 2011: 38). Zusätzlich wird Wissen verkörpert durch die Struktur der Organisation. Dies kann laut Rusch aber nur metaphorisch als Wissen des Unternehmens angesehen werden (Rusch 2006: 17). Wie bereits erwähnt, verfügt ein Unternehmen nur über die kognitiven Strukturen seiner Komponenten, um Wissen zu speichern. Es hat also im biologischen Sinne kein eigenes Gedächtnis. Organisationales Wissen ist allerdings in einer bestimmten Unternehmensstruktur mit individuellen Rahmenbedingungen durch die Interaktion bestimmter Komponenten entstanden. In dieser Form dürfte es daher einzigartig, d. h. für das Unternehmen spezifisch sein. Sehr wahrscheinlich wird dieses Wissen auch nur innerhalb der in diesem Unternehmen ausgebildeten Organisation aktivierbar sein, d. h., es ist emergentes Verhalten, das nicht auf das Verhalten eines Einzelnen zurückzuführen ist und von diesem alleine auch nicht ausgeführt werden kann. Daher scheint es legitim, vom Wissen des Unternehmens zu sprechen, weil es spezifisch und nur innerhalb des Sozialsystems Unternehmen anwendbar ist.

Auch explizites Wissen, das in Dokumenten etc. festgehalten ist, bedarf immer der Aktivierung durch die Komponenten, um handlungsrelevant zu werden. Da die Organisation aber eine gewisse überindividuelle Stabilität aufweist, sind die Komponenten prinzipiell austauschbar (Wilke 2001: 104). Es ist wahrscheinlich, dass Teile organisatorischen Wissens nur Teilsystemen bekannt sind und dass verschiedene Bereiche des Wissens für Komponenten leichter oder schwieriger zugänglich sind. Vermutlich werden häufig genutzte oder aktuell genutzte Teile des organisatorischen Wissens eher abgerufen als die übrigen Bereiche (Levitt/March 1996: 524ff.). Eine weitere Form von Wissen in Unternehmen ist Metawissen, d. h. Wissen darüber, wo Wissen zu finden ist und wie es miteinander verknüpft ist (Oberschulte 1996: 70; Hejl/Stahl 2000: 121). Das Wissen des Unternehmens lässt sich allgemein als das Wissen bezeichnen, das aktuell in das Unternehmenshandeln eingeht (Hejl 2006: 148).

Dem gegenüber steht eine schier unendliche Menge an potenziellem Wissen, das sich ein Unternehmen zu eigen machen könnte. Dazu zählt ungenutztes Wissen innerhalb des Unternehmens, z. B. das angesprochene ungenutzte Potenzial von Komponenten oder Wissen, das zwar innerhalb des Unternehmens existiert, den Komponenten, die es benötigen, aber nicht zugänglich ist, weil es nicht geteilt wird. Unternehmen können auch Wissen gewinnen, indem sie ihre Systemumwelt beobachten. Die Generierung von neuem Wissen oder das Zugänglich-

machen von bereits vorhandenem Wissen erfordert den Einsatz von Finanz- und Humanressourcen und verursacht somit Kosten (Stehr 2003: 60). Dieser Aufwand ist jedoch nicht immer durch Kosten erfassbar (North 2011: 58). Hinzu kommt, dass Wissen veraltet, sodass weniger die Speicherung von Wissen als die kontinuierliche Erweiterung und Entwicklung von neuem Wissen eine entscheidende Rolle spielt (Probst/Büchel 1998: 26). Das größte Problem für Unternehmen stellt wahrscheinlich die Entscheidung dar, welches Wissen als relevant zu betrachten ist. Hier gibt es kaum objektive Bewertungskriterien, d. h., das Wertschöpfungspotenzial von Wissen ist für Unternehmen nur schwer einzuschätzen (North 2011: 58). Generell ist es nur schwer möglich, den Wert von Wissen einzuschätzen, über das man noch nicht verfügt. Kenneth Boulding nennt dies das Paradox des Wissens. „We have to know what we want to know before we can start looking for it.“ (Boulding, zitiert nach Bolz 1999: 71) Aufgrund der zu erwartenden Kosten müssen Unternehmen zudem die Angemessenheit des Ressourcenaufwands sicherstellen. In Anbetracht zunehmender Datenmengen ergibt sich kein „Informationsproblem, sondern ein Orientierungsproblem“ (ebenda: 79).

### **1.1.3 Intelligenz**

#### **1.1.3.1 Organisatorische<sup>23</sup> Intelligenz**

In Diskussionen zum Thema „Wissen“ oder „Lernen“ wird auch oft der Begriff Intelligenz benutzt. Meist wird „Intelligenz“ dabei nicht näher erläutert oder teilweise mit Wissen oder Lernfähigkeit gleichgesetzt. Wir wollen daher eine kurze allgemeine Definition von Intelligenz vorschlagen und den Begriff von den zuvor dargestellten Begriffen abgrenzen. Anschließend wollen wir etwas näher darauf eingehen, wie sich der Begriff Intelligenz auf Unternehmen anwenden lässt.

Intelligenz im weitesten Sinne lässt sich als „die Fähigkeit, auf neue Situationen zweckvoll und vernünftig zu reagieren“ (Bodenmann et al. 2011: 31) definieren. Je intelligenter ein Akteur ist, desto schneller und effektiver kann er sich in einer neuen Situation zurechtfinden bzw. umso höher ist die „Qualität des Vorgangs zur Problemlösung“ (Klix 1980: 263, zitiert nach Albrecht 1993: 52). Intelligenz darf keinesfalls mit Wissen gleichgesetzt werden. Umfangreiches Wissen ist nicht gleichbedeutend mit Intelligenz. Auch Personen mit geringerer Intelligenz können ein

---

<sup>23</sup> Im Folgenden wird vornehmlich Oberschulte 1996 zitiert, der keinen konzeptionellen Unterschied zwischen Organisation und Unternehmen trifft. Es ist also davon auszugehen, dass Organisation und Unternehmen synonym gebraucht werden. Um sprachliche Verwirrungen zu vermeiden, wollen wir uns in diesem Abschnitt dem Sprachgebrauch Oberschultes anpassen und Organisation mit Unternehmen gleichsetzen, soweit nicht anders erwähnt. D. h., wenn wir von organisatorischer Intelligenz sprechen, meinen wir die Intelligenz des gesamten Unternehmens, nicht nur die Intelligenz der Interaktionsmuster von Komponenten.

umfangreiches Wissen aufbauen. Intelligenz ist auch nicht gleichzusetzen mit Lernen. Lernen ist ein Prozess, durch den man sich Wissen aneignen kann (Max-Planck-Institut für Bildungsforschung 2003), während Intelligenz eher eine Disposition darstellt (Oberschulte 1996: 44). Intelligenz ist auch nicht gleichzusetzen mit Lernfähigkeit. Die Lernfähigkeit kann definiert werden als „Maximum dessen, was ein Organismus imstande ist zu lernen“ (ebenda: 44f.). Sie ist die Voraussetzung für Lernen und benötigt Vorwissen (ebenda: 45). Lernfähigkeit könnte also als Disposition für das Lernen gesehen werden, während Lernen, wie bereits erwähnt, einen Prozess darstellt. Intelligenz kann maximal etwas über den Umfang der Lernfähigkeit aussagen. „[...] Intelligenz bleibt ein sehr sinnvolles wissenschaftliches Konstrukt, um die unterschiedliche geistige Leistungsfähigkeit von Menschen zu erklären, die die gleichen Lerngelegenheiten hatten.“ (Die Zeit 2003)

Das Konzept der menschlichen Intelligenz auf Unternehmen zu übertragen ist nicht ganz unproblematisch. Wie wir bereits im Abschnitt 1.1.2.3 ausgeführt haben, besitzt ein Unternehmen als soziales System selbst keine neuronalen Strukturen, lediglich seine Komponenten. Es ist allerdings in der Lage, Komponenten zu akquirieren, die aufgrund ihrer neuronalen Strukturen, d. h. ihres Wissens und ihrer Kompetenzen, zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen können. Das allein ist aber noch kein Garant für einen Erfolg, denn diese Komponenten müssen auch in der Organisation so interagieren dürfen, dass sie ihr Leistungspotenzial ausschöpfen können und dies auch wollen (vgl. die Ausführungen in Abschnitt 1.1.2.3). Durch seine Komponenten ist das Unternehmen nun in der Lage, mit seiner Umwelt zu interagieren und *erfolgreiche Lösungen für Probleme* zu finden. Analog zur Diskussion über das Wissen von Unternehmen kann daher auch die Intelligenz eines Unternehmens nicht die wie auch immer aggregierte Intelligenz der Komponenten darstellen. Allerdings sind Unternehmen auch zu Problemlösungen in gewissen Umfängen fähig, zu denen einzelne Komponenten nicht fähig sind. Z. B. kann ein Unternehmen ein Flugzeug bauen, eine Einzelperson i. d. R. nicht (Wilke 1996: 284f.).

Es erscheint also durchaus sinnvoll und berechtigt, die Intelligenz eines Unternehmens als eigenen Begriff zu konzipieren. Oberschulte fasst organisatorische Intelligenz auf „als Fähigkeit einer Organisation [...], Antworten auf neue Fragestellungen zu finden“ (Oberschulte 1996: 46). Organisatorische Intelligenz wird als Konstrukt konzipiert, das aus drei Subdimensionen besteht, der (1) organisatorischen Lernfähigkeit, dem (2) organisatorischen Wissen sowie dem (3) organisatorischen Gedächtnis (ebenda: 46f.). Unter *organisatorischem Wissen*, wie in Abschnitt 1.1.2.3 bereits dargestellt, wird das Wissen verstanden, das einer Organisation für ihr Handeln zur Verfügung steht. Dieses Wissen kann in Individuen sowie immateriell in Regeln, Strukturen, Routinen, Interaktionsmustern (eben der Organisation, wie unter 1.1.1 definiert) oder materiell

in Dokumenten, Datenbanken etc. gespeichert werden,<sup>24</sup> die somit das *organisatorische Gedächtnis* ausmachen. Auf die Subdimensionen wirkt das organisatorische Lernen als Prozess ein und kann diese erweitern und verändern. Da sich organisatorische Intelligenz aus den drei Subdimensionen zusammensetzt, ist auch ihr Niveau abhängig von unterschiedlichen „Kombinationen von Zuständen ihrer Subdimension“ (ebenda: 46). Daher kann ein Unternehmen Defizite auf einer oder mehreren Ebenen durch den Auf- und Ausbau dieser oder der anderen Ebenen wettmachen. So könnten z. B. Wissensdefizite durch Zukauf von Expertenwissen ausgeglichen werden. Das organisatorische Gedächtnis lässt sich eventuell durch Wissensmanagementsysteme ausbauen, indem es Wissen, das vorher nicht geteilt oder zugänglich war, nun der Mehrheit der Komponenten zur Verfügung stellt. Ein umfangreiches organisatorisches Wissen kann eine geringere organisatorische Lernfähigkeit in gewissem Maße wettmachen (ebenda: 47).

Die Bedeutung organisatorischer Intelligenz liegt in ihrem Potenzial, dem Unternehmen neue Problemlösungen in einer gewissen „Geschwindigkeit und Qualität“ (ebenda: 47) zu ermöglichen, obwohl dieses Potenzial nicht ausgeschöpft werden muss. „Neu“ wird in diesem Sinne als „[...] Neuheit der Fragestellung [...]“ gesehen, d. h., dass die betreffende Frage „[...] bisher nicht gestellt wurde“ (ebenda: 48). Sie kann sich allerdings auf Tatbestände aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft beziehen (ebenda: 48). Ähnlich wie Individuen beobachten und sammeln Unternehmen Informationen und Wissen über ihre Umwelt, z. B. in Form von Marktforschungsdaten, auf deren Grundlage sie dann versuchen, ihr Verhalten so anzupassen, dass sie im Markt erfolgreicher werden. Leistungsunterschiede bei Unternehmen, die den gleichen Marktbedingungen unterliegen und praktisch die gleichen Lerngelegenheiten haben, lassen sich demnach durch unterschiedliche organisatorische Intelligenz erklären, d. h., dass ein ähnlicher oder zumindest vergleichbarer Input aufgrund der individuellen unternehmensinternen Problemlösungsfähigkeit in verschiedenen Unternehmen auch unterschiedlich verarbeitet wird, wodurch sich auch der Output unterscheidet. Da organisatorische Intelligenz abhängig ist von ihrer Nutzung durch die Komponenten und Unternehmen diese jederzeit erweitern und ausbauen können, ist eine hohe organisatorische Intelligenz zu einem gegebenen Zeitpunkt noch keine Garantie für einen gegenwärtigen oder künftigen wirtschaftlichen Erfolg. Wir werden in Abschnitt 2.2.3 noch einmal darauf zurückkommen, wie Mitarbeiterbefragungen für den Auf- und Ausbau organisatorischer Intelligenz genutzt werden können.

---

<sup>24</sup> Wie im vorherigen Abschnitt festgestellt, ist die beschriebene materielle oder immaterielle Speicherung natürlich von der Aktivierung durch die Komponenten abhängig.



### 1.1.3.2 Einfache Heuristiken

Erfolgreiches Handeln in der Umwelt beruht nicht notwendigerweise auf intensiver Informationssuche und komplizierten Entscheidungsprozessen. Dies zeigen Gigerenzer, Todd und Kollegen in ihren Untersuchungen zu einfachen, aber erfolgreichen Heuristiken. Auf der Grundlage von Herbert Simons „vision of bounded rationality“<sup>25</sup> (Gigerenzer/Todd 1999: 12) entwickeln und beschreiben die Autoren realistische Modelle für Entscheidungsfindungsprozesse von Menschen als einfache Heuristiken.<sup>26</sup> Diese Heuristiken sind „ecologically rational“, d. h., sie ermöglichen umweltadäquate erfolgreiche Entscheidungen (ebenda: 13). Dabei ist das Grundprinzip der Entscheidungsfindung so einfach, dass es auch gegenüber Veränderungen in der Umwelt robust ist, d. h. auch in neuen Situationen erfolgreiches Handeln gewährleistet (Czerlinski/Gigerenzer/Goldstein 1999: 109; Gigerenzer/Todd 1999: 18). In vielen komplexen Umwelten gibt es keine „beste“ Strategie, egal wie aufwendig und umfangreich die Informationssuche und -verarbeitung gestaltet wird.<sup>27</sup> Der Rückgriff auf einfache Heuristiken ermöglicht es, schneller und einfacher Entscheidungen zu treffen, die ebenso erfolgreich sein können wie Entscheidungen, die aufgrund einer größeren Menge an Informationen und einer längeren Verarbeitungszeit getroffen wurden (Gigerenzer/Todd 1999: 22). Empirische Studien unterstützen die aufgestellten Vermutungen, dass die Anwendung dieser einfachen Heuristiken eine realistische Beschreibung geben kann, wie Menschen erfolgreiche Entscheidungen treffen (Rieskamp/Hoffrage 1999: 166f.). Martignon und Hoffrage schließen aus ihren Forschungen, dass die Evolution den Menschen so ausgestattet hat, dass er die relevanten Informationen in der Umwelt erkennen kann.<sup>28</sup> Je nachdem, wie sich die Umwelt darstellt, d. h., wie einfach oder schwer sich die Informationssuche gestaltet, wie viel Zeit für Entscheidungen bleibt und wie hoch die Kosten für falsche Entscheidungen sind, wählen Menschen die passende Strategie aus. Die Autoren vermuten, dass Menschen eine gute Intuition haben für unterschiedliche Entscheidungsstrategien und wann diese am besten einzusetzen sind (Martignon/Hoffrage 1999: 139ff.).

Goodie et al. zeigen weiter, dass Entscheidungsfindungsprozesse in ökonomischen Situationen ähnlich ablaufen. Das Prinzip der Gewinnmaximierung würde eine meist nicht zu bewältigende

---

<sup>25</sup> Bounded rationality beschreibt die bedingte Rationalität menschlicher Entscheidungen aufgrund der begrenzten Kapazitäten zur Informationssuche und -verarbeitung von Individuen.

<sup>26</sup> Heuristiken werden verstanden als kognitive Werkzeuge (tools). Diese „tools“ enthalten einfache Regeln zur Informationssuche und wann diese Suche beendet werden sollte. So ermöglichen sie, dass Individuen trotz begrenzter Zeit und begrenzter Informationsverarbeitungskapazitäten schnell und sparsam vernünftige Entscheidungen treffen können. (Gigerenzer/Todd 1999: 26f.).

<sup>27</sup> Goldstein und Gigerenzer können sogar zeigen, dass in bestimmten Situationen weniger Informationen zu besseren Entscheidungen führen können, z. B. in Situationen, in denen der Bekanntheitsgrad eines Objektes mit dessen Bewertungskriterium korreliert. (Goldstein/Gigerenzer 1999: 41, 46, 49).

<sup>28</sup> Zur Informationssuche und -verarbeitung s. a. Hertwig/Hoffrage/Martignon 1999: 209ff.

Informationssuche und -verarbeitung bedeuten (Goodie et al. 1999: 345). Es ist daher anzunehmen, dass Menschen auch für ökonomische Entscheidungen einfache Entscheidungsprozesse entwickelt haben, die erfolgreich mit den begrenzten Ressourcen umgehen, die in einer bestimmten Umwelt zur Verfügung stehen. „[...] economic agents make decisions in boundedly rational ways.“ (ebenda: 349) Diese Ergebnisse lassen sich auch auf das Handeln von Akteuren in Unternehmen übertragen. (ebenda: 350) Bezogen auf die organisatorische Intelligenz, also die schnelle und erfolgreiche Problemlösung von Unternehmen, würde die Ausbildung dieser schnellen und einfachen Entscheidungsfindungsprozesse die Intelligenz des Unternehmens enorm erhöhen. Wir haben in Abschnitt 1.1.4.2 auf das Orientierungsproblem hingewiesen. Unternehmen sehen sich einer Flut von potenziellem Wissen gegenüber, dessen Herstellung kostenintensiv ist und das eventuell schon wenig später wieder als veraltet gilt. Statt sich dem adaptionistischen Missverständnis entsprechend darauf zu konzentrieren, seine Umwelt möglichst umfassend zu erforschen, könnte der Rückgriff auf simple Heuristiken die Kosten sowie den zeitlichen Aufwand für Informationssuche und -verarbeitung senken, Entscheidungen könnten schneller getroffen werden, wodurch sich Unternehmen einen zeitlichen und damit vielleicht auch einen wirtschaftlichen Vorteil verschaffen könnten. Es ist sehr wahrscheinlich, dass Unternehmen diese Heuristiken bereits einsetzen, da auch hier Entscheidungen unter Zeitdruck und mit unvollständigen Informationen getroffen werden müssen. Dabei ist zu vermuten, dass Unternehmen ähnlich wie Individuen sich entsprechend ihrer aktuellen Situation für bestimmte Heuristiken entscheiden. Z. B. erscheint es sinnvoll anzunehmen, dass auch Unternehmen die Informationssuche und -verarbeitung ausweiten, wenn weitreichende Folgen oder hohe Kosten bei Fehlentscheidungen zu erwarten sind. Unklar ist jedoch, ob Unternehmen diese Heuristiken bewusst einsetzen, da unternehmerische Entscheidungen letztlich von Einzelnen oder von einer Gruppe von Individuen getroffen werden und sich Individuen wahrscheinlich intuitiv für die eine oder andere Strategie entscheiden. Trotzdem kann es für ein Unternehmen von Vorteil sein, seine Entscheidungen zu beobachten und herauszufinden, nach welchen Kriterien die Entscheidungen getroffen wurden, um eine erfolgreiche Entscheidungsstrategie vielleicht auch für spätere Entscheidungen einsetzen zu können. Problematisch wird dabei allerdings die Bewertung einer Entscheidung sein, da sich das Ergebnis zwar als Erfolg oder Fehlschlag einordnen lässt, es aber kaum möglich ist abzuschätzen, ob eine andere und wenn ja welche Entscheidung zu einem besseren Ergebnis geführt hätte. Es gibt keine Möglichkeit ein Ergebnis mit einer anderen Entscheidung noch einmal in derselben Situation herbeizuführen, um die Ergebnisse miteinander zu vergleichen. Im Abschnitt 2.2.3 werden wir darauf eingehen, wie einfache Heuristiken in Bezug auf Mitarbeiterbefragungen genutzt werden können.

## 1.1.4 Lernen

### 1.1.4.1 Individuelles Lernen

Lernen kann ganz allgemein als „relativ dauerhafter Erwerb einer neuen oder die Veränderung einer schon vorhandenen Fähigkeit, Fertigkeit oder Einstellung bezeichnet werden, wobei der Leistungszuwachs oder die Leistungsveränderung auf Erfahrungen zurückgeht und somit weder eine Folge eines natürlichen Reifungs- bzw. Wachstumsprozesses ist, noch auf Drogeneinwirkung beruht“ (Mayer 2005: 102; s. a. Franken/Franken 2010: 111).<sup>29</sup> Aufbauend auf den bereits dargestellten Konzepten soll Lernen nach Schmidt 2005a: 139 auf der Grundlage erkenntnistheoretischer Annahmen als „selbstgesteuertes Lernen, also als Vollzug der Selbstorganisation operativ geschlossener Systeme [...]“ definiert werden.<sup>30</sup> Es handelt sich „um systemspezifische Änderungen von Systemzuständen, in denen Wissen auf der Grundlage bereits verfügbaren Wissens für künftige Wissensproduktionen hergestellt wird“ (ebenda: 139). Damit Lernen zustande kommt, müssen lernende Systeme „den Lernanlass, den Lernprozess und das Lernergebnis als kognitiv relevant, affektiv befriedigend und moralisch vertretbar einschätzen“ (ebenda: 139). Die Konstruktion von Wissen erfolgt unter Verwendung von soziokulturellen Mustern. Schmidt schlägt daher vor, Lernen als einen Prozess-Zyklus zu sehen, in dem „Wissen als Erkenntnis aus Handeln“ (ebenda: 141) entsteht. Somit ist jeder Wissensbestand systemspezifisch, durch die Verwendung soziokultureller Muster allerdings hinreichend vergleichbar (ebenda: 140f.).

Lernen selbst lässt sich nicht beobachten, lediglich Zustände und Verhalten vor und nach dem Lernprozess. Selbst dem Lernenden ist der Prozess „weitestgehend verschlossen [...], weil es keinen Zugang gibt, Lernen erfahrungsmäßig wahrzunehmen“ (Geißler 1996: 263). Allerdings kann der Lernende seine Lernergebnisse an sich selbst beobachten, z. B. dass er eine neue Fertigkeit beherrscht oder eine bereits erlernte Fähigkeit jetzt besser beherrscht. Lernen ist somit ein Konstrukt eines Beobachters, d. h., ein Beobachter schließt aus dem beobachteten Verhalten auf einen Lernprozess (Albach 1998: 55; Franken/Franken 2011: 111). Meist wird erst dann von einem Lernprozess gesprochen, wenn eine Verhaltensänderung beobachtbar ist (Liebsch 2011: 18, 32). Dies ist jedoch nicht unproblematisch, da ein Lernprozess nicht notwendigerweise eine Verhaltensänderung nach sich ziehen muss. Dies ist z. B. der Fall, wenn durch den Lernprozess z. B. bereits bestehendes Wissen bestätigt wird oder sich Meinungen, Einstellungen etc. ändern, die sich nicht in Verhalten ausdrücken (Franken/Franken 2011: 126). Umgekehrt bedürfen Verhaltensänderungen nicht notwendigerweise eines Lernprozesses

---

<sup>29</sup> Neben dieser eher allgemein gefassten Definition gibt es verschiedene Schulen der Lerntheorie mit recht unterschiedlich konzipierten Lernverständnissen. Vgl. dazu Mayer 2005: 104ff.; Liebsch 2011: 38ff.

<sup>30</sup> Die Beschreibung „System“ bezieht sich hier auf kognitive Systeme, d. h. Individuen als Aktanten mit kognitiver Autonomie (s. dazu Abschnitt 4.3).

(Kopp-Malek 2004: 34). Lernprozesse dürfen daher nicht mit der Anwendung des Gelernten gleichgesetzt werden (Koch 1996: 91). Einige Autoren plädieren daher dafür, auch dann von Lernen zu sprechen, wenn neues Verhaltens*potenzial* entwickelt wurde (Huber 1996: 126). Dies erlaubt zwar eine vollständigere Betrachtung von Lernprozessen, bringt aber nicht unerhebliche Messprobleme mit sich. Zieht man in Betracht, dass einige Lernprozesse unbewusst ablaufen, wie dies z. B. für soziales Lernen durch Beobachtung und Nachahmung angenommen wird (Franken/Franken 2011: 126), wird das Messen sogar unmöglich, sofern sich keine sichtbare, auf den Lernprozess zurückzuführende Verhaltensänderung zeigt oder sich das Individuum den Lernprozess nicht bewusst machen und darüber Auskunft geben kann.

Lernen soll im Folgenden in Anlehnung an Schmidt als Prozess der Herstellung oder Änderung von Wissen (implizitem wie explizitem, vgl. Abschnitt 1.1.2.3) unter Verwendung soziokultureller Schemata und als Grundlage für weitere Lernprozesse konzipiert werden. Von einem Lernprozess ist auch dann zu sprechen, wenn Beobachter keine sichtbare Verhaltensänderung feststellen können. Es kommt allein darauf an, dass sich der Wissensstand des Individuums verändert. Durch diese Definition fällt die Verhaltensänderung als Kriterium zur Beobachtung und Bewertung für Lernprozesse weg, wodurch sich das erwähnte Messproblem ergibt. Allerdings ist es dadurch möglich, *alle* Lernprozesse als Herstellung oder Änderung von Wissen zu betrachten. Dies ist für die Betrachtung von Mitarbeiterbefragungen insofern von Bedeutung, als durch eine Befragung häufig (neues) Wissen entsteht, das nicht zu einer Verhaltensänderung führt. Auch diese Lernprozesse können aufgrund der weiter gefassten Definition analysiert werden. Weiter wollen wir davon ausgehen, dass nicht alle Lernprozesse bewusstseinspflichtig sind.

#### **1.1.4.2 Lernprozesse in Unternehmen**

Bevor wir uns mit Lernprozessen in Unternehmen beschäftigen, soll noch eine begriffliche Unklarheit beseitigt werden. In der einschlägigen Literatur, die sich mit Lernprozessen in Unternehmen beschäftigt, wird neben dem Begriff Lernen auch der Begriff Adaption verwendet. Teilweise werden beide Begriffe sogar synonym verwendet. Der Begriff Adaption stammt ursprünglich aus der Biologie (Evolutionstheorie). In seinem biologischen Ursprung meint Adaption eine passive Anpassungsleistung eines Organismus, der sich nicht aktiv an seine Umwelt anpasst, sondern in ihr überlebt, weil seine Anpassung viabel ist. D. h., der Organismus hat Eigenschaften ausgebildet, die sich bei Umweltveränderungen als vorteilhaft erweisen (Hejl 2006: 132ff.). In der Literatur zu Lernprozessen in Unternehmen wird der Begriff von Vertretern der Evolutionsmetapher verwendet. Dort wird Adaption meist konzipiert als aktive Anpassungsleistung eines Unternehmens an eine in der Umwelt wahrgenommene Veränderung (z. B. Hutchins 1996: 52f., 54ff.). Andere Autoren verwenden den Begriff Adaption, um eine reine Verhal-

tensanpassung zu beschreiben, die ohne Zugewinn an Wissen bzw. ohne Reflexion des Adaptionprozesses abläuft. Damit grenzen sie Adaption von Lernen als einem Prozess mit Zugewinn an Wissen ab, der auch ein Verständnis für den Lernprozess und die Verknüpfung mit Erfahrungen beinhalten kann (z. B. Klimecki/Probst/Eberl 1991: 130; Florian/Hillebrandt 2004: 7ff.). Aufgrund der begrifflichen Unklarheiten wollen wir den Begriff Adaption hier nicht verwenden und stattdessen von Lernen im oben definierten Sinne im Gegensatz zu einer reinen Verhaltensanpassung sprechen.

In jedem Unternehmen finden Lernprozesse ganz unterschiedlicher Art statt. Alle Lernprozesse sind zunächst einmal individuelle Lernprozesse. An vielen dieser Lernprozesse nehmen die Unternehmensmitglieder alleine oder in Gruppen teil. Darunter fallen z. B. alle institutionalisierten Lernprozesse, d. h. sowohl solche, die im Rahmen von z. B. Personalentwicklungsmaßnahmen stattfinden, als auch alle nicht institutionalisierten Lernprozesse, die Mitarbeiter aufgrund ihrer Tätigkeit im Unternehmen durchlaufen, z. B. Lernprozesse im Rahmen der Sozialisation neuer Mitarbeiter. Hier fungiert das Unternehmen als Lernumgebung, d. h., es bestimmt die Rahmenbedingungen, unter denen gelernt wird. Im Bereich des institutionalisierten Lernens sind außerdem häufig auch das Lernangebot und die Lehrmethode festgelegt.

In Unternehmen finden aber auch „überindividuelle“ Lernprozesse statt, die in der Literatur üblicherweise als organisationales Lernen bezeichnet werden. Allerdings liegt hier kein einheitliches Konzept vor. Ein gewisser Konsens scheint in der Literatur aber darüber zu herrschen, dass Unternehmen oder auch Gruppen in der Lage sind, ein Verhalten zu zeigen, zu dem einzelne Personen nicht fähig sind und das nicht auf die Eigenschaften einzelner Personen, die am Lernprozess beteiligt sind, zurückzuführen ist (Prange 1996: 165; Liebsch 2011: 17f., 32f., 119). Dieses Verhalten wird durch gemeinsame Lernprozesse ausgebildet, die durch die gemeinsame Interaktion stattfinden. Weder die Mitarbeiter noch das Unternehmen haben diese Fähigkeit von Anfang an besessen, sie ist erst durch den gemeinsamen Lernprozess entstanden (Cook/Yanow 1996: 437, 443). Dabei sind zwar individuelle Lernprozesse die Grundlage, aber alleine nicht ausreichend. Als Folge von überindividuellen Lernprozessen wird auch die Wissensbasis einer Gruppe oder sogar die ganze Organisation verändert (North 2011: 51; Franken/Franken 2010: 110, 146). Das Lernergebnis ist emergent, d. h., es ist nicht mehr auf einzelne Mitarbeiter zurückzuführen. Das Wissen muss zwar immer durch die Mitarbeiter aktiviert werden, es ist jedoch (größtenteils) unabhängig von bestimmten Personen. Im vorherigen Abschnitt wurde bereits darauf hingewiesen, dass z. B. ein Unternehmen ein Flugzeug bauen kann, ein einzelner Mensch dagegen i. d. R. nicht.<sup>31</sup> Diese Fähigkeit ist „überindividuell“, da ein

---

<sup>31</sup> Es sei noch einmal darauf hingewiesen, dass wir bereits in Abschnitt 1.1.1 festgestellt haben, dass Handeln von Unternehmen immer nur Handeln von Individuen als Komponenten in der Organisation sein kann.

Unternehmen seine Handlungsfähigkeit i. d. R. nicht verliert, wenn einzelne Mitarbeiter das Unternehmen verlassen oder wenn neue Mitarbeiter hinzukommen. Wichtig ist dabei nur, dass die entsprechenden Rollen mit Personen mit den passenden Fähigkeiten besetzt sind (Cook/Yanow 1996: 443ff.).<sup>32</sup>

Beziehen wir dies auf unser Verständnis von Unternehmen als soziale Systeme, so ist das Ergebnis dieser gemeinsamen Lernprozesse die Organisation, d. h. die Interaktionsmuster der Komponenten. Nach unserer Definition findet organisationales Lernen dann und nur dann statt, wenn sich die Organisation eines Unternehmens ändert. Andere Lernprozesse, die in Unternehmen stattfinden, aber nicht dessen Organisation verändern, sind keine organisationalen Lernprozesse nach unserem Verständnis, selbst wenn sie in Gruppen stattfinden und auch wenn das Unternehmen dabei als Lernumgebung die Rahmenbedingungen stellt und so natürlich den Lernprozess maßgeblich beeinflusst. Wie bereits in Abschnitt 1.1.1 erläutert, ist davon auszugehen, dass Verhaltensänderungen von wenigen Komponenten nicht zu einer Veränderung der Organisation führen. Es kann also zu überindividuellen Lernprozessen kommen, die zwar nicht die gesamte Organisation, aber Interaktionsmuster in Teilbereichen verändern. Sofern sich durch diese Veränderungen keine Konflikte in den Interaktionen mit anderen Teilbereichen ergeben, können die Lernergebnisse im Unternehmen wahrscheinlich auch über längere Zeit Bestand haben, ohne die Organisation als Ganzes zu verändern. Oder um es mit anderen Worten zu beschreiben: Im Unternehmen haben sich Subkulturen ausgebildet.

Eine weitere Art von Lernprozessen hat ebenfalls Einfluss auf das Unternehmen. Diese Lernprozesse finden außerhalb des Unternehmens statt, d. h. in Situationen, wo Individuen nicht als Komponenten des Sozialsystems Unternehmen agieren. Wir haben bereits in Abschnitt 1.1.1 darauf hingewiesen, dass Verhaltensänderungen, die auf solche Lernprozesse außerhalb des Unternehmens zurückgehen, eventuell zu Verhaltensänderungen der Komponenten führen und damit weitere Lernprozesse im Unternehmen auslösen können. Für Unternehmen wäre es also durchaus lohnenswert, auch diese Lernprozesse zu beobachten. Allerdings würden sich dann sehr bald rechtliche und moralische Fragen ergeben, wie weit ein Unternehmen in die Privatsphäre seiner Mitarbeiter eindringen darf. Diese Arbeit konzentriert sich auf Lernprozesse durch Mitarbeiterbefragungen, in denen die Mitarbeiter i. d. R. bezüglich ihrer Situation *innerhalb* des Unternehmens befragt werden. Nur vereinzelt beziehen sich Fragen auf das Privatleben der Mitarbeiter, wenn z. B. erfragt wird, ob Mitarbeiter ihren Freunden oder Bekannten

---

<sup>32</sup> Die Autoren nennen als Beispiel für „organizational learning“ die Fähigkeit zur Herstellung von Blasinstrumenten, die ein bestimmtes Unternehmen als Ganzes erworben hat. Kein Individuum kann alleine ein Instrument herstellen, es muss dazu in der Organisation handeln. Trotzdem bleiben die Individuen weitgehend austauschbar. (Cook/Yanow 1996: 443ff.).

empfehlen würden, im eigenen Unternehmen zu arbeiten. Daher wollen wir auf Lernprozesse außerhalb des Unternehmens nicht weiter eingehen.

Im Folgenden wollen wir die verschiedenen Lernprozesse im Unternehmen auch sprachlich voneinander unterscheiden. Von *organisationalem Lernen* soll nur dann gesprochen werden, wenn durch Lernprozesse die Organisation verändert wurde. Nehmen Individuen allein oder in der Gruppe in ihrer Rolle als Komponenten des Unternehmens an Lernprozessen teil, ohne dass es in der Folge zu einer Veränderung der Organisation gekommen ist, wollen wir diese Lernprozesse *unternehmensinterne individuelle Lernprozesse* (vgl. die Unterscheidung der Lernprozesse bei Franken/Franken 2011: 161f.) oder *unternehmensinterne Gruppenlernprozesse* nennen (ebenda: 162). Die verschiedenen Lernprozesse im Unternehmen können sich gegenseitig beeinflussen. So kann z. B. ein individueller Lernprozess auch Gruppenlernprozesse oder sogar organisationales Lernen auslösen, je nachdem ob die Lernenden durch ihr Verhalten andere Personen beeinflussen oder ihr neu erlerntes Wissen implizit oder explizit an andere weitergeben. Ob Verhaltensänderungen durch individuelle Lernprozesse bei anderen Personen ebenfalls Lernprozesse auslösen können, ist abhängig von der Beständigkeit der Verhaltensveränderung und von der Position, d. h. vom Einfluss der Person innerhalb der und auf die Organisation bzw. die Gruppe. So ist zu vermuten, dass Führungskräfte, Meinungsführer und Unternehmensleitung durch ihren Einfluss, ihre Vorbildfunktion und nicht zuletzt auch durch ihre Weisungsbefugnis viel eher in der Lage sind, weitere Lernprozesse auch größerer Gruppen oder der gesamten Organisation zu initiieren (Matthäi 2005: 10). Gleiches gilt für Auswirkungen von Gruppenlernprozessen auf organisationale Lernprozesse. Auch hier wirken sich Einfluss und Position der Gruppe auf andere Lernprozesse im Unternehmen aus.

Im Folgenden werden Beispiele für Lernprozesse im Unternehmen und ihre Auswirkungen auf andere Personen und die Organisation schematisch dargestellt.

### Individuelle Lernprozesse

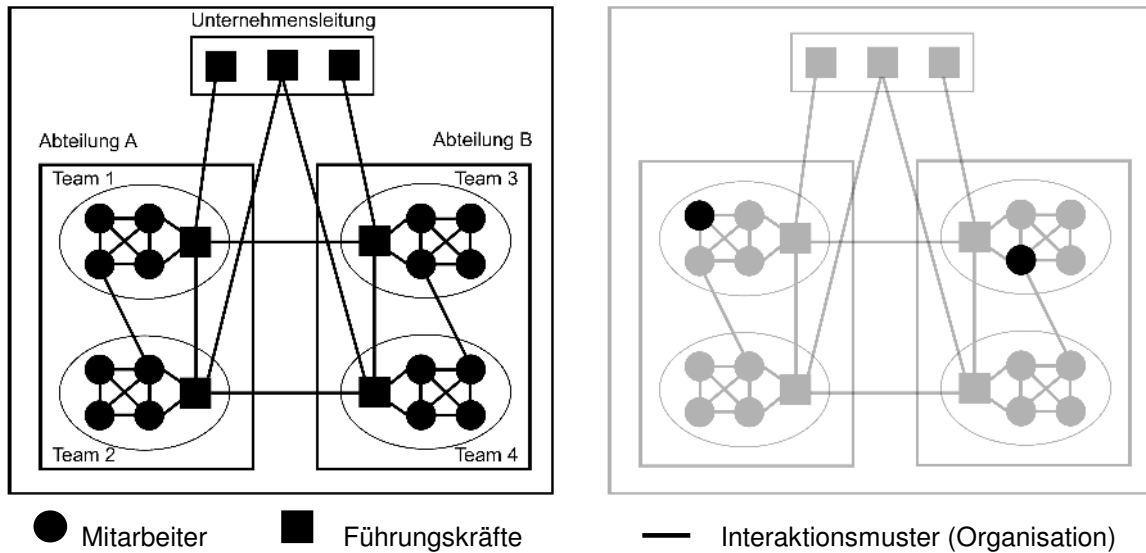


Abb. 1: Individueller Lernprozess (eigene Darstellung).

Links: Schematische Darstellung der Organisation in einem Unternehmen.

Rechts: Durch individuelles Lernen wird das Wissen einzelner Personen verändert (hier schwarz dargestellt). In diesem Beispiel wirkt sich das Lernergebnis nicht auf andere Personen aus. Die Lernenden nehmen keine einflussreichen Positionen ein und geben ihr neu erlerntes Wissen nicht implizit oder explizit an andere weiter.

Beispiel 1: Ein Mitarbeiter besucht einen EDV-Kurs, um sein Wissen in Bezug auf den Umgang mit einem Programm zu erweitern. Er ist dadurch in der Lage, seine Arbeit schneller zu erledigen. Seine verbesserte Leistung hat aber keinen Einfluss auf das Wissen oder das Verhalten anderer Mitarbeiter.



## Unternehmensinterne Gruppenlernprozesse

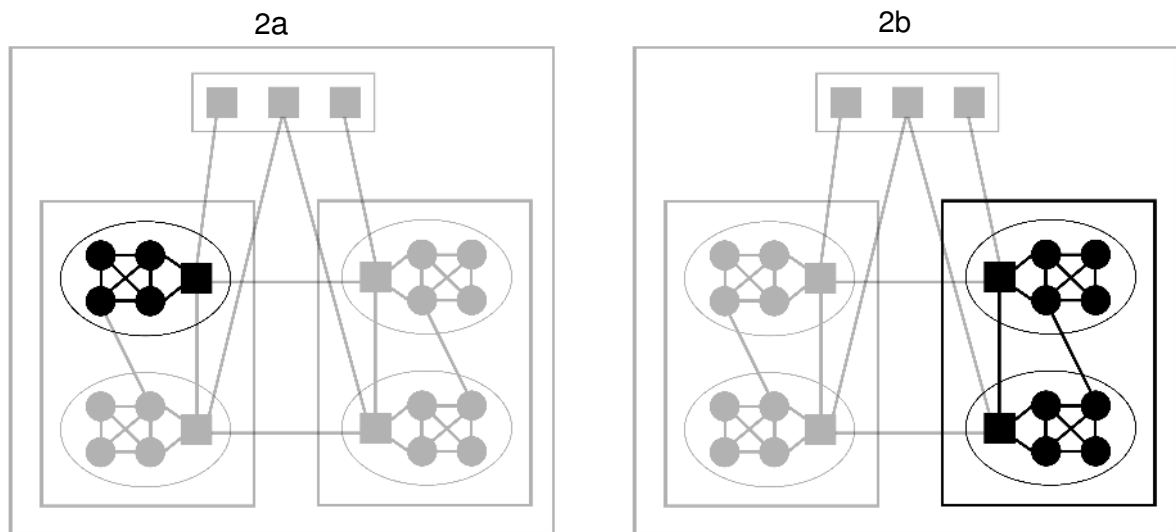


Abb. 2: Unternehmensinterne Gruppenlernprozesse (eigene Darstellung)

Personen innerhalb einer Gruppe verändern ihr Wissen und dadurch auch ihre Interaktionsmuster. Sofern die Verhaltensänderungen keine Konflikte in der Organisation bewirken, können die Gruppenlernerfolge Bestand haben, ohne die Organisation zu ändern.

**Beispiel 2a:** Eine Führungskraft verändert aufgrund einer Lernerfahrung ihr Verhalten und überträgt ihren Mitarbeitern größere Eigenverantwortung. In diesem Beispiel geht der Gruppenlernprozess zunächst von einer Einzelperson aus, deren veränderte Interaktionsmuster zu Lernprozessen und veränderten Interaktionsmustern bei allen Gruppenmitgliedern führen.  
Ein Team nimmt gemeinsam an einem Team-Building-Event teil.

**Beispiel 2b:** In der Finanzabteilung wird eine neue Software eingeführt. Der Umgang mit dieser Software verändert die Interaktionsmuster innerhalb der Abteilung. Da die Software aber in keiner anderen Abteilung eingesetzt wird, bleibt die Veränderung der Interaktionsmuster ohne Auswirkungen auf die anderen Bereiche des Unternehmens.

## Organisationaler Lernprozess

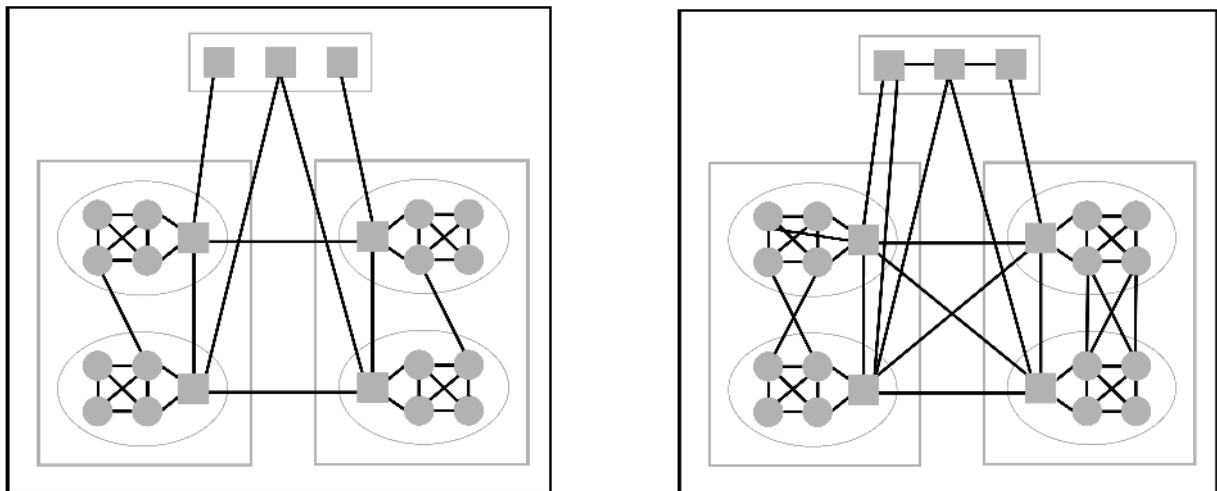


Abb. 3: Organisationaler Lernprozess (eigene Darstellung)

Die Interaktionsmuster der gesamten Organisation verändern sich. Bei organisationalem Lernen wird natürlich auch das Wissen der beteiligten Personen verändert, zumindest insoweit, dass sie die veränderten Interaktionsmuster kennen und anwenden können. Zur besseren Darstellung sind hier allerdings nur die Interaktionsmuster hervorgehoben.

Beispiel 3: Ein Unternehmen lässt sich nach ISO 9000 zertifizieren. Die dazu notwendigen Anpassungen und Veränderungen der bestehenden Systeme und innerbetrieblichen Vorgänge wirken sich auf die Interaktionen aller Unternehmensmitglieder aus und verändern dadurch die Organisation.

Die Eigenschaften von unternehmensinternem und organisationalem Lernen lassen sich analog zum individuellen Lernen konzipieren: Das Lernen selbst ist weitgehend nicht direkt beobachtbar, wohl aber die Zustände und das Verhalten vor und nach dem Lernprozess. Teilweise sind allerdings die Situationen direkt beobachtbar, in denen Lernprozesse stattfinden, z. B. im Rahmen von Schulungen (Albach 1998: 55). Lernprozesse müssen nicht zu einer beobachtbaren Verhaltensänderung führen, wenn z. B. neu erworbenes Wissen nicht angewendet wird oder alte Verhaltensweisen durch den Lernprozess bestätigt und daraufhin fortgesetzt werden (Stotz 1999: 77). Lernprozesse müssen nicht unbedingt oder unmittelbar den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens erhöhen. Vielen Lernprozessen dürfte kein direkter wirtschaftlicher Erfolg zuzuschreiben sein, da sie keine direkte Außenwirkung auf den Markt haben. Den Erfolg von

Lernprozessen, insbesondere im Bereich der Personalentwicklung, spürt das Unternehmen eher indirekt.<sup>33</sup> Aufgrund der vorherrschenden Menschenbilder werden Theorien abgeleitet, wie ein Unternehmen durch gezielte Maßnahmen die Leistung der Mitarbeiter steigern kann. Eine gängige Theorie ist z. B., dass zufriedener Mitarbeiter produktiver sind, mehr leisten und dadurch dem Unternehmen zu größerem wirtschaftlichen Erfolg verhelfen. Über entsprechende Maßnahmen wird dann zunächst die Zufriedenheit der Mitarbeiter und dadurch, so die Erwartung, auch deren Leistung gesteigert. Nicht jeder Lernprozess muss darüber hinaus zu Wissen führen, das dem Unternehmen nutzt. Dies ist z. B. der Fall, wenn das Wissen unvollständig, fehlerhaft oder bereits veraltet ist (Cook/Yanow 1996: 437). Lernen ist daher grundsätzlich immer riskant. Da durch Lernen vorhandenes Wissen verändert wird, besteht die Gefahr, dass neues Wissen eine geringere Problemlösungskapazität besitzt als altes Wissen. Allerdings verhindert die Bewahrung von Wissen das Lernen. Dies führt u. U. zu einer Blindheit gegenüber nötigen Lernprozessen (Schmidt 2005a: 143). Nach Cohen legen Experimente nahe, dass Individuen dazu neigen, in Situationen mit einem bekannten Kontext ein bereits etabliertes Verhalten zu zeigen, auch wenn bei einer bewussten Analyse der Situation andere Verhaltensweisen angebracht gewesen wären. Ebenso lassen sich Individuen dazu verleiten, für die Erledigung von Aufgaben gewisse Routinen auszubilden, die dann dafür sorgen, dass Chancen für eine bessere Bewältigung der Aufgabe nicht erkannt werden. Diese Lern- und Veränderungsunwilligkeit lässt sich wahrscheinlich auch auf das Verhalten von Personen in Unternehmen übertragen (Cohen 1996: 192f.).

Für Unternehmen, die finanzielle und personelle Ressourcen für Lernprozesse aufwenden, ergeben sich dadurch Mess- sowie Orientierungsprobleme. Lassen sich Lernprozesse keinem wirtschaftlichen Erfolg zuschreiben, wird es verständlicherweise schwierig, den lernbedingten Aufwand durch einen erkennbaren Nutzen zu rechtfertigen. Das Orientierungsproblem folgt aus diesem Messproblem. Lässt sich nämlich der Nutzen einer Maßnahme nicht direkt ermitteln, fehlt ein wichtiges Entscheidungskriterium für oder gegen bestimmte Lernprozesse. In der Praxis greift man daher häufig auf bewährte und erprobte Standardinstrumente zurück, wie z. B. Mitarbeiterbefragungen.

Meist wird davon ausgegangen, dass Lernprozesse eines *Lernauslösers* bedürfen (Schmidt 2005b: 96). In der Literatur wird häufig davon ausgegangen, dass Krisen oder Störungen Hauptauslöser für Lernprozesse in Unternehmen sind. Eine Abweichung von erwartetem und eingetretenem Handlungsergebnis wird als Anlass genommen, Lernprozesse zu initiieren, um

---

<sup>33</sup> Mit diesem Problem beschäftigt sich auch der Bereich der Humanpotenzial-Bewertung. Die Berechnung ist dabei allerdings schwierig, insbesondere wenn es um Outputs geht, d. h., wenn es darum geht zu bestimmen, welchen wirtschaftlichen Beitrag ein Mitarbeiter in Zukunft leisten wird. Der Input, also die investierten Geldsummen, lässt sich vergleichsweise einfach berechnen (vgl. Friedrichs 2007: 25f.).

das gewünschte Ergebnis doch noch zu erreichen (Kopp-Malek 2004: 32). Lernprozesse sind allerdings nicht auf Krisen angewiesen, denn dann wären Unternehmen, die nicht in einer Krisensituation stecken, nicht lernfähig (Probst/Büchel 1998: 50). Unternehmen können und sollten sich auch bewusst dazu entscheiden zu lernen. Es ist in der Theorie strittig, unter welchen Bedingungen selbstinitiiertes Lernen stattfindet (Kopp-Malek 2004: 33). Allerdings wird davon ausgegangen, dass Ressourcen für den Prozess frei sein müssen, die mit dem Begriff „organizational slacks“ (Probst/Büchel 1998: 50ff.) umschrieben werden. Konzentriert man sich bei Lernprozessen in Unternehmen nur auf solche Prozesse, die als Reaktion auf etwas angestoßen wurden, das vorher „falsch“ gelaufen ist, übersieht man zudem sehr viele Lernprozesse. Denn Veränderungen der Komponenten oder der Organisation finden schon allein deshalb statt, weil Komponenten als Komponenten agieren, unabhängig davon, ob sie gerade ein Problem oder eine Krise bewältigen müssen oder nicht. Lernprozesse sind auch dafür verantwortlich, dass im Arbeitsalltag alles reibungslos funktioniert (Cook/Yanow 1996: 454f.).

Wir haben Lernen zuvor als den Aufbau und die Veränderung von Wissen definiert. Dafür haben wir auf den Rückgriff auf klassische Lerntheorien verzichtet, die Lernen biologisch-genetisch oder entwicklungsgeschichtlich untersuchen und Mechanismen darstellen, nach denen Lernprozesse ablaufen. Der Grund für diese Entscheidung liegt darin, dass sich jede Lerntheorie auf gewisse Aspekte des Lernens spezialisiert, wodurch es nicht ohne Weiteres möglich gewesen wäre, eine einheitliche Definition für den Begriff „Lernen“ zu finden (Liebsch 2011: 115), wie wir ihn als Grundlage für diese Arbeit benötigen. Hinzu kommt, dass sich durch traditionelle Lernkonzepte Lernprozesse in ihrer Komplexität kaum erklären. Zudem betrachten sie Lernprozesse einzelner Menschen und sind daher nicht geeignet, Lernprozesse und Lernverhalten in sozialen Systemen zu beschreiben (Liebsch 2011: 59), die in dieser Arbeit schwerpunktmäßig untersucht werden. Um Lernen dennoch differenzierter betrachten zu können, wollen wir auf die Darstellung von *Lernniveaus* zurückgreifen, die auf das Konzept von Argyris und Schön zurückgeht. Mit Rückgriff auf Bateson entwickeln Argyris und Schön ein Lernkonzept für die praktische Umsetzung im Unternehmen. Auch sie verzichten größtenteils auf die Erläuterung zugrunde liegender Lernmechanismen. Vielmehr wollen die Autoren verdeutlichen, in welcher Qualität und Tiefe Lernprozesse auf unterschiedlichem Lernniveau das Wissen verändern, um daraus praktische Gestaltungsmöglichkeiten abzuleiten (Hartmann et al. 2006: 13). Die beschriebenen Lernniveaus können daher unabhängig von bestimmten Lerntheorien angewendet werden und unterscheiden Lernprozesse anhand „der Art und Weise [wie] sie ablaufen und zu welchem Ergebnis sie führen [...]“ (Liebsch 2011: 36). Wir haben diese Darstellung auch deshalb ausgewählt, weil sich die drei Lernniveaus, wie in Abschnitt 1.2 noch gezeigt wird, sehr gut auf das Unternehmenskulturkonzept übertragen lassen. Daraus lassen sich wiederum allgemeine Rückschlüsse auf das Veränderungspotenzial von Lernprozessen ableiten. Diese

werden dann im Kapitel 3 konkret auf Lernprozesse im Rahmen der untersuchten Mitarbeiterbefragung bezogen.

Auf der Grundlage der bis hierhin entwickelten Konzepte können die drei Lernniveaus wie folgt beschrieben werden:

*Einfaches Lernen* (Paetow 2004: 55f.) – auch Einschleifen-Lernen, englisch: single-loop learning (Argyris/Schön 2002: 35f.) oder Anpassungslernen (Probst/Büchel 1998: 35) genannt – ist der Prozess, in dem Interaktionen als Reaktion auf interne oder externe Begebenheiten verändert werden. Dies geschieht zwar unter Zuwachs von Wissen, jedoch ohne dass die Verhaltensänderungen Auswirkungen auf den gemeinsamen Wissensbestand haben. Das bedeutet, dass einfache Lernprozesse „Basisannahmen“ und „Grundvorstellungen“ nicht verändern (Schreyögg/Noss 1997: 73; Liebsch 2011: 120).

*Komplexes Lernen* (Paetow 2004: 56) – Doppelschleifen-Lernen, englisch: double-loop learning (Argyris/Schön 2002: 36) oder Veränderungslernen (Probst/Büchel 1998: 36f.) – ist ein Lernprozess mit Wissenszuwachs, der bewirkt, dass der Wissensbestand teilweise bewusst gemacht und im Zuge des Lernprozesses verändert wird, d. h., dass sich auch die Basisannahmen und Grundvorstellungen ändern (Schreyögg/Noss 1997: 73, Liebsch 2011: 120). Komplexes Lernen kann somit die Organisation auf Dauer verändern (sofern, wie bereits mehrfach erwähnt, die Mehrheit der Komponenten im Zuge des Lernprozesses ihre Interaktionsmuster verändern).

*Deutero-Lernen* (Paetow 2004: 56) – auch Prozesslernen (Probst/Büchel 1998:37) – ist Lernen, das den Lernprozess selbst betrifft. Durch Beobachten einfacher und komplexer Lernprozesse versucht man Einsicht in die Lernprozesse zu erlangen und dadurch die Prozesse selbst zu verändern (Probst/Büchel 1998: 37ff.; Liebsch 2011: 120).

Sowohl Individuen als auch Gruppen und Unternehmen insgesamt sind fähig zu Lernprozessen auf allen drei Lernniveaus. Allerdings dürften Lernprozesse umso schwerer durchzuführen sein, je mehr Personen daran teilnehmen, da im Ergebnis ein zumindest hinreichend vergleichbarer gemeinsamer Wissensbestand aufgebaut werden muss. Außerdem besteht die Gefahr, dass sich Personen gegen das neue Wissen sträuben könnten. Wir hatten bereits auf die Tendenz zum Konservatismus sowohl von Organisationen als auch von Unternehmenskulturen hingewiesen, wodurch Unternehmen tendenziell als eher lernunwillig erscheinen. Allerdings wurde auch darauf hingewiesen, dass Organisation und Unternehmenskultur sozialem Wandel unterliegen. Lernprozesse sind die Grundlage für sozialen Wandel und sozialer Wandel wiederum

kann die Grundlage dafür sein, dass Lernprozesse ausgelöst werden (z. B. im Rahmen von sozialem Zwang, wenn eine Mehrheit eine Verhaltensänderung gegenüber einer Minderheit durchsetzt). Lernprozesse und Veränderung sind damit ebenso Bestandteil einer Organisation und einer Unternehmenskultur wie Konservatismus und Stabilität (wie bereits ausgeführt in den Abschnitten 1.1.1 sowie 1.1.2).

Analog zu Lernen als Aufbau von Wissen kann *Entlernen* als Prozess zum Abbau von Wissen konzipiert werden. Im Gegensatz zu Verlernen oder Vergessen wäre Entlernen dann der bewusste Prozess, durch den man sich von veraltetem oder irrelevantem Wissen trennt (Huber 1996: 147f.; Schmidt 2005b: 122). Die Unterscheidung zwischen veraltet/irrelevant zu aktuell/relevant ist natürlich eine Beobachterentscheidung und wird eventuell durch spätere Erfahrungen nicht bestätigt. Analog zu den drei Lernniveaus kann man auch drei Niveaus von Entlernen unterscheiden (Paetow 2004: 58f.). Entsprechend der oben erarbeiteten Definition würde einfaches Entlernen bedeuten, ein bestimmtes Wissen nicht mehr als Handlungsgrundlage zu aktivieren und damit ein bestimmtes Verhalten nicht mehr auszuführen. Deutero-Entlernen wäre die bewusste Entscheidung dafür, bestimmte Lernprozesse nicht mehr durchzuführen. Komplexes Entlernen ist etwas schwieriger zu konzipieren, da hier nicht nur ein bestimmtes Wissen, sondern auch dessen Eingebundenheit in den gemeinsamen Wissensbestand und in die Organisation entlernt werden müssten. Man könnte sich z. B. vorstellen, dass ein Unternehmen sich bewusst dazu entscheidet, ein anderes Unternehmen nicht mehr als Konkurrent zu betrachten und sich nicht mehr darauf zu konzentrieren, das Verhalten dieses Unternehmens zu imitieren.

## **1.1.5 Kommunikation**

### **1.1.5.1 Grundlagen der Kommunikation**

Kommunikation wird im alltäglichen Sprachgebrauch häufig verstanden als „Austausch von Gedanken, Informationen, Mitteilungen, Gefühlen usw.“, die in Medienangebote „verpackt“ und an Adressaten übermittelt werden, die sie „auspacken“ (Schmidt 2005a: 50). Kommunikation ist demzufolge ein Prozess der Informationsübertragung und -verarbeitung, in dem ein passiver Empfänger Informationen genau so „auspackt“, d. h. die Bedeutung genauso versteht, wie der Sender diese „eingepackt“ hat (Schmidt 2004b: 337; Schmidt 2005a: 50). Diese Auffassung entspricht dem technischen Kommunikationsmodell nach Shannon und Weaver (Rusch 2004: 335), in dem Information lediglich die Menge der Signale bzw. die physikalische Botschaft meint. Eine Übertragung dieses Kommunikationsmodells gilt allerdings als problematisch und

ist heute nicht mehr gebräuchlich (Köck 1996: 346f.).<sup>34</sup> Allerdings finden sich in der Betriebswirtschaftslehre auch heute häufig noch Definitionen von Kommunikation als Austausch von Informationen und/oder Botschaften, wobei ein erfolgreicher Austausch von den Fähigkeiten der beteiligten Personen abhängig gemacht wird. Im Unternehmen ist dieser Prozess zusätzlich von funktionierenden internen Kommunikationsstrukturen abhängig (Gabler-Wirtschafts-Lexikon 2004: 1705).

Nach neuem Verständnis lässt sich Kommunikation definieren als „komplexe[r] Wirkungszusammenhang zwischen aktiven Kommunikationspartnern in komplexen, sozial schematisierten Situationen, bei denen konventionalisierte Kommunikationsinstrumente und Medien eine entscheidende Rolle spielen“(Schmidt 2004b: 337). Kommunikation erfolgt intentional, d. h. um bei einem Kommunikationspartner eine bestimmte Reaktion hervorzurufen. „Kommunikation bedeutet dann: durch Orientierungsintention geleitete Produktion und Adressierung von Kommunikationsbasen<sup>35</sup> [...].“ (Rusch 1999: 155) Allerdings geht man nach dem neueren Kommunikationsverständnis nicht mehr davon aus, dass eine Informationsübertragung im oben beschriebenen Sinne stattfindet, sondern dass Gedanken und Bedeutungen individuell im Gehirn des Kommunikationspartners erzeugt werden (Schmidt 2004b: 338). Damit Kommunikation als Orientierungsversuch gelingen kann, müssen die Beteiligten über ein gemeinsames Repertoire an Zeichen und Bedeutungen verfügen sowie über den notwendigen Kode, diesen Zeichen eine Bedeutung zuzuordnen. Findet Kommunikation nicht persönlich, sondern medial vermittelt statt, muss zusätzlich auch das Kommunikationsmedium soweit störungsfrei funktionieren, dass die übermittelten Zeichen adäquat dekodiert werden können (Köck 1996: 359). Zeichenrepertoire, Bedeutungen und Kode sind größtenteils sozial vermittelt. Durch eine vergleichbare Sozialisation wurde kollektives Wissen aufgebaut, auf dem soziales Verhalten beruht und das daher das Verhalten des Gegenübers erwartbar macht (Schmidt 2004b: 338ff.).

Kommunikation kann immer nur als Orientierungsangebot begriffen werden. Ob der Adressat dieses Angebot annimmt und ob er entsprechend den Intentionen des Kommunizierenden handelt, ist vom Orientierungsangebot unabhängig (Rusch 1999: 156). Daher ist zu unterscheiden zwischen dem Verstehen, das der Kommunikator anhand beobachtbarer Reaktionen seinem Gegenüber unterstellt, und dem Verstehen als kognitiver Bedeutungskonstruktion auf Seiten des Adressaten. Beide müssen nicht unbedingt übereinstimmen (ebenda: 154f.).

---

<sup>34</sup> Köck zeigt in seinem Beitrag die Mängel und Defizite eines Modelltransfers auf. U. a. bemängelt er die Unterstellung eines normativen Weltbildes, die Sicht von Sender und Empfänger als Input-Output-Maschine und die Gleichsetzung von Bedeutung mit der Menge der Zeichen. (Köck 1996: 340ff.).

<sup>35</sup> Physikalische bzw. mediale Repräsentationen kognitiver, mentaler Objekte, z. B. Sprache in der direkten, persönlichen Kommunikation oder Texte in einer durch Medien vermittelten Kommunikation.

### 1.1.5.2 Die Bedeutung von Kommunikation in Unternehmen

Unternehmen kommunizieren sowohl mit internen als auch mit externen Bezugsgruppen. Die Kommunikation mit externen Bezugsgruppen umfasst Marketingaktivitäten, aber auch Kommunikation zur Selbstdarstellung und Imagepflege des Unternehmens (Herbst 2003: 24ff.). Interne Kommunikation richtet sich an unternehmensinterne Gruppen und erfüllt zwei Grundfunktionen, eine „*instrumentelle* Funktion (Koordination der organisationsinternen Aktivitäten [...]) und eine *soziale* Funktion, die die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte befriedigt“ [Hervorhebungen im Original] (Mast 2002: 245). Unternehmen setzen Kommunikation als strategisches Instrument zur Erreichung verschiedener Ziele ein, die direkt oder indirekt auch der Erreichung ökonomischer Ziele dienen sollen (Klöfer 2003: 34). Unternehmen erhoffen sich durch Kommunikation z. B. einen guten Informationsstand und damit hohe Arbeitsleistung der Mitarbeiter, Förderung des Kontaktes von Mitarbeitern und Führungskräften, Schaffen eines guten Betriebsklimas (ebenda: 79), Förderung der Motivation sowie Integration und Identifikation und damit auch eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit (Mast 2002: 252). Durch Erreichen dieser Ziele sollen sich auch wirtschaftliche Erfolge einstellen, z. B. niedrige Krankenstände und Fehlzeiten, erhöhte Leistungsbereitschaft und die Akzeptanz auch von unpopulären Entscheidungen (Klöfer 2003: 80). Schließlich wirkt interne Kommunikation über die Mitarbeiter auch nach außen durch den Kontakt der Mitarbeiter mit den eigenen Kunden (Nies 2003a: 110) und wenn Mitarbeiter ihre Meinung über das Unternehmen außerhalb des eigenen Arbeitsplatzes äußern (Herbst 2003: 192).

Grundsätzlich sollte davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter an Informationen interessiert sind, auch wenn diese nicht aktiv nachgefragt werden. Ein Mitarbeiter sucht auch außerhalb des Unternehmens nach Informationen, die sich „in ökonomisch relevanter Weise auf dessen Einstellungen zum Betrieb und zur Arbeit und damit auf sein Engagement und seine Arbeitsleistung“ (Klöfer 2003: 61) auswirken. Dies sollte bei der Gestaltung der internen Kommunikation berücksichtigt werden. Z. B. wird ein Mitarbeiter kaum Verständnis dafür haben, dass Gehaltserhöhungen ausfallen, wenn das Unternehmen hohe Gewinne meldet.

Für Schmidt hängen Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheidend von der Kommunikation ab. „Kommunikationsprozesse dienen der gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktion [...]; und da Wirklichkeitskonstruktion eine Aufgabe ist, die permanent zu lösen ist, kann man sich als Unternehmen nicht etwa für oder gegen Kommunikation entscheiden. Unternehmenskommunikation ist eine *Daueraufgabe*, an deren Erfolg oder Misserfolg sich der Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens bemisst.“ [Hervorhebung im Original] (Schmidt 2005a: 148) Bereits im Abschnitt 1.1.1 haben wir ausgeführt, dass die gemeinsame Konstruktion von Wirklichkeit die erste Bedingung ist, damit Individuen als Komponenten von sozialen Systemen



agieren können. Es ist davon auszugehen, dass Individuen, die die gleichen Wirklichkeitskonstrukte teilen, mit hoher Wahrscheinlichkeit auch darauf bezogen handeln werden und damit auch die zweite Bedingung als Komponenten erfüllen. Kommunikation ist also entscheidend dafür, dass aus Individuen Komponenten des Sozialsystems werden. Ihr Verhalten als Komponenten wiederum ist die Voraussetzung dafür, dass Kommunikation funktionieren kann, d. h., dass sich ein Kommunikator einigermaßen sicher sein kann, dass der Adressat sein Kommunikationsangebot so interpretiert, wie es seiner Intention entspricht. Dadurch ergeben sich Möglichkeiten zur Steuerung, indem nämlich ein Kommunikator, „dem die Dynamik des zu regelnden Systems bekannt ist, Ereignisse, Mitteilungen, Vorschläge oder Hinweise etc. so gezielt auswählt, dass die erwünschte Verhaltensweise ausgelöst wird“ (Hejl/Stahl 2000: 126). Kommunikation und gemeinsame Wirklichkeitskonstruktionen sind also jeweils die Basis dafür, dass beide Prozesse funktionieren. Sie bilden somit einen Kreislauf, in dem das eine gleichzeitig Setzung und Voraussetzung (sensu Schmidt) für das andere ist.

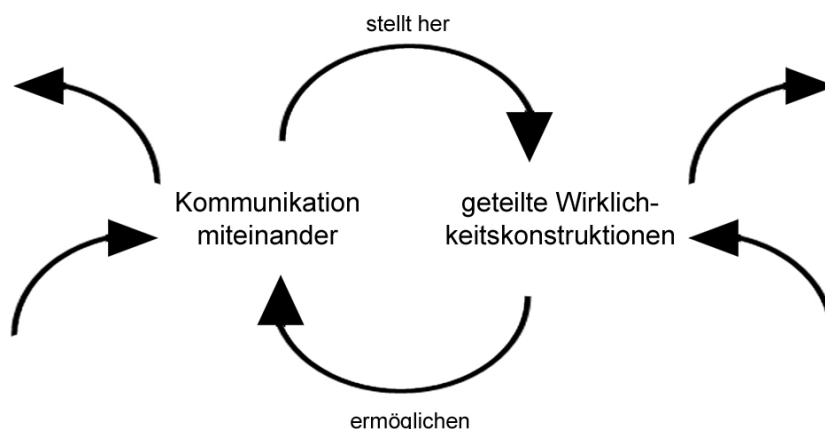


Abb. 4: Kommunikation und geteilte Wirklichkeitskonstruktionen als Kreislauf von Setzung und Voraussetzung (eigene Darstellung).  
Kommunikation und gemeinsame Wirklichkeitskonstruktionen beeinflussen sich gegenseitig sowie auch andere Begebenheiten in ihrer Umwelt wie z. B. Organisation, Unternehmenskultur, Menschenbilder etc. und werden ihrerseits von ihrer Umwelt beeinflusst.

Vertrauensverhältnisse, Interessenslagen, Involvement sowie Emotionen und Einstellungen des angesprochenen Systems spielen für das Gelingen der Kommunikation ebenso eine entscheidende Rolle (Schmidt 2005a: 250).

## 1.2 Die Bedeutung der Unternehmenskultur für Lernprozesse in Unternehmen

In Abschnitt 1.1.4 haben wir ausgeführt, dass in Unternehmen viele verschiedene Arten von Lernprozessen ablaufen. Stößt das Unternehmen dabei auf Hindernisse, wird meist die Unternehmenskultur verdächtigt, Lern- und Veränderungsprozesse zu behindern (Albach 1998: 55f.). In diesem Kapitel wollen wir die Bedeutung der Unternehmenskultur für Lernprozesse im Unternehmen herausstellen. Zunächst wollen wir durch Rückgriff auf das Konzept Kultur eine allgemeine Definition von Unternehmenskultur anbieten und deren Einfluss auf Lernprozesse verdeutlichen. Hier wird sich auch zeigen, warum es nötig war, die Begriffe aus Abschnitt 1.1 verbindlich festzulegen. In einem zweiten Schritt wollen wir kurz auf zwei Unternehmenskulturkonzepte eingehen und diese als Grundlage für ein Modell benutzen, mit dessen Hilfe wir in Kapitel 3 den Fragebogen und die Lernprozesse der Mitarbeiterbefragung bei der Ingram Micro Distribution GmbH analysieren können. Zuletzt wollen wir kurz auf die Gründe eingehen, warum es nötig ist, sich mit Unternehmenskultur und Lernprozessen bewusst auseinanderzusetzen.

### 1.2.1 Unternehmenskultur – Zusammenführung der grundlegenden Begriffe

Zunächst einmal wollen wir Kultur<sup>36</sup> ganz allgemein als das **Wissen** bezeichnen, das durch **Lernen** innerhalb einer sozialen Gruppe weitergegeben wird. Im Gegensatz dazu steht Wissen, das durch biologische Vererbung weitergegeben wird. Während genetische Vererbung nur vertikal erfolgen kann, d. h., von Eltern an deren Kinder weitergegeben wird, wird Kultur auch horizontal weitergegeben, d. h. auch zwischen genetisch nicht verwandten Individuen unterschiedlicher Altersgruppen. Dadurch lässt sich kulturelles Wissen, also das durch Lernprozesse erworbene Wissen, „schneller“ vererben als biologisches. Kulturelles Wissen, das früh erlernt wurde, beeinflusst spätere Lernprozesse. Der Vorteil kultureller Vererbung liegt darin, dass sich Menschen schnell Wissen aneignen können, das sich schon bewährt hat, wodurch sich die Fehlerrate des risikoreichen individuellen Lernens reduzieren lässt (Boyd/Richerson 1988: 2ff., 8f., 80, 116; Hejl 2001: 24). Kultur soll hier weniger als Entität, sondern vielmehr als Prozess verstanden werden. Sie ist das „Produkt menschlichen Handelns, Kommunizierens, Interagierens [...] und wird durch Sozialisation von den Mitgliedern der sozialen Gruppe erlernt (Dörrenbacher/Riedel 2000: 22, zitiert nach Matthäi 2005: 2). Kulturelle Entwicklung wurde möglich und beschleunigt durch Sprache. D. h., **Kommunikation** ermöglichte, dass Wissen schnell sowohl vertikal als auch horizontal verbreitet werden konnte, wodurch es nicht mehr ausschließlich auf „langsame“ biologische Vererbung angewiesen war (Hejl 2006: 137).

---

<sup>36</sup> Ausführliche Diskussion zur Bedeutung des Begriffs Kultur in den Beiträgen von Dormayer/Kettern 1997 sowie Hejl 2004a, b.

Kultur beeinflusst Wirklichkeitskonstruktionen. „Einerseits legt sie Fragestellungen, Metaphern, beispielhafte Problemlösungen, geteilte historische Erfahrungen, aber auch Bewertungen und Handlungsweisen nahe, während andere negativ bewertet werden oder gar nicht auftreten.“ (Hejl 2000: 53) Kulturelles Wissen ist die Grundlage für erfolgreiches Handeln innerhalb der Kultur (Kiel/Rost 2002: 118), indem es „die gesellschaftlich zulässige Bezugnahme auf Wirklichkeitsmodelle reguliert“ (Schmidt 2005a). Dabei können sich Kulturen recht ähnlich sein oder sich grundlegend voneinander unterscheiden. Allerdings kann man von der Existenz kultureller Universalien ausgehen. Z. B. ist allen Kulturen gemeinsam, dass sie Sprache sowie soziale Werte und Normen entwickelt haben. Jede menschliche Kultur hat eine eigene Sprache entwickelt, die zwar unterschiedlichen grammatikalischen und phonetischen Regeln gehorcht, jedoch in allen Kulturen die gleichen Funktionen erfüllt, wie z. B. Wissen weiterzugeben, Verhalten aufeinander abzustimmen oder eigene Gefühle und Wahrnehmungen mitzuteilen (Hejl 2001: 52). Werte bzw. Werthaltungen werden durch die Sozialisation vermittelt und sind daher kulturspezifisch. In jeder Kultur haben sie jedoch den gleichen Nutzen, nämlich als „grundlegende Einstellungen und Überzeugungen bezüglich der richtigen Beurteilung von Zuständen oder Ereignissen [...] die Beurteilung verfügbarer Handlungsalternativen maßgeblich [zu] beeinflussen“ (Heinen 1997: 23). Normative Orientierungen ermöglichen es den Mitgliedern einer sozialen Gemeinschaft, aus einer Menge von Handlungsalternativen diejenigen auszuwählen, die sozial akzeptiert sind. Zudem machen sie das Verhalten anderer Mitglieder erwartbar, da Mitglieder der gleichen sozialen Gemeinschaft davon ausgehen können, dass die Handlungen der anderen Mitglieder auf den gleichen Werthaltungen beruhen. Gleiches gilt für soziale Normen, die standardisierte Verhaltensmuster für bestimmte Situationen anbieten (ebenda: 24). Die spezifische Ausprägung von Sprache und sozialen Werten und Normen ist kontingent, d. h. auch anders möglich. Kontingenz erklärt die Spezifität jeder Kultur, während Universalien die Grundlage dafür bilden, dass wir einander trotzdem prinzipiell verstehen können (Acham 2001: 95f.; Wiredu 2001: 86ff.).<sup>37</sup>

Jede soziale Gemeinschaft bildet aufgrund des gemeinsamen Handelns und Interagierens eine spezifische Kultur aus. Bereits in Abschnitt 1.1.1 haben wir Unternehmen als soziale Systeme definiert. Auch diese zeichnen sich, wie andere soziale Gemeinschaften, dadurch aus, dass ihre Komponenten die gleichen Wirklichkeitskonstruktionen teilen, die Möglichkeit haben, in Bezug auf diese zu handeln und dies auch umsetzen. Sie bilden spezifische Interaktionsmuster aus, die Organisation, die sozialem Wandel unterliegt. Daher lässt sich das Kulturkonzept auch auf Unternehmen übertragen. „Die Kultur ist ein **emergentes Phänomen**, welches aus den Wechselwirkungen und Interaktionen der Menschen innerhalb der Organisation von selbst entsteht.“ [Hervorhebung im Original] (Kiel 2010: 116) Analog lässt sich nun Unternehmenskultur definie-

---

<sup>37</sup> Grundlegendste Universalie ist nach Barkow das evolvierte Gehirn, wodurch Menschen generell geteilte kognitive und emotionale Charakteristika aufweisen (Barkow 2001: 131ff.).

ren als die spezifische Kultur, die ein Unternehmen als soziales System ausbildet. Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur (Sackmann 2007: 17f.). Unternehmenskulturen sind Subkulturen der sie umgebenden gesellschaftlichen Kultur und daher durch das in der gesellschaftlichen Kultur vorliegende Wissen vorgeprägt. Sie sind auch nicht völlig unabhängig vom historischen Wandel dieser Gesellschaft (Büser 1999: 101). Auch Unternehmenskultur lässt sich als „erworbenes Wissens- und Erkenntnisprogramm eines sozialen Systems [...]“ (Klimecki/Probst/Eberl 1991: 136) definieren. Diese Definition ist weiter gefasst als die in der Betriebswirtschaft gängige Beschränkung auf Werte, Normen und Ideensysteme (vgl. Heinen 1997: 22), der wir hier nicht folgen wollen. Diese Beschränkung erscheint im Kontext dieser Arbeit als zu eng, da erworbenes Wissen mehr als Werte, Normen und Ideensysteme umfasst. Zum erworbenen Wissen zählt ebenso die Organisation eines Unternehmens, implizites Wissen wie Routinen oder explizites Wissen in Form von analogen oder digitalen Schriftstücken. Unternehmenskulturen sind historisch gewachsen und **entstehen** durch organisationale **Lernprozesse** im Unternehmen (Klimecki/Probst/Eberl 1991: 137; Homma/Bauschke 2010: 16). Neuen Unternehmensmitgliedern wird die Kultur in **Lernprozessen vermittelt**, indem sie am Unternehmensgeschehen teilhaben (Florian/Fley 2004: 75). Dabei ist davon auszugehen, dass in der Gründungsphase eines Unternehmens noch vielfältigere Lernmöglichkeiten bestehen, da hier das gemeinsame Wissen erst noch aufgebaut und als allgemeingültig bestätigt werden muss. Individuen, die später in das Unternehmen eintreten, lernen dagegen, welches Wissen als legitim gilt und (je nach Verbindlichkeit bzw. Freiheitsgrad der Unternehmenskultur) nicht diskutiert oder verändert werden darf. Die Lernmöglichkeiten sind hier also durch die bestehende Unternehmenskultur teilweise eingeschränkt. Somit bedingt das kulturelle Wissen einer Unternehmenskultur auch die Aufnahme und den Gebrauch von neuem Wissen. Neues Wissen muss nicht nur verfügbar, sondern auch „legitim“ sein, damit es handlungsrelevant werden kann (Albrecht 1993: 85f.). Als soziales System verfügt auch ein Unternehmen über gemeinsam geteilte Wirklichkeitskonstruktionen (Klimecki/Probst/Eberl 1991: 121). Wir haben bereits im Abschnitt 1.1.5.2 auf die große Bedeutung der **Kommunikation** als Interaktion zur Herstellung dieser gemeinsamen Wirklichkeitskonstrukte hingewiesen (Schmidt 2005a: 148), die letztlich die Voraussetzung dafür sind, dass Mitarbeiter als Komponenten des Sozialsystems agieren. Jedes Unternehmen bildet eine spezifische Unternehmenskultur aus, die seine Identität ausmacht und das Unternehmen von anderen unterscheidet (Radatz 2006: 159f.).

Diese Ausführungen zeigen, dass ähnlich zum Kreislauf von Kommunikation und Wirklichkeitskonstruktion (Abschnitt 1.1.5) auch Unternehmenskultur und Wirklichkeitskonstruktionen einen Kreislauf von Setzung und Voraussetzung bilden.

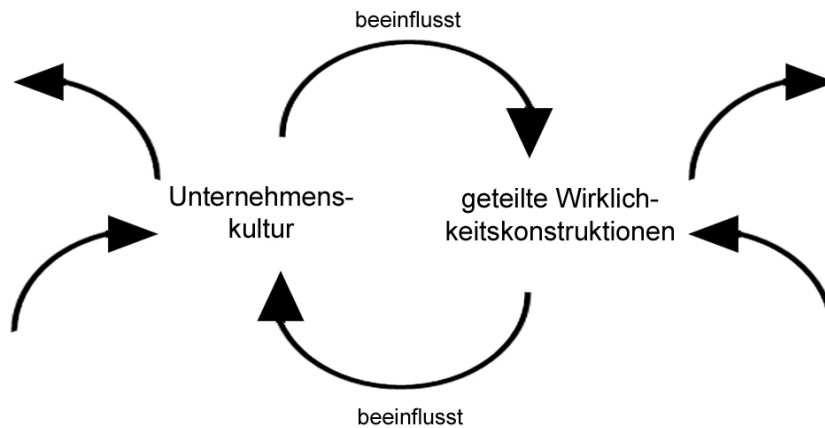


Abb. 5: Unternehmenskultur und geteilte Wirklichkeitskonstruktionen als Kreislauf von Setzung und Voraussetzung (eigene Darstellung)  
 Unternehmenskultur und gemeinsame Wirklichkeitskonstruktionen beeinflussen sich gegenseitig sowie auch andere Begebenheiten in ihrer Umwelt wie z. B. Organisation, Kommunikation, Menschenbilder etc. und werden ihrerseits von ihrer Umwelt beeinflusst.

Wirklichkeitskonstrukte und geteiltes Wissen bilden im Sozialsystem Unternehmen die Grundlage der Unternehmenskultur, während die Unternehmenskultur wiederum alle Prozesse, in denen Wissen und Wirklichkeitskonstrukte erzeugt werden, maßgeblich beeinflusst. Die Prozesse ko-evolvieren. Da wir Lernprozesse allgemein als Herstellung von Wissen auf der Grundlage von bereits verfügbarem Wissen definiert haben, wird deutlich, dass alle Lernprozesse kulturell geprägt sind. Prinzipiell kann man Erlerntes auch wieder verlernen oder umlernen. Daraus folgt, dass Unternehmenskulturen durch Lernprozesse wiederum veränderbar sind (Homma/Bauschke 2010: 16). Will man Lernprozesse von Mitarbeiterbefragungen analysieren, sollte man folglich auch die Unternehmenskultur mit einbeziehen. Denn Lernprozesse bewusst gestalten zu wollen, bedeutet i. d. R. auch einen Eingriff in die Unternehmenskultur. Dies wollen wir im nächsten Abschnitt genauer erläutern.

### 1.2.2 Unternehmenskulturkonzepte

Die einschlägige Literatur bietet eine Fülle von Unternehmenskulturkonzepten, die sich je nach theoretischem Hintergrund erheblich voneinander unterscheiden. Daneben haben sich auch einige Konzepte etabliert, die auf Unternehmensberatungen zurückgehen und meist nur wenig theoretisch fundiert sind, wie z. B. das 7-S-Modell von Peters und Waterman (1991). Die Konzepte lassen sich nach verschiedenen Kriterien systematisieren.<sup>38</sup> Eine Möglichkeit der Systematisierung von Unternehmenskulturtheorien besteht darin, die Konzepte, die *Kultur als Variab-*

<sup>38</sup> Vgl. dazu die Systematisierungsvorschläge im Beitrag von Heinen 1997.

le sehen (ein Unternehmen hat eine Kultur) von den Konzepten zu unterscheiden, die *Kultur als Metapher* benutzen (ein Unternehmen ist eine Kultur). Der Variablenansatz sieht Kultur als eine von vielen von der Unternehmensspitze gestaltbaren Variablen, während der Metaphernansatz sich mehr mit der Beschreibung von Kultur als sozialem Phänomen gemeinsamer Wirklichkeitskonstruktionen beschäftigt als mit deren Gestaltung (Büser 1999: 49ff., Raeder 2010: 91f.). In neueren Ansätzen der Managementtheorien wird versucht, diese beiden Kulturverständnisse zu vereinen und Kultur als Prozess zu definieren. So können sowohl die sozialen Phänomene als auch die Veränderbarkeit der Kultur berücksichtigt werden. Unternehmenskulturen bleiben dadurch grundsätzlich für Absichten geplanter und gesteuerter Veränderung offen (Matthäi 2005: 2).

Vergleicht man verschiedene Unternehmenskulturkonzepte, lassen sich allerdings folgende Gemeinsamkeiten finden: Unternehmenskultur wird als soziales Phänomen mit überindividuellem Status gesehen, das „nicht die Tat eines Einzelnen“ (Döbler 2007: 9) ist, sondern ein „Gruppenphänomen“ (Sackmann 2007: 11). Sie wirkt verhaltenssteuernd. Durch die Sozialisation, d. h. durch Kommunikation und Handeln innerhalb des Unternehmens wird die Unternehmenskultur weitergegeben und ist somit erlernbar (ebenda: 9). Wie die Kultur einer Gesellschaft unterliegt auch die Unternehmenskultur sozialem Wandel. Erfahrbar wird Unternehmenskultur über äußere Erscheinungsformen wie z. B. Artefakte, Anekdoten und Rituale (Drepper 1992: 31ff.; Döbler 2007: 9f.). Für das Unternehmen erfüllen Unternehmenskulturen wichtige Funktionen, da sie die Mitarbeiter in das Unternehmen integrieren (Integrationsfunktion), ihr Verhalten koordinieren (Koordinationsfunktion) und sie motivieren (Motivationsfunktion) (Döbler 2007: 25ff.; Zell 2011: 81f.). In Unternehmen mit Kulturen, die einen hohen Verbindlichkeitsgrad aufweisen, können Kontrollmechanismen traditioneller Unternehmensführung durch die informellen Kontroll- und Koordinationsmechanismen der Unternehmenskultur teilweise ersetzt werden (Drepper 1992: 65ff.; Döbler 2007: 26).

Unternehmenskulturen an sich lassen sich nicht als „gut“ oder „richtig“ bewerten, sondern müssen in dem Umfeld betrachtet werden, in dem sie viable Lösungen für die Probleme des Unternehmens hervorbringen müssen (Radatz 2006: 169f.). Unternehmenskulturen mit geringen Freiheitsgraden und einer entsprechend hohen Bindung der Handlungsalternativen der Mitarbeiter an kulturelles Wissen lassen sich als starke Kulturen bezeichnen. Im Gegensatz dazu zeichnen sich schwache Kulturen durch viele Freiheitsgrade und geringere Verbindlichkeit aus (vgl. Zell 2011: 82ff. sowie Hinterhuber 2004: 230; Hinterhuber spricht in diesem Zusammenhang allerdings von offenen bzw. geschlossenen Unternehmenskulturen). Auch dies ist kein Kriterium für Erfolg. Starke Kulturen geben ihren Mitgliedern zwar eine stärkere Handlungsorientierung, wodurch sie schnell entscheiden und handeln können. Dafür reagieren sie vielleicht

aufgrund ihres Konservatismus weniger sensibel auf Umweltveränderungen (Zell 2011: 82ff.). Ändert sich aber das Verhalten der Mehrheit der Mitarbeiter (vgl. Abschnitt 1.1.1), wirkt der soziale Druck auf die übrigen Mitarbeiter, ihr Verhalten ebenfalls zu ändern. Unternehmen mit schwachen Kulturen können dagegen sensibler auf Veränderungen reagieren, weil von vorneherein vielfältigere Wirklichkeitsinterpretationen der Komponenten geduldet werden. Ihr geringer Bindungsgrad könnte aber problematisch werden, wenn Veränderungen von allen Mitarbeitern getragen werden müssen, die Umsetzung der Veränderung aber nicht verbindlich eingefordert werden kann (Schmidt 2005a: 117). Offensichtlich lassen sich allerdings gewisse Korrelationen feststellen, wonach eine gemeinsame strategische Ausrichtung und Vision sowie gemeinsame Ziele positiv mit der wirtschaftlichen Leistung eines Unternehmens korrelieren. Besonders erfolgreich sind dabei die Unternehmen, die ihre Unternehmenskultur und ihre strategische Ausrichtung aufeinander abstimmen (Sackmann 2007: 16f.). Allgemein lässt sich daher schlussfolgern, dass „Kultur [...] zur Strategie und zum Geschäftsfeld des Unternehmens passen [muss]“ (Raeder 2010: 100). Somit gibt es keine „ideale“ Unternehmenskultur, sondern diejenige, die besser zu den Zielen und der strategischen Ausrichtung des jeweiligen Unternehmens passt (Sackmann 2007: 21).

Ob eine Unternehmenskultur stark oder schwach ausgeprägt ist, dürfte allerdings bei allen Lernprozessen im Unternehmen eine Rolle spielen und zwar insbesondere bei solchen, die kollektives und allgemein akzeptiertes Wissen infrage stellen. Hier können Konservatismus, Verbindlichkeit und Freiheitsgrade großen Einfluss auf den Erfolg der Lernprozesse haben, da die Unternehmenskultur auch regelt, welches neue Wissen als legitim und welches alte Wissen als tabu, also als unantastbar und damit unveränderbar gilt. Ziel dieser Arbeit ist es nicht, ein Konzept zur umfassenden Analyse von Unternehmenskulturen zu entwickeln. Wir gehen auch nicht davon aus, dass dies bei jeder Analyse von Lernprozessen im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen zwingend notwendig ist. Dies würde wahrscheinlich den zeitlichen Rahmen sprengen, in dem eine Mitarbeiterbefragung normalerweise abläuft. Die personellen Ressourcen und analytischen Fähigkeiten, die für eine Kulturanalyse nötig sind, wird außerdem kaum ein Unternehmen bereithalten. Die Praxis zeigt zudem, dass erfolgreiche Mitarbeiterbefragungen zu Veränderungen führen, auch wenn sie nicht im Sinne des Change-Managements oder für den Kulturwandel eingesetzt wurden (z. B. Befragungen, die auf die Mitarbeiterzufriedenheit oder das Betriebsklima ausgerichtet sind) (Hummel/Zander 2011: 169; vgl. dazu auch Abschnitt 2.1). Es ist allerdings möglich, Lerngelegenheiten zu systematisieren, d. h. sie danach zu bewerten, in welchem „Bereich“ der Unternehmenskultur diese ansetzen. Wir wollen im Folgenden einen Analyserahmen vorstellen, in dem die bereits skizzierten Lernniveaus in ein Systemmodell von Unternehmenskultur eingeordnet sind. Die Fragebogenitems von Mitarbeiterbefragungen können anhand dieses Schemas verschiedenen Bereichen der Unternehmenskultur zugeordnet

werden. Daraus lässt sich ableiten, mit wie viel Aufwand man wahrscheinlich rechnen muss, um die Lernmöglichkeiten umzusetzen, bzw. wie hoch die Erfolgchancen einzuschätzen sind (ausführlich dazu Abschnitt 1.2.2.3). Wir wollen zunächst kurz auf die Unternehmenskulturkonzepte von Edgar H. Schein und Siegfried J. Schmidt eingehen und im Anschluss in einer Synthese der beiden Konzepte unseren Analyserahmen entwerfen.

### **1.2.2.1 Unternehmenskultur nach E. H. Schein**

Edgar Schein, ein emeritierter MIT-Professor und Unternehmensberater, gilt als einer der Hauptvertreter der Organisationspsychologie (Kirchler et al 2004: 151), und seine Theorien sind immer noch sehr einflussreich (Schmidt 2005a: 128). Sein Werk zur Unternehmenskultur, das er Mitte der 1980er-Jahre herausbrachte, zählte bereits wenige Jahre nach der Veröffentlichung zu den am häufigsten zitierten Ansätzen. Zahlreiche andere Autoren verwendeten seine Ausführungen zur Unternehmenskultur als Grundlage für eigene Überlegungen oder knüpften daran gedanklich an (Büser 1999: 56; nach einer Einschätzung von Tiebler/Prätorius 1993). Sein Unternehmenskulturkonzept lässt sich dem Variablenansatz zurechnen, wobei er auch Elemente des Metaphernansatzes mit einbezieht, wie z. B. die soziale Wirklichkeit und Wahrnehmung der Unternehmensmitglieder, die er als unbewusste Grundprämissen in sein Modell einbaut. Schein sieht Kultur als Wissensvorrat einer Gruppe, der sich in einem gemeinsamen Lernprozess entwickelt hat und für die Gruppenmitglieder als selbstverständlich gilt. Kultur wird daher nicht mehr hinterfragt und gegen Angriffe von außen verteidigt (Schein 1995: 22ff.).

Schein definiert die Kultur einer Gruppe als „[e]in Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“ (ebenda: 25). Neue Mitglieder der Gruppe erlernen in Sozialisationsprozessen diese gemeinsamen Muster. Für Schein ist die Unternehmenskultur „ein Mechanismus sozialer Kontrolle und kann sogar die Basis für eine explizite Manipulation der Wahrnehmungs-, Denk- und Gefühlskategorien von Gruppenmitgliedern bieten“ (ebenda: 26). Ein Unternehmen kann, unabhängig von der Größe, eine gemeinsame Kultur haben, solange alle Subkulturen bestimmte Prämissen teilen, auch wenn sie sich relativ eigenständig entwickeln (ebenda: 27). Kultur als „Extrakt des Lernprozesses“ vermittelt Stabilität und Sinn, stellt erfolgreiche Lösungen für gegenwärtige Probleme dar und ist das „Resultat effektiver und erfolgreicher Entscheidungen in der Vergangenheit der Gruppe“ (ebenda: 73ff.). Alle Unternehmenskulturen bilden nach Schein Grundprämissen zu verschiedenen „abstrakten, allgemeinen und tiefgreifenden Fragen“ (ebenda: 91). Unternehmen haben gemeinsam, dass sie, laut Schein, zu jeder dieser tiefer greifen-



den Fragen eigene Prämissen ausbilden. Allerdings unterscheiden sich die individuellen Ausprägungen, was die Spezifität der jeweiligen Unternehmenskultur ausmacht. Schein unterscheidet sechs Kategorien der abstrakteren, tief greifenden Fragen, zu denen Unternehmen Prämissen ausbilden:

- (1) Das Wesen von Wirklichkeit und Wahrheit bestimmt die Wahrnehmung des Unternehmens, was es als relevant und als „wahr“ erkennen kann und will.
- (2) Das Wesen der Zeit legt fest, ob sich ein Unternehmen an der Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft orientiert, wie es Zeit misst und welche Bedeutung ihr zugeschrieben wird.
- (3) Grundannahmen über das Wesen des Raumes bestimmen die Verteilung und Zuweisung von Raum und Besitz. Die symbolische Bedeutung von Raum gibt Auskunft über Beziehungsaspekte und den Grad der Vertrautheit im Unternehmen.
- (4) Das Wesen des Menschen bestimmt, ob ein Unternehmen die menschliche Natur als „gut“ oder „schlecht“, als wandelbar oder resistent annimmt (ebenda: 91).
- (5) Das Wesen menschlicher Handlungen definiert auf Grundlage des Wesens des Menschen, welche Handlungen in Bezug auf die Umwelt als richtig empfunden werden.
- (6) Grundannahmen über das Wesen menschlicher Beziehungen wiederum bestimmen die „Beziehungen zwischen Menschen und der Verteilung von Macht und Liebe“; herrscht eher Kooperation oder Konkurrenz, wird Autorität durch Konsens oder Hierarchie legitimiert (ebenda: 92f.).

Schein unterscheidet drei Ebenen der Kultur anhand des Sichtbarkeitsgrades für einen Beobachter.

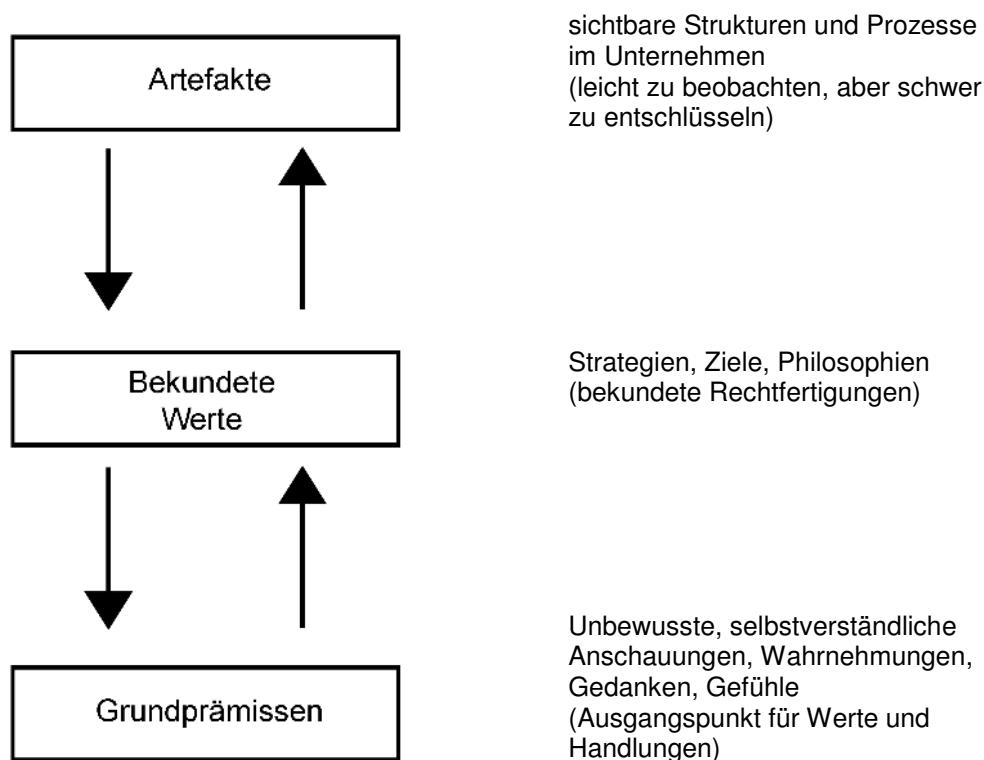


Abb. 6: Ebenen der Kultur nach Schein (Schein 1995: 30)

Unter „Artefakte“ versteht Schein „alle Phänomene, die man sieht, hört und fühlt [...]“ (ebenda: 30). Darunter fallen u. a. Architektur, Sprache, Technologie sowie Legenden und Geschichten. Artefakte sind einfach zu beobachten, allerdings mehrdeutig, da verschiedene Kulturen ähnliche Artefakte hervorbringen können. Die Bedeutung der Artefakte erschließt sich erst aus der Analyse der beiden anderen Ebenen der Kultur (ebenda: 30f.).

Bekundete Werte sind bekundete Rechtfertigungen und rationale Erklärungen für Verhalten wie z. B. Unternehmensphilosophien, -werte, -ziele und Strategien (ebenda: 32). Bekundete Werte müssen keine logische Struktur aufweisen, sie können sogar im Widerspruch zu dem sichtbaren Verhalten der Unternehmensmitglieder stehen, da „*das offene Verhalten von einer tieferen Denk- und Wahrnehmungsebene gesteuert wird*“ [Hervorhebung im Original] (Schein 2003: 34). Diese tiefere Ebene, in der Darstellung als Grundprämissen bezeichnet, kann, muss aber nicht mit den bekundeten Werten im Einklang stehen. Haben sich bekundete Werte als „richtig“ erwiesen, d. h. hat die Gruppe auf Grundlage dieser bekundeten Werte erfolgreich gehandelt, kann der bekundete Wert durch kognitive Umwandlung zur gemeinsamen Grundprämisse werden (Schein 1995: 31f.).

Grundprämissen sind im Gegensatz zu den bekundeten Werten unbewusst. Sie sind selbstverständlich und daher nicht diskutabel. Grundprämissen werden innerhalb einer Gruppe geteilt. Sie sind letztlich die Grundlage für bekundete Werte und Artefakte. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass Artefakte und bekundete Werte nur dann richtig interpretiert werden können, wenn die zugrunde liegenden Grundprämissen entschlüsselt wurden. Grundprämissen sind die „Essenz einer Kultur“ (ebenda: 33).

Führungspersönlichkeiten spielen bei Schein eine entscheidende Rolle, da sich die Kultur auf der Basis der Werte und Prämissen entwickelt, die die Führungskräfte in die Gruppe eingebracht und die sich dort als erfolgreich erwiesen haben. Ändern sich die Umweltbedingungen derart, dass „die Überlebensfähigkeit der Gruppe bedroht ist“ (ebenda: 20), muss auch die Kultur im Unternehmen verändert und angepasst werden. Veränderungen einzuleiten und zu gestalten ist Aufgabe der Führungskräfte. Die Prozesse der Unternehmenskulturgestaltung sind dabei abhängig vom Reifegrad des Unternehmens (Gründung, mittlere Entwicklung, Reife und Niedergang (ebenda: 205ff.)). Damit ein Wandel stattfinden kann, muss die Kultur zunächst „aufgetaut“ werden, d. h. ein Grund für eine Veränderung muss geschaffen werden, z. B. durch Erzeugen von Angst oder Schuldgefühlen. Durch „kognitive Umstrukturierung“ lassen sich neue Definitionen grundlegender Prämissen finden und im Prozess des „Wieder -Einfrierens“ bestätigen (ebenda: 230ff.). Voraussetzung dafür ist, dass die kulturellen Prämissen zunächst entschlüsselt werden, wozu Schein eine ausführliche Anleitung anbietet, sowohl für Insider als auch für Forscher. Diese Anleitung soll es Insidern ermöglichen, ihre mangelnde Einsicht in die eigene Kultur aufgrund ihrer Eingebundenheit zu überwinden, und Forscher davon abhalten, vorschnelle Rückschlüsse von der sichtbaren Ebene auf die Grundprämissen der Kultur zu ziehen (ebenda: 132).

Der Vorteil von Scheins Modell liegt vor allem darin, dass es aufgrund der 3-Ebenen-Darstellung sehr einfach und anschaulich und daher auch für Laien gut verständlich ist. Dies ist sicherlich auf den Berateransatz zurückzuführen, der deutlich zu erkennen ist (Hauptaugenmerk seiner Ausführungen liegt auf den Möglichkeiten der Veränderungen der Kulturen). Schein möchte das Thema Unternehmenskultur praxisnah gestalten und vor allem auch den „Betroffenen“ zugänglich machen. Durch die 3-Ebenen-Darstellung berücksichtigt er auch die sozialen Dimensionen von Unternehmenskulturen und verleiht dem ganzen Modell dadurch eine „Tiefenstruktur“ (Raeder 2010: 93). D. h., sein Ansatz ist mehr als eine reine Beschreibung der Elemente der einzelnen Ebenen, er setzt diese Elemente der Unternehmenskultur auch in Beziehung zueinander und stellt Wechselwirkungen dar. So können auch vermeintlich „irrationale Prozesse“ innerhalb eines Unternehmens für Außenstehende beschrieben und verständ-

lich gemacht werden, weil sie durch den Rückgriff auf zugrunde liegende Werthaltungen oder Grundprämissen erklärt werden können. Schein leitet aus seinem Modell keine Aussagen darüber ab, wie die optimale Kultur eines Unternehmens auszusehen hat. Dadurch bleibt sein Konzept flexibel auf alle Unternehmen anwendbar. Vielmehr geht es ihm darum, ein Werkzeug für Veränderungsprozesse anzubieten (Kirchler et al. 2004: 157). Dabei bleibt es dem Unternehmen selbst überlassen (ggf. unter Zuhilfenahme eines Beraters), welche Veränderungen es durch den Prozess der Analyse der Kultur als sinnvoll erachtet und im Zuge des Kulturwandels umsetzen will.

Schwierigkeiten gibt es in diesem Modell allerdings im Zusammenspiel von Kulturanalyse und Kulturgestaltung. Schein geht in seinem Modell davon aus, dass Grundprämissen wirken, weil sie unbewusst sind. Werden diese Grundprämissen durch die Kulturanalyse nun aufgedeckt und damit bewusst gemacht, können sie ihre Wirkung und Funktion nicht mehr erfüllen. Andere Grundprämissen würden an ihre Stelle rücken und dadurch handlungsrelevant werden. Somit könnte eine Kulturanalyse niemals die gegenwärtige Kultur erfassen, sondern nur die vergangene (Büser 1999: 60f.).

Aufgrund des starken Bezugs zur Beratungspraxis geht Schein auch davon aus, dass Veränderungen immer einen Auslöser brauchen, d. h., es muss eine konkrete Problemstellung geben, damit der Wandel in der Kultur umgesetzt werden kann. Mögliche Mittel dazu sind laut Schein das Erzeugen von Angst oder Schuldgefühlen. Obwohl Schein dies nicht explizit ausdrückt, könnte man daraus den Rückschluss ziehen, dass Unternehmen, die ihre Veränderungsfähigkeit beibehalten wollen, immer ein Problem oder gar eine Krise im Unternehmen schaffen müssen.<sup>39</sup> Hinzu kommt, dass Veränderungen nur von Dauer sind, wenn sich auch die Grundprämissen ändern. Denn ohne eine Analyse der Kultur können die Abläufe im Unternehmen nicht richtig verstanden werden, und folglich verändern sich vielleicht einzelne Verhaltensweisen, aber nicht die Grundausrichtung des Unternehmens (Kirchler et al.: 151). Somit erscheinen Unternehmenskulturen insgesamt doch recht statisch und aus eigenem Antrieb wenig lernbereit. Der Konservatismus wird dabei teilweise überbetont und entspricht auch nicht den Vorstellungen von sozialem Wandel, den wir durch das Konzept des Unternehmens als soziales System vertreten. Die große Bedeutung, die Schein den Grundprämissen zuschreibt, scheint Veränderungen ohne gezielten Eingriff in diesen Kern der Kultur kaum möglich zu machen.

---

<sup>39</sup> Waterman beschreibt diese Taktik in seinem Buch „Die neue Suche nach Spitzenleistungen“ sogar als Taktik von erfolgreichen Unternehmen. Auch wenn er dieses Vorgehen nicht explizit empfiehlt, so scheint er es doch als probates Mittel zu sehen, eine permanente Veränderungsbereitschaft im Unternehmen herzustellen (Waterman 1994: 252).

Kritisch anzumerken ist ebenfalls, dass Schein sehr stark davon ausgeht, dass Unternehmenskultur *vermittelt* wird. Ein Unternehmen *hat* eine Kultur (Variablenansatz) und diese wird an neue Mitarbeiter durch die Sozialisation weitergegeben. Dabei geht Schein davon aus, dass die Unternehmensmitglieder diese Werte weitgehend übernehmen; die Unternehmenskultur prägt demnach ihre Mitglieder. Dies trifft wahrscheinlich jedoch nur bedingt zu. Sackmann geht davon aus, dass die Werte von Mitarbeitern und Führungskräften nicht grundsätzlich durch das Unternehmen verändert werden können, da diese bereits seit vielen Jahren bestehen. Sie rät vielmehr dazu, die Mitarbeiter entsprechend ihrer Werte auszuwählen und sich dabei zu fragen, welche Wertevorstellungen das Unternehmen sucht (Sackmann 2007: 18). Problematisch ist auch, dass Schein die Macht der Führungskräfte, die Unternehmenskultur nach ihren Wünschen gestalten zu können, besonders betont (Kirchler 2004: 156). Während also Mitarbeiter weitgehend die Geprägten der Unternehmenskultur sind, sind Führungskräfte die Prägenden. Dieser starke Einfluss lässt sich jedoch kaum wissenschaftlich belegen. „Es bleibt ungeklärt, ob sich Führungskräfte Unternehmenskulturen suchen, die zu ihrem Persönlichkeitstyp passen, oder ob diese Kulturen unter ihrer Führung entstehen.“ (Raeder 2010: 101) Führungskräfte können zwar Einfluss auf die Unternehmenskultur nehmen, diese aber wahrscheinlich nicht nach ihren Vorstellungen gestalten (ebenda: 101). Führungskräfte beeinflussen die Unternehmenskultur allerdings indirekt, indem sie z. B. mitbestimmen, welche neuen Mitglieder ein Unternehmen aufnimmt. Auch nehmen sie eine Vorbildfunktion ein und geben durch ihr Verhalten ihren Mitarbeitern Orientierung. Durch ihr Führungsverhalten beeinflussen sie auch die Leistung ihrer Mitarbeiter. „Insofern ist die Art des Führungsverhaltens für die konkrete inhaltliche Ausprägung einer Unternehmenskultur relevant.“ (Sackmann 2007: 18, 20)

Trotz Scheins einfacher und anschaulicher Darstellung von Unternehmenskultur, die auch die Berücksichtigung sozialer Phänomene zulässt, erscheint sein Konzept für unsere Arbeit zu statisch. Insbesondere die Betonung der Macht der Führungskräfte sowie die große Bedeutung der Grundprämissen im Hinblick auf Veränderungen sind nur teilweise mit unserer Sichtweise von Unternehmen als soziale Systeme vereinbar.

### **1.2.2.2 Unternehmenskultur nach S. J. Schmidt**

Schmidt baut sein Verständnis von Unternehmenskultur auf seinem Konzept von der Kultur der Gesellschaft auf. Für Schmidt ist Kultur keine Entität, sondern ein Prozess, durch den gesellschaftlich festgelegt wird, auf welche Wirklichkeitsmodelle zurückgegriffen werden kann. Kultur ist das „für eine Gesellschaft relevante Programm der relevanten *semantischen Verknüpfungen* von Kategorien und Differenzierungen, ihrer *affektiven Gewichtung* und *moralischen Bewertung*“ [Hervorhebungen im Original] (Schmidt 2005a: 77). Die Weitergabe von Kultur erfolgt

durch Sozialisation, Lernen und die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben (ebenda: 115). Kulturen beschreibt Schmidt als „lernunwillig“, d. h., Kulturen, oder vielmehr die Individuen, die einer bestimmten Kultur angehören, neigen zu konservativem Verhalten. Dadurch leisten Kulturen für die Gesellschaftsmitglieder eine „verbindliche Orientierung“ (Schmidt 2003: 39). Durch ihre Anwendung und die Beobachtung der Resultate der Anwendung kann das Kulturprogramm jedoch bewusst oder unbewusst verändert werden. Auf längere Sicht sind Kulturen laut Schmidt daher „lernfähig“ (ebenda: 39), d. h., die Mitglieder der Kultur sind lern- und veränderungsfähig und verändern dadurch auch die Kultur. Tradition ist ebenso Bestandteil von Kultur wie Innovation und sozialer Wandel. Jedes Mitglied einer Kultur ist Träger dieser Kultur, da das Kulturprogramm darauf angewiesen ist, dass es der Kulturträger anwendet. Jeder Kulturträger ist an das kulturelle Programm gebunden, kann es aber gleichzeitig auch durch dessen Anwendung verändern (ebenda: 44f.). Kulturen können sich intern differenzieren und Subkulturen bilden. Solange diese Subkulturen nicht in elementaren Aspekten der Gesamtkultur widersprechen, bleiben sie Teil dieser Gesamtkultur. Allerdings können sich Subkulturen auch soweit von der Gesamtkultur entfernen, dass sie „inkompatibel“ werden und kein Teilprogramm der Gesamtkultur mehr darstellen. Besteht eine Gesellschaft aus vielen inkompatiblen Subkulturen, kann man nicht mehr von *einer* Kultur der Gesellschaft sprechen (Schmidt 2005a: 93, 124).

Schmidt überträgt sein Konzept von der Kultur der Gesellschaft auf die Kultur in Unternehmen. Demnach geben die einzigartigen Kulturen von Unternehmen diesen ihre Identität, integrieren und kontrollieren die Unternehmensmitglieder und begrenzen Kontingenz (ebenda: 114f.). „Unternehmenskultur ist das für alle Aktanten in einem Unternehmen verbindliche *Problemlösungsprogramm* in allen unternehmensrelevanten Prozessen.“ [Hervorhebung im Original] (Schmidt 2005b: 23) Auch für Kulturprogramme von Unternehmen gilt, dass sie lernunwillig, auf Dauer gesehen aber lernfähig sind. Das Kulturprogramm eines Unternehmens ist nur partiell bewusst bzw. bewusstseinspflichtig. Will man Kulturprogramme jedoch bewusst ändern, so müssen diese natürlich zunächst einmal bewusst gemacht werden. Da das Kulturprogramm auf die Anwendung durch die Unternehmensmitglieder angewiesen ist, werden alle Unternehmensmitglieder zu Kulturträgern. D. h. auch, dass alle Unternehmensmitglieder durch die Anwendung des Kulturprogramms dieses prinzipiell verändern können. Unternehmensmitglieder können allerdings unterschiedlich stark in die Kultur eingebunden sein, je nachdem, wie stark sich ihr Handeln an dem Kulturprogramm orientiert (Schmidt 2005a: 112ff.).

Auch Schmidt unterscheidet beobachtbare Manifestationen der Kultur von dem zugrunde liegenden Kulturprogramm.

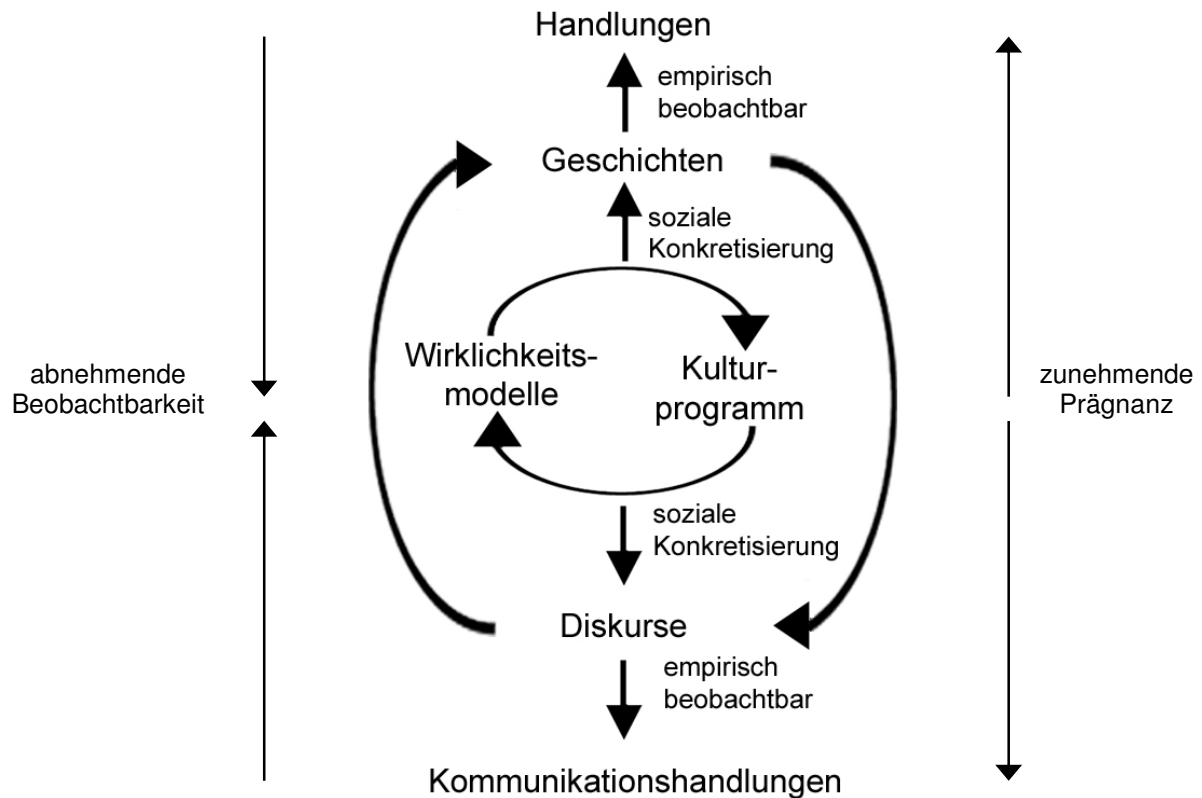


Abb. 7: Unternehmenskultur nach Schmidt (eigene Darstellung)  
 Die geschwungenen Pfeile stellen den Wirkungszusammenhang von Wirklichkeitsmodellen und Kulturprogramm bzw. zwischen Geschichten und Diskursen dar.

Scheins „Essenz der Kultur“ (Schein 1995: 55) entspricht in etwa dem Wirkungszusammenhang von Wirklichkeitsmodellen und Kulturprogramm, der die „Ordnung sozial akzeptabler und relevanter Bezugnahmen auf die Sinnpotentiale“ stiftet (Schmidt 2005a: 87). Kulturprogramme können nicht direkt beobachtet werden und sind für ihre Anwender selbstverständlich (ebenda: 93). Auf der Grundlage von Wirklichkeitsmodellen und Kulturprogramm handeln und kommunizieren Akteure.

Dieser Wirkungszusammenhang von Wirklichkeitsmodellen und Kulturprogramm konkretisiert sich sozial in dem Wirkungszusammenhang von Geschichten („Zusammenhang von Handlungsfolgen eines Aktanten“ (Schmidt 2003: 49)) und Diskursen (Selektionsmuster für die Ordnung von Kommunikation (ebenda: 52)). „Geschichten und Diskurse resultieren aus vorausset-

zungsreichen Prozessen, die zur Voraussetzung für anschließende Geschichten und Diskurse werden, indem sie in kommunizierbarer Weise Erfahrungen, Erwartungen und Erinnerungen sowie Erleben, Erkennen und Bewerten integrieren.“ (Schmidt 2005a: 88) Der „unter einer Sinnkategorie (von sinnvoll bis sinnlos) geordnete Zusammenhang von Handlungsfolgen eines Aktanten“ (Schmidt 2003: 49) bildet seine Geschichte, in der jede Handlung Voraussetzung einer neuen Handlung ist. Diskurse bilden die „Selektionsmuster für die interne Ordnung unserer Kommunikation in jeweiligen Geschichten, die durch thematische und formale Spezifika [...] bestimmt sind [...]“ (ebenda: 52). Durch diesen Wirkungszusammenhang wird kollektives Wissen aufgebaut. Akteure unterstellen anderen Akteuren, gleiches Wissen aufgebaut zu haben, wodurch es möglich wird, dass verschiedene Akteure partiell die gleichen Geschichten und Diskurse erleben. Auf der Grundlage dieser partiell gleichen Geschichten und Diskurse wird wiederum aufeinander abgestimmtes Verhalten möglich (ebenda: 56ff.).

Empirisch beobachtbar wird Kultur letztlich durch Handlungen und Kommunikationshandeln von Akteuren im Unternehmen. Diese Manifestationen von Kultur lassen sich natürlich nur im Rückgriff auf das Kulturprogramm interpretieren (Schmidt 2005a: 95).

Unternehmenskulturen bzw. die Kulturträger sind lernfähig, wenn auch lernunwillig, d. h., Veränderungen der Kultur sind prinzipiell möglich. Schmidt unterscheidet zwischen verschiedenen Arten von Veränderungen: differenzialer Wandel (Wandel durch abweichende Kulturprogrammwendung), kultureller Wandel (Wandel durch Beobachtung und Bewertung der Kultur) und geplanter Kulturwandel (meist gewaltsame Intervention in das Kulturprogramm). Die beiden ersten Arten des Wandels kommen in Unternehmen mehr oder weniger bewusst vor und machen dessen Lernfähigkeit auf lange Sicht gesehen aus. Der geplante Kulturwandel ist meist das Mittel, mit dem das Management im Unternehmen bewusste Veränderungsprozesse herbeiführen will (Schmidt 2005a: 104f.). Da alle Unternehmensmitglieder auch Kulturträger sind (sofern sie sich am Kulturprogramm des Unternehmens orientieren), sind auch alle Unternehmensmitglieder verantwortlich für Veränderungen der Kultur, d. h., sie führen durch ihr Handeln die Veränderungen selbst herbei. Allerdings liegt die formelle Verantwortung für Veränderungsprozesse bei den Führungskräften und dem Management, die als Vorbild die Veränderung vorleben müssen (ebenda: 120). Ähnlich wie Schein sieht auch Schmidt die Bewusstmachung des Kulturprogramms als Voraussetzung für Veränderungsprozesse (ebenda: 137). Auch Schmidt geht davon aus, dass eine Veränderung einen „gravierenden“ Veränderungsanlass braucht. Im Gegensatz zu Schein ist für Schmidt jedoch keine gezielte, kausale Veränderung der Kultur möglich, auch wenn dies im Rahmen eines geplanten Kulturwandels angestrebt wird.



Die Unternehmensmitglieder können lediglich dazu motiviert (nicht manipuliert!<sup>40</sup>) werden, sich selbst zu verändern. Schmidt schlägt vor, Veränderungen als „reflexive Lernprozesse“ statt als „gezielte Intervention“ zu sehen (ebenda: 21ff.).

Schmidt legt seinem Konzept den Prozess-Ansatz zugrunde, wodurch es insgesamt sehr viel dynamischer erscheint. Unternehmenskulturen beschreibt er als tendenziell lernunwillig, aber durchaus lernfähig. In Schmidts Konzept ist die Kultur abhängig von der Anwendung des Kulturprogramms durch ihre Mitglieder. Dadurch wird jedes Unternehmensmitglied zum Träger der Kultur. Kultur ist an Teilhabe gebunden und wird dem Unternehmensmitglied nicht in dem Maße vorgegeben, wie es in Scheins Konzept anzunehmen ist. Kultureller Wandel ist dabei nicht angewiesen auf einen gesteuerten Eingriff, die Kultur ist bereits allein aufgrund ihrer Anwendung bewusst oder unbewusst veränderbar (differenzialer und kultureller Wandel). Das bedeutet, dass eben auch alle Träger der Kultur diese verändern können. Dennoch geht Schmidt davon aus, dass die Unternehmensmitglieder ganz unterschiedlich in die Kultur eingebunden sein können und daher unterschiedliche Möglichkeiten haben, die Kultur zu beeinflussen. Dabei sieht er das Management aufgrund seiner Verantwortung für das Unternehmen klar in der Rolle der formellen Führung. Allerdings kann in diesem Unternehmenskonzept jeder, der in die Kultur eingebunden ist, diese auch verändern. Die insgesamt sehr viel aktivere Darstellung der Unternehmensmitglieder entspricht damit sehr viel besser unserem Verständnis von Unternehmen als soziale Systeme.

Da Schmidt Kultur als Prozess, nicht als Entität beschreiben will, verzichtet er auf die Aufzählung von Merkmalen von Kultur und greift stattdessen auf die zuvor beschriebenen Wirkungszusammenhänge zurück. Dadurch wirkt sein Konzept allerdings sehr abstrakt und wenig praxisnah. Schmidt stellt zwar den Wirkungszusammenhang der Elemente innerhalb einer Ebene, z. B. von Geschichten und Diskursen, dar, geht dabei jedoch weniger auf Beziehungen und Wechselwirkungen der unterschiedlichen Ebenen ein. Zwar gibt Schmidt an, dass sich die Geschichten im Rückgriff auf das Kulturprogramm entwickeln und dass sich Handlungen aus den Geschichten manifestieren, d. h., das Kulturprogramm gibt mögliche Handlungsoptionen vor, aus denen der Handelnde dann eine Option auswählt. Ob sich diese Elemente allerdings auch rückbezüglich gegenseitig verändern, bleibt dabei unklar. Schmidt geht nicht darauf ein, ob sich Handlungen wiederum auf Geschichten auswirken und diese verändern können und ob sich dies wiederum auf das Kulturprogramm auswirken kann. Nach Schmidts Konzept scheint

---

<sup>40</sup> S. dazu auch Abschnitt 1.4.3. Schmidt sieht den Menschen als autonomen Aktanten, der zur Selbstveränderung angeregt, aber nicht manipuliert werden kann. Nach diesem Verständnis wäre eine Manipulation von Mitarbeitern auf der Grundlage der Unternehmenskultur, so wie Schein sie für möglich hält, kaum denkbar.

es vielmehr so zu sein, dass jede Veränderung im Rückgriff auf das Kulturprogramm geschieht. Das wiederum bedeutet, dass konkretes Verhalten Kultur nicht verändern kann.

Einen willentlichen Eingriff in die Unternehmenskultur hält Schmidt im Gegensatz zu Schein nur für bedingt möglich. Grundsätzlich schließt er einen kausalen Wandel aus, da er davon ausgeht, dass die Kulturträger nicht intentional gesteuert werden können. Auch Schmidt geht davon aus, dass Unternehmen ihr Kulturprogramm nur dann verändern können, wenn sie es zuvor bewusst gemacht haben.

### **1.2.2.3 Synthese der beiden Modelle**

In den vorherigen Abschnitten wurde erläutert, dass einerseits alle Lernprozesse in Unternehmen, d. h. auch Lernprozesse, die durch Mitarbeiterbefragungen initiiert werden, kulturell geprägt sind. Damit hat die Unternehmenskultur einen nicht unerheblichen Einfluss auf den Erfolg dieser Lernprozesse. Andererseits tragen Lernprozesse auch dazu bei, die Unternehmenskultur im Sinne von sozialem Wandel zu verändern. Mitarbeiterbefragungen haben daher auch einen gewissen Einfluss auf die Unternehmenskultur. Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass es im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen aus finanziellen, personellen und auch zeitlichen Gründen kaum möglich sein wird, die Kultur eines Unternehmens zu analysieren. Dennoch erscheint es unerlässlich, die Unternehmenskultur aus den eben genannten Gründen zu berücksichtigen – nicht mit der Absicht, dadurch ein Kulturanalysekonzept zu entwerfen, sondern um Lernprozesse sinnvoll vor ihrem kulturellen Hintergrund zu analysieren. Um das Konzept der Unternehmenskultur für Mitarbeiterbefragungen sinnvoll berücksichtigen zu können, wollen wir in diesem Abschnitt zunächst aus der Synthese der Modelle von Schein und Schmidt ein modifiziertes Ebenenmodell entwerfen. In einem zweiten Schritt wollen wir den Ebenen dieses Modells die in Abschnitt 1.1.4.2 vorgestellten Lernniveaus zuordnen. Aus dieser Zuordnung lassen sich dann Aussagen darüber ableiten, wie schwer es sein dürfte, Lernprozesse auf den verschiedenen Ebenen der Kultur zu initiieren und damit Veränderungen umzusetzen. In Abschnitt 3.2 werden wir dann die Fragebogenitems des Fragebogens von Ingram Micro in dieses Schema einordnen. Dadurch lassen sich Aussagen darüber treffen, für welche Ebenen der Kultur die Mitarbeiterbefragung Lernmöglichkeiten eröffnet und wie sich dies auf die Erfolgchancen von Veränderungen auswirkt.

Unternehmenskultur lässt sich auch rein verbal definieren und vollständig beschreiben, ohne dass man dazu eine bildliche Darstellung benötigt. Ebenenmodelle haben jedoch den Vorteil, wie bereits angesprochen, dass sie sehr anschaulich sind und zudem durch ihre Tiefenstruktur Beziehungen bzw. Wechselwirkungen der verschiedenen Ebenen deutlich darstellen. Daher

wollen auch wir wie Schein und Schmidt unserer Analyse ein dreistufiges Ebenenmodell zugrunde legen. Wir orientieren uns dabei an Schmidts Prozesskonzept und ergänzen es durch Scheins Beschreibung der einzelnen Elemente der Ebenen. Dadurch werden wir der Dynamik von Unternehmenskulturen gerecht, können alle zur Unternehmenskultur gehörenden Elemente beschreiben und den jeweiligen Ebenen zuordnen und gleichzeitig in Wechselwirkung der Ebenen zueinander darstellen. Wie die beiden Autoren gehen auch wir davon aus, dass die Ebenen sich durch ihre Zugänglichkeit für einen Beobachter unterscheiden. Die Ebene, die für alle Beobachter direkt zugänglich, d. h. durch Beobachtungen direkt erfahrbar ist, umfasst bei Schein all das, was sichtbar, hörbar und fühlbar ist, also physische Artefakte ebenso wie Sprache und Handlungen. Er bezeichnet diese Ebene als „Artefakte“. Wir wollen diese Ebene „Manifestationen“ nennen, weil sie nicht nur physische Artefakte, sondern auch die von Schmidt beschriebenen Kommunikationen und Handlungen enthält.

Auf der nächsten Ebene setzen beide Autoren Phänomene an, die noch größtenteils bewusst, aber nur noch partiell beobachtbar oder nach Schmidt für einen Beobachter weniger prägnant sind. Externen Beobachtern ist der Zugang zu dieser Ebene nur möglich durch die Analyse der Manifestationen, wie z. B. Schriften zu Unternehmenswerten oder -philosophien. Schein setzt auf dieser Ebene bekundete Rechtfertigungen für Verhalten an wie z. B. Strategien, Ziele und bekundete Werte. Schmidt setzt hier Geschichten und Diskurse, d. h. die Handlungsfolgen der Unternehmensmitglieder sowie die Selektionsmuster für Kommunikationen an. Schmidts Handlungsfolgen und Selektionsmuster entsprechen in etwa dem, was wir als Organisation im Sinne von Interaktionsmustern zwischen Komponenten definiert haben. Wir wollen diese Ebene „Soziale Konkretisierungen“ nennen, da sich Schmidts Geschichten und Diskurse aus dem Kulturprogramm konkretisieren. Ergänzt wird diese Ebene durch die Phänomene, die Scheins bekundeten Werten entsprechen. Manifestationen und Soziale Konkretisierungen beeinflussen sich gegenseitig als Setzung und Voraussetzung (sensu Schmidt). Am Beispiel der Organisation haben wir bereits unter dem Stichwort sozialer Wandel beschrieben, dass die Organisation die Interaktionsmuster, d. h. das Verhalten im Sinne von Handlungen (und Kommunikationshandlungen) der Komponenten bestimmt. Allerdings können Verhaltensänderungen der Mehrheit der Komponenten oder von Komponenten in bestimmten Schlüsselpositionen auch die Organisation verändern. Die Unternehmensstrategie, um ein weiteres Beispiel zu nennen, beeinflusst natürlich das Verhalten der Mitarbeiter. Führen die Mitarbeiter ein bestimmtes Verhalten nicht mehr aus, weil es z. B. aufgrund von gesetzlichen Regelungen nicht mehr möglich ist, wird sich auch die Unternehmensstrategie ändern.

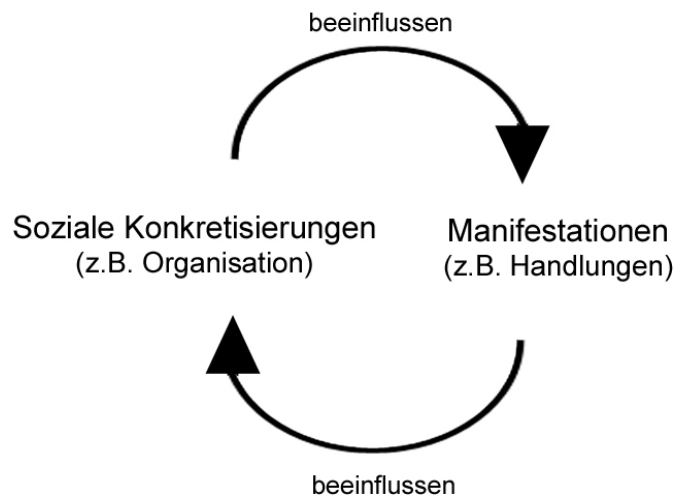


Abb. 8: Soziale Konkretisierungen und Manifestationen als Kreislauf von Setzung und Voraussetzung (eigene Darstellung)

Auf der letzten Ebene setzen sowohl Schmidt als auch Schein die Phänomene an, die den eigentlichen Ausgangspunkt für Soziale Konkretisierungen und Manifestationen bilden. Für externe Beobachter sind sie nicht zugänglich, da diese Phänomene nur über die Teilnahme und Teilhabe an der Unternehmenskultur vermittelt werden. Für die Kulturträger sind die Phänomene selbstverständlich, nur partiell bewusst bzw. bewusstseinspflichtig und daher auch für die Kulturträger vielfach nicht beobachtbar (Kulturblindheit). Schmidt geht davon aus, dass auf dieser Ebene das eigentliche Kulturprogramm und die Wirklichkeitskonstruktionen verankert sind, die in ihrem Wirkungszusammenhang die Unternehmensmitglieder in ihrer Umwelt orientieren. Auch Schein setzt hier Anschauungen und Wahrnehmungen sowie Gedanken und Gefühle an. Da diese Ebene die eigentliche Essenz der Unternehmenskultur ausmacht, wollen wir diese Ebene den „Kern der Kultur“ nennen und mit Schmidt und Schein davon ausgehen, dass hier die Wahrnehmungen, d. h. die Wirklichkeitskonstruktionen und das Kulturprogramm verankert sind. Auch der Kern der Kultur und die Sozialen Konkretisierungen bilden einen Kreislauf von Setzung und Voraussetzung und beeinflussen sich damit gegenseitig. Wirklichkeitskonstruktionen beeinflussen z. B. die Strategie. Stark wettbewerbsorientierte Unternehmen beobachten i. d. R. ihre Konkurrenten sehr genau und richten ihre Strategien zumindest teilweise anhand dieser Beobachtungen aus. Indem die Wirklichkeitskonstruktionen also beeinflussen, welche Unternehmen als Konkurrenten wahrgenommen werden, beeinflussen sie die Ausrichtung der Strategie. Andererseits kann sich ein Unternehmen auch für einen Strategiewechsel entscheiden und z. B. von seiner starken Wettbewerbsorientierung ablassen. Dies wiederum

würde die Wahrnehmung der anderen Unternehmen beeinflussen, die dann zwar noch als Mitwettbewerber, aber nicht mehr als Konkurrenten wahrgenommen werden, an deren Verhalten man sich orientieren muss.

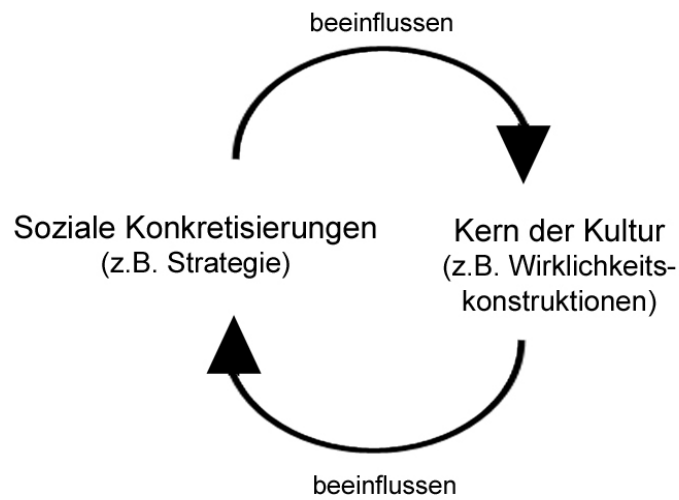


Abb. 9: Kern der Kultur und Soziale Konkretisierungen als Kreislauf von Setzung und Voraussetzung (eigene Darstellung)

Die drei Ebenen der Kultur und ihre Kreisläufe von Setzung und Voraussetzung lassen sich wie folgt abbilden.

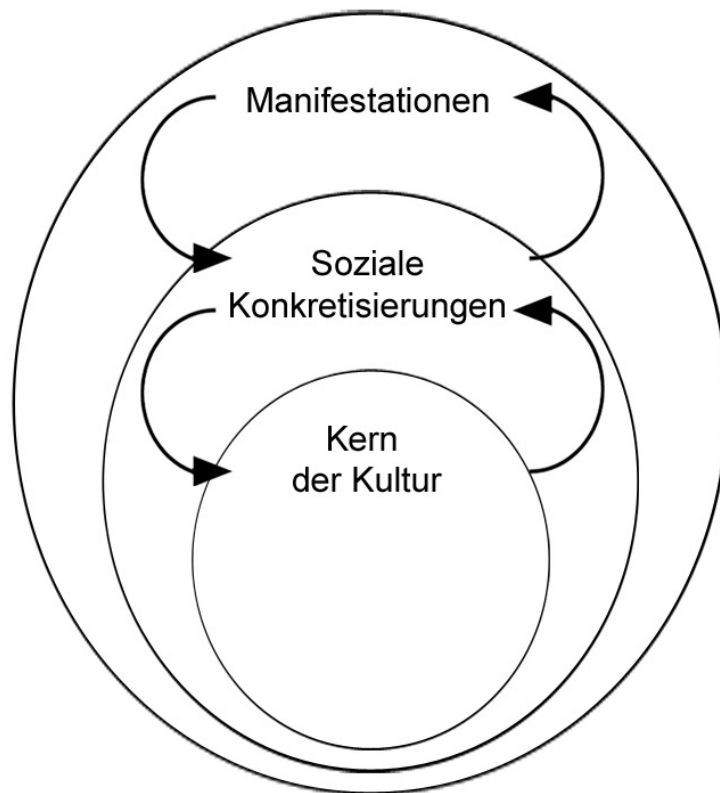


Abb. 10: 3-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur (eigene Darstellung)

In Scheins Modell werden die unterschiedlichen Ebenen als einzelne Rechtecke dargestellt. Im Gegensatz dazu wurden hier für die Darstellung des 3-Ebenen-Modells ineinanderliegende Kreise gewählt. Dies verdeutlicht, dass alle Ebenen und ihre Elemente zur Kultur gehören, oder vielmehr, dass sich die Kultur als Prozess von Setzung und Voraussetzung (dargestellt durch die Pfeile) der einzelnen Elemente vollzieht. So wird deutlich, dass sich die Ebenen untereinander wechselseitig beeinflussen. Im Abschnitt 1.1.5.1 haben wir auf die Bedeutung von gemeinsamer Kommunikation zur Herstellung gemeinsamer Wirklichkeitskonstruktionen hingewiesen. Dabei erscheint es in diesem Modell jedoch als unwahrscheinlich, dass einzelne Kommunikationshandlungen einen Einfluss auf die Wirklichkeitskonstruktionen haben. Allerdings können sie sehr wohl, indem sie auf die Selektionsmuster der Kommunikationshandlungen wirken und diese verändern, schließlich auch auf die Wirklichkeitskonstruktionen Einfluss nehmen. Ebenso haben einzelne Handlungen wahrscheinlich keinen Einfluss auf Wirklichkeitskonstruktionen. Erst wenn sie im Sinne der Veränderung der Organisation im Unternehmen Bestand haben, können sich die Handlungen auf die Wirklichkeitskonstruktionen auswirken. So ist der Kern der Kultur zwar Ausgangspunkt für Manifestationen, kann von diesen aber indirekt über die Sozia-

len Konkretisierungen beeinflusst werden. Aber im Gegensatz zu Schmidts und auch Scheins Modell, in dem sich Veränderungen vornehmlich über eine veränderte Anwendung des Kulturprogramms ergeben bzw. in dem Veränderungen nur stabil bleiben, wenn sich auch die entsprechenden Grundannahmen ändern, können in diesem Modell auch Manifestationen bzw. Soziale Konkretisierungen durch ihre Wechselwirkung den Kern der Kultur verändern. Kultur ist damit nicht nur von „innen“ heraus veränderbar, sondern auch über die Veränderung ihrer Elemente.

#### **1.2.2.4 Unternehmenskultur und Lernniveaus**

Den drei Ebenen der Kultur lassen sich nun die drei Lernniveaus zuordnen. *Einfaches Lernen*, so haben wir definiert, verändert zwar Wissen, die zugrunde liegenden Annahmen bleiben davon jedoch unberührt. Lernmöglichkeiten, die sich lediglich mit der Veränderung der Ebene der Manifestationen beschäftigen, dabei jedoch nicht die zugrunde liegenden Sozialen Konkretisierungen berücksichtigen, sind daher als einfaches Lernen zu bezeichnen. Einfaches Lernen im Unternehmen kann als individueller oder als Gruppenlernprozess stattfinden, bei dem eine einzelne Person oder eine Gruppe z. B. einzelne Handlungen oder ihre Kommunikation verändern.<sup>41</sup> Gerade im Arbeitsalltag dürfte es vergleichsweise einfach sein, Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Führungskräften durch formale Regeln und Arbeitsanweisungen zu beeinflussen. Man denke z. B. an Kleiderordnungen oder Richtlinien für das Verhalten am Telefon. Die Schwierigkeiten zeigen sich vielmehr in der Nachhaltigkeit und Zweckmäßigkeit der Maßnahmen. Nehmen wir z. B. eine Führungskraft, die aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung ihre Kommunikation verändert, indem sie ihren Mitarbeitern in regelmäßigen Meetings mehr Informationen zukommen lässt. Es ist davon auszugehen, dass sich eine solche Verhaltensänderung zunächst relativ leicht umsetzen lässt, da kollektives Wissen nicht verändert bzw. infrage gestellt wird. Allerdings ist ebenso zu vermuten, dass diese Verhaltensänderung vielleicht nicht von Dauer sein wird, weil die Führungskraft vielleicht keinen triftigen Grund für die Veränderung erkennt und die Maßnahme wieder einstellt. Es könnte auch sein, dass die Maßnahme nicht den gewünschten Erfolg bringt, da aufgrund der fehlenden Einsicht in die Bedürfnisse der Mitarbeiter das Ausmaß der Verhaltensänderung der Führungskraft nicht zweckmäßig ist und dementsprechend von den Mitarbeitern nicht honoriert wird. Denkbar ist natürlich auch, dass sich Verhaltensänderungen stabilisieren. In der Verhaltenstherapie ist es durchaus üblich, zunächst konkretes Verhalten zu verändern, bevor überhaupt an zugrunde liegenden Denkmus-

---

<sup>41</sup> Organisationales Lernen kann nicht als einfaches Lernen stattfinden. Nach unserer Definition findet organisationales Lernen nur dann statt, wenn sich die Organisation eines Unternehmens verändert. Da wir die Organisation als Soziale Konkretisierung eingeordnet haben, verändert organisationales Lernen eine Soziale Konkretisierung und nicht lediglich eine Manifestation.

tern gearbeitet wird (Bodenmann et al. 2011: 152). Allerdings werden Patienten in einer Therapie dazu ermutigt, das Verhalten nicht nur einmal, sondern permanent zu zeigen. Zudem benötigen sie den Therapeuten als „Auslöser“, um ihr Verhalten zu verändern. Es ist daher kaum anzunehmen, dass eine einmalige Verhaltensänderung sich stabilisiert. Vielmehr wird es nötig sein, dass diese Verhaltensänderung zumindest mehrfach ausgeführt wird. Im Falle eines Unternehmens können natürlich die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung als „Auslöser“ Personen dazu veranlassen, ihr Verhalten zumindest zeitweise zu verändern. Dies könnte sich dann wiederum mittelfristig auf die zugrunde liegenden Denkmuster auswirken und diese ebenfalls verändern. Denkbar ist natürlich auch, dass bei einer Führungskraft, sollten ihre Mitarbeiter positiv auf die Verhaltensänderung reagieren, ein komplexer Lernprozess angestoßen wird. Dieser könnte dann auch die Grundeinstellungen verändern, wodurch sich wiederum das Verhalten stabilisiert.

Einfaches Lernen findet auch dann statt, wenn materielle Artefakte verändert werden. Z. B. könnte sich die Unternehmensleitung dazu entscheiden, neue Schreibtischstühle anzuschaffen, da die Mitarbeiter in der Befragung die Arbeitsplatzbedingungen bemängelt haben. Der Vorteil dieser Maßnahme liegt ganz klar darin, dass mit relativ geringem Aufwand eine für die Mitarbeiter sofort sichtbare Reaktion auf die Mitarbeiterbefragung stattgefunden hat.<sup>42</sup> Aber auch hier werden Motive und Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht weiter hinterfragt, sodass die Maßnahme eventuell gar nicht die wahren Ursachen für die Unzufriedenheit der Mitarbeiter beseitigt. Somit würde die Maßnahme die Zufriedenheit der Mitarbeiter wahrscheinlich nur kurzfristig steigern.

Einfaches Lernen, das lediglich die Ebene der Manifestationen verändert, ist wahrscheinlich nicht von Dauer oder lediglich ein „Zugeständnis“, das hinter den Möglichkeiten der Lerngelegenheit weit zurückbleibt (Kolbeck/Nikolai 1996: 200). Ergebnisse einfachen Lernens, die nicht dauerhaft bestehen bleiben und keine komplexen Lernprozesse verursachen, werden folglich auch kaum die zugrunde liegenden Sozialen Konkretisierungen beeinflussen. Es ist daher zwar nicht unmöglich, aber in den meisten Fällen wohl eher unwahrscheinlich, dass einfaches Lernen ein Unternehmen und seine Kultur beeinflusst.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Die Veränderung materieller Artefakte kostet natürlich in den meisten Fällen Geld. Aus *finanzieller* Sicht mögen diese Maßnahmen also für Unternehmen u. U. schwierig umzusetzen sein. Aus Sicht der Lernmöglichkeiten sind materielle Artefakte allerdings aufgrund ihrer leichten Änderbarkeit und der direkt sichtbaren Wirkung dankbare Ansatzpunkte.

<sup>43</sup> Die Veränderung materieller Artefakte kann große Auswirkungen auf die Sozialen Konkretisierungen haben. Man stelle sich z. B. einmal vor, welche unterschiedlichen Arten von Kommunikations- und Interaktionsmustern sich entwickeln, wenn man statt Einzelbüros offene Arbeitsplätze in einem Großraumbüro einrichtet. Wir haben den Kreislauf von Manifestationen und Sozialen Konkretisierungen bereits im vergangenen Abschnitt anhand einiger anderer Beispiele beschrieben. In diesem Abschnitt geht es allerdings darum, ob aufgrund einer Lernmöglichkeit ein dauerhaftes Lernergebnis erzielt werden kann. Bedenkt man allein die finanziellen Aufwendungen, die für die Veränderung von Artefakten nötig sind, so ist kaum vorstellbar, dass ein Unternehmen einer solchen Maßnahme zustimmt, ohne im Vorfeld



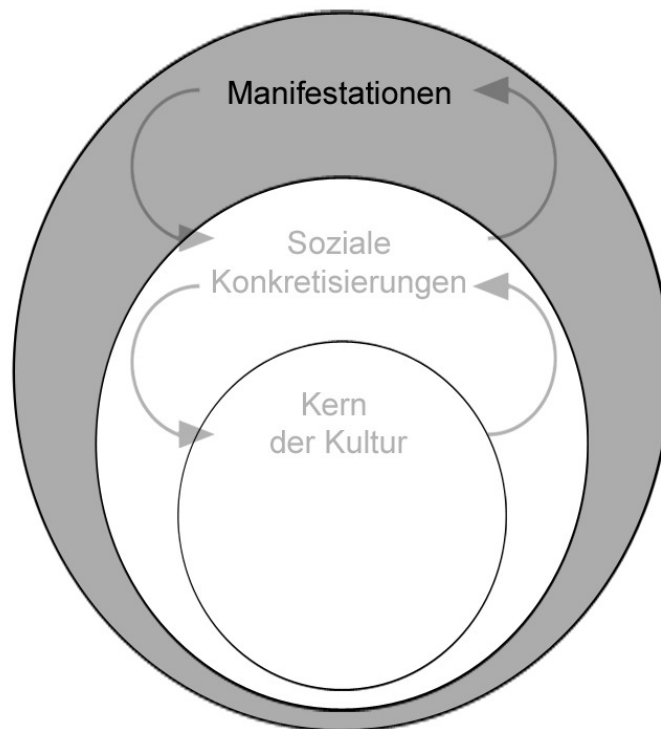


Abb. 11: Einfaches Lernen im 3-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur (eigene Darstellung)  
 Dunkel hinterlegt ist die Ebene der Kultur, die durch einfaches Lernen verändert wird. Da davon auszugehen ist, dass einfaches Lernen die Sozialen Konkretisierungen weitgehend nicht beeinflusst, ist der Pfeil zu dieser Ebene grau dargestellt.

*Komplexes Lernen* wurde als Zuwachs von Wissen unter Veränderung von Grundeinstellungen definiert. Setzen Lerngelegenheiten an der Veränderung der Ebene der Sozialen Konkretisierungen an, findet komplexes Lernen statt. Hier werden nicht einzelne Manifestationen, sondern die zugrunde liegenden Sozialen Konkretisierungen verändert. Komplexes Lernen im Unternehmen kann als individueller, organisationaler oder Gruppenlernprozess stattfinden, wenn einzelne Personen oder Gruppen Sozialen Konkretisierungen ändern oder wenn im Verlauf von organisationalen Lernprozessen die Organisation verändert wird. Da im Fall von komplexem Lernen nicht nur z. B. einzelne Handlungen verändert werden, sondern auch deren zugrunde liegenden Handlungsfolgen bzw. Interaktionsmuster, ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Veränderung dauerhaft bestehen bleibt, wesentlich höher als bei einfachen Lernvorgängen. Ergebnisse komplexer Lernvorgänge sind daher wahrscheinlich nachhaltiger.

Am Beispiel der Führungskraft haben wir bereits erläutert, dass die neue Kommunikationsmaßnahme wahrscheinlich beibehalten wird, wenn die Führungskraft die Wünsche ihrer Mitarbeiter

---

die gewünschten positiven Auswirkungen berechnet zu haben. In diesem Fall geht die Veränderung der Artefakte vielmehr von einem komplexen Lernprozess auf Seiten der Unternehmensleitung aus.

antizipiert und die Maßnahme entsprechend ausrichtet. Zudem ist zu vermuten, dass die Qualität der Maßnahme dadurch wesentlich erhöht wird. Dies lässt sich auch für das Beispiel zur Veränderung materieller Artefakte annehmen. Erst wenn die Unternehmensleitung die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter hinterfragt, wird sie die Ursache für die Unzufriedenheit finden. Die daraus abgeleitete Maßnahme muss dabei noch nicht einmal umfangreicher sein, als die Maßnahme bei einem einfachen Lernprozess. Entscheidend dabei ist, dass die Maßnahme nun zweckmäßig ist. Dafür wird ein komplexer Lernprozess vergleichsweise schwieriger umzusetzen sein, da hier sozial akzeptiertes und bestätigtes Wissen und zugrunde liegende Einstellungen verändert werden müssen (ebenda: 201ff.). Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass Organisationen zu Konservatismus neigen. Gleiches kann auch für die Interaktionsmuster einzelner Individuen oder von Gruppen angenommen werden. Eine Führungskraft, für die es zuvor selbstverständlich war, Wissen im Sinne von Herrschaftswissen für sich zu behalten, wird sich wahrscheinlich mit einer offenen Kommunikationspolitik zunächst schwer tun. Eine Unternehmensleitung, die Mitarbeiter zuvor nur als Ressource angesehen hat, wird sicherlich nicht von heute auf morgen auf eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung umschwenken können.

Veränderungen der Sozialen Konkretisierungen wirken sich, wie die Beispiele zeigen, auf die Manifestationen aus und können diese entsprechend verändern. Sie können sich auch auf den Kern der Kultur auswirken und diesen verändern. Dies ist allerdings nur zu erwarten, wenn eine Mehrheit der Komponenten die Sozialen Konkretisierungen verändert und wenn diese Veränderungen zu Widersprüchen mit dem kulturellen Kern führen. Veränderungen von einzelnen Individuen oder Gruppen, die keine Widersprüche verursachen, können auch dauerhaft Bestand haben, ohne den kulturellen Kern zu verändern. Zudem lässt sich vermuten, dass verschiedene Formen von Organisation, Werten, Strategien etc. mit dem Kern der Kultur vereinbar sind, d. h., die Veränderung der Sozialen Konkretisierungen ist mit dem kulturellen Kern kompatibel. Ergebnisse komplexer Lernvorgänge wirken sich also auf die Manifestationen einer Kultur aus und können auch deren kulturellen Kern beeinflussen. Es ist zudem zu vermuten, dass diese Lernergebnisse dauerhafter und als qualitativ höherwertig anzusehen sind als die Ergebnisse einfachen Lernens.

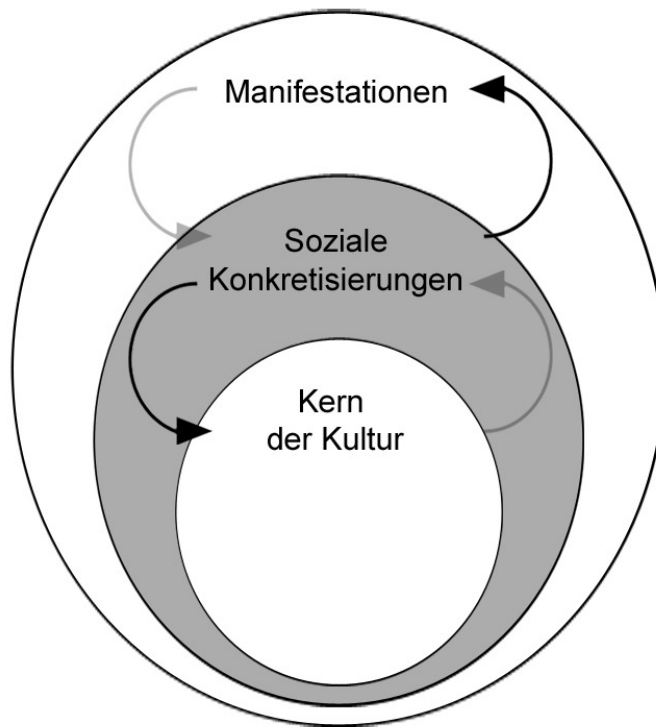


Abb. 12: Komplexes Lernen im 3-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur (eigene Darstellung)  
 Dunkel dargestellt ist die Ebene der Sozialen Konkretisierung, die durch das komplexe Lernen verändert wird. Die schwarzen Pfeile zeigen den Einfluss der Veränderung auf die beiden anderen Ebenen.

*Deutero-Lernprozesse* verändern das Lernen an sich. Setzen Lernprozesse am Kern der Kultur an, dann verändern sie das Kulturprogramm. Das Kulturprogramm enthält als Teilprogramm auch das Lernprogramm des Unternehmens, welches bestimmt, was gelernt wird (Schmidt 2005b: 102f., 109f.). Ergebnisse von Deutero-Lernprozessen verändern somit den Kern der Kultur. Diese Lernprozesse können als individuelle oder als Gruppenlernprozesse stattfinden.<sup>44</sup> Auch hier ist davon auszugehen, wie bereits für das komplexe Lernen erläutert, dass Ergebnisse von Deutero-Lernprozessen nur dann die Unternehmenskultur verändern, wenn die Veränderungen von der Mehrheit der Komponenten vollzogen werden und in einem Widerspruch zum bestehenden kulturellen Kern stehen. Ist dies nicht der Fall, können Ergebnisse von Deutero-Lernprozessen innerhalb einer Gruppe oder bei einzelnen Individuen dauerhaft Bestand haben,

<sup>44</sup> Organisationales Lernen findet aufgrund unserer Definition nicht als Deutero-Lernprozess statt. Da wir die Organisation als Bestandteil der Sozialen Konkretisierungen eingeordnet haben, kann organisationales Lernen nur als komplexes Lernen stattfinden. Organisationale Lernprozesse können den Kern der Kultur allerdings aufgrund des Kreislaufes von Setzung und Voraussetzung verändern.

ohne sich auf die Kultur des gesamten Unternehmens auszuwirken. Deutero-Lernprozesse können sich auf die Sozialen Konkretisierungen auswirken und über diese schließlich auch die Manifestationen einer Kultur verändern. Da auf diesem Lernniveau das zugrunde liegende Wissen infrage gestellt wird, das die Identität des Unternehmens ausmacht, ist davon auszugehen, dass hier mit den größten Widerständen gegen eine Veränderung zu rechnen ist (ebenda: 202f.). Hier werden zugrunde liegende Annahmen und Wirklichkeitskonstruktionen verändert, die sich bereits in der Vergangenheit bewährt haben und daher als selbstverständlich gelten. Deutero-Lernen wird daher auch das Lernniveau sein, das am schwierigsten zu erreichen ist. Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass das Kulturprogramm nur teilweise bewusst bzw. bewusstseinspflichtig ist, d. h., dass die in die Kultur eingebundenen Mitglieder teilweise „blind“ sind für ihre Kultur.

Bewusstes Deutero-Lernen bedeutet allerdings, dass das zugrunde liegende Lernprogramm zumindest teilweise bewusst gemacht werden muss. Es ist daher zu erwarten, dass Deutero-Lernprozesse auch eine erheblich längere Zeit für ihre Umsetzung brauchen. Allerdings sind die Ergebnisse dieser Lernprozesse, da sie sich auf die Sozialen Konkretisierungen und dadurch auch auf die Manifestationen auswirken, wahrscheinlich die nachhaltigsten Veränderungen (ebenda: 203f.). Häufig wird davon ausgegangen, dass die nachhaltigsten Veränderungen auch die umfangreichsten Verbesserungen bringen. Das muss jedoch nicht zutreffen, da tief greifende Veränderungen auch gewisse Risiken bergen (Scott Morgan/Little 1995: 84f.). Zum einen sind alle Lernprozesse riskant (vgl. Abschnitt 1.1.4), zum anderen können umfassende Veränderungen aufgrund der Eigendynamik des Systems u. U. Wechselwirkungen und Konsequenzen haben, die vorher nicht geplant oder erwünscht waren (vgl. Abschnitt 1.1.1).

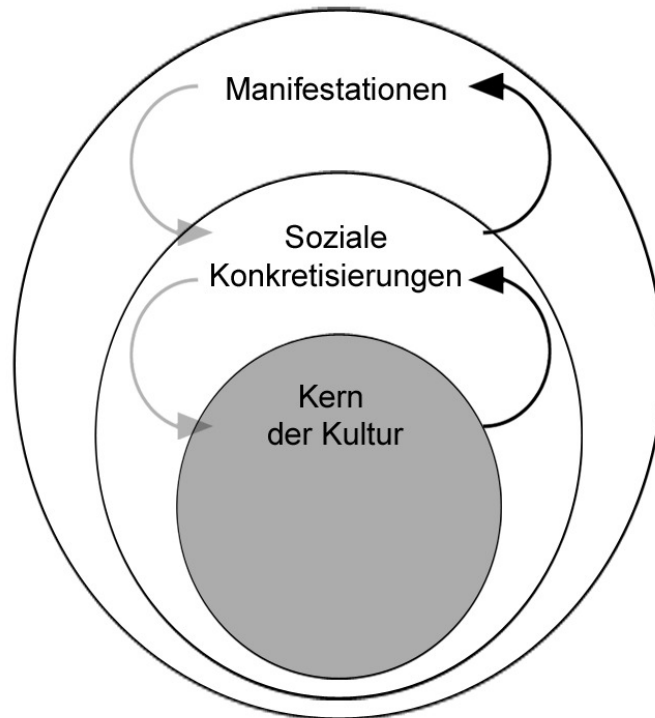


Abb. 13: Deutero-Lernen im 3-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur (eigene Darstellung)

Wir haben bereits bei der Erläuterung der jeweiligen Lernniveaus darauf hingewiesen, dass Lernprozesse auf einer Ebene der Kultur auch die anderen Ebenen verändern können. Lernprozesse können somit Lerneffekte für die gesamte Kultur bewirken. Eine Veränderung des kulturellen Kerns wirkt sich zunächst auf die sozialen Konkretisierungen und über diese auch auf die Manifestationen aus. Eine Veränderung der Sozialen Konkretisierungen kann sich sowohl auf die Manifestationen als auch auf den Kern der Kultur auswirken und diese Ebenen verändern. Durch den Kreislauf der Setzung und Voraussetzung wirken diese Veränderungen wieder auf ihren Ausgangspunkt zurück und stabilisieren sich. Weniger wahrscheinlich, wenn auch nicht unmöglich ist, dass sich Veränderungen der Manifestationen zuerst auf die Sozialen Konkretisierungen und schließlich auf den Kern der Kultur auswirken. Im Unternehmenskontext dürfte eine ganze Reihe von Faktoren beeinflussen, ob eine einfache Veränderung des Verhaltens einen Lerneffekt auslöst, wie z. B. die (hierarchische) Position und der Einfluss der Person oder Gruppe auf das Unternehmen sowie dessen Größe und Verbindlichkeitsgrad der Kultur. Während also die Verhaltensänderung eines Vorstandes im inhabergeführten Kleinunternehmen wahrscheinlich größere Lerneffekte auslösen wird, ist dies für einen Mitarbeiter auf unterster Hierarchiestufe in einem Großunternehmen kaum denkbar.

### 1.2.2.5 Analyse der Fragebogenitems

Aufgrund der vorangegangenen Ausführungen lässt sich für alle Lernprozesse ableiten, dass die nachhaltigsten und umfassendsten Veränderungen wahrscheinlich durch Deutero-Lernprozesse erreicht werden, während einfache Lernprozesse tendenziell eher keine dauerhaften Ergebnisse erzielen. Dagegen sind einfache Lernprozesse oft schnell durchführbar, während komplexe oder Deutero-Lernprozesse schwerer umzusetzen sein dürften und daher auch längere Zeit und einen höheren Aufwand benötigen. Mitarbeiterbefragungen können Lernchancen auf allen drei Lernniveaus aufzeigen, indem sie die Themen der Befragung zur Diskussion stellen. Somit können Mitarbeiterbefragungen auch zur Veränderung der Kultur beitragen. Dies soll anhand der Ausführungen von Schein und Schmidt zur Veränderbarkeit von Kultur noch einmal verdeutlicht werden.

Beide Autoren sehen Möglichkeiten zur Veränderung von Unternehmenskulturen, gehen jedoch davon aus, dass die Kultur letztlich nur von Insidern entschlüsselt und verändert werden kann (auch wenn Berater hier eine unterstützende Rolle übernehmen können) (Schein 1995: 132ff., 142ff.; Schmidt 2005a: 22, 181). Schein entwickelt verschiedene Vorgehensweisen zur Kulturveränderung in Abhängigkeit des Wachstumsstadiums eines Unternehmens. Bei allen Veränderungen hält er aber die *Auftaukräfte* für unverzichtbar, z. B. beunruhigende Informationen oder Angstgefühle, die den Entschlüsselungsprozess der Kultur vorantreiben (Schein 1995: 133ff., 263). Man könnte anstelle von Auftaukräften hier sicherlich auch von einer *Krise* sprechen. Auch Schmidt sieht als Voraussetzung für Veränderungen zunächst eine Krisensituation, da im Unternehmen erst dann ein ausreichend großer Anlass für Veränderungen gegeben ist (Schmidt 2005a: 213ff.). Mitarbeiterbefragungen können in diesem Sinne eine *Krise* darstellen, wenn die erwarteten von den tatsächlichen Ergebnissen abweichen. Dadurch wird dem Unternehmen ein Veränderungsanlass angezeigt. Natürlich bestimmt das befragende Unternehmen dabei selbst die Maßstäbe, wann eine Abweichung der Ergebnisse als kritisch angesehen werden muss. Beide Autoren halten es außerdem für unerlässlich, dass das *Kulturprogramm beschrieben*, d. h. bewusst gemacht wird, bevor es verändert werden kann (Schein 1995: 132ff.; Schmidt 2005a: 215). Mitarbeiterbefragungen können Ansatzpunkte für die Entschlüsselung der Kultur bieten, indem sie die *Diskussion* von Themen *legitimieren*. In den Folgeprozessen werden so wichtige Ansatzpunkte für tiefer gehende Diskussionen gelegt. Der Erfolg einer Kulturveränderung ist schließlich von der *Akzeptanz* und der *Unterstützung* durch die Beteiligten abhängig. Da Schein Kulturveränderungen als Führungsaufgabe sieht, sind für ihn die Einwilligung und das Verständnis der Führungskräfte ausschlaggebend (Schein 1995: 263, 309ff.). Schmidt sieht dagegen alle Mitglieder des Unternehmens als Kulturträger, daher müssen geplante Maßnahmen auch von allen Personen akzeptiert und unterstützt werden. Dies braucht vor allen Dingen genug Zeit sowie begleitende Kommunikations- und Abstimmungs-

maßnahmen und dadurch einen nicht unerheblichen Koordinationsaufwand (Schmidt 2005a: 213ff., 146). Mitarbeiterbefragungen spiegeln aufgrund der kollektivierten Ergebnisse die Meinung der Mehrheit der Mitarbeiter wider. Kann ein Unternehmen glaubhaft vermitteln, dass Veränderungen aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen umgesetzt werden, kann dies durchaus eine Akzeptanz für Veränderungen schaffen. Durch Controlling und Evaluation der Befragung und der Veränderungsprozesse werden die Maßnahmen zudem während und nach der Umsetzung koordiniert und wenn nötig nachgesteuert.

Somit haben wir anhand der Verknüpfung der Unternehmenskultur und der Lernniveaus einen ersten Rahmen für die Analyse von Mitarbeiterbefragungen geschaffen. Mitarbeiterbefragungen stellen durch die Themenauswahl Lernmöglichkeiten auf unterschiedlichen Ebenen der Kultur bereit. Daraus lassen sich wiederum Hypothesen ableiten, wie nachhaltig bzw. dauerhaft und umfassend Lernerfolge sein können und mit welchem Aufwand bzw. zeitlichen Rahmen dabei zu rechnen ist. Dies soll im 3. Kapitel anhand des Praxisbeispiels erläutert werden. Zunächst wollen wir die Fragen der Mitarbeiterbefragung der Ingram Micro Distribution GmbH den 3 Ebenen des Kulturmodells zuordnen (Abschnitt 3.2) und anschließend die sich bietenden Lernmöglichkeiten für individuelles, Gruppen- und organisationales Lernen untersuchen (Abschnitt 3.4).

Indem Mitarbeiterbefragungen Lernmöglichkeiten und somit Veränderungsprozesse verschiedenster Art eröffnen können, tragen sie zur Veränderung der Kultur bei.<sup>45</sup> Allerdings stellt sich die Frage, ob jedes Unternehmen, das Mitarbeiterbefragungen durchführt, tatsächlich *bewusst* eine Kulturveränderung *wünscht* oder dies für *nötig hält*, wie dies z. B. beim Einsatz von Befragungen im Rahmen des Chance Managements vorgesehen ist (vgl. Abschnitt 2.1). Mitarbeiterbefragungen erfüllen unterschiedliche Zwecke, d. h., sie können messorientiert oder interventionistisch angelegt sein, wobei bei Ersterer zunächst kein eigener Folgeprozess bzw. eigene Veränderungsmaßnahmen vorgesehen sind (Borg 2002: 16ff., dazu auch Abschnitt 2.1.1). In diesem Fall steht eher eine „Bestandsaufnahme“ der aktuellen Unternehmenssituation im Vordergrund als die Ableitung von Veränderungsmaßnahmen. Borg weist darüber hinaus ausdrücklich darauf hin, dass es durchaus legitim ist, keine Maßnahmen anzusetzen, wenn kein Veränderungsbedarf besteht. Wichtig ist nur, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die Ergebnisse der Befragung in ihre Handlungen und Entscheidungen einbeziehen (Borg 2002: 16ff.). Ein solcher Umgang mit den Ergebnissen wird eventuell auch zu einer Veränderung der Unternehmenskultur führen, wenn sich das Handeln der Mehrheit der Unternehmensmitglieder verändert.

---

<sup>45</sup> Raeder weist darauf hin, dass sich grundsätzlich jeder Veränderungsprozess auch auf die Kultur des Unternehmens auswirkt. Gezielte Veränderung der Kultur hält sie dabei für möglich, jedoch weist sie auch auf die Schwierigkeiten von Kulturveränderungen hin sowie auf die Gefahr, dass Kulturveränderungen nicht unbedingt zum gewünschten Ergebnis führen (Raeder 2010: 104f.).

Allerdings findet der Prozess dann wohl eher unbewusst statt. Zumindest ist in so einem Falle kein Veränderungsprozess als geplanter Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung deklariert worden. Ob durch eine Mitarbeiterbefragung bewusste Lernprozesse angestoßen werden sollen, ist daher von den Zielen und der Positionierung der Befragung abhängig. Auch die Gestaltung des Fragebogens spielt hier eine wichtige Rolle, da das Unternehmen durch die Auswahl der Themen und durch die Fragestellung die Ebenen der Kultur bestimmt, die für Lernchancen zugänglich werden (sollen). Aufgrund der vorangegangenen Ausführungen bleibt festzuhalten, dass der nötige Aufwand für die Initiierung und Umsetzung von Lernprozessen durch die unterschiedlichen Lernniveaus durchaus variieren kann. Wenn ein Unternehmen erwartet, dass eine Mitarbeiterbefragung schnell und mit vergleichsweise geringem Aufwand möglichst sichtbare Resultate bringen soll, kann man davon ausgehen, dass sich Lernprozesse vorwiegend auf die Ebene der Manifestationen konzentrieren werden. Nachhaltige Lernprozesse auf der mittleren Ebene oder sogar Kulturveränderungen brauchen entsprechend mehr Zeit, einen höheren Aufwand und es muss zusätzlich wahrscheinlich mit Widerständen gegen die Veränderung gerechnet werden.

### **1.2.3 Warum bewusste Unternehmenskulturgestaltung?**

Konzepte zur Unternehmenskultur, ebenso zum organisationalen Lernen und zum Wissensmanagement, erfreuten sich bereits in den 1960er- bzw. 1980er-Jahren wachsender Beliebtheit. Sie versprachen Antworten auf unternehmerische Probleme, die mit traditionellen Mitteln der Unternehmensführung offensichtlich nicht mehr gelöst werden konnten. Es gab eine Vielzahl von Entwicklungen, die damals einen gezielten und strategischen Umgang vor allem mit der Unternehmenskultur notwendig machten. Grob lassen sich die Entwicklungen in drei Kategorien zusammenfassen: wirtschaftliche Veränderungen, sozialer Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft sowie neue Theorieangebote. Diese Entwicklungen, insbesondere wirtschaftliche Veränderungen und sozialer Wandel, haben sich bis in die heutige Zeit fortgesetzt und werden auch in Zukunft weiter relevant bleiben. Daraus lässt sich ableiten, dass der gezielte und strategische Umgang mit Unternehmenskulturen (und damit mit Lernprozessen) auch heute noch eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Unternehmen ist und auch künftig weiterhin sein wird (Liebsch 2011: 14f.; Oechsner 2012: 13f.).

Zu den *wirtschaftlichen Veränderungen* in den 1980ern zählte der Erfolg der japanischen Unternehmen, der vor allem die Diskussion zur Unternehmenskultur auslöste (Neuberger/Kompa 1993: 263; Marré 1997: 6ff. sowie Büser 1999: 11ff.), die veränderte Wettbewerbssituation durch Globalisierung, neue Wettbewerber, technologische Entwicklungen wie z. B. verbesserte Informations- und Kommunikationstechniken, der Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten und



die Verkürzung der Produktlebenszyklen (Hesch 1997: 111ff.; Marré 1997: 6f.; Argyris/Schön 2002: 9 sowie Sammer/Bornemann 2002: 6). Diese wirtschaftlichen Entwicklungen haben seitdem sogar tendenziell zugenommen. Globalisierung und Internationalisierung schreiten weiter voran. Durch die „enormen Verflechtungen wirtschaftlicher Aktivitäten [...] hat auch der Grad der wechselseitigen Abhängigkeit stark zugenommen“ (Homma/Bauschke 2010: 28), wie die weitreichenden Folgen der Finanzkrise zeigen. Außerdem werden physische Produkte immer mehr in Schwellen- und Entwicklungsländern hergestellt, während die heutigen Industrienationen immer mehr zu Wissensnationen<sup>46</sup> werden (North 2011: 14). Der internationale Wettbewerb ist stärker geworden. Auch die Entwicklungs- und Produktionszeiten verkürzen sich weiter, was schnelllebige Produkte wie Handys, Computer(-Komponenten) und Software zeigen. Die rasante Verbreitung von Informations- und Kommunikationsmedien wie Handy und Internet hat das „Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten [verändert], die heute einen wesentlichen Teil ihre[r] Käufe über das Internet abwickeln“ (Homma/Bauschke 2010: 27f.). Entsprechend müssen auch Unternehmen die passenden Internetplattformen zum Verkauf ihrer Produkte bereithalten (ebenda: 28). Dadurch weitet sich auch die Käuferdominanz auf den Absatzmärkten aus (Franken/Franken 2011:161; North 2011: 14f.). Zu beachten sind hier insbesondere die Entwicklungen im Bereich social media und Web 2.0. Durch den user generated content können Konsumenten heute sehr schnell ihre Erfahrungen und eben auch Unzufriedenheit mit Produkten einer breiten Masse zugänglich machen. Dies stellt neue Anforderungen an Unternehmen in Sachen Kundenbindung und -zufriedenheit und beschleunigt durch den erhöhten Wettbewerb wiederum die Verkürzung von Innovations- und Produktlebenszyklen (North 2011: 15).

Zur Blütezeit der Unternehmenskulturforschung, als die Märkte turbulenter, unsicherer, komplexer und dynamischer wurden, erschien Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu werden, der nur durch Lernbereitschaft und Lernfähigkeit erreicht werden konnte (Schreyögg/Noss 1997: 68). Wie bereits dargestellt, schreiten diese wirtschaftlichen Entwicklungen fort, sodass auch in der heutigen Zeit die Flexibilität und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen gefordert ist (Homma/Bauschke 2010: 27). „Die gesellschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen zur Generierung und effektiven Nutzung von Wissen [Initiieren und Umsetzen von Lernprozessen nach unserem Verständnis, Anm. d. Autorin] werden in der nahen Zukunft die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Volkswirtschaften bestimmen.“ (North 2011: 9)

In den 1980er-Jahren versuchte man in der Personalpolitik durch die Orientierung an „weichen Faktoren“ die intrinsische Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu

---

<sup>46</sup> Wir haben bereits im Abschnitt 1.1.2.3 darauf hingewiesen, dass Wissen eine immer größere Bedeutung als Produkt und auch als Produktionsfaktor erlangt.

stärken, um die Produktivität steigern und ungenutzte Potenziale der Mitarbeiter wecken zu können (Marré 1997: 8). Nicht zuletzt erhoffte man sich von attraktiven Unternehmenskulturen einen Vorteil bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter (Pieler 2001: 143). Angesichts des demografischen Wandels und des zu erwartenden bzw. teilweise bereits spürbaren Fachkräftemangels müssen Unternehmen in der heutigen Zeit und zukünftig mehr denn je ihre Attraktivität als Arbeitgeber unter Beweis stellen. Recruiting und Retention-Management werden daher in Zukunft eine wichtige Rolle spielen, denn Unternehmen werden nur dann Erfolg haben, wenn sie fähige Mitarbeiter gewinnen und langfristig halten können (Kichler/Meier-Pesti/Hofman 2004: 168f.; Deller/Kolb 2010: 422).

Eine weitere Entwicklung, die in den 1980er-Jahren zur Popularität von Unternehmenskulturkonzepten geführt hat, war der *soziale Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft*. Er führte zu einer „[...] *Enttraditionalisierung und Pluralisierung von Werten*, die, verbunden mit größerer sozialer Mobilität, traditionelle *Arbeitsethiken* auflös[en] und die Bindung von Mitarbeitern an ‚ihren Betrieb‘ schwächen.“ [Hervorhebungen im Original] (Drepper 1992: 17) Statt Pflichtwerten standen Selbstverwirklichung, Autonomie und Lebensqualität im Vordergrund. Das höhere Bildungsniveau führte zu Forderungen nach anspruchsvollerer Arbeit (Hesch 1997: 113ff.; Marré 1997: 4). Sie sollte nicht nur materielle Grundbedürfnisse sichern, sondern auch einen Sinn vermitteln (Drepper 1992: 18). Wir werden in Abschnitt 1.3 noch einmal genauer darauf eingehen, inwieweit sich das klassische Menschenbild verändert hat und wie sich diese Veränderungen auf den Umgang mit Mitarbeitern im Unternehmen auswirken.

In dem Maße, in dem die klassischen Theorien der Unternehmensführung nicht mehr zum Erfolg führten, entstanden schließlich seit den 1980ern *neue Theorieangebote*. Hatte man sich früher auf das Unternehmen konzentriert, rückte jetzt die Unternehmensumwelt in den Mittelpunkt der Betrachtung. Selektionsdruck (Emmrich 1997:110f.), Anpassung (Warnecke 1993: 24f.), Suboptimalität der Evolution (Kolbeck/Nicolai 1996: 175ff.) sind Schlagwörter, mit denen man die Wirkung der Umwelt auf das Unternehmen beschrieb. Daraus wurde gefolgert, dass Unternehmen sich kontinuierlich an die Veränderungen der Umwelt anpassen müssten. Konzepte zur Unternehmenskultur sahen den Konservatismus der Kultur als Barriere für Veränderungen. Danach bestehe die Gefahr, dass Kulturen Pathologien ausbildeten, d. h. ihre Anpassungsfähigkeit verlören und dysfunktional würden (Kolbeck/Nicolai 1996: 180f.; Staute 1997: 119ff.). Sicherlich spielte das kommerzielle Interesse der Unternehmensberatungen ebenfalls eine Rolle, die das Thema Unternehmenskultur als Beratungsprodukt entdeckten. „Konzepte für die Gestaltung von Unternehmenskultur sind ideale Produkte für die Beratung, da sie allgemein

genug sind, um sich vielfältig absetzen zu lassen, und anspruchsvoll genug, um den Berater nicht überflüssig zu machen.“ (Drepper 1992: 22)

Während diese Entwicklungen gute Argumente für eine bewusste Unternehmenskulturgestaltung liefern, muss allerdings auch ein kurzer Blick auf die Risiken geworfen werden. Für Schein z. B. liegen die Risiken von Unternehmenskulturanalysen darin, dass diese den Betroffenen dargestellt werden müssen. Mitarbeiter und auch Führungskräfte sind unter Umständen nicht auf die Darstellung der Unternehmenskultur vorbereitet und verschließen sich daher den Ergebnissen. Sie sehen keinen Bedarf für Änderungen und halten dadurch noch stärker an der bewährten Kultur fest. Oder ein Teil der Mitarbeiter versucht übereilt Veränderungen herbeizuführen, die aber die übrigen Mitarbeiter überfordern oder von diesen abgelehnt werden (Schein 1995: 159f.). Da Unternehmenskulturen nur indirekt zugänglich sind, besteht bei einer externen Beratung natürlich immer das Risiko einer Fehlinterpretation und damit einer falschen Beratung (Kolbeck/Nicolai 1996: 191). Und auch Lernprozesse sind grundsätzlich risikoreich, da sie auch zu einer geringeren Problemlösungskapazität<sup>47</sup> führen können oder aufgrund von Netzeffekten auch Auswirkungen auf Bereiche haben, die nicht primär in den Lernprozess verwickelt waren oder werden sollten (Levinthal 1996: 198f.). Schließlich haben wir in den Abschnitten 1.1.2.3 und 1.1.2.4 bereits darauf hingewiesen, dass auch der Umgang mit Wissen im Unternehmen nicht ganz unproblematisch ist. Die Herstellung von Wissen ist mit nicht unerheblichen Kosten verbunden, während es aufgrund des Orientierungsproblems kaum möglich ist, das relevante vom irrelevanten Wissen zu trennen. Wissensmanagement läuft damit immer Gefahr, hohe Kosten zu verursachen, die in keinem annehmbaren Verhältnis zum wirtschaftlichen Erfolg stehen.

Letztlich ist es natürlich immer die Entscheidung des Unternehmens, ob die Argumente für eine bewusste Gestaltung von Lernprozessen und die daraus erhofften Ergebnisse mehr Gewicht haben als die Risiken und die zu erwartenden Kosten. Allerdings sollte bedacht werden: Jedes soziale System entwickelt Kultur und unterliegt sozialem Wandel. Lernen und Kultur sind daher keine Optionen, ein Unternehmen kann sich nicht dafür oder dagegen entscheiden. Es kann sich nur dazu entscheiden, bewusst mit seiner Kultur und seinen Lernprozessen umzugehen. Es gibt kaum einen vernünftigen Grund, mit bewussten Gestaltungsversuchen erst dann zu beginnen, wenn ein Unternehmen bereits in der Krise steckt, denn dann bleiben kaum Zeit und Ressourcen, Veränderungsprozesse zu reflektieren und nachhaltig daraus zu lernen.

---

<sup>47</sup> Definiert man Lernen als eine Verbesserung des wirtschaftlichen Erfolges (z. B. Stotz 1999), ist „Lernen“ kein Risiko. Allerdings muss man auch hier mit „Lernversuchen“ rechnen, die keinen wirtschaftlichen Erfolg bringen. Lernversuche haben damit ebenso einen ungewissen und risikoreichen Ausgang und verursachen Kosten.

### **1.3 Die Bedeutung von Menschenbildern für Lernprozesse in Unternehmen**

Unternehmen als soziale Systeme bestehen aus Individuen, die als Komponenten agieren, und aus der Organisation, d. h. überindividuellen Interaktionsmustern. Nachdem wir uns in Abschnitt 1.2 mit dem überindividuellen Phänomen der Unternehmenskultur und deren Einfluss auf Lernprozesse beschäftigt haben, wollen wir an dieser Stelle dem Individuum mehr Aufmerksamkeit schenken. Mitarbeiter, so haben wir in Abschnitt 1.1.4 dargestellt, sind Träger von Lernprozessen in Unternehmen. Diese Lernprozesse werden durch die im Unternehmen herrschenden Menschenbilder beeinflusst. Darunter fällt nicht nur das Bild, das Unternehmensleitung und Führungskräfte von ihren Mitarbeitern haben, sondern auch das Bild, das Mitarbeiter von ihren Kollegen haben, sowie ihr Selbstbild.

Menschenbilder sind verallgemeinernde Konstrukte, die durch die Beobachtung und Interpretation von Wesenszügen und Eigenschaften von Menschen entstanden sind. Sie beinhalten implizite Annahmen über Motive, Eigenschaften, Erwartungen, Handlungsinteressen etc., die es ermöglichen, das Verhalten des anderen einzuschätzen und entsprechend zu handeln. Menschen haben schon immer Bilder von sich und anderen angefertigt, die in nicht unerheblichem Maße die Gesellschaft und die wissenschaftliche Theoriebildung beeinflusst haben (Hesch 1997: 5f.; Kirchler et al. 2004: 11f.). Menschenbilder sind immer hochgradig kulturell beeinflusste Erkenntnisse, die von Menschen zu einer bestimmten Zeit in einer bestimmten sozial konstituierten Wirklichkeit geschaffen wurden. In dieser Zeit werden sie als selbstverständlich wahrgenommen, können sich jedoch über die Zeit auch verändern (Kirchler et al. 2004: 12). Menschenbilder stellen daher verallgemeinerte Abbilder dar, die nicht mit realen Menschen gleichzusetzen sind (Hesch 1997: 25).

In den folgenden Abschnitten möchten wir uns mit den Menschenbildern in der wissenschaftlichen Theorie sowie in der Unternehmenspraxis beschäftigen. Menschenbilder beeinflussen die Organisationsgestaltung, Management- und Führungskonzepte oder Anreiz- und Kontrollsysteme, die als ideal für das Erreichen wirtschaftlicher Ziele gesehen werden, und dienen letztendlich auch deren Rechtfertigung (ebenda: 37, 43ff.; Kirchler et al. 2004: 12, 14ff.). Da sich Theorie und Praxis stark gegenseitig beeinflussen, lässt sich nicht immer strikt zwischen ihnen unterscheiden, zumal einige Konzepte erst den Eingang in die Theorie gefunden haben, nachdem sie relativ erfolgreich in der Praxis eingesetzt wurden. Der erste Abschnitt „Theorie“ beschäftigt sich daher mit den Konzepten, die in der Literatur eine gewisse Prominenz erlangt haben. Der zweite Abschnitt „Praxis“ bezieht sich dagegen mehr auf die Analyse des Verhaltens von Mitarbeitern und Führungskräften in Unternehmen und wie sich dieses Verhalten auf

die Möglichkeiten von Lernen, Weitergabe von Wissen und Kommunikation auswirkt. Im letzten Abschnitt wird ein alternatives Menschenbild vorgestellt, das auch dieser Arbeit zugrunde liegt. Es soll als Angebot aufgefasst werden, den Menschen als eigenständiges und aktives Unternehmensmitglied sehen zu können, ohne gleichzeitig die Vorstellung von prinzipieller Beeinflussbarkeit aufgeben zu müssen.

### **1.3.1 Menschenbilder in der Theorie**

Menschenbilder liegen teilweise implizit, teilweise explizit jeder Theorie wirtschaftlichen Handelns zugrunde. Ausgehend von unterstellten Eigenschaften der Mitarbeiter und Führungskräfte lassen sich so „optimale“ Organisationsstrukturen, Führungskonzepte sowie Anreiz- und Kontrollsysteme begründen (Hesch 1997: 37, 43ff.). Da das Theorieangebot sehr umfangreich ist<sup>48</sup>, müssen wir uns notwendigerweise beschränken. Wir wollen uns deshalb mit dem Konzept des homo oeconomicus (Bild des Menschen als egoistisches, nach Gewinnmaximierung strebendes Wesen) auseinandersetzen, da dieses Menschenbild die Theorie sicherlich grundlegend geprägt hat und noch heute vielfach implizit zugrunde gelegt wird. Konzepte, die sich vor allem mit der sozialen Seite von Menschen in Unternehmen beschäftigen, sollen nur kurz angesprochen werden.

Die Grundlagen für das Bild des homo oeconomicus, eines „(fiktiven) Durchschnittsmenschen als rational entscheidendes Individuum“ (Kirchler et al. 2004: 22), legten die Ökonomen Smith, Malthus, Mill und Ricardo. Sie basieren auf den Annahmen, dass ein Mensch nur über knappe Ressourcen verfügt und diese daher gewinnmaximierend einsetzt. Am Arbeitsplatz scheut der homo oeconomicus eher die Verantwortung, handelt rational nach den Prinzipien der Gewinn- bzw. Nutzenmaximierung und ist vornehmlich durch monetäre Anreize zu motivieren (ebenda: 22). Diese Annahmen finden sich auch in den Grundsätzen der traditionellen Unternehmensführung wieder, die Ende des 19. Jahrhunderts maßgeblich durch das Scientific Management von Frederick W. Taylor geprägt wurden. In der Zeit der industriellen Revolution und des Beginns der Massenproduktion führte Taylor das Prinzip der Arbeitsteilung und Leistungsentlohnung ein. Das Überangebot an Arbeitskräften ermöglichte die Zahlung von Niedrigstlöhnen. Da die „Existenz- und Sicherheitsbedürfnisse bei den Arbeitern“ im Vordergrund standen, „versuchten die Unternehmen, das Verhalten ihrer Mitarbeiter weitgehend über finanzielle Anreize zu steuern“ (Hesch 1997: 69). Auf dieser gesellschaftlichen Entwicklung basiert Taylors Scientific Management. Taylor ging davon aus, „daß die Arbeiter vor allem wegen bewußter Leistungszurückhal-

---

<sup>48</sup> Hesch (1997) bietet eine ausführliche Diskussion zum Paradigmenwechsel im Menschenbild der Betriebswirtschaft. Kirchler et al. (2004) geben einen chronologischen Überblick über die verschiedenen Menschenbilder und die auf ihnen beruhenden Organisationstheorien. Warnecke (1993: 28f.) analysiert die Veränderungen von Arbeit und Unternehmensstrukturen durch die industriellen Revolutionen.

tung bzw. unökonomischer Verausgabung ihrer Arbeitskraft zu wenig leisten“ (ebenda: 69). Taylor entwickelte daraufhin ein System der Arbeitsteilung, basierend auf Untersuchungen von Arbeitsvorgängen und deren optimaler zeitlicher Gestaltung. Jedem Mitarbeiter wurde nur ein bestimmter Arbeitsinhalt und -umfang zugeteilt, den er in kürzester Zeit ausführen konnte, wodurch man sich die maximale Produktivität erhoffte. Leistungszurückhaltung und Bequemlichkeit wurde mit Lohnanreizen begegnet (Warnecke 1993: 61ff.).

Einige Jahre später, in den 1930ern, entwickelte sich parallel zu dem Bild des homo oeconomicus ein neues Bild, das den *Menschen als soziales Wesen (social man)* verstand. Mit diesem Menschenbild wurde weniger dem Individuum Aufmerksamkeit geschenkt, vielmehr wurden seine Zugehörigkeit und Eingebundenheit in soziale Gruppen und die daraus resultierenden sozialen Bedürfnisse als Quelle intrinsischer Motivation entdeckt (Kirchler et al. 2004: 56f.). Berühmter Vertreter ist die Human-Relations-Bewegung, die ihren Ursprung in den Hawthorne-Experimenten von Elton Mayo und Kollegen hat. Mayo schloss aus den Ergebnissen seiner Experimente, dass die Zufriedenheit und damit die Produktivität der Arbeiter allein dadurch gesteigert werden konnte, dass ihre Meinung zu den herrschenden Arbeitsbedingungen erfragt wurde. Dabei mussten sich die Bedingungen nicht einmal ändern, denn die Produktivität stieg auch unabhängig davon an (Peters/Waterman 1991: 121ff.).<sup>49</sup> Auf der Grundlage dieser Erkenntnis vermuteten die Vertreter der Human-Relations-Bewegung, „durch die Unterstützung sozialer Interaktionen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und über diese die Leistung der Organisation steigern zu können“ (Hesch 1997: 85). Der social man ist demnach vorwiegend von sozialen, nicht von materiellen Motiven geleitet und fühlt sich einer sozialen Gruppe zugehörig, in die er sich integrieren will und nach deren Regeln und Normen er sich verhält (Kirchler et al. 2004: 57).

In den späten 1950er- bzw. 1970er-Jahren prägte die Arbeitszufriedenheitsforschung wiederum ein neues Bild vom Menschen als Individuum, das nach *Selbstverwirklichung strebt (self actualizing man)*. Hier sind z. B. Maslows Bedürfnispyramide (Kirchler et al 2004: 93ff.), McGregors Theorie Y (ebenda: 103ff.) oder Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (ebenda: 98ff.) einzuordnen. Es tritt nun wieder das Individuum in den Vordergrund, dem vielfältige Bedürfnisse zugeschrieben werden, „welche in der Arbeit befriedigt werden sollten“ (ebenda: 89). Nach dieser Theorie ist es möglich, die ökonomischen Ziele eines Unternehmens zu erfüllen, indem die individuellen Ziele der Mitarbeiter und die Ziele des Unternehmens gekoppelt werden. Die Mitarbeiter streben nach der Erreichung ihrer individuellen Ziele und tragen so gleichzeitig zur Erreichung der öko-

---

<sup>49</sup> Jahre später konnte aufgedeckt werden, dass die Hawthorne-Experimente erhebliche methodische Schwächen aufwiesen und Ergebnisse offensichtlich sogar von den Versuchsleitern manipuliert worden waren. Trotzdem gelten diese Experimente als Auslöser der Human-Relations-Bewegung und haben diese nachhaltig geprägt (Kirchler et al. 2004: 59).

nomischen Ziele des Unternehmens bei. Die Motivation der Mitarbeiter ist dabei vornehmlich intrinsisch. Sie gewinnen sie dadurch, dass sie ihrer Arbeit einen Sinn zuschreiben können (ebenda: 90).

Ende des 20. Jahrhunderts schließlich entwickelte Schein das Menschenbild des *komplexen Menschen (complex man)*, das die verschiedenen Aspekte der vorherigen Menschenbilder vereint (Werkmann-Karcher 2010: 33f.). Dabei berücksichtigt Schein, dass Menschen verschiedene Bedürfnisse in verschiedenen Lebenssituationen haben. Der komplexe Mensch ist Mitglied verschiedener sozialer Systeme. Ihn treiben unterschiedliche Motive an, die miteinander verflochten sind und unterschiedlich stark ausgeprägt sein können, je nachdem, in welchem sozialen System er gerade agiert. Seine Arbeitszufriedenheit und seine Effizienz sind zudem nicht nur von seiner Motivation, sondern auch von seinen Arbeitsaufgaben und seinen Fähigkeiten abhängig (Kirchler et al. 2004: 120f.). Aufgrund der bereits im Namen angedeuteten Komplexität dieses Menschenbildes lassen sich nun nicht mehr generelle Ableitungen für die Entwicklung von Unternehmensstrukturen oder die Motivation von Mitarbeitern gewinnen.

Aufgrund der bereits im Abschnitt 1.2.3 erwähnten wirtschaftlichen (Globalisierung, technischer Fortschritt) und sozialen Veränderungen (Wertewandel, Veränderung der Arbeitswelt) hat sich ein neues Menschenbild entwickelt, das Bild des *Wissensarbeiters* bzw. des *postmodern man*, auch *flexibler Mensch* genannt (Werkmann-Karcher 2010: 34). Hier wird berücksichtigt, dass in der Arbeitswelt die Werte „Autorität“ und „Reichtum“ nun abgelöst wurden durch den Wunsch des Arbeitnehmers nach „Freiheit“, „Kreativität“ und der Möglichkeit, „selbstverantwortlich“ zu handeln. Arbeit soll nicht nur die materiellen Grundbedürfnisse stillen, sondern auch „Spaß machen“ (Kirchler et al. 2004: 165f.; Werkmann-Karcher 2010: 34). Da der Wissensarbeiter der Experte in seinem Gebiet ist, ist seine Leistung nicht mehr ohne Weiteres durch einen Vorgesetzten zu kontrollieren (Kirchler et al. 2004: 168).

Trotz des Angebotes alternativer Menschenbilder und obwohl sich die Unternehmensumwelt mittlerweile stark verändert hat – von stabilen zu dynamischen Märkten, von langen zu teilweise extrem kurzen Produktlebenszyklen und von Arbeitnehmerüberschuss zu Fachkräftemangel –, hat sich an diesen Grundsätzen der Unternehmensführung kaum etwas verändert. Leistungsentlohnung gilt in der Literatur noch immer als probates Mittel zur Motivation. Trotz der oft angesprochenen „Revolution von Unternehmenskultur“ hält auch Warnecke daran fest. „Auch wenn es zum Thema Leistungsmessung gegenteilige Wortmeldungen gibt: Der wirksamste Motivationsschub geht immer noch von monetären Anreizen aus, und es gibt keine Anzeichen dafür, daß sich hieran etwas ändern könnte.“ (Warnecke 1993: 215) Die Praxis scheint dies auch heute noch zu bestätigen, denn Leistungsentlohnung in Form von Provisionszahlungen in

Abhängigkeit von der Erreichung bestimmter Ziele ist heute weit verbreitet, besonders in den Bereichen, die direkt für den Umsatz eines Unternehmens verantwortlich sind, wie z. B. im Vertrieb (Kirchler et al. 2004: 23; Femppel/Zader 2011: 12ff.).<sup>50</sup>

Aufgrund seiner Einfachheit haben viele Theorien in Biologie und Wirtschaft den homo oeconomicus noch nicht ganz aufgegeben. Sie gehen immer noch von der Grundannahme aus, dass nicht verwandte Individuen nur dann kooperieren bzw. nur dann zur Kooperation bewegt werden können, wenn es ihnen nutzt oder wenn sie Sanktionen zu erwarten haben, sollten sie nicht kooperieren (Fehr/Rockenbach 2003: 137). Damit verbunden ist auch die Vorstellung einer *unbounded rationality* menschlichen Verhaltens. Es wird davon ausgegangen, dass Menschen in der Lage sind, alle für eine Entscheidung relevanten Informationen zu berücksichtigen, um die „beste“ Entscheidung zu treffen, d. h. diejenige, die ihnen den größten eigenen Nutzen bringt (Gigerenzer/Todd 1999: 7). Dass diese Vorstellung vom Menschen nicht der Realität menschlichen Handelns entspricht, haben wir bereits im Abschnitt 1.1.3 zur organisatorischen Intelligenz bzw. zu den einfachen Heuristiken beschrieben. Dort wurde gezeigt, dass die menschliche Informationsaufnahme und die Informationsverarbeitungskapazitäten durchaus eingeschränkt sind (*bounded rationality*).<sup>51</sup> Menschliches Verhalten ist zudem häufig nicht auf die Maximierung des Eigennutzens ausgelegt. Außerdem sind Individuen i. d. R. gezwungen, Entscheidungen in relativ kurzer Zeit zu treffen, was eine umfangreiche Informationssuche und -verarbeitung meist ausschließt (Hutter/Teubner 1994: 111; Goodie et al. 1999: 327). Des Weiteren wurde an dieser Stelle bereits darauf hingewiesen, dass es in vielen realen Umwelten (im Gegensatz zu den künstlich geschaffenen und relativ überschaubaren Bedingungen, unter denen i. d. R. Experimente zum Entscheidungsverhalten durchgeführt werden) keine „beste Strategie“ gibt (Gigerenzer/Todd 1999: 22).

Untersuchungen und Experimente bestätigen, dass Menschen in vielen Situationen kooperieren, selbst wenn nicht zu kooperieren ökonomisch vorteilhaft wäre. Auch in unserer modernen Gesellschaft gibt es, Gesetzen und Verträgen zum Trotz, viele Möglichkeiten zu betrügen, um einen ökonomischen Vorteil zu erlangen. Trotzdem zeigen viele Individuen kooperatives Verhalten auch dann, wenn es mit persönlichen Kosten verbunden ist, weder sofort noch zu einem späteren Zeitpunkt belohnt wird und keine Möglichkeit besteht, eine Reputation aufzubauen

---

<sup>50</sup> Hier muss allerdings berücksichtigt werden, dass die Diskussion um variable oder leistungsgerechte Vergütung im Hinblick auf den demografischen Wandel in der aktuellen Zeit wieder an Aktualität gewinnt. Aufgrund der zu erwartenden alternden Belegschaft sehen sich Unternehmen künftig bei der Bezahlung nach dem Senioritätsprinzip finanziellen Mehrbelastungen gegenüber. Leistungsgerechte, variable Vergütung ist hier eine mögliche Alternative (Deller/Kolb 2010: 426).

<sup>51</sup> Der Begriff geht auf Herbert Simon zurück, der davon ausgeht, dass Menschen aufgrund der Komplexität von Entscheidungssituationen und ihrer beschränkten Fähigkeit zur Informationssuche und -verarbeitung nicht in der Lage sind, alle möglichen Alternativen einer Entscheidung zu berücksichtigen. Sie handeln daher nur eingeschränkt rational. (Herbert 1972).



(Fehr/Henrich 2003: 57; Fehr/Rockenbach 2003: 137). Menschen sind außerdem bereit, auch unter eigenen Kosten andere Menschen zu bestrafen, deren Verhalten sie als unfair empfinden (Fehr/Fischbacher 2003: 788). Menschen sind zudem fähig und auch willens, Freundschaften einzugehen, d. h. eine Beziehung aufzubauen, in der sie bereit sind zu helfen, ohne dafür eine Gegenleistung zu erhalten oder zu verlangen, d. h. ohne unmittelbar von dieser Hilfe zu profitieren (Silk 2003: 49ff.). Kooperation ist von vielen verschiedenen Einflussfaktoren abhängig, u. a. von persönlichen Erfahrungen. Sie variiert daher auch zwischen Individuen in der gleichen Umgebung (Richerson/Boyd/Henrich 2003: 359f.). Soziale Normen scheinen das Verhalten in ökonomischen Situationen besonders zu beeinflussen und zu prägen (Henrich et al. 2001: 74; Young 2003: 389). Kooperation scheint also, unabhängig von einer zu erwartenden „Belohnung“, ein wichtiger Verhaltensantrieb von Individuen zu sein (Fehr/Henrich 2003: 57; Fehr/Rockenbach 2003: 137).

Die Ausführungen zeigen, dass das Bild des homo oeconomicus i. d. R. nicht dem realen Verhalten von Akteuren in ökonomischen Situationen entspricht. Trotzdem wird vor allem in der formalen Gestaltung von Organisationsformen daran festgehalten, da das Menschenbild relativ einfach ist (Kirchler et al. 2004: 23). Dabei werden jedoch wichtige soziale Handlungstendenzen des Menschen, wie die oben beschriebenen sozialen Normen, der Aufbau von Reputation und der Wille zu Kooperation, vernachlässigt. In einem Menschenbild können natürlich nicht alle *individuellen Aspekte* menschlichen Handelns berücksichtigt werden. Sonst würde es seine Modellhaftigkeit verlieren. Allerdings scheint es nach den Ausführungen angemessen, gewisse soziale Handlungstendenzen von Akteuren in die Modellbildung mit einzubeziehen, wie z. B. die beschränkte Rationalität (Hutter/Teubner 1994: 111f.).

### **1.3.2 Menschenbilder in der Praxis**

Menschenbilder liegen, wenn auch meist implizit, dem alltäglichen Handeln in Unternehmen zugrunde. Wie bereits in Abschnitt 1.1.1 erläutert, konstituieren die Komponenten sozialer Systeme die Organisation durch ihr Handeln. Gleichzeitig bedingt die Organisation aber auch die Handlungen der Menschen. Damit werden Menschen „sowohl zu Prägenden als auch zu Geprägten der Organisation“ (Hesch 1997: 45). Damit ergibt sich ein zirkulärer Prozess: Das Menschenbild beeinflusst die Organisationsstruktur, die wiederum die Wahrnehmung der Menschen beeinflusst, die dadurch das Menschenbild bestätigt sehen. Hesch spricht hier von einer „Self-Fulfilling Prophecy“ (ebenda: 50f.). Auch Unternehmenskulturen unterliegen dem Einfluss von Menschenbildern und bestätigen sie durch ihren Vollzug fortlaufend (ebenda: 46). Wir haben bereits in den vorherigen Abschnitten gezeigt, dass sowohl die Organisation als auch die Unternehmenskultur zum Konservatismus neigen (vgl. Abschnitte 1.1.1 und 1.2.1). In dem Maß,

in dem das Unternehmen resistenter gegen Veränderungen wird, verfestigt sich demnach auch das Menschenbild (ebenda: 54). Wir konnten aber auch zeigen, dass Organisation und Kultur lernfähig und damit veränderbar sind, also muss dies auch für das Menschenbild gelten. Natürlich gilt auch hier, dass sich Änderungen wahrscheinlich erst langsam und über einen längeren Zeitraum hinweg durchsetzen. Solche Veränderungen müssen vermutlich auch mit Veränderungen in anderen Bereichen einhergehen, wie etwa der Unternehmenskultur, in der das Menschenbild schließlich verankert ist.

Nach Hesch beeinflussen die Menschenbilder von Managern folgende Bereiche im Unternehmen: Führungsstile, Setzen von Zielen, Delegieren von Entscheidungen, Teilen von Macht, Verhalten gegenüber den Mitarbeitern, Einschätzen von Fähigkeiten, Motiven, Arbeits- und Lebenszielen von Mitarbeitern sowie Anreiz- und Kontrollsysteme (ebenda: 46, 43). Führungsstile und Anreizsysteme bestimmen maßgeblich, ob Führungskräfte und Mitarbeiter bereit sind, Wissen zu teilen. Das klassische hierarchische Management geht davon aus, dass Wissen nur von Führungskräften geschaffen werden kann bzw. darf (Nonaka/Takeuchi 1997: 142ff.). Wissen ist Herrschaftswissen. Führungskräfte fürchten eventuell Macht- und Kontrollverlust, sollten sie ihr Wissen teilen. Mitarbeiter erhalten daher nur so viel Wissen, wie sie für die Erledigung ihrer Arbeit benötigen. Geus bemängelt am klassischen Management, dass stillschweigend davon ausgegangen wird, dass Führungskräfte bereits alles nötige Wissen besitzen. Führungskräfte, die lernen wollen, laufen dadurch Gefahr, Zweifel an ihren Kompetenzen zu wecken. „Es ist kein Raum für Menschen, die zugeben, daß sie nicht auf alles eine Antwort haben.“ (Geus 1998: 99) Lernprozesse auf der Mitarbeiterseite werden nur insoweit gefördert, wie sie dem Unternehmen nützen (Staute 1997: 187). In der Praxis sieht es dann häufig so aus, dass zwar das fachliche Wissen ausgebaut, persönliche Förderung und Weiterentwicklung aber weitgehend vernachlässigt wird. Häufig wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter nur dann bereit sind, ihr Wissen zu teilen oder sich proaktiv neues Wissen anzueignen, wenn sie dafür eine Belohnung (ob monetär oder nicht-monetär) erhalten. Zudem kann Wissen natürlich auch genutzt werden, um Macht und Einfluss aufzubauen. Mitarbeiter und Führungskräfte, die eigene Interessen verfolgen, werden daher ihr Wissen kaum teilen, sofern es nicht zu ihrem eigenen Nutzen ist (Hanft 1996: 143f.). Doch Belohnung oder Eigeninteresse sind nicht die einzigen Gründe, Wissen für sich zu behalten. Oft werden Ängste der Mitarbeiter übersehen. Wer sein Wissen dem gesamten Unternehmen zur Verfügung stellt, der läuft Gefahr, als Mitarbeiter austauschbar oder gar ersetzbar zu werden (Katenkamp 2003: 37). Staute spricht von der „Lüge der Mitarbeiterorientierung“, wenn Produktivitätssteigerungen trotz Personalreduktion erreicht werden sollen, indem man von den verbleibenden Mitarbeitern immer mehr Leistung einfordert (Staute 1997: 183ff.).

Motivation wird häufig ausschließlich in Verbindung mit monetären Anreizen betrachtet. Zwar ist es eine Tatsache, dass eine unzureichende Bezahlung Unzufriedenheit auslöst. Doch es ist ein Trugschluss, dass durch immer höhere Bezahlung ein höheres Engagement erreicht werden kann (Geus 1998: 191). Senge unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen Teilnehmerschaft und Engagement. Ersteres ist die freiwillige Einwilligung zur Teilnahme an einem Prozess, das Zweite bezeichnet den persönlichen Einsatzwillen und die gefühlte Verantwortung für das Erreichen von Zielen. Engagierte Menschen besitzen eine hohe intrinsische Motivation und sie lernen schneller. Um Engagement zu erreichen, muss ein Unternehmen die passenden Rahmenbedingungen schaffen. Und dazu gehört eben auch, den Menschen nicht nur aus instrumentellen Gründen zu fördern (Senge 1999: 267ff.). „Produktivität durch Menschen“ (Peters/Waterman 1991: 37) ist nach Peters und Waterman eines von acht Merkmalen, das exzellente Unternehmen ausmacht. Mitarbeitern muss die Chance gegeben werden, sich durch Leistung zu beweisen. Erbrachte Leistung sollte zudem entsprechend durch das Management gewürdigt werden und zwar nicht nur monetär, damit weiterer Anreiz zu guten Leistungen besteht (ebenda: 97f., 101). Die Autoren führen weiter aus, dass Toleranz von Fehlern ebenfalls ein Merkmal exzellenter Unternehmen ist. Innovationen lassen sich nur durch Versuche erreichen, die eben auch fehlschlagen können (ebenda: 259ff.). Die „Belohnung“ für die Unternehmen sind Mitarbeiter und Führungskräfte, die ihre Arbeit gerne machen und sich dafür begeistern können (ebenda: 154, 277ff.).<sup>52</sup> Intrinsische Motivation und Engagement, wie oben beschrieben, kann man freilich nicht fördern, wenn man das Bild des homo oeconomicus zugrunde legt, der allein auf äußere Reize anspricht.

Neben formalen Strukturen wie Organisation, Hierarchie, Kontroll- und Anreizsystemen bestimmt das Menschenbild auch den täglichen Umgang, nicht nur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, sondern auch von Mitarbeitern untereinander. Denn für den Erfolg gemeinsamer Lernprozesse und das Teilen von Wissen ist es nicht unerheblich, ob man seine Kollegen als Konkurrenten oder als Teammitglieder sieht, welche Erfahrungen man innerhalb der Gruppe gemacht hat und ob Lernprozesse oder das Teilen von Wissen gegenseitig anerkannt werden. In jedem Fall erscheint es lohnenswert zu versuchen, das Menschenbild im eigenen Unternehmen aufzudecken. Es hat einen nicht unerheblichen Einfluss auf Lernprozesse und Wissensverarbeitung und kann beide Prozesse sowohl fördern als auch behindern. Natürlich ist das keine leichte Aufgabe, da man auch hier, ähnlich wie bei der Offenlegung der Unternehmenskultur, zunächst einmal Wissen aufdecken muss, welches teils unbewusst und meist nur implizit vorliegt. Eventuell wird in einem solchen Prozess der Offenlegung sogar Wissen aufgedeckt

---

<sup>52</sup> Nach Waterman unterscheiden sich Spitzenunternehmen *hauptsächlich* durch die Ausrichtung ihrer Organisation an den Bedürfnissen der Mitarbeiter (und der Kunden) von anderen Unternehmen (Waterman 1994: 10ff.).

und vielleicht sogar infrage gestellt, das seit langer Zeit als legitimiert und dessen Diskussion vielleicht als tabu gilt.

### 1.3.3 Eine alternative Sichtweise

Wie die Diskussion in den Abschnitten zuvor gezeigt hat, ist der Mensch ein Wesen, das von verschiedenen Motiven getrieben wird, egoistischen und sozialen, die zudem, je nach Vorgeschichte und aktueller Situation, eine unterschiedlich große Rolle spielen. Will man dies in ein Menschenbild integrieren, muss die Komplexität notgedrungen reduziert werden. Dadurch kommt es zwangsläufig zu einer Überbetonung bzw. Vernachlässigung der sozialen oder der egoistischen Seite. Es erscheint nicht sinnvoll, ein Menschenbild zugrunde zu legen, das sich auf bestimmte Motive beschränkt. Wir wollen daher eine Alternative vorschlagen, bei der wir weitgehend dem Konzept des Menschen als autonomem Aktanten nach Schmidt folgen. Das Menschenbild des autonomen Aktanten in Verbindung mit den bereits beschriebenen sozialen Steuerungsmöglichkeiten erscheint in dem hier zu analysierenden Rahmen von Lernprozessen anhand von Mitarbeiterbefragungen besonders geeignet. Zum einen betont es den Menschen als aktives und für sein Handeln verantwortliches Individuum, wodurch dem Menschen auch in Lernprozessen eine aktive Rolle zugeschrieben werden muss. Zum anderen ermöglicht die Eingebundenheit des Menschen als Komponente in sozialen Systemen, dass Menschen prinzipiell gezielt beeinflusst werden können, wodurch eine bewusste Gestaltung von Lernprozessen möglich wird.

Da Schmidt sein Konzept auf der Grundlage kognitiver Selbstreferenzialität und der Theorie von trivialen/nicht-trivialen Maschinen aufbaut, wollen wir zunächst dieses Konzept kurz vorstellen, das auf H. von Foerster zurückgeht. Demnach verfügen triviale Maschinen über festgelegte Transformationsregeln, wodurch man mit einem geeigneten Input einen bestimmten Output erzielen kann. Nicht-triviale Maschinen haben dagegen keine festgelegten Transformationsregeln, sondern verrechnen jeden Input mit dem eigenen Systemzustand. Vorherige Rechenoperationen beeinflussen künftige Operationen. Eine nicht-triviale Maschine ist daher laut Baecker „historisch abhängig, analytisch undeterminierbar und analytisch unvorhersehbar“ (Baecker 1999: 43). Nach dieser Theorie ist der Unterschied, den ein Beobachter zwischen Input und Output feststellt, nur eine Beobachtung, die unabhängig davon ist, was die nicht-triviale Maschine verarbeitet (ebenda: 43). Lebewesen lassen sich aufgrund der Selbstreferenzialität ihres kognitiven Systems (Gehirn)<sup>53</sup> als nicht-triviale Maschinen beschreiben, wobei es im Falle von

---

<sup>53</sup> Das Gehirn ist funktional und kognitiv abgeschlossen. Als selbstreferenzielles System interagiert es allein mit den eigenen Systemzuständen. Es ist zwar von außen beeinflussbar, die Wirkung des

Lebewesen angebracht erscheint, von System statt von Maschine zu sprechen. Legt man dieses Konzept in einem strengen Sinne zugrunde, so erscheint nicht nur die Steuerung von nicht-trivialen Systemen unmöglich, auch Interaktionen und gegenseitiges Verstehen werden dadurch unwahrscheinlich. Damit so etwas wie Interaktion und Verstehen zwischen nicht-trivialen Systemen unter den erläuterten Bedingungen überhaupt möglich wird, spielt die Trivialisierung eine wichtige Rolle. „[...] die Bildung von Schemata, Begriffen und mentalen Modellen [macht die] Kontingenz und Komplexität durch Trivialisierung handhabbar [...], d. h. durch die Erfindung solcher Idealisierungen und Abstraktionen, [wird] Verhalten unter prinzipiell unkalkulierbaren Bedingungen überhaupt möglich und auf der Basis der jeweils subjektspezifischen Systemrationalität planbar [...]“ (Rusch 1999: 131) Mit Blick auf die Trivialisierung von Verhalten, also auf seine gezielte Beeinflussung, erzeugen die prinzipielle Undeterminierbarkeit und Unvorhersehbarkeit des Verhaltens kognitiver Systeme zwar ganz erhebliche Probleme, sie gehen jedoch auch auf oft unterkomplexe Vorstellungen zurück, die die beeinflussenden Aktanten sich von denen machen, die sie beeinflussen wollen. Die Nicht-Trivialität kognitiver Systeme ist also in einem gewissen Maße auch von der Komplexität der Vorstellungen abhängig, die die „Trivialisierer“ verwenden. Nicht-triviale Systeme zeigen darüber hinaus sehr wohl gesetzmäßiges Verhalten (Schwegler/Roth 1992: 39). Schließlich wird menschliches Verhalten nicht unerheblich durch „artgeschichtlich entstandene universelle Dispositionen [...]“ bestimmt, „die sich auf soziale Einheiten und auf Kultur auswirken [...]“ (Hejl 2001: 32). Demnach kann man davon ausgehen, dass auch das scheinbare Fehlen festgelegter Transformationsregeln aus Beobachtungen resultiert, in denen der Beobachter nur über ungenügendes Wissen verfügt.

Auf der Grundlage kognitiver Selbstreferenzialität konzipiert auch Schmidt sein Bild des kognitiv autonomen Aktanten, der „an die Bezugnahmen durch sein eigenes Bewusstsein in seiner jeweils aktantenspezifischen Situation gebunden ist [...]“ (Schmidt 2005a: 16). Das Kulturprogramm regelt dabei gesellschaftlich akzeptable Wirklichkeitskonstruktionen, sodass Interaktion auf der Basis von unterstelltem kollektiven Wissen und Erwartungs-Erwartungen möglich wird (Schmidt 2003: 68ff., 115ff.). Alle Handlungen des autonomen Aktanten sind kontingent, d. h., der Aktant wählt eine von mehreren (wenn auch aufgrund des Kulturprogramms eingeschränkten) möglichen Handlungen aus. Damit wird dem Aktanten unabdingbar die Verantwortung für sein Handeln zugeschrieben, denn er hätte auch anders handeln können (ebenda: 118f.).<sup>54</sup>

---

Einflusses ist allerdings ausschließlich durch die Selbstreferenz des Systems bestimmt. (Vgl. dazu die Beiträge von Roth 1996a: 240ff. sowie Roth 1996b: 256ff.).

<sup>54</sup> Aufgrund der neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung ist Schmidts Position in dieser strengen Form nicht haltbar. Singer weist darauf hin, dass auch Entscheidungen, die eine Person als „frei“ empfindet, vom Gehirn festgelegt werden, nicht von einer übergreifenden immateriellen Instanz, die nach entsprechender Informationssuche eine bewusste Entscheidung fällt. Auch auf eine Entscheidung, die anscheinend aufgrund bewusster Überlegungen getroffen wird, haben immer auch unbewusste Begründungen Einfluss, sodass ein Mensch in einer fraglichen Situation so gehandelt hat, weil er *nicht* anders konnte (Singer 2004). Das bedeutet jedoch nicht, dass eine Person für ihr Verhalten nicht zur Rechenschaft

Autonome Aktanten sind nach Schmidt nur bedingt steuerbar (Schmidt 2005a: 56). „Eine *Einflussnahme* auf solche Systeme ist so lange unwahrscheinlich, wie es nicht gelingt, das System zu solchen selbstbestimmten Operationen zu veranlassen, die im Absichtsbereich des beeinflussenden Systems liegen.“ [Hervorhebung im Original] (ebenda: 57) Schmidt geht also davon aus, dass auch autonome Aktanten beeinflusst werden können, wobei er die Vokabel Steuerung vermeidet und lieber von Motivation zur Selbstveränderung spricht. Intentionale Manipulation schließt er dagegen aus (ebenda: 22).

Folgt man den Ausführungen von Roth, erfüllen Lebewesen prinzipiell die Voraussetzung für Steuerbarkeit (Schwegler/Roth 1992: 39). Die Steuerbarkeit ist allerdings sehr schwierig, da sich kognitive Systeme aufgrund von Einwirkungen der Umwelt selbst verändern und damit auch die Bedingungen verändern, unter denen die Umwelt einwirken kann (Roth 1996b: 273f.). Je besser jedoch die Kenntnis über die Vorgeschichte des Lebewesens und je besser die Kontrolle über Eingabevariablen ist, desto besser lassen sich Lebewesen steuern. Allerdings können schon geringe Unterschiede im Input zu unterschiedlichem Verhalten führen, wodurch der Steuerung gewisse Grenzen gesetzt sind. Steuerung wird außerdem verkompliziert, wenn das Verhalten des Steuernden Teil der Vorgeschichte des zu steuernden Lebewesens ist, z. B. wenn das Individuum um den Steuerungsversuch weiß und sich daraufhin aktiv widersetzt (Schwegler/Roth 1992: 38f.). Auch Schmidt räumt ein, dass die kognitive Autonomie nicht argumentativ übertrieben werden darf. So lassen sich kognitive Systeme dazu überlisten, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, indem Rahmenbedingungen geschaffen werden, die das kognitive System dazu veranlassen, das gewünschte Verhalten freiwillig zu zeigen (Schmidt 2005b: 112). Im Grunde stimmt diese Sicht mit der prinzipiellen Steuerbarkeit nach Roth überein. Denn wie könnte man sonst Rahmenbedingungen schaffen, die autonome Aktanten zu einem Verhalten „überlisten“, wenn man nicht die Bedingungen kennt, unter denen der Aktant bereit ist, das gewünschte Verhalten freiwillig zu zeigen. Cialdini zeigt, dass es in manchen Situationen nicht einmal nötig ist, die individuelle Vorgeschichte eines Menschen zu kennen, um ihn zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. So kann man durch Ausnutzen der Reziprozitätsregel sein Gegenüber durchaus dazu bewegen, einen (scheinbaren) Gefallen mit einem vergleichsweise wesentlich größeren Gegengefallen zu vergelten (Cialdini 1993: 17ff.). Dabei nutzt er eine Universalie menschlichen Verhaltens aus, nämlich die Veranlagung zur Kooperation, wie wir sie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben haben (vgl. Abschnitt 1.3.1).

---

gezogen werden kann. „Auch wenn man unterstellt, dass es keinen freien Willen gibt, bleibt die Person als Verursacher für ihre Taten verantwortlich.“ (Sueddeutsche.de 2006) Wir schließen uns unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse zwar weitgehend Schmidts Ausführungen an, gehen aber nicht von einer unabdingbaren Verantwortung menschlichen Handelns, sondern von einer Verantwortung im Sinne eines Verursachers aus.

Offensichtlich sind Menschen, die in Gruppen agieren, besser steuerbar als Einzelpersonen, da sie (i. d. R. freiwillig) ihre Freiheitsgrade einschränken (Schwegler/Roth 1992: 41). Als Mitglied in einer sozialen Gruppe zu agieren, übt einen gewissen Zwang auf das Verhalten aus, wie wir in Abschnitt 1.1.1 bereits erläutert haben (Hejl 1996: 317). Dies trifft auch für Mitarbeiter im Sozialsystem Unternehmen zu. Auch Sprache und Kommunikation sollten als Steuerungsmittel nicht vergessen werden. Durch Sprache wird es möglich, explizite Regeln zu formulieren oder seinem Gegenüber konkrete Aufgaben zu stellen bzw. ihn mit Erwartungen zu konfrontieren und deren Einhaltung einzufordern, was z. B. im Arbeitsalltag relativ zuverlässig und präzise funktioniert (Greif 1996: 60). Verhalten in Unternehmen unterliegt außerdem einer speziellen Form der Steuerung, nämlich der Weisungsbefugnis, d. h., dass der Arbeitnehmer innerhalb der Grenzen seines Arbeitsvertrages den Anweisungen seiner disziplinarischen Führungskraft Folge leisten *muss* (Stotz 1999: 165). Daneben sorgen z. B. Loyalität und Pflichtgefühl auf Seiten des Arbeitnehmers oder Charisma auf Seiten der Führungskraft dafür, dass Arbeitnehmer aus emotionalen Gründen sich so verhalten, wie man es von ihnen verlangt, und damit ihre Handlungsfreiheit einschränken (ebenda: 168f.).

Steuerungsprobleme ergeben sich dann, wenn die Bindung des Individuums an das soziale System gering ist. „Das moderne Individuum ist immer stärker *Komponente in einer Vielzahl sozialer Systeme*, in die es einerseits integriert ist, denen gegenüber es aber auch eine früher kaum gekannte Distanz wahrt. Für Sozialsysteme selber ergeben sich daraus sehr viel schwieriger zu lösende Probleme bei der Rekrutierung und Integration neuer Mitglieder sowie für die Festlegung von Entscheidungen, die das System binden.“ [Hervorhebung im Original] (Hejl 1992a: 122) Mitarbeiter, die sich nicht oder nur selten wie Komponenten des sozialen Systems verhalten, werden auch kaum durch sozialen Zwang zu einem bestimmten Verhalten motivierbar sein (vielleicht ausgenommen, das erwünschte Verhalten fällt mit dem Verhalten zusammen, das die Mitarbeiter aus anderem Antrieb zeigen, der nicht motiviert ist durch ihr Verhalten als Komponenten). Ihr Verhalten wird damit umso schwerer vorhersagbar, wodurch es schwierig oder unmöglich wird, das eigene Verhalten so abzustimmen, dass dadurch ein bestimmtes Verhalten bei den Mitarbeitern ausgelöst wird. Ein Rückgriff auf traditionelle Instrumente der Kontrolle und Führung scheint in der hier entwickelten Sichtweise von Lernprozessen und mit dem hier vorgeschlagenen Menschenbild wohl kaum eine geeignete Gegenmaßnahme. Weick weist darauf hin, dass Menschen gleichzeitig ein Bedürfnis nach sozialer Bindung sowie nach Unabhängigkeit haben und dass nur die Befriedigung beider Bedürfnisse zu größerem Engagement führen kann (Weick 1995: 141f.).

Aufgrund der bisherigen Ausführungen zu Lernprozessen im Unternehmen und dem hier zugrunde gelegten Menschenbild lässt sich festhalten, dass Unternehmen „keinen direkten, willentli-

chen Einfluss auf den Lernerfolg“ ihrer Mitarbeiter nehmen können (Franken/Franken 2011: 137). Dies gilt folglich auch für Lernprozesse, die aufgrund von Mitarbeiterbefragungen initiiert und umgesetzt werden sollen. Allerdings ist es möglich, die sozialen Rahmenbedingungen lernförderlich zu gestalten (ebenda: 137). Erfolgreiches Lernen bedarf also sowohl einer bewussten Gestaltung und Initiierung von Lernprozessen als auch einer bewussten Gestaltung der Rahmenbedingungen, unter denen das Lernen stattfindet. Diese sollen die Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel orientieren und gleichzeitig motivieren, sich aktiv und eigenverantwortlich an Lernprozessen zu beteiligen, ohne dabei Handlungsmöglichkeiten durch zu enge Vorgaben zu beschränken.



# Kapitel 2: Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrument

## 2.1 Grundlagen von Mitarbeiterbefragungen

### 2.1.1 Was ist eine Mitarbeiterbefragung?

Mitarbeiterbefragungen (MAB) sind i. d. R. systematische Befragungen bestimmter Zielgruppen in Unternehmen im Gegensatz zu informellen Gesprächen. Eine eher weit gefasste Definition bietet Scholz, der Mitarbeiterbefragungen als „Verfahren der Unternehmensanalyse [darstellt], mit dem Ansichten, Einstellungen und Wünsche von Mitarbeitern im Unternehmen erhoben werden“ (Scholz, zitiert nach Müller 2012: 5). Die meisten Autoren grenzen Mitarbeiterbefragungen, die von der Unternehmensleitung in Auftrag gegeben werden, zudem ab von Befragungen durch Arbeitnehmervertretungen, Forschungsarbeiten oder andere allgemeine Umfragen im Unternehmen. Innerhalb dieser Abgrenzung der Mitarbeiterbefragung als *systematische Befragung bestimmter Zielgruppen im Auftrag der Unternehmensleitung* gibt es viele verschiedene Formen und Ausgestaltungsmöglichkeiten (Bögel/von Rosenstil 1997: 84; Jöns 1997a: 15). Aus diesem Grund existiert auch keine einheitliche Definition, denn *die* Mitarbeiterbefragung gibt es nicht.

Müller et al. z. B. definieren Mitarbeiterbefragungen nach Bungard anhand von zwölf Merkmalen (Müller/Bungard/Jöns 2007: 6). Stark verkürzt ist eine Mitarbeiterbefragung nach dieser Definition eine *regelmäßig* durchgeführte, *anonyme, freiwillige Vollbefragung* anhand eines *Standardfragebogens*, die eingebunden ist in das *EFQM-Modell*<sup>55</sup> mit dem Ziel, *Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten und umzusetzen*.<sup>56</sup> Ladwig und Domsch differenzieren verschiedene Formen von Mitarbeiterbefragungen nach den Kriterien Erfassungsform, Verbindlichkeit, Bezug zum Führungsbereich, Richtung, Umfang, Prozessumfang, Anonymität, Standardisierung, Häufigkeit und Feedback. Je nach Ausprägung der einzelnen Kriterien erhält man recht unterschiedliche Designs von Befragungen, die unterschiedlichen Zielen dienen (Ladwig/Domsch 1997: 75).

---

<sup>55</sup> Das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) umfasst ein Kriterienmodell, anhand dessen Unternehmen ihr Managementkonzept sowie ihre Unternehmensergebnisse messen können. Durch die Bewertung des Unternehmens anhand der so genannten Befähiger- (z. B. Führung, Prozesse, Mitarbeiterorientierung) und Ergebniskriterien (z. B. Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, gesellschaftliche Verantwortung) messen Unternehmen ihre Stärken und Verbesserungspotenziale. Diese sollen als Ansatzpunkte für Verbesserungen dienen und somit zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen. (Vgl. dazu auch den Beitrag von Becker 1997 sowie [www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

<sup>56</sup> Vgl. dazu die detaillierte Definition im Beitrag von Müller/Bungard/Jöns 2007b: 6.

Mitarbeiterbefragungen messen vor allem so genannte „weiche“ Faktoren wie Meinungen, Stimmungen oder das Arbeitsklima, während „harte“ betriebswirtschaftliche Faktoren i. d. R. nicht erhoben werden. Mögliche Themen einer Befragungen sind z. B. Standardthemen der Arbeitszufriedenheitsforschung (z. B. Arbeitsplatzbedingungen, Bezahlung, Beurteilung der Führungskraft), Leistungs- und Strategiethemen (z. B. Produktivität, Qualität, Innovativität), Themen der Personalentwicklung (z. B. Schulungsbedarf, Qualität der angebotenen Schulungen, Entwicklungsmöglichkeiten) sowie weitere psychologische Themen (z. B. Stressbelastung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Vertrauen in das Unternehmen) (Borg 2003: 99ff.; Tschumi 2006: 124, 126). Weitere Themen, die in der Praxis in letzter Zeit an Relevanz gewonnen haben und sich dadurch als Themen für Mitarbeiterbefragungen anbieten, sind darüber hinaus auch Empowerment, Burnout, Employer Brand, demografischer Wandel und Diversity (Bösch 2011: 19ff.).

Bereits vor dem 2. Weltkrieg und in den 1950er- und 1960er-Jahren wurden Mitarbeiterbefragungen systematisch eingesetzt. Damals führte man sie hauptsächlich zur Messung der Arbeitszufriedenheit und Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen an der Basis durch. In den 1970er-Jahren verschob sich ihr Fokus auf die Messung des Betriebsklimas. Als in den 1980er-Jahren die Organisationskulturforschung in den Mittelpunkt der Betriebswirtschaft rückte, wurden Mitarbeiterbefragungen zum Instrument geplanter Kulturveränderungen. In den 1990er-Jahren wurden sie schließlich eingebunden in Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse des Unternehmens (Troost/Jöns/Bungard 1999: 10f.; Borg 2002: 9ff.). Seit der Jahrtausendwende haben Mitarbeiterbefragungen laut Borg vor allem wirtschaftliche Ziele, auch dann, wenn die Messung der Zufriedenheit der Mitarbeiter scheinbar im Vordergrund steht. Viele Unternehmen interessieren sich für die Mitarbeiterzufriedenheit, weil sie der Überzeugung sind, dass zufriedene Mitarbeiter leistungsfähiger und produktiver sind. Man erhofft sich, über die Verbesserung der Zufriedenheit auch wirtschaftliche Ziele zu erreichen (Borg 2002: 9; Hummel/Zander 2011: 140).

Die neuesten Entwicklungen deuten an, dass Mitarbeiterbefragungen nun vermehrt im Zusammenhang mit der Umsetzung der Unternehmensstrategie eingesetzt werden. Eine Strategie-Mitarbeiterbefragung oder kurz S-MAB orientiert sich thematisch an den strategischen Zielen des Unternehmens mit dem Zweck, die Überzeugungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter im Hinblick auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu stärken (Troost/Hagmeister 2005: 1f., 7; Zimmermann/Frank 2008: 23). Themen, die strategieunterstützendes Verhalten der Mitarbeiter positiv beeinflussen, wie z. B. Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima, können ebenfalls in die Befragung eingebunden werden, sollen dabei aber nur kurz behandelt werden

(Trost/Hagmeister 2005: 9).<sup>57</sup> Die S-MAB ist darüber hinaus im Folgeprozess inhaltlich und zeitlich mit anderen Führungs-, Steuerungs- und Personalinstrumenten vernetzt (Zimmermann/Frank 2008: 26). Des Weiteren werden Mitarbeiterbefragungen zunehmend auch im Rahmen von 360°-Feedback<sup>58</sup> (Bösch 2011: 48) als Pulsbefragung oder Onboarding-/Exit-Interview<sup>59</sup> genutzt. Diese sind jedoch Sonderformen, die i. d. R. nicht als Vollbefragung und nicht in regelmäßigem Turnus, sondern zu speziellen Gelegenheiten durchgeführt werden. Entsprechend unterscheiden sich auch ihre Ziele und der Ablauf von der als eher „klassisch“ zu bezeichnenden Mitarbeiterbefragung, auf die die Autorin sich in dieser Arbeit schwerpunktmäßig bezieht. Daher können diese Sonderformen nicht behandelt werden.

Mitarbeiterbefragungen können interventionistisch oder messorientiert ausgerichtet sein bzw. als Mischformen vorliegen. Die Ergebnisse einer interventionistischen Befragung werden in einem Folgeprozess intensiv aufgearbeitet mit dem Ziel, konkrete Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen. Messorientierte Mitarbeiterbefragungen haben dagegen vor allem das Ziel, Daten zu liefern, die dann in die alltägliche Führungsarbeit eingehen. Gesonderte Folgeprozesse, das Aufarbeiten und Diskutieren der Daten mit den Mitarbeitern oder das Umsetzen von Maßnahmen, sind (zunächst) nicht vorgesehen. Messorientierte Mitarbeiterbefragungen liegen z. B. in Form von Meinungsumfragen, Benchmarking-Umfragen und Klimabefragungen vor (Borg 2002: 11ff.; Bösch 2011: 12).

Vereinfacht kann man den Ablauf einer Mitarbeiterbefragung<sup>60</sup> folgendermaßen beschreiben: In der ersten Phase steht die *Vorbereitung* der Befragung im Fokus, d. h. die Definition der Ziele, die Positionierung, die Gestaltung des Fragebogens und die Auswahl der Fragebogenitems sowie die Bestimmung der zu befragenden Zielgruppe. Die zweite Phase dient der *Durchführung der Befragung* und der *statistischen Auswertung* der Daten. In der dritten Phase folgt schließlich die *Ergebnisrückmeldung*. Messorientierte Befragungen enden i. d. R. an diesem

---

<sup>57</sup> Trost und Hagmeister entwickeln hier eine strategisch ausgerichtete Variante zur klassischen (nach Trost/Hagmeister: „mitarbeiterorientierten“) Mitarbeiterbefragung, die aufgrund ihrer Ausrichtung und ihres Designs eher als Stichproben- und Pulsbefragung eingesetzt werden sollte. Die Autoren geben an, dass solche Mitarbeiterbefragungen keine gesonderten Folgeprozesse benötigen, da die Ergebnisse direkt in das strategische Handeln der Unternehmensleitung eingehen, die auch als Auftraggeber der Befragung fungiert. Die Ergebnisse der Befragung werden quasi im Alltagsgeschäft umgesetzt (Trost/Hagmeister 2005: 12f.). Zimmermann und Frank dagegen verstehen die strategieunterstützende Mitarbeiterbefragung als Vollbefragung mit regelmäßigem Turnus und dedizierten Folgeprozessen.

<sup>58</sup> Die Beurteilung der Leistung einer Person durch Vergleich von Selbstbild (eigene Einschätzung) und Fremdbild (Einschätzung durch unterschiedliche Quellen, z. B. eigene Mitarbeiter, eigene Führungskraft, Kollegen, Kunden) (Bösch 2011: 48).

<sup>59</sup> Befragung von neuen Mitarbeitern (Onboarding) oder Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen (Exit), mit eigenen Befragungsthemen. Diese Befragungen können z. B. Auskunft darüber geben, warum Mitarbeiter das Unternehmen verlassen (vgl. Kienbaum/Hewitt Associates 2008: 7).

<sup>60</sup> Vgl. die Übersicht der Abläufe z. B. bei Görtler/Rosenkranz 2006: 25ff. oder die detaillierte Beschreibung mit Gestaltungsvorschlägen bei Trost/Jöns/Bungard 1999, Borg 2002 oder Oechsner 2012: 39ff.

Punkt. Interventionistische Befragungen haben zusätzlich noch einen festgelegten und vorher geplanten *Folgeprozess*. Hier werden die Daten weiter interpretiert, gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften diskutiert, um daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten, die schließlich umgesetzt werden sollen. Zum Folgeprozess gehören ebenso das Controlling sowie die Evaluation der umgesetzten Maßnahmen. Dies kann in einer Folgebefragung erhoben werden. Nach Trost/Jöns/Bungard ist eine einzelne Mitarbeiterbefragung deshalb noch keine *vollwertige* Mitarbeiterbefragung, da z. B. die wichtige Evaluationsfunktion erst in der Folgebefragung zum Tragen kommen kann. Ein typisches Merkmal von Mitarbeiterbefragungen ist demnach, dass sie (regelmäßig) *wiederholt* werden (Trost/Jöns/Bungard 1999: 281).

In allen Phasen kann ein externer Berater das Unternehmen unterstützen. Der Vorteil externer Anbieter liegt vor allem in einer entsprechenden Erfahrung bei der Durchführung von Befragungen. Zudem verfügen sie auch über die nötigen Ressourcen und statistischen Kenntnisse, die für eine schnelle und fehlerfreie Datenauswertung nötig sind. Vielen Unternehmen stehen meist nicht genügend Ressourcen und Know-how zur Verfügung, um den gesamten Prozess einer Befragung alleine zu bewältigen. Allerdings bleibt die Verantwortung für die zu ergreifenden Maßnahmen grundsätzlich immer beim Unternehmen selbst, d. h. der Unternehmensleitung, den Führungskräften und Mitarbeitern, die die Maßnahmen erarbeiten und umsetzen müssen (Jöns/Müller 2007a: 20ff.).

Die konkrete Gestaltung einer Mitarbeiterbefragung und ihrer Folgeprozesse hängt von vielen Faktoren ab, wie z. B. der Größe des Unternehmens, den zur Verfügung stehenden Ressourcen, den Zielen der Befragung und den konkreten unternehmensinternen Rahmenbedingungen.

Neue Studien zum Einsatz von Mitarbeiterbefragungen im deutschsprachigen Raum zeigen, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen Mitarbeiterbefragungen alle zwei Jahre oder jährlich durchführen (56 %), während 20 % unregelmäßig Befragungen durchführen und nur 7 % der Unternehmen auf Befragungen verzichten. Auftraggeber der Befragung sind in den meisten Fällen die Unternehmensleitung (77 %) bzw. der Personalbereich (55 %) (Mehrfachnennungen möglich). (Kienbaum/ Hewitt Associates 2008: 4f.) Fast alle Unternehmen wollen durch die Befragung ein Stimmungs- und Meinungsbild der Mitarbeiter erfassen (94 %), mehr als die Hälfte (57 %) der Unternehmen erfassen eine allgemeine Standortbestimmung (Mehrfachnennungen möglich). Die strategische Unternehmenssteuerung geben dagegen nur 38 % der Befragten an. Damit liegt dieser Wert noch hinter der Steuerung und dem Controlling von HR-Maßnahmen (49 %). (ebenda: 8) Gut die Hälfte der Unternehmen verzichtet dabei auf die Unterstützung durch einen externen Dienstleister (ebenda: 6). Fast alle Unternehmen leiten aus den Ergebnissen auch konkrete Maßnahmen ab, nur die wenigsten (1 %) leiten keine Folge-

maßnahmen ein, bzw. Folgemaßnahmen werden auf freiwilliger Basis entwickelt (13 %) (ebenda: 14)<sup>61</sup>. Eine weitere Studie im deutschsprachigen Raum, allerdings mit dem Fokus auf Großunternehmen und Konzerne zeigt, dass 80 % dieser Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchführen, davon 32 % jedes Jahr und 34 % alle zwei Jahre. Einen externen Kooperationspartner ziehen 80 % der Unternehmen hinzu (Hossiep/Frieg 2008: 3f.)<sup>62</sup>. Fast 90 % der Unternehmen führen eine Vollbefragung durch und verwenden für ihren Fragebogen geschlossene Items mit Likert-Skalen (ebenda: 5). Der Modus der Datenerhebung verteilt sich zu jeweils etwa einem Drittel auf eine rein elektronische Durchführung, eine schriftliche Befragung (Paper-Pencil) und eine Mischung der beiden Befragungsformen. Mehr als 90 % der Unternehmen führen auch einen Folgeprozess durch. (ebenda: 9)

Insgesamt lässt sich aus den Untersuchungen ein gewisser Trend zu interventionistischen Mitarbeiterbefragungen mit Fokus auf die Erhebung des Meinungs- und Stimmungsbildes der Mitarbeiter erkennen. Meist werden Vollbefragungen mit geschlossenen Fragebogenitems eingesetzt. Vor allem größere Unternehmen holen sich dabei die Unterstützung eines externen Anbieters, während kleinere Unternehmen ihre Befragung eher intern durchführen. Bei der Durchführung kommt sowohl die Paper-Pencil als auch die elektronische Methode zur Anwendung. Es ist jedoch davon auszugehen, dass mit zunehmender Ausstattung der Arbeitsplätze mit internetfähigen Computern die Online-Befragung die Papierfragebögen zumindest langfristig ablösen wird, da Online-Befragungen schneller und einfacher durchzuführen und die Daten schneller zu verarbeiten sind (vgl. Oechsner 2012: 79ff.).

### **2.1.2 Exkurs: Rechtliche Rahmenbedingungen**

Befragungen in Unternehmen werden bei Personen durchgeführt, die aufgrund ihrer Arbeitsverträge in einem bestehenden Rechtsverhältnis mit dem Unternehmen stehen. Folglich unterliegen auch Mitarbeiterbefragungen den geltenden rechtlichen Arbeitsbestimmungen. Mitarbeiter unterliegen gegenüber ihrem Arbeitgeber einer Offenbarungspflicht. Das Unternehmen wiederum besitzt ein Fragerecht, wonach es ihm erlaubt ist, Fragen zu Inhalten zu stellen, an denen das Unternehmen ein berechtigtes Interesse hat. Diese Fragen dürfen allerdings weder vom Grundgesetz geschützte Bereiche noch die Intim- und Privatbereiche des Arbeitnehmers betreffen oder ihn dazu bewegen, Aussagen zu machen, die seinen eigenen Interessen schaden.

---

<sup>61</sup> Ergebnisse der Trendstudie von Kienbaum und Hewitt Associates 2008 bei insgesamt 207 Unternehmen aus Deutschland (47 Teilnehmer), Österreich (120 Teilnehmer) und der Schweiz (40 Teilnehmer) verschiedenster Branchen und Unternehmensgrößen (davon 42 % Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl unter 1.000).

<sup>62</sup> Umfrage bei den 820 größten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit einer Rücklaufquote von 30 % im Rahmen eines Projektes der Universität Bochum und der Zeitschrift *planung & analyse*.

Hält sich der Arbeitgeber an diese Beschränkungen, so unterliegt der Mitarbeiter der Offenbarungspflicht. Sollte der Mitarbeiter ihr nicht nachkommen, kann dies sogar arbeitsrechtlich sanktioniert werden (Böhm 1997: 236f.). Nach Böhm lässt sich dies auch auf Mitarbeiterbefragungen übertragen, wonach der Mitarbeiter auch hier zumindest einer Teilnahmepflicht unterliegen würde, sofern der Arbeitgeber nachweisen kann, dass er ein berechtigtes Interesse an den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung hat. Dies gilt auch, sollte die Datenerhebung über eine dritte Partei im Auftrag des Arbeitgebers erfolgen. Sanktionen aufgrund „falscher“ Antworten hält Böhm dagegen kaum für möglich, da Mitarbeiterbefragungen i. d. R. nicht objektive Fakten, sondern subjektive Meinungen und Einstellungen erheben (ebenda: 237f., 240).<sup>63</sup>

Allerdings leuchtet es ein, dass eine Teilnahmepflicht in keiner Weise den Zielen einer Mitarbeiterbefragung entsprechen kann, selbst wenn entsprechende Rechtsmittel zur Verfügung stehen würden. Ehrliche Antworten, offenes Feedback, Vertrauen, Motivation zur Veränderung und die Akzeptanz von Mitarbeiterbefragungen und ihrer Folgeprozesse lassen sich kaum durch eine Pflicht und schon gar nicht durch Androhung von Strafe erreichen. Die einschlägige Literatur rät daher eindringlich zu freiwilligen und zudem anonymen Befragungen, die sich in der Praxis wohl auch weitestgehend durchgesetzt haben (Borg 2002: 24ff.; Bösch 2011: 40).

Bei einer Mitarbeiterbefragung in einem Unternehmen handelt es sich um die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von Daten durch nicht-öffentliche Stellen. Sofern diese Daten personenbezogen erhoben werden, d. h. Antworten der Befragten unmittelbar oder über Rasterung auf Einzelpersonen zurückzuführen sind, müssen die Richtlinien des Bundesdatenschutzgesetzes sowie die EU-Richtlinie 95/46/EG eingehalten und der Datenschutzbeauftragte eingeschaltet werden. In diesem Fall muss der Mitarbeiter auch seine Einwilligung zur Datenerhebung geben (Weigel 2012: 71). Sollten die Daten dagegen völlig anonym erhoben werden, kommen diese Gesetze nicht zur Anwendung. Eine Zusammenarbeit mit dem Datenschutzbeauftragten wird in der Literatur allerdings häufig empfohlen, da dies die Zusicherung der Anonymität glaubwürdiger erscheinen lässt und damit die Akzeptanz der Befragung sowie die Teilnahmequote erhöhen kann (Görtler/Rosenkranz 2006: 46f.; Jöns/Müller 2007a: 22f.).

Unterliegt die Mitarbeiterbefragung dem Bundesdatenschutzgesetz, dann ist der sachgemäße Umgang, Schutz, Zugriff und Zugang zu den Daten laut § 9 zu beachten. Die Daten dürfen darüber hinaus ausschließlich für die Mitarbeiterbefragung verwendet werden, d. h., sie dürfen nicht für andere Projekte genutzt werden. Eventuell vorliegende Fragebögen sind sachgemäß zu vernichten (Görtler/Rosenkranz 2006: 50, 46f.). Auch dritte Parteien, die im Auftrag des

---

<sup>63</sup> Görtler und Rosenkranz (2006: 44f.) geben dagegen an, dass niemand zur Teilnahme gezwungen werden kann. Die Autoren führen dazu jedoch keinen Gesetzestext an, während sich Böhm bei seiner Aussage auf ein Urteil des Bundesarbeitsgerichts bezieht.

Unternehmens solche Daten erheben, sind zur Einhaltung des Datenschutzes verpflichtet (Jöns/Müller 2007a: 23).

Arbeitnehmervertretungen haben im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen auf jeden Fall ein Informations- und Beratungsrecht, d. h., der Arbeitgeber ist verpflichtet, die Arbeitnehmervertretung rechtzeitig und umfassend über das Vorhaben zu informieren und ihre Beratung anzuhören (Pundt 2012: 78f.). Hat die Arbeitnehmervertretung ihre Beratung abgeschlossen, kann der Arbeitgeber allerdings auch gegen deren Rat eine Mitarbeiterbefragung ansetzen (Böhm 1997: 243ff.; Jöns/Müller 2007a: 23). Auch der Betriebsrat kann aufgrund seines Initiativrechts die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung veranlassen (Pundt 2012: 80). Sollte die Mitarbeiterbefragung nicht anonym sein, so hat die Arbeitnehmervertretung sogar ein Mitbestimmungsrecht, sofern „[...] das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer“ erhoben oder verarbeitet werden [...]“ (Böhm 1997: 243). Das bedeutet, dass die Arbeitnehmervertretung hier ihre Zustimmung zum Fragebogen, zur Art der Durchführung, zur Verwendung der Daten etc. geben muss. Die Literatur empfiehlt, die Arbeitnehmervertretung ungeachtet der Rechtslage umfassend einzubinden. Die Arbeitnehmervertretung kann nicht nur wertvollen Input geben und durch ihre Beratungskompetenz bei den Mitarbeitern die Befragung positiv bewerben, sondern im negativen Falle auch durch einen Boykott der Befragung oder durch Negativ-Werbung die ganze Aktion zum Scheitern bringen (Bungard/Jöns/Schultz-Gambard 1997: 446; Jöns/Müller 2007a: 23).

In jedem Fall sollte beachtet werden, dass mit einer Mitarbeiterbefragung sensible Daten erhoben werden. Mitarbeiter werden vielleicht trotz zugesicherter Anonymität befürchten, man könnte sie mit bestimmten Antworten in Verbindung bringen und dass dies negative Auswirkungen auf ihr Arbeitsverhältnis habe. Anonymitätsbedenken kommen gerade dann auf, wenn die Ergebnisse auf kleine Gruppen heruntergebrochen oder viele demografische Daten erhoben werden, sodass der Mitarbeiter eine „Rasterfahndung“ befürchtet. Führungskräfte, die durch die Befragung meist implizit oder explizit auch eine Vorgesetztenbewertung erhalten, werden vielleicht befürchten, dass sich dies negativ auf ihre Karriere auswirken könnte. Daher empfiehlt Borg, die Teilnahmebedingungen sowie den Umgang mit den Daten auf jeden Fall vor Beginn der Befragung festzulegen und alle Mitarbeiter und Führungskräfte darüber zu informieren (Borg 2002: 24ff.). Borg schlägt vor, dass jeder Teilnehmer selbst entscheiden sollte, welche Informationen er preisgeben will. Nimmt er nicht an der Befragung teil, dürfen ihm daraus keine Nachteile entstehen. Nimmt er teil, kann er sich trotzdem dazu entscheiden, einzelne Fragen auszulassen. Die Befragten sollten zudem nachvollziehen können, dass ein arbeitsbezogenes Interesse an den Daten besteht. Die Verteilung der Ergebnisberichte, d. h. wer welche Ergebnisse einsehen darf, sollte ebenfalls vorher festgelegt und dann unbedingt eingehalten werden.

Werden solche Vereinbarungen frühzeitig festgelegt und kommuniziert, steigt das Vertrauen in die Befragung und damit die Teilnahmequote und die Chance auf ehrliche Antworten (ebenda: 24ff.).

### **2.1.3 Warum Mitarbeiterbefragungen?**

Da es Mitarbeiterbefragungen bereits seit Anfang des letzten Jahrhunderts gibt, sprechen viele Autoren von einer „Reaktivierung“ (Trost/Jöns/Bungard 1999: 19) der Mitarbeiterbefragungen seit den 1990ern. Die Gründe dafür werden in bestimmten wirtschaftlichen Veränderungen gesehen, die sich nachhaltig auf Managementkonzepte und Strategien auswirkten. Die gleichen Entwicklungen sorgten bereits in den 1980er-Jahren dafür, dass man sich verstärkt mit Unternehmenskulturen und Lernprozessen in Unternehmen auseinandersetzte. Wie wir im Abschnitt 1.2.3 zeigen konnten, sind diese Entwicklungen auch heute noch relevante Einflussfaktoren auf den wirtschaftlichen Erfolg. Darunter fallen die Globalisierung der Märkte, technologische Innovationen, verschärfter (internationaler) Wettbewerb, Rationalisierungsdruck und der demografische Wandel. Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen hängt daher von ihrer Lern- und Innovationsfähigkeit ab (Hartmann et al. 2006: 64; Liebsch 2011: 114). Unter diesen Bedingungen gewinnen Wissen, Kompetenzen und Motivation von Mitarbeitern an Bedeutung, da sie den Unternehmenserfolg mitbestimmen (Hummel/Zander 2011: 140). „Die moderne Personalwirtschaft nutzt dieses ‚beteiligungsorientierte Führungsinstrument‘ [Mitarbeiterbefragung] um die Motivation der Beschäftigten zu erhöhen und sicherzustellen [...], die Kreativität, die Erfahrung und die Ideen der Beschäftigten systematisch zu nutzen sowie unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern.“ (ebenda: 141) Indem Mitarbeiterbefragungen Stärken und Schwächen eines Unternehmens aufdecken, liefern sie eine Grundlage für Veränderungsprozesse (ebenda: 141) und erhöhen gleichzeitig deren Erfolgschancen, indem sie die Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter für Veränderungen erhöhen (Müller 2012: 5; Schneider 2011: 11f.). Hinzu kommt, dass Innovationen und Veränderungen der gezielten Steuerung bedürfen und Steuerung nur dann möglich ist, wenn man über seine aktuelle Situation informiert ist. „What you can't measure, you can't manage.“ (Trost/Jöns/Bungard 1999: 26)

Eine weitere Entwicklung, die ebenfalls zur Wiederbelebung von Mitarbeiterbefragungen beigetragen hat, ist die Ausrichtung der Unternehmen auf Qualitätsstandards im Rahmen von Total Quality Management, Zertifizierungsstandards wie ISO 9000 und Qualitätswettbewerbe der European Foundation for Quality Management (EFQM). Viele dieser Programme schreiben zwar nicht explizit eine Mitarbeiterbefragung vor, allerdings verlangen sie z. B. die systematische Erhebung und das Controlling der Mitarbeiterorientierung oder von Veränderungen, was sich häufig nicht anders als durch Mitarbeiterbefragungen bewerkstelligen lässt (Becker 1997:



219ff.; Trost/Jöns/Bungard 1999: 20ff., 27ff.; Hummel/Zander 2011: 141). In diesem Zusammenhang wird häufig kritisiert, dass im Rahmen der Qualitätsstandards eher der Ablauf und weniger die Qualität des Prozesses gemessen wird. Es besteht die Gefahr, dass Zertifizierungen oder Wettbewerbe mehr der Selbstdarstellung der Unternehmen dienen, in denen Mitarbeiterbefragungen nur noch eine Pflicht bzw. Mittel zum Zweck sind, während im Grunde keine ehrliche Mitarbeiterorientierung vorliegt (Jöns 1997a: 25f.). Allerdings können Mitarbeiterbefragungen auch dann zu Alibi-Funktionen verkommen, wenn sich die Unternehmensleitung freiwillig dazu entschlossen hat, z. B. weil man im Rahmen der Selbstdarstellung des Unternehmens eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung demonstrieren will (Trost/Jöns/Bungard 1999: 21) oder um bei den Mitarbeitern „[...] die Illusion einer Mitbestimmung aufrechtzuerhalten“ (Oechsner 2012: 48f.).

Abgesehen von diesen eher allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklungen und betriebswirtschaftlichen Trends, die zu einer generellen Reaktivierungswelle der Mitarbeiterbefragungen geführt haben, gibt es in Unternehmen häufig ganz konkrete Anlässe für eine Befragung. Borg nennt als typische Auslöser für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen: (1) besondere Probleme z. B. mit hoher Fluktuation oder hohem Krankenstand, (2) Versuche, die Kommunikationskultur zu verbessern, (3) die Suche nach Verbesserungspotenzial auf Grundlage eigener Erfolgstheorien (z. B. dass zufriedener Mitarbeiter mehr leisten), (4) effektivere Umsetzung der Unternehmensstrategie, (5) Erfolgsmeldungen anderer Unternehmen aufgrund von Mitarbeiterbefragungen sowie (6) die bereits erwähnten Qualitätszertifizierungen oder -wettbewerbe (Borg 2003: 47f.). Auch (7) konkrete Konflikte und Probleme in oder zwischen verschiedenen Bereichen des Unternehmens mit der Kommunikation, Information und Kooperation untereinander können Auslöser sein, ebenso wie (8) Probleme im Führungsverhalten, (9) mit der Motivation, (10) der Mitarbeiterzufriedenheit oder (11) dem Commitment zum Unternehmen (Bien 1995: 17, 43).

Generell will man durch (interventionistische) Mitarbeiterbefragungen Veränderungsmöglichkeiten aufdecken und umsetzen. Welche Ziele das Unternehmen konkret mit der Umfrage verfolgt und welche Themen angesprochen werden sollen, ist dabei vom Bedarf des Unternehmens selbst abhängig (Görtler/Rosenkranz 2006: 10; Oechsner 2012: 47ff.). Mögliche Ziele von Mitarbeiterbefragungen sind unter anderem, die Stärken und Schwächen aufzudecken, Verbesserungsprozesse zu initiieren, über bestimmte Themen zu informieren oder deren Wichtigkeit zu verdeutlichen, thematische Tabus zu brechen und die Partizipation der Mitarbeiter zu fördern (Görtler/Rosenkranz 2006: 10; Bösch 2011: 12f., 38f.). Je nachdem, welche Ziele erreicht werden sollen, erfüllen Mitarbeiterbefragungen eine *Diagnose-*, *Evaluations-*, *Kontroll-* und/oder *Interventionsfunktion*. Die *Diagnosefunktion* ermittelt den Status quo im Unternehmen. Die

*Evaluationsfunktion* dient der Bestimmung des Veränderungsbedarfs und bei wiederholter Befragung auch der Beurteilung von bereits umgesetzten Veränderungen. Die Durchführung und Umsetzung konkreter Maßnahmen oder die Umsetzung von bestimmtem Verhalten, insbesondere von Führungskräften, lässt sich durch die *Kontrollfunktion* ermitteln. Diagnose, Evaluation und Kontrolle sind Funktionen sowohl von messorientierten als auch von interventionistischen Mitarbeiterbefragungen. Die *Interventionsfunktion* ist, wie schon der Namen andeutet, nur bei einer interventionistisch angelegten Mitarbeiterbefragung zu finden (Görtler/Rosenkranz 2006: 10; Bösch 2011: 12<sup>64</sup>). Oechsner betont explizit, dass es sich bei Mitarbeiterbefragungen um Führungsinstrumente handelt, Führungskräfte und Unternehmensleitung also durch die Befragung vielfältige Ansatzpunkte für Optimierungen im Unternehmen erhalten (Oechsner 2012: 21f.).

Mitarbeiterbefragungen, egal welcher Art, stellen immer eine soziale Intervention dar, da Mitarbeiter immer auf irgendeine Weise auf die Befragung reagieren werden. Befragungen regen Kommunikationsprozesse an. Die Mitarbeiter denken über die angesprochenen Themen nach, diskutieren darüber und entwickeln eine gewisse Erwartungshaltung hinsichtlich der Konsequenzen der Befragung (Zimmermann/Frank 2008: 32; Hummel/Zander 2011: 142f.). Daher sollten die Initiatoren einer Mitarbeiterbefragung nicht automatisch von spezifischen Wirkungen der Befragung auszugehen: „[...] doch zunächst bleibt unabhängig von der konkreten Durchführung einer MAB allgemein festzuhalten, Mitarbeiter reagieren auf eine Befragungsaktion, so daß diese – zumindest vorübergehend – nicht folgenlos bleibt. Positive Wirkungen stellen sich nur unter bestimmten Voraussetzungen ein und selbst dann nicht immer.“ (Jöns 1997a: 16) Müller et al. sehen daher „den eigentliche[n] Interventionsaspekt der MAB [...] in der gezielten **Initiierung und Steuerung von Veränderungsprozessen in der Follow-up-Phase** der Befragung“ [Hervorhebung im Original] (Müller/Bungard/Jöns 2007: 7). Der Erfolg einer interventionistischen Mitarbeiterbefragung liegt demnach in der Gestaltung der Nachfolgeprozesse.

#### **2.1.4 Kosten- und Nutzenaspekte**

Die bisherigen Ausführungen zu Mitarbeiterbefragungen sollten verdeutlicht haben, dass eine ernst gemeinte Befragung nicht „einfach so“ stattfinden kann, sondern einer guten Planung und professionellen Umsetzung bedarf. Daher wollen wir hier nun auf die Kosten- und Nutzenaspekte eingehen.

---

<sup>64</sup> Bösch beschreibt zusätzlich die Zufriedenheits- und Akzeptanzfunktion sowie die Bedarfsabklärung und Ursachenanalyse. Diese Funktionen entsprechen allerdings inhaltlich weitestgehend der Diagnosefunktion.

Auf der **Kostenseite** lassen sich *finanzielle*, also monetär messbare *Kosten* von *psychologischen Kosten* unterscheiden. Zur *finanziellen Seite* zählen z. B. Honorare für externe Beratung, Druck- oder Programmierkosten für die Fragebögen, Ausgaben, die bei der Durchführung der Befragung anfallen, wie z. B. Porto bei postalischer Befragung oder Lizenzgebühren für Software zur internen Datenauswertung etc. Auch die Zeit, die Mitarbeiter und Führungskräfte in das Ausfüllen der Fragebögen investieren, lässt sich als Ausfallkosten grob einschätzen. Sind Folgeprozesse für die Befragung, z. B. Workshops zur Rückmeldung der Ergebnisse und Erstellen von Aktionsplänen, vorgesehen, entstehen hier weitere Ausfallzeiten sowie eventuell Materialkosten für Flipcharts, Moderationskarten, Stifte und Ähnliches. Werden tatsächlich Aktionspläne entworfen und Maßnahmen umgesetzt, müssen eventuell auch dafür zusätzlich finanzielle Mittel aufgewendet werden. Während die Kosten für Folgeprozesse meist wenig beachtet werden, sind die Ausgaben, die im Vorfeld der eigentlichen Befragung anfallen, unter Umständen recht hoch. Auch liegen meist schon konkrete Zahlen vor, bevor die Befragungsaktion überhaupt gestartet ist (Borg 2003: 53f.; Bösch 2011: 106). Borg schätzt ganz allgemein und grob die Kosten für eine Befragung mit Folgeprozess auf 20–50 Euro pro Mitarbeiter (Borg 2003: 53). D. h., der finanzielle Aufwand einer Befragung ist im Gegensatz zu ihrem Nutzen bereits im Vorfeld meist sehr konkret einschätzbar.

Unter *psychologischen Kosten* versteht man all jene Kosten, die Mitarbeitern und Führungskräften durch die geistige Arbeit entstehen, die sie im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen leisten müssen, sowie Befürchtungen und Ängste. Zunächst wären die psychologischen Kosten bei der Beantwortung der Fragen zu nennen. Denn in Mitarbeiterbefragungen werden Mitarbeiter und Führungskräfte zu recht unterschiedlichen Themen befragt, sodass es unwahrscheinlich ist, dass sie zu jeder Frage ad hoc eine Antwort wissen. Um sich ein Urteil zu bilden, muss der Befragte zunächst die Frage verstehen, relevante Gedächtnisinhalte erinnern, sich daraus ein Urteil bilden und dies in die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten umsetzen (Troost 1997a: 131ff.).<sup>65</sup> Empfohlen wird daher eine maximale Ausfülldauer von 30 Minuten,<sup>66</sup> da längere Fragebögen zu Ermüdungserscheinungen und erhöhten Abbruchraten führen können (Troost/Jöns/Bungard 1999: 70f.; Bösch 2011: 58). Führungskräfte haben häufig gewisse Befürchtungen und Ängste in Bezug auf Mitarbeiterbefragungen, z. B. dass die Befragung einer persönlichen Beurteilung gleichkommt, dass ihre Mitarbeiter sie kritisieren und dass es im schlimmsten Fall zu beruflichen Konsequenzen aufgrund nicht zufriedenstellender Ergebnisse kommen könnte. Gerade in stark ausgeprägten Hierarchien befürchten Führungskräfte eventuell einen Machtverlust (Troost/Jöns/Bungard 1999: 208f.; Moritz 2012: 57). Sowohl auf Seiten der

---

<sup>65</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zum Antwortverhalten von Befragten im Beitrag von Troost 1997a: 131ff.

<sup>66</sup> Laut Borg enthalten Fragebögen i. d. R. 70–100 geschlossene Fragen, wobei die Anzahl der Fragen abhängig von ihrer Form ist, da z. B. offene Fragen zeitaufwendiger sind als Likert-Items (geschlossene Fragen mit meist 5-stufiger Antwortskala) (Borg 2002: 46).

Mitarbeiter als auch der Führungskräfte entstehen eventuell Befürchtungen, dass aufgrund der Ergebnisse Schuldige statt Ursachen gesucht werden könnten bzw. dass Mitarbeiter aufgrund ihrer Antworten oder schlechter Bewertungen von ihren Führungskräften „bestraft“ werden (Bungard 1997: 14; Hummel/Zander 2011: 160; Moritz 2012: 62). Solche Befürchtungen führen entweder zu einer niedrigen Beteiligungsrate oder – aus Sicht der Befragten – zu sozial erwünschten statt ehrlichen Antworten (Trost 1997a: 147; Moritz 2012: 62). Auch der Unternehmensleitung können psychologische Kosten entstehen, wenn sie z. B. befürchtet, dass eine Mitarbeiterbefragung unrealistische und unerfüllbare Erwartungen bei den Mitarbeitern weckt, dass dadurch Handlungsbedarf überhaupt erst sichtbar gemacht wird, Dinge, die man nicht ändern kann oder will, oder dass eine fehlgeschlagene Befragung nachhaltig das Arbeitsklima belastet (Borg 2003: 33f.; Hummel/Zander 2011: 159; Moritz 2012: 68).

Die verschiedenen Gruppen im Unternehmen verknüpfen ganz unterschiedliche **Nutzenerwartungen** mit der Befragung. Das Top-Management verspricht sich, Leistungstreiber messen und weiche Faktoren managen zu können sowie eine Unterstützung der Strategie, des Alignments und eine Stärkung der Mitarbeiterführung (Borg 2002: 57). Letztlich wird es der Unternehmensleitung – sofern die Mitarbeiterbefragung nicht bloß eine Alibi-Funktion erfüllt – wohl immer darum gehen, dass die initiierten Veränderungsprozesse auch zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen (Borg 2003: 407ff.; Bösch 2011: 15). Das mittlere Management erhofft sich Einblicke in die Sichtweise der eigenen Mitarbeiter, verborgene Probleme und Chancen zu erkennen, die Steigerung des Commitments, mehr Zusammenhalt im Team sowie bessere Kommunikation. Die Mitarbeiter sehen in der Befragung eine Möglichkeit, ihre eigenen Meinungen einzubringen, und hoffen, dadurch Entscheidungen der Unternehmensleitung zu beeinflussen, die eigene Arbeitssituation zu verbessern und das Unternehmensleben mitgestalten zu können (Borg 2002: 57, 66; Bösch 2011: 14f., 17).

Alle Beteiligten werden ihre individuelle Kosten-Nutzen-Analyse anstellen und sich daraufhin für oder gegen die Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung entscheiden. Sind die Kosten im Vergleich zum erwarteten Nutzen zu hoch, sinkt die Akzeptanz der Befragung (Koch 2012: 87). Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Mehrheit der Unternehmensmitglieder, sofern diese nicht bereits negative Erfahrungen gemacht haben, gegenüber einer Befragung meist grundsätzlich positiv eingestellt ist (Fettel 1997: 105ff.; Zimmermann/Frank 2008: 29). Neben den individuellen Kosten und Nutzen, die sicherlich nicht rein rational, sondern eher gefühlsmäßig gegeneinander verrechnet werden, haben die Befragten aber auch eine gewisse Erwartung und Einstellung, sowohl was den Inhalt der Befragung als auch ihre Rolle innerhalb des Prozesses betrifft (Fettel 1997: 105ff.; Hummel/Zander 2011: 155). Werden oder wurden diese Erwartungen enttäuscht, hat das natürlich Auswirkungen auf die nächste Befragung. Sofern sie richtig einge-

setzt werden, sind Mitarbeiterbefragungen ein Schlüssel zu Veränderungsprozessen. Falsch eingesetzt, können sie dagegen Misstrauen, Motivationseinbußen, mikropolitische Kämpfe und „innere“ Kündigungen hervorrufen. Daher geben Bungard, Jöns und Schultz-Gambard den „eindringlichen Ratschlag“, lieber *keine* Befragung durchzuführen, als eine Befragung *schlecht* durchzuführen (Bungard/Jöns/Schultz-Gambard 1997: 441; Hummel/Zander 2011: 155, 137).

Die Unternehmensleitung hat allerdings häufig den Wunsch, die Befragung mit möglichst geringen Kosten, aber großem, wirtschaftlichen Nutzen durchzuführen. Der Wunsch nach nachvollziehbaren wirtschaftlichen Erfolgen ist natürlich durchaus berechtigt. Das Problem ist, dass „[...] der Nutzen der MAB zunächst nur eine Hoffnung [ist], die Kosten wie verlorene Arbeitszeit, Fragebogendruck, Briefmarken, Datenauswertung usw. fallen dagegen sofort und ganz konkret an“ (Borg 2003: 78). Positive Effekte einer Mitarbeiterbefragung stellen sich nicht automatisch ein, sie bedürfen immer eines gewissen Einsatzes von Ressourcen. Hinzu kommt ein Evaluationsproblem. Da Mitarbeiterbefragungen und ihre Folgeprozesse sich über einen langen Zeitraum erstrecken können, in dem sich auch das Unternehmen weiterentwickelt oder sich Rahmenbedingungen verändern, ist es meist sehr schwierig, bestimmte Effekte kausal auf die Mitarbeiterbefragung zurückzuführen (Borg 2003: 408f.; Nolte 2012: 122). Borg hält es deshalb für sinnvoll, nicht zu sehr eine Kosten-Nutzen-Analyse anzustellen, sondern zu bedenken, dass Mitarbeiterbefragungen die Bedingungen gestalten können, unter denen Leistung überhaupt erst möglich wird. „Diese Bedingungen werden nicht dadurch relevant oder irrelevant, dass sich betriebswirtschaftliche Kennzahlen verändern. Vielmehr muss *grundsätzlich* daran gearbeitet werden, dass das System funktioniert.“ [Hervorhebung im Original] (Borg 2003: 52)

Studien aus der Praxis zeigen, dass 37 % der Unternehmen, die Mitarbeiterbefragungen durchführen, ihren Nutzen als hoch oder sehr hoch einschätzen und 45 % als teils/teils. Nur 18 % der Unternehmen schätzen den Nutzen als gering ein (Hummel/Zander 2011: 167). In Bezug auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis sehen 48 % der Unternehmen geringe Kosten und einen hohen Nutzen, weitere 38 % sehen ebenfalls einen hohen Nutzen, allerdings auch hohe Kosten (Hosiep/Frieg 2008: 9). Der höchste Nutzen wird von Unternehmen in der Verbesserung des Betriebsklimas gesehen, gefolgt von der Umsetzung von Verbesserungsprozessen sowie der Verbesserung von Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und -engagement (Hummel/Zander 2011: 169). Offensichtlich besteht ein Zusammenhang zwischen der Ausrichtung der Mitarbeiterbefragung und der Bewertung ihres Nutzens. Unternehmen, die den Nutzen der Befragung als sehr hoch oder hoch bewerten, führen regelmäßig Befragungen durch, die auch eine Vorgesetztenbeurteilung enthalten. Des Weiteren leiten sie systematisch Verbesserungsmaßnahmen mit nachvollziehbarem Erfolg ab und binden die Ergebnisse in bestehende Führungs- und Steuerungsinstrumente ein (ebenda: 168). Die Ergebnisse aus der Praxis bestätigen noch

einmal, dass einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren von Mitarbeiterbefragungen der Folgeprozess ist.

## 2.2 Mitarbeiterbefragungen und ...

In Kapitel 1 wurden verschiedene Konzepte, die in der Literatur nicht eindeutig definiert und angewendet werden, verbindlich für diese Arbeit festgelegt. In diesem Kapitel soll herausgestellt werden, welche Bedeutung die einzelnen Konzepte in Bezug auf Mitarbeiterbefragungen haben.

### 2.2.1 ... Unternehmen und Organisation

Die meisten Unternehmen, die Mitarbeiterbefragungen einsetzen, sind Wirtschaftsunternehmen und auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Wir haben bereits in Abschnitt 2.1 kurz darauf hingewiesen, dass diese Unternehmen wahrscheinlich großen Wert darauf legen, dass Mitarbeiterbefragungen zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen, während dieser Erfolg aufgrund von Messproblemen schwer nachweisbar ist (vgl. Abschnitt 2.1.4). Eine Mitarbeiterbefragung erstreckt sich über einen längeren Zeitraum, in dem auch andere interne und externe Ereignisse das Unternehmen beeinflussen. Außerdem erstrecken sich auch die Maßnahmen, die aus Mitarbeiterbefragungen abgeleitet werden, häufig über einen langen Zeitraum, sodass konkrete Maßnahmen eventuell gar nicht mehr mit der Mitarbeiterbefragung in Verbindung gebracht werden.<sup>67</sup> Wir haben in Abschnitt 1.1.2.4 ausgeführt, dass unternehmerisches Handeln immer unter Verwendung von Wissen und auf der Grundlage der Unternehmenskultur ablaufen wird. Ein Unternehmen kann sich also nicht für oder gegen diese Themen entscheiden, aber es kann sich für eine bewusste Auseinandersetzung damit entscheiden. Analog ist dies für Mitarbeiterbefragungen zu sehen. Ein Unternehmen wird immer die Bedingungen bestimmen, unter denen seine Mitarbeiter Leistung erbringen. Durch Mitarbeiterbefragungen kann sich ein Unternehmen bewusst dazu entscheiden, sich mit diesen Bedingungen auseinanderzusetzen und sie aktiv zu gestalten, um dadurch hervorragende Leistungen zu ermöglichen. „Eine reine Kostenbetrachtung ist ohnehin eine zu enge Perspektive für die meisten MABs. Angesichts des potenziellen Nutzens einer MAB kann man die entstehenden Kosten auch als *Investitionen* betrachten.“ [Hervorhebung im Original] (Borg 2003: 54)

---

<sup>67</sup> Borg hält eine monokausale Zuordnung von Effekten für schwierig. Empirisch nachweisen ließen sich positive Effekte auf betriebswirtschaftliche Kriterien sowieso nur dann, wenn Störvariablen kontrolliert werden könnten. Eine empirische Untersuchung müsste zwei identische Unternehmen vergleichen können, von denen nur ein Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchführt. (Borg 2003: 407ff., 51ff.).

In Abschnitt 1.1.1 wurde Organisation nach Hejl als Interaktionsmuster von Komponenten in sozialen Systemen definiert. Organisationen zeichnen sich durch Konservatismus und Selektivität aus, wobei Selektivität die Verarbeitung von Ereignissen auf bestimmte Weise bezeichnet. Mitarbeiter und Führungskräfte haben eine gewisse Vorstellung von ihrem Unternehmen und nehmen daher an, dass die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung diese Vorstellungen bestätigen. Werden Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen lediglich auf Grundlage bereits bestehender Erwartungen und Vorstellungen interpretiert, führt dies wahrscheinlich dazu, dass lediglich die Ergebnisse beachtet werden, die die Erwartungen und Vorstellungen bestätigen. Ergebnisse, die diesen Erwartungen und Vorstellungen widersprechen, werden dagegen wahrscheinlich ignoriert, umgedeutet oder abgewertet. Häufig wird der Einwand vorgebracht, dass die Ergebnisse nicht die objektiven Gegebenheiten widerspiegeln. Dieses Argument ist nach Borg insofern irrelevant, als die eigene Wahrnehmung das Verhalten bestimmt, der Mitarbeiter also nach dem handelt, was er als real wahrnimmt, auch wenn dies nicht unbedingt mit objektiv messbaren Gegebenheiten übereinstimmt (Borg 2003: 282, 312ff.). Nach Borg und Trost et al. sind es vor allem die Unternehmensleitung (ebenda: 157) und die Führungskräfte (Trost/Jöns/Bungard 1999: 210f.), die Abwehrstrategien gegen die Befragungsergebnisse entwickeln und Befragungsergebnisse anzweifeln. Diese Problematik tritt sehr wahrscheinlich gerade in den Unternehmen auf, die das erste Mal eine Mitarbeiterbefragung durchführen, da hier die Erfahrung im Umgang mit unerwarteten Ergebnissen fehlt. Ein weiterer Grund für Abwehrstrategien gegen die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung ist vielleicht auch, dass die Verantwortung für Veränderungsmaßnahmen meist in den Händen der Führungskräfte und der Geschäftsleitung liegt, also den Einsatz ihrer persönlichen Ressourcen, d. h. ihrer Arbeitszeit und eventuell auch finanzieller Ressourcen verlangt. Wie bereits erwähnt, will die Unternehmensleitung oft mit geringem Aufwand einen relativ großen wirtschaftlichen Nutzen erreichen. Man ist also eventuell nicht bereit, für bestimmte Wünsche der Mitarbeiter finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, insbesondere, wenn man sich keinen wirtschaftlichen Nutzen davon verspricht. Auch Führungskräfte sind aus den gleichen Gründen vielleicht nicht bereit oder auch nicht in der Lage, aus ihrem Budget bestimmte Maßnahmen zu finanzieren. Für Unternehmensleitung und Führungskräfte ist es daher einfacher, die Ergebnisse anzuzweifeln bzw. aus den Ergebnissen keine notwendigen Maßnahmen abzuleiten, als sich dafür rechtfertigen zu müssen, warum notwendige Maßnahmen nicht umgesetzt werden. Da wir Unternehmen als soziale Systeme definiert haben, ist eine Möglichkeit, diesen Abwehrstrategien entgegenzuwirken, dass auch alternative Wirklichkeitsentwürfe zugelassen werden (Hejl/Stahl 2000: 128). Hier sei noch einmal auf das Argument von Borg hingewiesen, dass die Ergebnisse der Befragung die Wahrnehmung der Mitarbeiter darstellt, auf deren Grundlage sie handeln. Als Beispiel führt er Mitarbeiter an, die den Eindruck haben, dass es in ihrer jetzigen Position keine Weiterentwicklungsmöglichkeiten mehr für sie gibt. Diese Mitarbeiter werden sich wahrscheinlich aktiv nach einem neuen Job

umsehen, der ihnen diese Entwicklungsmöglichkeiten bietet, selbst wenn ihnen objektiv in ihrer derzeitigen Position ebenfalls Möglichkeiten offen stehen (Borg 2003: 312). Unternehmensleitungen und Führungskräfte, die diese Wahrnehmung der Mitarbeiter nicht ernst nehmen und nicht darauf eingehen, laufen Gefahr, eben diese Mitarbeiter zu verlieren. Hummel und Zander sehen einen großen Vorteil von Mitarbeiterbefragungen eben gerade in der „Synchronisation von Wahrnehmungen, die die optimalen Startbedingungen für einen neuen Aufbruch schafft“ (Hummel/Zander 2011: 140, 171).

In der einschlägigen Literatur zu Mitarbeiterbefragungen wird den Führungskräften eine bedeutende Rolle zugewiesen, da sie aufgrund des Designs der meisten Befragungen die Verantwortlichen für die Ergebnismeldung und die Umsetzung von Maßnahmen sind.<sup>68</sup> Allerdings machen Führungskräfte nur einen geringen Prozentsatz der Belegschaft eines Unternehmens aus. Eine Verhaltensänderung nur auf Seiten der Führungskräfte dürfte also kaum ausreichen, auch die Organisation zu verändern, da aufgrund des Konservatismus der Organisation Verhaltensänderungen von wenigen Komponenten meist nicht zu Änderungen der Organisation führen. Dies dürfte auch für Verhaltensänderungen auf Seiten der Führungsebene zutreffen. Allerdings ist auch zu vermuten, dass Verhaltensänderungen von Führungskräften eher Aufmerksamkeit erregen und zur Nachahmung animieren als Verhaltensänderungen auf Seiten „einfacher“ Mitarbeiter, da Führungskräfte natürlich eine gewisse Vorbildfunktion übernehmen. Außerdem können sie aufgrund ihrer Weisungsbefugnis auch Verhaltensänderungen verbindlich einfordern. Wir haben in Abschnitt 1.1.1 darauf hingewiesen, dass auch Veränderungen, die von Führungskräften angeordnet werden, erst dann umgesetzt werden, wenn die Komponenten entsprechend reagieren. Aufgrund der Eigendynamik des Systems und da eine Detailsteuerung der Komponenten nicht möglich ist, können sich angeordnete Veränderungen daher auch anders auf das System auswirken, als dies von Führungskräften oder Management beabsichtigt war. Die zentrale Aufgabe der Führungskräfte im Hinblick auf Mitarbeiterbefragungen sollte demnach vor allem darin liegen, die Mitarbeiter aktiv in die Prozesse der Mitarbeiterbefragung einzubinden. Denn obwohl Führungskräfte die Verantwortung für Veränderungsprozesse tragen, sind es doch meist die Mitarbeiter selbst, die die Veränderung umsetzen müssen. Und die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern steigt, wenn diese an der Umsetzung von Maßnahmen beteiligt werden (Hummel/Zander 2011: 155). Der Erfolg von Maßnahmen hängt also entscheidend davon ab, wie gut Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu motivieren können, die Maßnahmen mitzutragen. Hierbei können Führungskräfte natürlich auch auf ihre Weisungsbefugnis zurückgreifen, um das Verhalten ihrer Mitarbeiter zu beeinflussen. Will man jedoch Mitarbeiterbefragungen als Partizipationsinstrument einsetzen und sollen die Mitarbeiter als autonome Aktanten ernst genommen werden, dann dürfen Weisungen nur ein Anfang sein. Die

---

<sup>68</sup> Dazu ausführlich der Beitrag von Jöns 2007a: 97ff.



Mitarbeiter müssen Veränderungen letztlich selbst wollen und sich auch selbst für deren Umsetzung verantwortlich fühlen können und dürfen. Dabei ergibt sich eine Schwierigkeit, die Jöns als „MAB-Paradoxon“ bezeichnet: „Diejenigen Führungskräfte und Bereiche, die eine Analyse und Veränderungen am nötigsten haben, akzeptieren die MAB am wenigsten und zeigen das geringste Engagement bei den Anschlussprozessen.“ (Jöns 2007: 100) Viele Autoren setzen daher, besonders bei einer Erstbefragung, auf spezielle Trainings der Führungskräfte, die sie auf ihre Aufgabe im Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung vorbereiten sollen (Trost/Jöns/Bungard 1999: 211ff.; Racky 2007: 120ff.). Nach unseren Ausführungen dürfte aber deutlich geworden sein, dass dies alleine nicht ausreicht. Auch die Mitarbeiter müssen in Bezug auf ihre Rolle und ihre Aufgabe innerhalb der Mitarbeiterbefragung vorbereitet werden. Ob dies nun in einem Umfang geschehen muss, wie ihn die Autoren für Führungskräfte veranschlagen, ist wohl abhängig von den Rahmenbedingungen im Unternehmen. Es ist z. B. anzunehmen, dass Mitarbeiter, die in flachen Hierarchien mit partizipativem Führungsstil arbeiten, sich eher in eine aktive Rolle bei der Mitarbeiterbefragung einfinden als solche, die strikt hierarchisch geführt werden und von denen nicht verlangt oder auch nur gewünscht wird, dass sie sich aktiv einbringen. Es sollte jedenfalls deutlich geworden sein, dass nicht nur Führungskräften, sondern auch Mitarbeitern Möglichkeiten geboten werden sollten, aktiv am Prozess der Mitarbeiterbefragung teilzunehmen. Und darauf müssen eben auch die Mitarbeiter vorbereitet werden.

### **2.2.2 ... Daten, Informationen und Wissen**

Daten sind die Grundlage von Informationen und Wissen. In Abschnitt 2.1.1 haben wir bereits ausgeführt, dass sich durch Mitarbeiterbefragungen Daten zu einer Vielzahl verschiedenster Themen erheben lassen. In Abschnitt 1.1.2 haben wir gezeigt, dass die Gegebenheiten, die Systeme als Daten beobachten und messen können, abhängig sind von den Möglichkeiten der Wahrnehmung, die diese Systeme ausgebildet haben. Auch Unternehmen haben gewisse Instrumente entwickelt, mit denen sie Daten erheben, die sie als betriebswirtschaftlich relevant einschätzen, z. B. Fluktuationsraten, Krankenstand, Umsätze, Gewinne etc. Es ist also anzunehmen, dass sich die Themen der Mitarbeiterbefragung an den Daten orientieren, die im Unternehmen bereits als relevant betrachtet und ggf. auch schon erhoben werden. In der Literatur wird oft betont, dass die konkreten Fragestellungen der Mitarbeiterbefragung abhängig sind von den Bedürfnissen des Unternehmens (Müller et al. 2007: 33ff.). Da Fragebögen nicht unbegrenzt lang sein können, müssen sich Unternehmen auf bestimmte Inhalte konzentrieren. Wahrscheinlich wird sich ein Unternehmen also bei der Auswahl der Themen daran orientieren, was im Unternehmensalltag bereits als relevant gilt. Vorstellbar ist, dass z. B. ein Unternehmen mit ausgeprägter Mitarbeiterorientierung vor allem Themen der Arbeitszufriedenheit als relevant einstuft, wogegen ein vorwiegend technologieorientiertes Unternehmen vielleicht eher die Quali-

tät und Produktivität seiner technischen Systeme überprüfen will. Eine Gefahr besteht darin, dass die Unternehmen aufgrund ihrer systemabhängigen Relevanzkriterien nur bestimmte und bereits bekannte Bereiche abfragen, die allerdings nicht mit den Gebieten übereinstimmen, die problematisch sind oder in denen Verbesserungsbedarf besteht. So können wichtige Lernchancen übersehen werden. Dies kann auch Unternehmen passieren, die ihre Mitarbeiterbefragung ernsthaft betreiben und ihre Lernchancen nutzen wollen. Die Verantwortlichen für die Befragung wählen unbewusst aufgrund einer gewissen „Betriebsblindheit“ die Fragestellungen aus, die sie als relevant erachten, und übersehen dabei wichtige andere Bereiche, die gerade nicht im Fokus stehen. Trost hält es für unrealistisch, dass Mitarbeiterbefragungen völlig neue und unbekannte Themen oder Probleme aufdecken können (Trost 2009: o. S.). Auch wenn bestimmte Themenfelder bereits im Fokus stehen, werden sie eventuell aus bestimmten Gründen abgefragt oder eben auch übergangen, um eine Diskussion darüber zu vermeiden, weil man z. B. gar nichts verändern und den Status quo erhalten will (Sprenger 2001: 103).<sup>69</sup> Die Inhalte einer Mitarbeiterbefragung sind aber offensichtlich nicht nur von unternehmensinternen Relevanzkriterien abhängig, sondern werden auch durch aktuelle Fragestellungen und Trends in Theorie und Wirtschaft beeinflusst. Wir haben bereits im Abschnitt 2.1 die Themenverschiebungen der Mitarbeiterbefragungen von Klimaforschung über Arbeitszufriedenheit hin zur Organisationskultur und zur Personal- und Organisationsentwicklung angesprochen. In letzter Zeit rückt die Orientierung an der Unternehmensstrategie in den Vordergrund und beeinflusst teilweise massiv (vgl. das Konzept von Trost und Hagmeister (2005)) die Themenwahl. Dies zeigt, dass Befragungen in Abhängigkeit von aktuellen Fragestellungen und betriebswirtschaftlichen Trends weiterentwickelt werden, die sich in nicht unerheblichem Maße auf die Bereiche und Daten auswirken, die für die Befragung als relevant angesehen werden (Müller et al. 2007: 31).

Im Gegensatz dazu, dass Themen nicht als relevant erachtet werden, besteht auch die Gefahr, mit der Mitarbeiterbefragung zu viele Bereiche abfragen zu wollen. Unternehmen könnten entsprechend des adaptionistischen Missverständnisses (vgl. Abschnitt 1.1.1) zu der Annahme gelangen, man müsse aus der Befragung möglichst viele, wenn nicht sogar „alle“ möglichen Daten und Informationen gewinnen, um adäquat handeln zu können. Mitarbeiterbefragungen und ihre Folgeprozesse sind zudem häufig relativ aufwendig und teuer in der Gestaltung, Auswertung und Umsetzung, sodass ein Unternehmen mit gegebenem Aufwand wahrscheinlich möglichst viele Daten gewinnen will. Eine solche Einstellung entspräche den Anforderungen von Ashbys „law of requisite variety“, dass ein Regler, z. B. ein Unternehmen oder eine Führungskraft, seine Umwelt, z. B. die Unternehmensumwelt oder seine Mitarbeiter, umso besser kontrollieren kann, je mehr Informationen er über diese Umwelt besitzt. Dies überfordert jedoch

---

<sup>69</sup> Auch wenn Sprenger einräumt, „dass der gute Wille dominiert“ (Sprenger 2001: 97), ist seine Sicht auf Mitarbeiterbefragungen eher pessimistisch. Er sieht Mitarbeiterbefragungen als Scheininstrumente ohne echte Konsequenzen (ebenda: 101f.).

jedes Unternehmen und jede Führungskraft, da zum einen die Informationsverarbeitungskapazität beschränkt ist, zum anderen Informationen und dazu adäquate Verhaltensweisen nicht objektiv vorliegen, sondern individuelle, wenn auch sozial geregelte Konstrukte sind (Hejl/Stahl 2000: 105ff.). Ziel einer Mitarbeiterbefragung kann es also nicht sein, möglichst viele, sondern möglichst relevante Daten und Informationen zu sammeln. Es kann daher durchaus von Vorteil sein, einen externen Berater einzusetzen, der aus seiner Erfahrung vielfältigere Themen vorschlagen kann und so zumindest die Aufmerksamkeit auf bis dahin vielleicht gar nicht wahrgenommene Themen lenkt.

Die durch eine Mitarbeiterbefragung erhobenen Daten werden erst dann zu Informationen, wenn sie weiterverarbeitet werden. Durch ihre Zusammenfassung in z. B. Mittelwerte, Prozentangaben der positiven Antworten, Skalen und Indices oder durch den Vergleich zu internen bzw. externen Benchmarks<sup>70</sup> werden sie in einen Relevanzkontext gesetzt, nämlich in die unternehmerische Gesamtsituation (eine repräsentative Stichprobe und ehrliche Antworten vorausgesetzt). Erst durch diese Weiterverarbeitung und Aufbereitung lassen sich die Ergebnisse als positiv oder negativ bewerten. Z. B. wird ein Unternehmen es sehr wahrscheinlich positiv bewerten, wenn 80 % der Mitarbeiter mit dem Arbeitsklima zufrieden sind, während Zustimmungsraten von unter 50 % wohl eher als problematisch gesehen werden. Bei bestimmten Ergebnissen, wie z. B. den Indices, die bei Ingram Micro verwendet werden (dazu ausführlich Kapitel 3), lassen sich sogar auf einen Blick die Führungsleistung und die Mitarbeiterzufriedenheit ablesen. Die Auswertung der Ergebnisse für verschiedene Bereiche oder Abteilungen des Unternehmens zeigt zudem an, wie die einzelnen Bereiche im Vergleich zum Gesamtunternehmen abschneiden und in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Nach Trost/Jöns/Bungard 1999 ist eine Auswertung der Befragungsergebnisse ohne Vergleiche mit internen und externen Benchmarks gar nicht möglich. Ein Mittelwert oder Prozentangaben von positiven Antworten wären nach diesem Verständnis bloß Daten, da sie alleine noch nichts aussagen. Die Autoren weisen darauf hin, dass Antworten unterschiedlich ausfallen, je nachdem, wie die Frage gestellt wurde. Außerdem werden bestimmte Themen tendenziell immer besser bzw. schlechter bewertet, als es den realen Bedingungen entspricht<sup>71</sup>. Ohne Benchmarks, so die Autoren weiter, kann es zu Fehlinterpretationen kommen und infolgedessen dazu, dass falsche und/oder unnötige Maßnahmen ergriffen werden (Trost/Jöns/Bungard 1999:

---

<sup>70</sup> Fies und Schmitt weisen darauf hin, dass Benchmarking, wie es im Zusammenhang mit Mitarbeiterbefragungen verwendet wird, nicht gleichzusetzen ist mit der eigentlichen Bedeutung von Benchmarking als Vergleich „harter“ betriebswirtschaftlicher Zahlen zur Identifizierung und Implementierung von Best Practices (Fies/Schmitt 1997: 195ff.). Benchmarking in Zusammenhang mit Mitarbeiterbefragungen meint allerdings in den meisten Fällen den Vergleich der eigenen Befragungsergebnisse mit Befragungsergebnissen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens als Interpretationshilfen (Müller 2007a: 142f.). In diesem Sinne wird der Begriff Benchmark auch in dieser Arbeit verwendet.

<sup>71</sup> Z. B. werden Fragen zum Gehalt meist kritisch beantwortet, daher sind hier schlechtere Werte eher die Regel und müssen nicht unbedingt auf eine grundsätzliche Unzufriedenheit mit dem Gehalt hinweisen.

134ff.). Der Vergleich der Ergebnisse mit internen und externen Benchmarks und die Aufbereitung als Indices sind somit wichtige Voraussetzungen dafür, dass aus Daten der Mitarbeiterbefragung Informationen werden. Denn diese Vergleiche liefern einen Relevanzkontext, d. h. Bewertungskriterien, innerhalb derer die Daten der Befragung ausgewertet und damit zu Informationen verarbeitet werden können.

Der Wert von Informationen wird meist nach dem Neuigkeitswert bemessen. Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen sind im Grunde immer „neu“, da man vorher vielleicht ahnte, aber i. d. R. nicht empirisch belegen konnte, wie Meinungen, Einstellungen, Stimmung etc. der Mitarbeiter ausfallen. Selbst bei wiederholter Befragung über lange Zeiträume bleiben die Ergebnisse nie völlig gleich, sodass man allen Ergebnissen immer einen gewissen Neuigkeitswert zusprechen muss. Die schon mehrfach angesprochene Abwehrstrategie, die Ergebnisse als nichts Neues darzustellen, ist eine Methode, deren Wichtigkeit und Relevanz herunterzuspielen. Werden Befragungsergebnisse nicht als neue Informationen wahrgenommen, dann ist es auch nicht nötig, das eigene Verhalten zu ändern. Und es ist auch nicht nötig, diese Informationen heranzuziehen, um daraus Wissen zu generieren.

Wissen nach der in Abschnitt 1.1.2.3 erarbeiteten Definition ist abhängig von kognitiven Systemen. Ein Ergebnisbericht ist zwar ein Speicher für Wissen, die Übergabe dieses Speichers an Führungskräfte allein ist aber noch kein Garant dafür, dass die darin enthaltenen Informationen genutzt werden. Dazu ist es notwendig, dass Führungskräfte ihre Ergebnisse verarbeiten, interpretieren und vernetzen und so Wissen erzeugen, auf dessen Grundlage sie handeln können. Auch Mitarbeiter können nur dann auf der Grundlage der Ergebnisse Wissen erzeugen, wenn ihnen die Ergebnisse zugänglich gemacht werden. Daher sollte die Mindestanforderung einer Mitarbeiterbefragung sein, dass alle Mitarbeiter über die Ergebnisse informiert werden (Trost/Jöns/Bungard 1999: 189). Dies muss nicht unbedingt heißen, dass allen Mitarbeitern alle Ergebnisse zugänglich gemacht werden, sie sollten aber zumindest die Gesamtergebnisse des Unternehmens und die ihres eigenen Bereiches oder Teams (je nachdem, wie detailliert die Ergebnisse aufgeschlüsselt wurden) erhalten.

Die Herstellung von Wissen als Handlungskapazität reicht aber nicht aus. Der Handelnde muss auch in der Lage sein, unter den gegebenen Rahmenbedingungen das Wissen in Handeln umzusetzen. Wir haben in Abschnitt 1.1.2.3 dargestellt, dass als Wissen des Unternehmens nur das Wissen bezeichnet werden kann, das aktuell in das Handeln eingeht. Für den Erfolg von Mitarbeiterbefragungen ist es daher wichtig, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die Möglichkeit erhalten, in Bezug auf ihr neues Wissen tatsächlich zu handeln. Dies umfasst z. B. die Bereitstellung zusätzlicher personeller und finanzieller Ressourcen sowie einen gewissen Hand-

lungs- und Entscheidungsspielraum, der den Beteiligten die Verantwortung für die Umsetzung von Maßnahmen zugesteht. Fehlt dieser Spielraum und kann neues Wissen nicht in konkretes Handeln eingehen, darf man laut Definition nicht von einem Wissenszuwachs für das Unternehmen sprechen. Borg bezeichnet Fragen, die Themen ansprechen, die Führungskräfte und Mitarbeiter nicht ändern können oder dürfen, als „ungeeignet“. „Wenn niemand mit den Informationen etwas ‚machen‘ kann, dann ist das Item fragwürdig.“ (Borg 2003: 106) In solchen Fällen entsteht Wissen, das aber niemand sinnvoll anwenden kann und das damit keinen Nutzen für das Unternehmen hat. Zudem kann es potenziell Unzufriedenheit oder Unmut darüber auslösen, dass man sich mit einem Thema beschäftigt hat, an dem man ohnehin nichts ändern kann.

Weiterhin haben wir dargelegt, dass jedes kognitive System Wissen individuell auf der Grundlage seines Vorwissens interpretiert und vernetzt. Mitarbeiter und Führungskräfte reagieren also zunächst einmal individuell auf die Ergebnisse (Borg 2002: 90). Erst wenn Ergebnisse gemeinsam besprochen und gemeinsam interpretiert werden, kann zumindest ähnliches Wissen in verschiedenen Akteuren entstehen. Will man Veränderungen auf Gruppen- oder gar Unternehmensebene erreichen, dann ist es also zwingend notwendig, dass Mitarbeiter und Führungskräfte ähnliches Wissen über diese Prozesse aufbauen können, um sie aktiv mitgestalten zu können. Demnach sind Folgeprozesse wichtig, in denen Ergebnisse, z. B. in Team-Workshops, besprochen, interpretiert und gemeinsam Aktionen geplant werden.

Die Wissensgenerierung ist aber auch sozial geregelt. Das Unternehmen stellt die sozialen Bedingungen dar, innerhalb derer das Wissen erzeugt, erprobt und bestätigt oder eventuell auch korrigiert wird. Nicht das gesamte Wissen, das zur Verfügung steht, wird auch verwendet (Albrecht 1993: 85). Wir haben diese Problematik schon im Abschnitt 2.2.1 als Selektivität und Konservatismus der Organisation angesprochen, Ereignisse auf bereits bekannte Weise zu verarbeiten. Übertragen auf Mitarbeiterbefragungen bedeutet dies, dass wahrscheinlich eher Ergebnisse beachtet werden, die diese bekannten Verarbeitungswege bestätigen, während widersprüchliche Ergebnisse eher nicht beachtet oder umgedeutet werden. Die Erschließung neuen Wissens wird daher mit zunehmendem Konservatismus immer unwahrscheinlicher. Wer aber durch Mitarbeiterbefragungen „Neues“ finden will, der darf nicht von vorneherein nach „Altem“ suchen. Als mögliche Lösung wurde bereits das Zulassen alternativer Wirklichkeitskonstruktionen aufgeführt, auch wenn diese „objektiv“ nicht der Unternehmensrealität entsprechen. Alternative Sichtweisen und Kritik der Mitarbeiter zeigen, dass diese sich aktiv mit dem Unternehmen auseinandersetzen, und sollten daher angehört und beachtet werden (Staute 1997: 205f.). Dies gilt nicht nur für kritische Ergebnisse in der Befragung selbst, sondern auch für kritische Diskussionen in den Nachfolgeprozessen, d. h., Mitarbeiter müssen dort die Möglichkeit erhalten, ihre Meinung offen zu äußern.

Als Orientierungsproblem bezeichneten wir die Tatsache, dass es ein Überangebot an potenziellem Wissen gibt, aufgrund von begrenzten Ressourcen aber nur ein Bruchteil davon aktiv gesucht werden kann. Gleiches gilt für Mitarbeiterbefragungen. Wir haben bereits weiter oben darauf hingewiesen, dass es eine ganze Reihe möglicher Themen gibt, die durch Mitarbeiterbefragungen erhoben werden können. Die Systeme, die das Unternehmen für die Informationssuche ausgebildet hat, interne Relevanzkriterien sowie Konservatismus und Selektivität der Organisation bestimmen, welche Themen als relevant angesehen werden. Durch diese Vorauswahl relevanter Themen werden natürlich gleichzeitig die Daten und Informationen eingeschränkt, die erhoben werden können. Dies begrenzt in gewisser Weise auch, welches Wissen aus den Ergebnissen erzeugt werden kann. Sprenger z. B. führt an, dass Unternehmensleitungen, die Befragungen durchführen lassen, immer schon eine Vorstellung, d. h. einen Entwurf des Unternehmens haben und deshalb gewisse Erwartungen in Bezug auf die Ergebnisse hegen. Die Befragung kann daher gar keine „neuen“ Erkenntnisse bringen, weil sie nach dem fragt, was man schon weiß. Die Auswahl der Themen und die Formulierung der entsprechenden Fragen sind darauf ausgelegt, bereits bekanntes Wissen im Unternehmen zu bestätigen. Damit wird Realität erzeugt, statt sie nur zu beobachten. Indem die Verantwortlichen gezielt Themen ausblenden, können sie eine Befragung auch manipulativ einsetzen. Durch die Mitarbeiterbefragung wird zwar vorgegeben, Neues zu suchen, durch die Zusammenstellung der Fragen wird aber auf den Erhalt des Status quo abgezielt. Zwar führt man an, an der Meinung der Mitarbeiter interessiert zu sein, die Ergebnisse der Befragung werden dann aber wenig beachtet (Sprenger 2001: 98ff.). Natürlich kann das Missbrauchspotenzial von Mitarbeiterbefragungen nicht geleugnet werden. Alibi-Funktionen oder das Ausnutzen der Ergebnisse für mikropolitische Zwecke sind sicherlich auch in der Praxis anzutreffen. Ob dies allerdings Grund genug ist, das Instrument an sich infrage zu stellen, scheint fragwürdig. Immerhin sind Mitarbeiterbefragungen das einzige Instrument, mit dem man (zumindest potenziell bei einer Vollbefragung mit hoher Beteiligung) die Meinungen und Einstellungen des gesamten Unternehmens erheben kann. Zum einen müssen die Themen einer Befragung sowie die Anzahl der Fragen notwendigerweise eingeschränkt werden, damit die Befragung in einem zumutbaren zeitlichen und auch finanziellen Rahmen ablaufen kann. Zum anderen liegt es aber auch in der Natur sozialer Systeme. Soziale Systeme zeichnen sich durch Konservatismus und Selektivität der Organisation aus, die ihren sozialen Zwang ausmachen. Aber gerade darin liegt schließlich ihr Potenzial, Komponenten verbindlich auf ein Verhalten hin zu orientieren. Ohne diesen sozialen Zwang wären über längere Zeit stabile soziale Systeme nicht denkbar. Eine gewisse Betriebsblindheit, wie man sozialen Zwang bezogen auf Unternehmen auch beschreiben könnte, liegt also in der Natur dieser Unternehmen und darf nicht verwechselt oder per se gleichgesetzt werden mit Eigeninteressen bestimmter Gruppen.

Obwohl Mitarbeiterbefragungen, wie gezeigt, zur Herstellung von Wissen genutzt werden können, spielen sie im klassischen Wissensmanagement kaum eine Rolle. Wissensmanagement wird als „ein System von Aktivitäten zur Nutzung des einer Organisation zugänglichen Wissens durch deren Mitglieder verstanden“ (Hanning/Zwenger 2002: 64). In diesem Sinne machen Mitarbeiterbefragungen durch die Erzeugung von Datenpools potenzielles Wissen allen Mitarbeitern zugänglich, sofern diese Zugriff auf die Ergebnisse haben. Ihr Potenzial wird aber nicht als Quelle für neues Wissen gesehen, sondern als Möglichkeit, den Wissenszuwachs bzw. die Wirksamkeit eingeführter Wissensmanagementsysteme zu messen (Gerick 2002: 92). Der Grund dafür mag in einer eher auf technische Systeme ausgerichteten Sichtweise des Wissensmanagements liegen, die den Informations- und Kommunikationstechnologien große Bedeutung für das Wissensmanagement zuschreibt (vgl. Ohlhausen et al. 2002: 81). Dementsprechend geht es beim Einsatz von Wissensmanagementsystemen meist darum, Wissen zu sichern, d. h. Wissen der Mitarbeiter in Form von Erfahrung und Know-how zu explizieren und z. B. durch Dokumentenmanagementsysteme, Datenbanken oder Diskussionsforen allen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Wissensgenerierung oder -entwicklung spielt eine eher untergeordnete Rolle (Hendrichs 2002: 56ff.; Niehaus 2003: 57). Wissensmanagement hat demnach vorwiegend die Aufgabe, *relativ konkretes Wissen und Problemlösungen* explizit und dem ganzen Unternehmen zugänglich zu machen. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich Mitarbeiterbefragungen i. d. R. auf das Messen so genannter *soft facts* wie Stimmungen, Meinungen, Arbeitsklima und Mitarbeiterzufriedenheit. Durch diese Themen wird eher die Gefühlsebene der Mitarbeiter angesprochen, z. B. ob die Mitarbeiter mit dem bestehenden Warenwirtschaftssystem zufrieden sind. Konkrete Problemlösungen werden dagegen äußerst selten erfragt, z. B. wie Daten selbst bei einem Absturz dieses Warenwirtschaftssystems gesichert werden können.

### 2.2.3 ... organisatorische<sup>72</sup> Intelligenz

Organisatorische Intelligenz haben wir im Abschnitt 1.1.3.1 nach Oberschulte als Konstrukt aus den drei Subdimensionen organisatorische Lernfähigkeit, organisatorisches Wissen und organisatorisches Gedächtnis definiert. Mitarbeiterbefragungen können die organisatorische Intelligenz eines Unternehmens erhöhen, sofern sie sich positiv auf eine oder mehrere der drei Subdimensionen auswirken. I. d. R. werden die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung in Berichten zusammengefasst. Diese Berichte sind Datenpools, d. h., sie speichern Daten, aus denen das Unternehmen, wie weiter oben beschrieben, Wissen gewinnen kann. Auch alle anderen Doku-

---

<sup>72</sup> Auch in diesem Abschnitt gehen wir vornehmlich auf organisationale Intelligenz nach Oberschulte ein, der keinen konzeptionellen Unterschied zwischen Organisation und Unternehmen trifft. Wie in Abschnitt 2.3 meint auch hier organisationale Intelligenz die Intelligenz des gesamten Unternehmens, nicht nur die Intelligenz der Interaktionsmuster von Komponenten.

mente, die im Zuge einer Mitarbeiterbefragung entstehen, wie z. B. Aktionspläne oder Formulare zur Evaluation der Befragung oder der Folgemaßnahmen, sind als Datenpools zu betrachten. Sie geben dem Unternehmen die Möglichkeit, Wissen darüber zu aktivieren, wie man in der Vergangenheit auf z. B. schlechte Ergebnisse der Befragung oder Probleme in der Umsetzung von Maßnahmen reagiert hat. Dieses Wissen kann wiederum für die Lösung aktueller Probleme genutzt werden. Neben diesen materiellen Datenpools ist das organisatorische Gedächtnis auch gespeichert im Wissen der Komponenten des Systems. Mitarbeiterbefragungen können, wie oben beschrieben, dieses Wissen erweitern und verändern. Alle Dokumente aus Mitarbeiterbefragungen sowie das (veränderte und/oder erweiterte) Wissen im Gedächtnis der Komponenten erweitern somit das organisatorische Gedächtnis bzw. das organisatorische Wissen. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass die Datenpools entsprechend genutzt werden, um daraus neues Wissen zu generieren, bzw. dass neues Wissen auch in entsprechendes Handeln umgesetzt werden kann und darf. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen demnach sowohl die Kompetenz als auch die Berechtigungen dazu haben, an und mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung zu arbeiten.

Organisatorische Lernfähigkeit bezeichnet „das momentane Maximum des möglichen organisatorischen Lernens“ und benötigt Vorwissen (Oberschulte 1996: 50, 45). Mitarbeiterbefragungen können die organisatorische Lernfähigkeit erhöhen, sofern sie im Unternehmen Lernprozesse initiieren (vgl. Abschnitt 1.1.3.1). Außerdem geht neu gewonnenes Wissen als Vorwissen in spätere Lernprozesse ein. In Abschnitt 1.2.2.4 sind wir genauer darauf eingegangen, wie die Unternehmenskultur auf Lernprozesse im Unternehmen einwirkt. Lernprozesse sind demnach immer kulturell geprägt und können ihrerseits wiederum die Unternehmenskultur prägen und verändern. Mitarbeiterbefragungen, die Lernprozesse im Unternehmen auslösen, verändern also die Unternehmenskultur. Ist die Mitarbeiterbefragung entsprechend angelegt, kann die Veränderung der Unternehmenskultur sogar ein erklärtes Ziel der Befragung sein. Eine veränderte Unternehmenskultur kann sich positiv auf die Lernfähigkeit auswirken. Man denke z. B. daran, dass die Einführung von Mitarbeiterbefragungen vielleicht ein neues Bewusstsein für Lernprozesse weckt und eine Lernfähigkeit bzw. Lernwilligkeit in der Unternehmenskultur verankert. Mitarbeiterbefragungen können also dazu beitragen, die drei Subdimensionen der organisatorischen Intelligenz – das organisatorische Wissen, das organisatorische Gedächtnis und die organisatorische Lernfähigkeit – auszubauen, und erhöhen somit die organisatorische Intelligenz.

In Abschnitt 1.1.3.1 wurde organisatorische Intelligenz beschrieben als die Fähigkeit des Unternehmens, auf neue Fragestellungen in einer gewissen Schnelligkeit und Qualität Antworten zu finden. Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen behandeln zwar meist bekannte Themen, die



Fragen und deren Antworten können allerdings auf Probleme oder Verbesserungspotenziale hinweisen, die für das Unternehmen neu sind und auf die es mit Maßnahmen reagieren kann bzw. muss. Organisatorische Intelligenz spielt also auch bei der Verarbeitung der Ergebnisse einer Befragung eine wichtige Rolle, da sie bestimmt, ob und, wenn ja, in welcher Schnelligkeit und Qualität das Unternehmen auf Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen reagiert.

Organisatorische Intelligenz ist somit eine Ausgangsgröße, auf deren Grundlage die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen verarbeitet werden. Durch die Verarbeitung können sich in der Folge die Subdimensionen und somit die organisatorische Intelligenz insgesamt verändern. Somit ist organisatorische Intelligenz auch eine Ergebnisgröße von Mitarbeiterbefragungen, da Prozesswissen zur Befragung selbst aufgebaut wird. In einer Folgebefragung wird dieses Prozesswissen wiederum zur Ausgangsgröße. Organisatorische Intelligenz ist damit Setzung und Voraussetzung (sensu Schmidt) für die Verarbeitung von Mitarbeiterbefragungen im Unternehmen. In diesem Sinne verbessert sich durch wiederholte Befragung zum einen die Intelligenz in Bezug auf die Auswertung der Ergebnisse sowie die Umsetzung von Maßnahmen. Zum anderen wird durch die Umsetzung von Maßnahmen die Problemlösungskapazität vor allem in Bezug auf die in der Befragung bearbeiteten Themen erweitert. Durch die große Anzahl an Literatur, Beratungsunternehmen und Standardfragebögen stehen Unternehmen potenziell gleiche oder zumindest ähnliche Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeiterbefragungen zur Verfügung. Daraus lässt sich die Hypothese ableiten, dass unterschiedliche Erfolge im Umgang mit Befragungen auf Unterschiede in der organisatorischen Intelligenz zurückzuführen sein könnten, der Fähigkeit, auf die Ergebnisse mit einer gewissen Schnelligkeit und Qualität zu reagieren und diese Reaktionen wiederum in den Ausbau der organisatorischen Intelligenz zurückzuführen. Diese Hypothese kann jedoch in dieser Arbeit nicht weiter behandelt werden, da nur ein Unternehmen empirisch untersucht wurde und somit die Vergleichsmöglichkeiten fehlen.

Wir haben im Abschnitt 1.1.3.2 zu den einfachen Heuristiken aufzeigen können, dass auch eine schnelle, einfache und eingeschränkte Informationssuche zu adäquaten Reaktionen auf die Umwelt führen kann und dass es wahrscheinlich ist, dass sowohl Menschen als auch Unternehmen aufgrund ihrer begrenzten Informationsverarbeitungskapazität solche einfachen Heuristiken nutzen. In Bezug auf Mitarbeiterbefragungen liegt das größte Potenzial dieser Heuristiken wahrscheinlich im Folgeprozess, genauer: in der Auswertung der Ergebnisse durch das Unternehmen und die Führungskräfte. Eine der wichtigsten Aufgaben im Folgeprozess ist es, aus der Menge der Ergebnisse diejenigen auszuwählen, die im weiteren Vorgehen diskutiert und aus denen Folgemaßnahmen abgeleitet werden sollen. Das Potenzial einfacher Heuristiken liegt darin, den Verantwortlichen Orientierungshilfen zu bieten, wie sie die Ergebnisse schnell und effektiv nach den relevanten Informationen durchsuchen können und wann sie die Suche

beenden können. Bereits im vorherigen Abschnitt haben wir auf die Bedeutung von *internen* und *externen Benchmarks* hingewiesen, die es erst ermöglichen, Ergebnisse zu bewerten. Benchmarks könnten mit einfachen Interpretationsregeln kombiniert werden, z. B. dass Antworten als positiv gelten können und keine Maßnahmen ergriffen werden müssen, solange sie besser bewertet werden als der Benchmark. *Indices* sind eine weitere Möglichkeit, die Informationssuche effektiv zu gestalten. Der von Ingram Micro eingesetzte „Coaching Index“ zur Bewertung der Führungsleistung (dazu ausführlich Kapitel 3) zeigt z. B. auf einen Blick, wie zufrieden die Mitarbeiter mit dem Führungsverhalten ihres Vorgesetzten sind. Überschreitet der Index einen gewissen Wert, zählt er als kritisch, d. h., das Ergebnis deutet darauf hin, dass es Probleme zwischen Mitarbeitern und deren Führungskraft gibt. Führungskräfte mit kritischen Bewertungen wissen somit, dass sie sich besonders mit der Kategorie „Direkte Führungskraft“ aus der Befragung auseinandersetzen müssen. Eine *Beschränkung* auf eine maximale Anzahl *zu bearbeitender Themen* wiederum sorgt dafür, dass sich die Verantwortlichen nicht zu viele Themen für Veränderungsmaßnahmen suchen und sie sich dadurch bei der Umsetzung nicht überlasten. Die *Begrenzung finanzieller und personeller Ressourcen* für den Folgeprozess kann den Aufwand einer Mitarbeiterbefragung auf ein zumutbares Maß beschränken. Diese Beispiele können als einfache „stopping rules“ gesehen werden, d. h., es sind einfache Regeln, die die Suche nach zusätzlichen Informationen an einem bestimmten Punkt stoppen, um die Suche im Hinblick auf den Einsatz von Zeit sowie finanzieller und personeller Ressourcen zu optimieren (Gigerenzer/Todd 1999: 10ff.). Einige dieser stopping rules lassen sich direkt aus der einschlägigen Literatur ableiten. Trost/Jöns/Bungard weisen z. B. ausdrücklich auf die Wichtigkeit von Benchmarks hin (Trost/Jöns/Bungard 1999: 134ff.; vgl. auch Abschnitt 2.2.2). Borg wiederum rät eindringlich, sich nicht zu viele Themen für Veränderungsbemühungen zuzumuten, da die Erfolgschancen bei wenigen Maßnahmen höher ausfallen (Borg 2002: 107). Andere Regeln, z. B. wie weit ein Ergebnis von einem internen oder externen Benchmark abweichen darf, um noch als „gutes“ Ergebnis zu zählen, sind wahrscheinlich eher Erfahrungswerte oder aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Richtwerte des Unternehmens. Beschränkungen in Bezug auf finanzielle und personelle Ressourcen sind dagegen eher von den gegebenen Rahmenbedingungen im Unternehmen abhängig.

Ob einfache Heuristiken auch bei der Auswahl der Themen und Fragen einer Mitarbeiterbefragung helfen können, erscheint dagegen fraglich. Wir haben bereits in den Abschnitten zuvor erläutert, wie schwierig es für ein Unternehmen sein kann, relevante Themen zu finden und dabei den Aufwand und Nutzen der Befragung in einem angemessenen Rahmen zu belassen. An dieser Stelle helfen einfache Regeln wahrscheinlich nicht. Man nehme an, die Fluktuationsrate in einem Unternehmen sei nicht überdurchschnittlich hoch, stelle also objektiv kein Problem dar. Verlassen nun aber viele qualifizierte Fachkräfte das Unternehmen, erhält das Thema

Fluktuation wieder große Relevanz. Einfache Regeln, die auf bestimmten Kennzahlen beruhen, versagen an dieser Stelle, weil es auch auf den unternehmerischen Gesamtzusammenhang ankommt, der nicht allein durch diese eine Kennzahl repräsentiert wird. Hinzu kommt, dass Mitarbeiterbefragungen i. d. R. auf Dauer angelegt sind, d. h., ihr Nutzen ergibt sich auch und vor allem durch die Vergleichbarkeit der gleichen Fragen über einen längeren Zeitraum. Veränderte man Fragen oder Themen aufgrund einfacher Heuristiken, würde die Mitarbeiterbefragung diesen Teil ihres Nutzens einbüßen. Das soll im Umkehrschluss nicht bedeuten, einmal aufgesetzte Befragungen müssten für immer in ihrer Form bestehen bleiben. Schließlich können sich auch die Ziele einer Mitarbeiterbefragung über die Zeit verändern. In den Abschnitten 2.3 und 3.3.2 werden wir ausführlicher darauf eingehen, dass die Ziele und die Positionierung der Befragung wichtige Erfolgsfaktoren darstellen. Beide haben großen Einfluss auf die Auswahl der Themen und Fragestellungen und bestimmen in nicht unerheblichem Maße die Gestaltung des Folgeprozesses. Durch die Festlegung dieser beiden Parameter bestimmt ein Unternehmen, welchen Nutzen es sich von der Befragung erhofft. Daher sollte auch eine Veränderung der Themenauswahl zuerst von der Positionierung und den Zielen der Befragung ausgehen. Im Laufe der Zeit sollten diese natürlich ebenfalls evaluiert und ggf. an veränderte Bedingungen im Unternehmen angepasst werden. Einfache Heuristiken können dabei vielleicht einen Hinweis geben, aber niemals die strategische Planung einer Mitarbeiterbefragung ersetzen.

#### **2.2.4 ... Lernen**

Obwohl Mitarbeiterbefragungen als Instrument für Organisationsentwicklungsprozesse (Comelli 1997: 32ff.), als Innovationsinstrument (Bungard 1997: 5ff.), als Instrument des Auftau- und Einbindungsmanagements (Borg 1997: 58ff.) oder zur Unterstützung der Unternehmensstrategie (Trost/Hagmeister 2005) eingesetzt werden, somit ein Instrument für Veränderungen darstellen, beschäftigt sich kaum ein Autor explizit mit den Lernmöglichkeiten durch Mitarbeiterbefragungen (Schneider et al. 2008: 34). Lediglich Jöns setzt sich in einem ihrer Beiträge mit den Voraussetzungen von individuellem und organisationalem Lernen in Unternehmen auseinander und bezieht dies auf Mitarbeiterbefragungen (Jöns 1997b: 168ff.). Borg dagegen sieht den Lerneffekt vor allem in der Evaluation der Befragung (Borg 2003: 403ff.). Mitarbeiterbefragungen stellen jedoch wichtige Instrumente dar, um Lernprozesse zu initiieren, umzusetzen und zu evaluieren.

Zunächst einmal sind Mitarbeiterbefragungen *Lernauslöser*. Häufig werden die Befragungen eingesetzt, weil es im Unternehmen konkrete oder vermutete Probleme gibt. In diesen Fällen erhofft man sich von der Erhebung Klarheit über die Probleme sowie Ansatzpunkte für Verbesserungen, die dann in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden können. Die Resultate der Befragung, vor allen Dingen diejenigen, die eine Differenz zwischen dem erwünschten und dem

eingetretenen Ergebnis zeigen, stellen im Prinzip eine Krise oder Störung dar. Krisen sind nach Wilke zwar gute Lernauslöser, jedoch keine guten „Lehrmeister“, da in Krisenzeiten meist schnelles Eingreifen gefragt ist und somit kaum die Möglichkeit besteht, die Ursachen der Krise oder den Weg aus der Krise zu reflektieren (Wilke 1996: 291). Dies lässt sich auch auf Mitarbeiterbefragungen übertragen. Werden diese nur zu Krisenzeiten eingesetzt, dann wird sich wahrscheinlich der gesamte Prozess einseitig auf die vermuteten Probleme konzentrieren. Dadurch kann der Blick auf das ganze Unternehmen verloren gehen und weitere wichtige Themen treten unter Umständen in den Hintergrund. Das Unternehmen wird sich vermutlich auch nicht mit den Ursachen der Krise beschäftigen, da man sich auf die Suche nach schnellen Reaktionsmöglichkeiten beschränkt. Wenn dazu noch das Controlling und die Evaluation der Maßnahmen vernachlässigt werden, bleiben Lernprozesse wahrscheinlich auf der Stufe des einfachen Lernens stehen und enden in einer reaktiven Verhaltensanpassung. Mitarbeiterbefragungen sollten daher regelmäßig und auch in „guten Zeiten“ durchgeführt werden. Sie können als eine Art Frühwarnsystem auf Probleme hindeuten, bevor diese zur Krise werden, z. B. wenn sich Werte zwar nicht drastisch, aber von Jahr zu Jahr stetig verschlechtern. Es erscheint ohnehin zu einseitig, sich bei Mitarbeiterbefragungen auf Problemsituationen zu konzentrieren. Im Unternehmen gibt es immer auch Prozesse, die erfolgreich ablaufen. Ein Unternehmen muss zunächst erkennen, wodurch gute Leistungen erbracht werden, um diese Stärken auch für die Zukunft erhalten zu können. Wer gezielt nach Lernmöglichkeiten sucht, muss nicht von vorneherein davon ausgehen, dass etwas „schlecht läuft“. Lernprozesse, so haben wir in Abschnitt 1.1.4.2 festgestellt, sind auch dafür verantwortlich, dass Abläufe im Unternehmen reibungslos funktionieren. Bereits in der Positionierung der Mitarbeiterbefragung könnte man dies berücksichtigen, indem man die Suche nach „Best Practices“ zu einem weiteren Ziel der Befragung macht, um diese für das gesamte Unternehmen nutzbar zu machen. Darüber hinaus haben wir angeführt, dass Individuen ein Lernangebot nur dann annehmen, wenn der Lernanlass, der Lernprozess und das Lernergebnis als relevant, befriedigend und moralisch vertretbar eingestuft werden (Schmidt 2005a: 139; vgl. Abschnitt 1.1.4.2). Um dies zu erreichen, sollten für alle Beteiligten die in Abschnitt 2.1.4 beschriebenen psychologischen Kosten der Befragung möglichst gering, der zu erwartende Nutzen dagegen möglichst hoch gehalten werden.

Damit eine Mitarbeiterbefragung Lernprozesse auslöst, müssen die Ergebnisse der Befragung von den Beteiligten zur Wissensproduktion genutzt werden (können). Da wir als Wissen des Unternehmens nur das Wissen ansehen, das auch in das Handeln der Komponenten eingeht, reicht es also nicht, dass neues Wissen aufgebaut wird, es muss auch in das Handeln der Beteiligten eingehen. Wir haben bereits angeführt, dass Lernen nicht unbedingt zu einer Verhaltensänderung führen muss, wenn z. B. das neue Wissen bereits bestehende Verhaltensweisen bestätigt, die daraufhin beibehalten werden. Auch Borg führt an, dass sich aufgrund von Mitar-

beiterbefragungen nicht unbedingt etwas ändern *muss*, wenn aktuell alles richtig läuft (Borg 2003: 259ff.). Im besten Fall wird die Entscheidung, alte Verhaltensweisen beizubehalten, bewusst getroffen, d. h. im Zuge eines komplexen Lernprozesses. Vielleicht finden solche Entscheidungen im Unternehmen auch eher intuitiv oder teilweise unbewusst statt, da sich vor allem Führungskräfte auch auf emotionaler Ebene mit den Ergebnissen auseinandersetzen müssen. Dies trifft wohl vor allem dann zu, wenn eine Mitarbeiterbefragung gleichzeitig eine Vorgesetztenbeurteilung beinhaltet, in der die Führungskräfte direkt von ihren Mitarbeitern bewertet werden. Zumindest darf die Entscheidung für alte Verhaltensweisen nicht der Ausdruck einer Veränderungsunwilligkeit sein, wenn die Rede von „Lernbereitschaft“ glaubhaft sein soll.

Mitarbeiterbefragungen bieten Möglichkeiten für Lernprozesse auf allen drei Lernniveaus, d. h. für *einfache, komplexe* und *Deutero-Lernprozesse*. Sie können als *individuelle, organisationale* oder *Gruppenlernprozesse* stattfinden.

Jöns weist darauf hin, dass *individuelles Lernen* im Unternehmen nur dann stattfinden kann, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte zu ihrem Verhalten und ihrer Arbeitsleistung Rückmeldung bekommen (Jöns 1997b: 168). Die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung stellen eine Möglichkeit solcher Rückmeldungen besonders für die Unternehmensleitung und die Führungskräfte dar. Individuelle Lernprozesse können folglich nur dann stattfinden, wenn die Ergebnisse an die Befragten zurückgemeldet werden. Borg führt an, dass individuelle Reaktionen auf die Ergebnisse neue Einsichten bei Führungskräften, aber auch bei Mitarbeitern hervorrufen können. „Derartige Einsichten und daraus abgeleitete Vorsätze und Ziele für das eigenen Handeln, Einstellungsänderungen, neue Sichtweisen oder gar Paradigmenwechsel, die alles plötzlich in ganz anderem Licht erscheinen lassen, können für das Arbeits- und Führungshandeln viel folgenreicher sein als irgendwelche Aktionen.“ (Borg 2003: 272f.) Borg hält es daher für unerlässlich, diese individuellen Reaktionen zu fördern und eventuell durch Coaching zu unterstützen. Gerade Führungskräfte benötigen diese Unterstützung, da sie die Ergebnisse vielleicht sonst als persönlichen Angriff verstehen (ebenda: 272f.). Der Unterschied zwischen einfachen und komplexen individuellen Lernprozessen zeigt sich in der Frage, ob lediglich eine Verhaltensweise im Sinne einer Anpassung verändert wird oder ob sich Verhalten aufgrund einer Veränderung (oder Bestätigung) bestehender Grundannahmen verändert. Wir haben dies bereits im Abschnitt 1.2.2.4 am Beispiel der Führungskraft dargestellt, die aufgrund der Befragungsergebnisse ihr Kommunikationsverhalten ändert. Es ist zu vermuten, dass Qualität, Umfang und Nachhaltigkeit der Maßnahme höher ausfallen, wenn diese auf einem komplexen Lernprozess beruht.

Unternehmensinterne *Gruppenlernprozesse* finden dann statt, wenn aufgrund der Ergebnisse in einer Gruppe Maßnahmen innerhalb dieser Gruppe abgeleitet und gemeinsam umgesetzt werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Ergebnisse auch gemeinsam besprochen und diskutiert werden, da sich nur so ein geteiltes Verständnis für nötige Maßnahmen entwickeln kann. Gruppenlernprozesse können in Gruppen stattfinden, die eng zusammenarbeiten, wie Teams oder Abteilungen, die z. B. Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit oder der Kommunikation untereinander umsetzen. Oder sie finden unter Individuen statt, die auf der gleichen Hierarchieebene stehen, wenn z. B. Führungskräfte gemeinsam neue Führungsinstrumente ausarbeiten. Auch hier können einfache von komplexen Lernprozessen unterschieden werden. Bei einfachen Lernprozessen werden lediglich einzelne Handlungen verändert, z. B. das Einführen eines Teammeetings. Bei komplexen Lernprozessen werden dagegen auch die Grundeinstellungen verändert, sodass die Gruppe z. B. den Nutzen des Teammeetings versteht, bereit ist, bestimmtes Wissen innerhalb des Meetings zu teilen sowie dieses Wissen in konkrete Handlungen umzusetzen. Die Schwierigkeit bei Gruppenlernprozessen besteht darin, dass alle Gruppenmitglieder aus den Ergebnissen die gleichen oder zumindest ähnliche Erkenntnisse gewinnen. Denn damit dieser Lernprozess erfolgreich ist, müssen sich die beteiligten Individuen mit all ihrer Unterschiedlichkeit an den gemeinsamen Maßnahmen beteiligen. Sofern es keine Konflikte zwischen den neuen Grundeinstellungen der Gruppe und den Grundeinstellungen der Organisation gibt, können Gruppenlernprozesse die Interaktion in der jeweiligen Gruppe verändern, ohne dadurch die Organisation als Ganzes zu verändern.

Organisationales Lernen, so wurde definiert, findet erst dann statt, wenn sich die Organisation als solche verändert. Dazu muss die Mehrheit der Komponenten ihr Verhalten ändern (bzw. Komponenten in wichtigen Schlüsselpositionen, vgl. Abschnitt 1.1.1). Voraussetzung dafür ist, dass Lernprozesse der einzelnen Komponenten aufeinander abgestimmt sind oder gemeinsam ablaufen. Jöns hält daher wechselseitiges Feedback für organisationale Lernprozesse für unerlässlich (Jöns 1997b: 168f.). Rückmeldung im eigenen Team oder unter Führungskräften allein reicht dazu nicht aus. Organisationales Lernen kann nur stattfinden, wenn Aktionen und Maßnahmen von der Mehrheit der Befragten zumindest mitgetragen, im besten Falle auch mitentwickelt wurden. Dies ist nur möglich, wenn der ganze Lernprozess koordiniert erfolgt, wenn einzelne Teams und Gruppen integriert werden und gemeinsame Aktionen geplant und gemeinsam umgesetzt werden. Jöns empfiehlt daher einen integrierten Top-down-und-Bottom-up-Ansatz, der ermöglichen soll, dass die Rückmeldung der Ergebnisse und die Planung von Maßnahmen aufeinander abgestimmt werden können (ebenda: 177f.). In diesem Ansatz werden zunächst alle Beteiligten über die Ergebnisse informiert. Führungskräfte, die vorher entsprechend geschult wurden, halten anschließend einen Workshop mit ihren Mitarbeitern ab, in dem Ergebnisse diskutiert und bereits konkrete Maßnahmen abgeleitet und geplant werden. Neh-

men wir als Beispiel an, dass die Mitarbeiter in der Befragung und im Workshop zum Ausdruck gebracht haben, dass sie sich von der Geschäftsleitung nicht genügend informiert fühlen. Mitarbeiter und Führungskräfte entwickeln nun zusammen Maßnahmen, wie sie dieses Anliegen lösen möchten. Aus verschiedenen Workshops sind auch verschiedene Vorschläge für Maßnahmen denkbar, z. B. das Einführen regelmäßiger Informationsmails durch die Geschäftsleitung oder regelmäßiger Mitarbeiterversammlungen ebenso wie die Einrichtung einer eigenen Intranetseite für die Geschäftsleitung. Diese Maßnahmen werden in einem Folge-Workshop der Führungskräfte gemeinsam besprochen und daraus übergreifende Maßnahmen abgeleitet. In unserem Beispiel nehmen wir an, die Führungskräfte (und die Geschäftsleitung) hätten sich auf das Einrichten einer Intranetseite geeinigt. Alle Mitarbeiter werden nun über die Ergebnisse dieses Workshops informiert. Schließlich kümmern sich Projektgruppen um die Umsetzung der verschiedenen Themen. Für die Erstellung der Intranetseite müsste z. B. ein IT-Team zusammengestellt werden. Um den Inhalt der Seite und die redaktionelle Bearbeitung der Inhalte kümmern sich z. B. Mitarbeiter aus dem Bereich Unternehmenskommunikation in Absprache mit der Geschäftsleitung. Abschließend erfolgt ein Controlling der Feedback- und Verbesserungsprozesse. D. h., in unserem konkreten Beispiel müsste überprüft werden, ob der Bedarf der Mitarbeiter an Informationen durch die neue Intranetseite *inhaltlich* gedeckt ist und ob die Seite von den Mitarbeitern auch *genutzt* und *akzeptiert* wird. In diesem Ansatz finden die Auswahl der relevanten Themen sowie die Ableitung der Maßnahmen also auf der untersten Hierarchiestufe statt. Die Auswahl der Maßnahmen wird wiederum von der oberen Hierarchiestufe getroffen, während die Umsetzung wieder zurückgegeben wird an entsprechende Projektgruppen. Dadurch werden Mitarbeiter und Führungskräfte wechselseitig in den Prozess der Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen eingebunden.

Ebenfalls eine Möglichkeit für *organisationale Lernprozesse* stellt das „Roll-Out der öffentlich-offiziellen Reaktionen“ (Borg 2003: 267) dar. Die Unternehmensleitung gibt in einem Top-down-Ansatz direkte Aktionsentscheidungen aus, legt Schwerpunktthemen fest, mit denen sich die Gruppen/Teams in Workshops beschäftigen sollen, und entscheidet, welche Themen behandelt werden sollen. So werden die Aktivitäten auf den unteren Ebenen koordiniert und auf Schwerpunktthemen hin ausgerichtet (ebenda: 267f.). Während der Ansatz von Jöns eher darauf abzielt, dass sich Veränderungen und Aktionen von der Basis her entwickeln, beschreibt der Ansatz von Borg, wie Veränderungen von der Unternehmensleitung vorgegeben werden können. Beide Ansätze sind denkbar, um organisationale Lernprozesse in Gang zu setzen. Aufgrund der Eigendynamik des sozialen Systems muss man natürlich damit rechnen, dass sich Veränderungen nicht genau so auswirken, wie dies geplant war.

Die besten Möglichkeiten für *Deutero-Lernprozesse* bietet wahrscheinlich die Evaluation der Befragung. Nur so lässt sich messen, wie erfolgreich die Folgeprozesse waren, ob beschlossene Maßnahmen wirklich umgesetzt wurden und wo es dabei Probleme gab. Dieses Wissen ist hilfreich, um weitere Befragungen zu planen. Es kann die Mitarbeiterbefragung als Lerninstrument und die Lernprozesse, die dabei angestoßen werden, verändern. Die Evaluation zeigt, ob die Effekte, die sich Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter erhofft haben, eingetreten sind. Die erhofften Effekte beruhen laut Borg auf einer Theorie der Beteiligten darüber, wie bestimmte Effekte herbeigeführt werden können. Auch die Planung der Mitarbeiterbefragung ist auf dieser Theorie aufgebaut. Die Evaluation der Befragung gibt nun die Möglichkeit, diese Theorie zu hinterfragen und gegebenenfalls zu modifizieren (Borg 2003: 403ff.). Auch diese Deutero-Lernprozesse können individuell, in Gruppen oder als organisationales Lernen ablaufen, je nachdem in welchem Kreis die Evaluation der Befragung stattfindet und wie sich deren Ergebnisse auf den Prozess und seine Beteiligten auswirken. Vorstellbar ist z. B., dass sich die Verantwortlichen der Mitarbeiterbefragung dazu entscheiden, den Folgeprozess zu verändern. Dies würde zwangsläufig zu Veränderungen der Lernprozesse auf organisationaler Ebene führen, sofern alle Beteiligten an dem veränderten Prozess teilnehmen. Aber auch einzelne Führungskräfte oder Teams können sich entscheiden, innerhalb des Prozesses etwas zu verändern, sofern diese Veränderungen mit den Vorgaben der Verantwortlichen für die Befragung kompatibel sind. In diesen Fällen findet Lernen auf individueller Ebene oder auf Gruppenebene statt. Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass sich diese Veränderungen nicht notwendigerweise auch auf die Organisation auswirken *müssen*. Es ist jedoch auch denkbar, dass sich diese Veränderungen langfristig auf die Organisation auswirken, wenn das Verhalten des Individuums oder der Gruppe auch das Verhalten anderer Personen beeinflusst.

Aufgrund der vielfältigen Lernmöglichkeiten durch Mitarbeiterbefragungen wird deutlich, warum eine verbindliche Definition von Lernen notwendig ist. Wir hatten bereits unter dem Stichwort „Mess- und Orientierungsproblem“ angedeutet, wie schwierig es sein kann, Lernprozessen einen wirtschaftlichen Erfolg zuzuschreiben. Wenn also der wirtschaftliche Erfolg kein zuverlässiges Bewertungskriterium darstellt, dann muss man andere Maßstäbe finden, um den Erfolg von Mitarbeiterbefragungen festzustellen, denn der Einsatz eines Instruments alleine ist noch kein Garant für erfolgreiches Lernen (Probst/Büchel 1998: 177). Im Falle von Mitarbeiterbefragungen sind vorher festgelegte, konkrete Ziele die Maßstäbe, an denen der Erfolg des Instrumentes überprüft werden kann. Aus den vorherigen Ausführungen dürfte deutlich geworden sein, dass rein quantitative Ziele hier nicht ausreichen. Wie am Beispiel erläutert, kann sowohl ein einfacher als auch ein komplexer Lernprozess eine Führungskraft dazu veranlassen, ihre Kommunikationspolitik zu ändern (in unserem Beispiel durch die Einführung regelmäßiger Feedbackgespräche). Bei einem rein quantitativen Ziel hätten also beide Führungskräfte ihr Ziel



erreicht. Wir haben jedoch vermutet, dass die Maßnahme der Führungskraft mit dem komplexen Lernprozess wahrscheinlich qualitativer und nachhaltiger wirkt, da sie die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter antizipiert hat. Die Mitarbeiterbefragung bedarf also auch qualitativer Ziele, nämlich dass ergriffene Maßnahmen evaluiert werden, d. h., dass festgestellt wird, ob die Maßnahme tatsächlich das Problem der Mitarbeiter gelöst hat. Sollte dies nicht der Fall sein, müssen die Maßnahmen nachgesteuert werden. Die Art des Folgeprozesses, individuelle Reaktionen und gemeinsame Aktionen können sehr unterschiedlich ablaufen. Daher macht den Erfolg einer Mitarbeiterbefragung aus, dass *beabsichtigte Effekte* eingetreten sind, unabhängig davon, welchen konkreten Weg man dazu gewählt hat (Borg 2003: 278), und dass diese Effekte die Probleme der Mitarbeiter auch tatsächlich gelöst haben. Dass dies in der Praxis keine einfache Aufgabe ist, zeigt die Studie von Kienbaum und Hewitt Associates. Demnach sehen Unternehmen die größte Herausforderung einer Mitarbeiterbefragung gerade in der Umsetzung der Maßnahmen. 32 % der Unternehmen sind voll überzeugt, dass eine Mitarbeiterbefragung wirkungsvoll ist. Lediglich 5 % nehmen an, dass Mitarbeiterbefragungen keine Wirkungen zeigen, jedoch noch immer mehr als die Hälfte der Unternehmen (53 %) ist unentschieden (Kienbaum/Hewitt Associates 2008: 17f.). Offensichtlich gibt es also bei der Sicherstellung des Erfolgs von Mitarbeiterbefragungen immer noch Verbesserungsbedarf. Und gerade hier kann eine umfassende Evaluation die Verantwortlichen dabei unterstützen, Stärken und Schwächen ihrer Befragung zu erkennen und das Instrument selbst zu verbessern.

Schließlich sei noch einmal darauf hingewiesen, dass Lernen nach unserer Definition immer riskant ist. Dies gilt auch für den Einsatz von Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrument. Viele der Risiken haben wir bereits an anderer Stelle behandelt, z. B. die Gefahr, dass die Ergebnisse nicht repräsentativ sind oder falsch interpretiert werden und dann unnötige oder sogar schädliche Maßnahmen ergriffen werden, dass Erwartungen enttäuscht werden oder befürchtete negative Konsequenzen eintreten etc. Bungard spricht in diesem Zusammenhang auch davon, dass der „Professionalität der Datenerhebung [...] oft eine Provinzialität in der Feedback- bzw. Umsetzungsphase gegenüber [steht]“ (Bungard 2007: 72). Die Schäden, die durch eine schlecht durchgeführte Mitarbeiterbefragung entstehen, begrenzen sich nicht auf den Bereich der Mitarbeiterbefragung selbst, sondern betreffen als soziale Intervention alle Bereiche des Unternehmens (ebenda: 73).

## 2.2.5 ... Kommunikation

Kommunikation und Mitarbeiterbefragungen sind auf zweierlei Weise miteinander verbunden. Zum einen kann man die Mitarbeiterbefragung selbst als Kommunikationsinstrument verstehen, zum anderen ist eine gute Kommunikationsstrategie zur Mitarbeiterbefragung ein Erfolgskriterium für das Gelingen der Befragung.

### 2.2.5.1 Mitarbeiterbefragungen als Kommunikationsinstrumente

Mitarbeiterbefragungen sind Kommunikationsinstrumente, weil sie potenziell allen Mitarbeitern und Führungskräften ermöglichen, mit der Unternehmensleitung in Dialog zu treten und im Folgeprozess diesen Dialog auf alle Hierarchiestufen auszuweiten (Bösch 2011: 10). Nach Domsch/Schneble sorgen die Größe des Unternehmens, arbeitsteilige Prozesse, unterschiedliche kommunikative Fähigkeiten und die Bereitschaft zu Kommunikation sowie traditionelle Kommunikationswege dafür, dass „[...] in der Praxis die Chance für eine direkte und offene Kommunikation“ (Domsch/Schneble 1991: 2) eher gering ist. Zumindest muss man annehmen, dass offene und direkte Kommunikation z. B. innerhalb eines Teams eher zu erreichen ist als zwischen verschiedenen Abteilungen und dass z. B. Führungskräfte meist eine größere Chance haben, mit der Unternehmensleitung in Kontakt zu treten als ein „einfacher“ Mitarbeiter. Bereits in Abschnitt 1.1.5.2 haben wir darauf hingewiesen, dass Kommunikation im Unternehmen eine wichtige Funktion hat, weil sie die Herstellung von gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktionen und den dazu angemessenen Handlungsweisen erst ermöglicht. Handeln die Mitarbeiter und Führungskräfte nun auch entsprechend dieser gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktionen, dann sind sie Komponenten des Systems. Mitarbeiterbefragungen können dazu beitragen, ein gemeinsames Bild des Unternehmens zu entwerfen, d. h. *ein gemeinsames Wirklichkeitskonstrukt* in Bezug auf das Unternehmen *herzustellen*. Voraussetzung dafür ist zum einen, dass die Mitarbeiterbefragung als Vollbefragung durchgeführt wird, damit sich auch alle Personen beteiligen können. Zum anderen müssen die Ergebnisse an alle Befragten zurückgemeldet werden, denn Ergebnisberichte mögen zwar ein Gesamtbild des Unternehmens darstellen, aber erst wenn dieses Gesamtbild im Unternehmen auch diskutiert wird, kann sich ein gemeinsames Wirklichkeitskonstrukt bilden. Schließlich muss allen Beteiligten auch die Möglichkeit gegeben werden, in Bezug auf die Ergebnisse *reagieren zu können und zu dürfen*. Dazu gehört auch, dass Mitarbeiter und Führungskräfte über ihre Rolle im Folgeprozess informiert sind und Entscheidungsbefugnisse zugestanden bekommen, um eigene Maßnahmen umzusetzen. Erst dadurch erhalten die Beteiligten die Möglichkeit, auch in Bezug auf diese Wirklichkeitskonstruktion zu *handeln*.

Es dürfte offensichtlich sein, dass eine messorientierte Mitarbeiterbefragung diese zuvor beschriebene Entwicklung kaum einleiten kann, da der Prozess i. d. R. nach der Aggregation der Daten endet. Die Mitarbeiter haben dann lediglich die Chance, ihre Wirklichkeit mitzuteilen, aber nicht in Bezug auf sie zu handeln, da sie kaum oder nur unzureichend über die Ergebnisse informiert werden. Falls es doch zu Reaktionen kommen sollte, entscheidet allein die Unternehmensleitung, eventuell unter Einbeziehung der oberen Hierarchieebene, welche Maßnahmen umgesetzt werden. Selbst wenn man die Mitarbeiter umfassend über die Ergebnisse informiert, werden in einer messorientierten Befragung meist keine konkreten Reaktionen von ihnen verlangt. Nur eine interventionistische Mitarbeiterbefragung mit einem Folgeprozess, in dem zumindest alle Mitarbeiter und Führungskräfte die Chance haben, sich über die Ergebnisse zu informieren, zu diskutieren und Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen, entspricht einem Kommunikationsinstrument, das die gemeinsame Konstruktion von Wirklichkeit und das Handeln in Bezug auf diese ermöglicht und damit auch die Integration der Individuen als Komponenten im sozialen System fördert.

In der Praxis wird sich dieser Prozess unter Umständen nicht so reibungslos durchführen lassen. Viele Störfaktoren sind denkbar: (1) eine zu geringe, daher nicht repräsentative Teilnahmequote, (2) widersprüchliche Ergebnisse, die kein eindeutiges Bild ergeben<sup>73</sup>, (3) Fehlinterpretation der Ergebnisse, (4) ein schlecht geplanter Folgeprozess, in dem Mitarbeiter und Führungskräfte nicht wissen, wie sie mit den Ergebnissen umgehen sollen und welche Kompetenzen sie haben, um Maßnahmen umzusetzen, (5) Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich nicht am Folgeprozess beteiligen wollen. Und schließlich gibt es (6) keine Garantie, dass tatsächlich Maßnahmen umgesetzt werden, selbst wenn der Prozess der Befragung bis zur Planung der Maßnahmen befriedigend gelaufen ist. Trotzdem sollten die oben erläuterten Möglichkeiten einer Mitarbeiterbefragung als Kommunikations- und auch Integrationsinstrument nicht unterschätzt werden. Wie bereits erwähnt, ist die Mitarbeiterbefragung ein Instrument, das es ermöglicht, Rückmeldungen von potenziell allen Mitarbeitern zu erhalten. Eine Rückmeldung dieser Art lässt sich vor allem in Unternehmen mit mehreren Hundert Mitarbeitern nicht mehr anders durchführen.

---

<sup>73</sup> Tatsächlich ist es nicht unbedingt nötig, dass die Ergebnisse ein einheitliches Bild liefern, solange die Ergebnisse „ehrlich“ sind. Bereits in Abschnitt 2.2.1 haben wir darauf hingewiesen, dass auch alternative Wirklichkeitsentwürfe zugelassen werden sollten, weil sie die „Wirklichkeiten der Mitarbeiter“ widerspiegeln, die Grundlage ihrer Handlungen sind. Entscheidend ist im Falle verschiedener Wirklichkeitsentwürfe, dass das Unternehmen Strategien ausbildet, um damit sinnvoll und konstruktiv umzugehen. So können unterschiedliche Wirklichkeitsentwürfe z. B. einen neuen Blickwinkel auf das Unternehmen bieten und dadurch Raum für Innovationen schaffen. Vielleicht ist es auch nötig, die Ursachen für die verschiedenen Wirklichkeitskonstruktionen genauer zu hinterfragen und ggf. Maßnahmen zu ergreifen, um die Mitarbeiter wieder mehr in das soziale System „Unternehmen“ einzubinden. Indem die Unternehmensleitung die Wirklichkeitsentwürfe der Mitarbeiter ernst nimmt, bilden diese wieder eine Grundlage für gemeinsames Handeln.

Sprenger weist dagegen darauf hin, dass eine Mitarbeiterbefragung als Kommunikationsinstrument zumindest in Unternehmen mit flachen Hierarchien häufig sein müsste, denn Probleme müssten doch ohne Hilfe einer (anonymen) Befragung offen angesprochen werden können (Sprenger 2001: 97). Neuberger geht in eine ähnliche Richtung, wenn er behauptet, dass sich das Unternehmen – indem es betont, die Anonymität der Befragung zu wahren – im Grunde eingesteht, dass seine Mitarbeiter Angst haben, offen zu sprechen (Neuberger 1997: 434). Auch Jöns räumt ein, dass eine anonym durchgeführte Mitarbeiterbefragung darauf hindeuten kann, dass im Unternehmensalltag nicht offen kommuniziert werden *kann* und dass daher Bedenken, wie eine Mitarbeiterbefragung diese Umstände verbessern soll, durchaus verständlich sind (Jöns 1997b: 194). Allerdings ist zu bedenken, dass selbst in Unternehmen mit flachen Hierarchien und guten Kommunikationswegen der gemeinsame Informationsaustausch eher zufällig passiert und wenig strukturiert abläuft. Mitarbeiterbefragungen bieten dagegen die Möglichkeit, Informationen systematisch, strukturiert und vergleichbar zu erheben. Als Entscheidungsgrundlage für Veränderungen im Unternehmen sind sie somit wesentlich verlässlicher (Bösch 2011: 10f.). Mitarbeiterbefragungen sollten daher immer nur als ergänzendes Instrument zu anderen Personalinstrumenten gesehen werden, wie z. B. den Mitarbeitergesprächen (Hummel/Zander 2011: 143). Sie können und sollen keine Kommunikationsprozesse im Unternehmen ersetzen, besonders nicht solche, die auf persönlichem Kontakt beruhen. Sie sollen helfen, den Dialog zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern zu initiieren. Mitarbeiterbefragungen können und sollen keinesfalls Führungsprozesse ersetzen, sie können diese aber unterstützen (ebenda: 144). Dazu muss ein Unternehmen freilich in der Lage sein, Kritik als Chance zu sehen (Comelli 1997: 57f.). Das wiederum muss in einem Unternehmen vielleicht zunächst kultiviert werden.

### **2.2.5.2 Kommunikationsstrategien für Mitarbeiterbefragungen**

Damit eine Mitarbeiterbefragung erfolgreich sein kann, ist es auch nötig, die Befragung zu kommunizieren und über sie zu informieren. Viele Autoren empfehlen sogar eine eigene Marketingstrategie für Befragungen (vgl. z. B. Müller/Straatmann 2007: 111ff.). Die Befragung selbst ist zunächst als Kommunikationsangebot der Unternehmensleitung an die Mitarbeiter und Führungskräfte zu verstehen, mit der sie gewisse Ziele verfolgt. Werden den Befragten diese Ziele nicht glaubhaft vermittelt, entwickeln sie ihre eigenen Theorien. Entsteht dabei ein negatives Bild der Befragung, so kann dies die psychologischen Kosten der Teilnehmer erhöhen; das kann z. B. zu verzerrtem Antwortverhalten oder zur Teilnahmeverweigerung führen. Darum ist es wichtig, die Ziele und den Prozess der Befragung transparent zu machen (Bögel/Rosenstiel 1997: 87ff.). Die Antworten der Befragten sind wiederum ein Kommunikationsangebot an die Unternehmensleitung. Auch hier kann es zu Verständnisproblemen kommen, wenn z. B. die Unternehmensleitung feststellt, dass die erhaltenen Antworten nicht mit der objektiv messbaren

Unternehmenssituation übereinstimmen. Wir haben schon an anderer Stelle darauf hingewiesen, dass es in solchen Situationen nicht darauf ankommt, die Befragten über ihren „Irrtum“ aufzuklären, sondern nachzuvollziehen, warum sie diese Meinung vertreten, da sie Grundlage für ihr Handeln ist. Genau deshalb sind Folgeprozesse so bedeutend: Sie erlauben es, konkret nachzufragen und Verständnisschwierigkeiten auf beiden Seiten aus dem Weg zu räumen.

Kommunikation ist ebenso bedeutend für den Folgeprozess. Wir haben bereits darauf hingewiesen, wie wichtig die Kommunikation der Ergebnisse für eine gemeinsame Diskussion und die Ableitung gemeinsamer Maßnahmen ist. Ebenso zielführend ist, die Befragten über die umzusetzenden Maßnahmen zu informieren und darüber, wie der Stand der Umsetzung eingeschätzt wird (Hodapp et al. 2007: 107; Bösch 2011: 151f.). Borg weist darauf hin, dass bei den Beteiligten der Eindruck entstehen kann, dass sich durch die Mitarbeiterbefragung nichts ändert. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass viele Veränderungen oft Zeit benötigen und daher kaum wahrgenommen werden. Görtler und Rosenkranz empfehlen in diesem Zusammenhang, dass sowohl kurz- als auch mittel- und langfristige Maßnahmen angestrebt werden sollten (Görtler/Rosenkranz 2006: 98). So besteht die Möglichkeit, Maßnahmen zu verschiedenen Zeiten erfolgreich abzuschließen und so auch langfristig den Eindruck zu bekräftigen, dass das Unternehmen mit den Ergebnissen erfolgreich arbeitet. Zum anderen ist kein Befragter in alle Maßnahmen als Beteiligter eingebunden und kann daher Umsetzungsfortschritte nicht direkt beobachten. Kommunikationsmaßnahmen nach der Befragung sollten somit daran erinnern, dass bestimmte Veränderungen aufgrund von Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden (Bösch 2011: 152). So können sie den Erfolg der Mitarbeiterbefragung verdeutlichen. Kommunikationsmaßnahmen nach der Befragung unterstützen zudem das Monitoring und Controlling der Maßnahmen, indem sie die Aufmerksamkeit immer wieder auf den Folgeprozess lenken und so der Umsetzung von Maßnahmen neuen Schwung geben können (Borg 2003: 393ff.).

## **2.2.6 ... Unternehmenskultur**

Wir haben Unternehmenskultur als spezifische Kultur eines Unternehmens definiert, d. h. als kollektives Wissen, das im Unternehmenskontext durch Lernen weitergegeben wird. Des Weiteren haben wir festgestellt, dass alle Lernprozesse im Unternehmen kulturell geprägt sind, da die Unternehmenskultur regelt, welches Wissen und welche Wirklichkeitskonstruktionen legitim sind. In den Abschnitten 1.2.2.4 und 1.2.2.5 haben wir herausgestellt, dass alle Lernprozesse die Unternehmenskultur verändern können. Dabei muss man sicherlich unterscheiden, ob diese Veränderungen eher im Sinne eines sozialen Wandels durch das tägliche Miteinander langsam und meist unbewusst ablaufen oder ob sie als bewusste Lernprozesse konzipiert und initiiert

werden. Mitarbeiterbefragungen können sicherlich beide Arten von Lernprozessen anstoßen. Als Lerninstrumente sind sie demnach durch die Unternehmenskultur geprägt, tragen ihrerseits aber auch zur Veränderung der Kultur bei. Da wir uns in dieser Arbeit vor allem mit den bewussten Lernprozessen auseinandersetzen wollen, werden wir im Folgenden vornehmlich auf diese eingehen.

Es ist zu vermuten, dass nur *organisationale Lernprozesse* zu einer *Veränderung der Unternehmenskultur* führen, da nur diese kollektiv bestätigtes Wissen und Wirklichkeitskonstruktionen verändern. Allerdings können auch individuelle oder Gruppenlernprozesse Auslöser für organisationales Lernen sein, sofern sie sich auf die Interaktionsmuster der Organisation auswirken. Wir haben bereits an anderer Stelle darauf hingewiesen, dass es Personen oder Gruppen im Unternehmen gibt, wie z. B. Führungskräfte, Experten oder Meinungsführer, die aufgrund ihrer Macht und Position eher in der Lage sind, diese Lernprozesse auszulösen. Lernprozesse, die aufgrund von Mitarbeiterbefragungen initiiert werden, *können* demnach die Unternehmenskultur als Ganzes verändern. Dies *muss* aber nicht eintreten. Alternative Interaktionsmuster können in einem Teil des Unternehmens unter Umständen über lange Zeit stabil bleiben, sofern das Verhalten in elementaren Aspekten nicht der Unternehmenskultur widerspricht. Haben sich in einem Unternehmen sehr starke Subkulturen ausgebildet, wäre es sogar denkbar, dass sich ihre Interaktionsmuster in wesentlichen Aspekten widersprechen. Allerdings müsste man dann davon ausgehen, dass das Unternehmen keine gemeinsame Unternehmenskultur mehr besitzt, sondern dass sich die Subkulturen quasi zu eigenständigen „Teil-Unternehmenskulturen“ entwickelt haben. Organisationale Lernprozesse, d. h. solche, die das Unternehmen insgesamt betreffen, finden unter diesen Umständen wahrscheinlich sehr viel seltener oder gar nicht mehr statt. Für die Verantwortlichen einer Mitarbeiterbefragung dürften sich dadurch nur schwer zu lösende Probleme der Integration aller Kulturen ergeben, die den Lernanlass und die Lernmöglichkeiten dieses Instrumentes wahrscheinlich unterschiedlich antizipieren.

Die *Unternehmenskultur prägt* ihrerseits die *Gestaltung* der Mitarbeiterbefragung als Lerninstrument. Wir haben bereits in Abschnitt 2.2.2 ausgeführt, dass schon in der Vorbereitungsphase der Erhebung viele Entscheidungen des Unternehmens auf den Instrumenten beruhen, die es zur Beobachtung seiner Umwelt entwickelt hat, und den Aspekten, die im Unternehmen als wichtig erachtet werden. Diese Entscheidungen umfassen sowohl die Themen der Befragung als auch die Art und Weise, wie die Ergebnisse interpretiert werden, und welche Ergebnisse schließlich zur Wissensproduktion genutzt werden. Diese Entscheidungen werden aufgrund kollektiv bestätigter Wirklichkeitskonstruktionen gefällt, sind also abhängig von der jeweiligen Unternehmenskultur. Argyris und Schön sprechen in diesem Zusammenhang von einem

Lernparadoxon. Probleme werden nur in den Bereichen gesehen, die öffentlich diskutiert werden dürfen, während Probleme in Tabubereichen nicht zur Sprache kommen. Dementsprechend werden Lösungen nur für die öffentlich diskutierten Bereiche entwickelt und umgesetzt. Diese führen allerdings meist nur kurzfristig zum Erfolg. So wird Doppelschleifen-Lernen (komplexes Lernen) verhindert. Argyris und Schön sehen dieses Verhalten weniger als bewussten manipulativen Versuch (im Gegensatz zu Sprenger 2001: 99ff., 103), sondern als unbewusstes Abwehrverhalten. Wenn jedoch diese Abwehrstrategien aufdeckt werden, kann das produktive Denken ausgebaut und es können Wege gefunden werden, alternative Vorstellungen und Fähigkeiten zu entwickeln, die das Unternehmen aus seiner aktuellen Situation herausführen können (Argyris/Schön 2002: 285ff.). Die Unternehmenskultur kann also schon die *Vorbereitungsphase* einer Mitarbeiterbefragung beeinflussen, weil die Kulturbedingtheit aller Handlungen und die Kulturblindheit, diese Kulturbedingtheit zu erkennen, die Gestaltung des Instruments Mitarbeiterbefragung entscheidend mit beeinflussen.

Auch die *Durchführung* der Befragung muss abhängig von der Unternehmenskultur betrachtet werden. Die Akzeptanz des Instruments, die Wahl der Befragungsmethode und das Antwortverhalten der Befragten werden durch die Unternehmenskultur mitbestimmt (Bögel/Rosenstiel 1997: 89; Müller et al. 2007: 45). Es scheint zudem plausibel, dass auch die Teilnahmequote durch die Unternehmenskultur beeinflusst wird, wobei hier verschiedene Möglichkeiten denkbar sind. Eine starke Unternehmenskultur mit hoher Verbindlichkeit kann z. B. durchaus einen so großen sozialen Druck ausüben, dass eine hohe Teilnahmequote erreicht wird. Wahrscheinlich müssen dazu nicht einmal zusätzliche Marketingaktivitäten zur Befragung eingesetzt werden. Auch eine ausgeprägte Feedbackkultur kann die Teilnahmequote erhöhen. In Unternehmen mit schwacher Unternehmenskultur, also hohen Freiheitsgraden, ist die Teilnahme vielleicht weniger verbindlich und fällt daher geringer aus. Vielleicht ist man in solchen Unternehmen aber auch eher bereit, kritische Themen anzusprechen, da diese nicht durch eine starke Unternehmenskultur tabuisiert werden.

Die Unternehmenskultur beeinflusst natürlich auch den gesamten *Folgeprozess*, d. h. dessen Gestaltung sowie das Verhalten der Beteiligten im Prozess (dazu ausführlich Abschnitt 2.2.7). Der Einfluss der Unternehmenskultur auf den Folgeprozess sei hier anhand des Feedbackverhaltens von Führungskräften erläutert. Die Feedbackkultur als Teil der Unternehmenskultur bestimmt, ob die Ergebnisse der Befragung von der Unternehmensleitung und den Führungskräften als Chance oder als Bedrohung wahrgenommen werden (Feinstein 2007: 92f.; Niethammer/Müller 2007: 81ff.). Die Feedbackkultur wiederum wirkt sich auf die Innovationskraft von Mitarbeiterbefragungen aus. Eine starke Feedbackkultur stärkt das Innovationsklima, d. h. die Rahmenbedingungen, unter denen Innovationen entstehen können (Feinstein 2007:

89ff.). Bereits in Abschnitt 2.2.1 haben wir das „MAB-Paradoxon“ laut Jöns angesprochen, nämlich dass die Gruppen und Bereiche, die Veränderungen am nötigsten haben, die Mitarbeiterbefragung meist am wenigsten akzeptieren und umsetzen. Auf das Beispiel der Feedbackkultur übertragen bedeutet das: Mitarbeiterbefragungen sollen das Unternehmen dabei unterstützen, die Feedbackkultur zu verbessern, indem die Befragung selbst Feedback ermöglicht. Wenn jedoch Probleme des Unternehmens aus einer mangelhaften Feedbackkultur resultieren, ist es nur wahrscheinlich, dass dieses Unternehmen auch mangelhaft mit der Mitarbeiterbefragung als Feedbackinstrument umgeht. Dies wiederum führt dazu, dass Mitarbeiterbefragungen ihre Aufgabe als Feedbackinstrument nicht erfüllen können (Bungard 2007: 77f.). Unter solchen Umständen ist es also nötig, als Ziel der Mitarbeiterbefragung die Veränderung der Unternehmenskultur festzulegen. Dazu sind z. B. Trainings und eine intensive Vorbereitung der Beteiligten auf den Prozess der Befragung sowie eine klare Ausrichtung von Lernprozessen auf die Veränderung der Unternehmenskultur nötig.

Niethammer/Müller machen den Erfolg des Folgeprozesses von Mitarbeiterbefragungen von drei Faktoren abhängig, dem *Wollen* (Einstellungen der Befragten), dem *Können* (Kompetenzen der Befragten) und dem *Dürfen* (Unternehmenskultur und Umsetzungsstrategie) (Niethammer/Müller 2007: 78ff.). Das *Dürfen* regelt, welche Verhaltensweisen im Folgeprozess legitim sind (dazu ausführlich Abschnitt 2.2.7). Doch auch das *Wollen* und *Können* sind abhängig von der Unternehmenskultur. Das Unternehmen gibt die Rahmenbedingungen vor, in denen sich Einstellungen und Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte entwickeln. Oft werden ganz konkrete Erwartungen an die Beteiligten gerichtet, welche Einstellung sie zu ihrer Arbeit haben sollen. Man denke an Mitarbeiter- oder Führungsleitbilder, die ganz klar darstellen, welchen „Schlag von Mensch“ man im Unternehmen sehen möchte. Schulungsprogramme zeigen deutlich, welche Kompetenzen das Unternehmen fördern möchte. Um den Erfolg von Mitarbeiterbefragungen zu sichern, sind alle drei Aspekte wichtig. Es gilt daher, die Einstellungen, die Kompetenzen sowie die Unternehmenskultur und die Umsetzungsstrategie so zu gestalten und zu fördern, dass Mitarbeiterbefragungen nachhaltig erfolgreich sein können (Niethammer/Müller 2007: 84f.; North 2011: 38).

### **2.2.7 ... Menschenbilder**

Menschenbilder, so wurde in Abschnitt 1.3 dargestellt, sind Theorien über Verhalten, Einstellungen und Motive von Menschen, die das Verhalten von Menschen voraussagbar machen sollen. Im Unternehmenskontext werden sie zur Rechtfertigung bestimmter Führungsstile, Anreiz- und Kontrollsysteme etc. herangezogen. Menschenbilder sind auch für Mitarbeiterbefragungen relevant, da sie die Gestaltung des Instruments in erheblichem Maße mit beeinflus-



sen. Borg stellt den Zusammenhang von Menschenbildern und Mitarbeiterbefragungen anhand von fünf Modellen des Mitarbeiters dar.

(1) Nach dem *Maschinenmodell* müssen Mitarbeiter „funktionieren“ und brauchen daher eine spezielle Organisation mit Ordnung, Disziplin, Hierarchie etc. Mitarbeitermotivation spielt dabei keine Rolle. Mitarbeiterbefragungen dienen in diesem Modell der Optimierung der Abläufe und Prozesse. Mitarbeiter sind lediglich Datenlieferanten, aber sie sind an der Analyse oder Umsetzung von Maßnahmen nicht beteiligt (Borg 2003: 36, 38). Diese Sichtweise entspricht etwa dem, was wir als implizites Bild des homo oeconomicus im Taylorismus dargestellt haben. Es entstand in einer Zeit, in der Märkte stabil und Werte wie Disziplin und Ordnung allgemein akzeptiert waren. (vgl. Abschnitt 1.3.1)

(2) Beim *Kindmodell* des Mitarbeiters sollen Mitarbeiterbefragungen vor allem „weiche Faktoren“ messen, wie Stimmungen, Gefühle, Commitment etc. Das Modell beruht auf der These, dass zufriedene Mitarbeiter gute Mitarbeiter sind. Auch hier sind Mitarbeiter nur die Datenlieferanten, „[...] Kinder [...], um die sich der Chef kümmert“ (ebenda: 36ff.). Die Unternehmensleitung allein entscheidet, was mit den Daten passiert. Das Kindmodell entspricht in etwa dem Menschenbild, das der Humanisierung der Arbeit (Hawthorne-Studien) und der frühen Arbeitszufriedenheitsforschung zugrunde liegt.

(3) Das *Robotermodell* wiederum geht davon aus, dass Mitarbeiter ihr Verhalten in Abhängigkeit von Belohnung und Strafe verändern, daher klare Ziele, Wettbewerb und Belohnung brauchen. Den passenden Rahmen zur Leistungserbringung stellt die Unternehmensleitung zur Verfügung. Durch die Mitarbeiterbefragungen soll „der Mitarbeiter [...] aufzeigen, welche Hemmnisse und Hindernisse seiner Produktivität im Wege stehen. [...] Entscheidungen darüber, was zu tun ist, trifft allerdings das Management alleine.“ (ebenda: 37, 39f.) Die starke Ausrichtung auf Belohnung und die richtigen Rahmenbedingungen zeigen, dass auch das Robotermodell vom Bild des homo oeconomicus beeinflusst wird. Auch hier wird davon ausgegangen, dass der Mitarbeiter nur innerhalb fester Strukturen und mit einer gewissen Kontrolle gute Leistungen erbringt.

(4) Das *Individuenmodell* nach Borg entspricht in etwa dem Bild des nach Selbstverwirklichung strebenden Individuums bzw. des komplexen Menschen (vgl. Abschnitt 1.3.1). Dem Mitarbeiter werden individuelle Motive, Werte und Interessen zugeschrieben, er strebt nach Selbstverwirklichung, die er auch außerhalb seiner Arbeitswelt sucht. Mitarbeiterbefragungen sollen aufzeigen, welche Sichtweisen und Werte den Mitarbeiter antreiben, er soll eingebunden und motiviert werden (ebenda: 37, 40f.).

(5) Im *Geschäftspartnermodell* werden schließlich Unternehmensleitung und Mitarbeiter als Partner gesehen, die aufeinander angewiesen sind, um ihre Ziele zu erreichen. Vom Mitarbeiter wird gefordert, dass er das Gesamtinteresse des Unternehmens bedenkt, sich aktiv am Unternehmensgeschehen beteiligt, flexibel ist, Verantwortung übernimmt etc. Daher spielt der Mitarbeiter im Geschäftspartnermodell auch eine aktive Rolle in der Mitarbeiterbefragung, die „weniger der Messung als vielmehr dem Einstieg in einen *Dialog* [dient], der zu aktivem Commitment, zu kreativen Beiträgen und zur Umsetzung der Strategie führen soll“ [Hervorhebung im Original] (ebenda: 41f.). Dieses Bild entspricht in Teilen dem Menschenbild des Wissensarbeiters, der nach Selbstverantwortung und Gestaltungsfreiraum in seiner Arbeitswelt sucht und auf den das Unternehmen aufgrund seiner hohen Spezialisierung als Fachkraft angewiesen ist.

Nach Borg existieren die verschiedenen Mitarbeitermodelle auch heute noch nebeneinander oder in Mischform, wobei er eine Verschiebung hin zum Geschäftspartnermodell sieht (ebenda: 42f.). Dies entspricht auch der Weiterentwicklung des Menschenbildes in der Wirtschaftstheorie, welches wir im Abschnitt 1.3.1 dargestellt haben. Das in einem Unternehmen vorherrschende Menschenbild hat nach diesen Überlegungen Einfluss auf die gesamte Konzeption und den Ablauf der Mitarbeiterbefragung. Das Menschenbild bestimmt die Themen, die in der Befragung als wichtig erachtet werden, z. B. die eher technische Ausrichtung auf vor allem Arbeitsplatzbedingungen und Arbeitsabläufe im Maschinenmodell oder die Ausrichtung auf weiche Faktoren wie Arbeitszufriedenheit und Klima im Kindmodell. Die Ziele der Mitarbeiterbefragung unterscheiden sich ebenfalls je nach Modell. Im Maschinenmodell steht das Optimieren von Abläufen im Vordergrund, wobei die Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Hintergrund treten bzw. gar nicht beachtet werden. Im Geschäftspartnermodell steht die Stärkung des unternehmerischen Mitdenkens an erster Stelle. Der Mitarbeiter steht hier im Mittelpunkt, wodurch Abläufe und Strukturen tendenziell in den Hintergrund gedrängt werden. Die Rolle des Mitarbeiters im Prozess der Befragung reicht von der eher passiven Rolle als reinem Datenlieferanten bis zum mitdenkenden und mitgestaltenden Mitarbeiter. Weder im Maschinen- noch im Kind- oder RobotermodeLL sind Folgeprozesse nötig, da die Aufgabe des Befragten mit der Befragung endet. Alles Weitere übernimmt die Unternehmensleitung. Beim Geschäftspartner- und Individuenmodell dagegen sind Folgeprozesse sinnvoll und auch nötig, um die geforderte aktive Beteiligung der Mitarbeiter zu erreichen. Die umfassendste Beteiligung am Folgeprozess dürfte im Geschäftspartnermodell gefordert sein (ebenda: 43).

Im vorherigen Abschnitt haben wir angesprochen, dass Niethammer/Müller den Erfolg der Folgeprozesse zur Mitarbeiterbefragung in Abhängigkeit von den drei Faktoren *Wollen*, *Können* und *Dürfen* sehen. Das *Wollen*, die Einstellung, beeinflusst zum einen Vertrauen und Akzeptanz

in das Instrument, Veränderungsbereitschaft und persönliche Reaktionen auf die Befragungsergebnisse (Niethammer/Müller 2007: 79f.). Zum anderen haben wahrscheinlich auch Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter Theorien zum Wollen der jeweils anderen Parteien entwickelt und richten ihr Verhalten danach aus. Man stelle sich z. B. vor, dass Mitarbeiter den Eindruck haben, ihre Unternehmensleitung und die Führungskräfte seien von der Nützlichkeit der Befragung nicht überzeugt. Warum sollten dann die Mitarbeiter selbst davon überzeugt sein? Oder in einem positiven Beispiel ausgedrückt, wenn Unternehmensleitung und Führungskräfte vom Nutzen der Mitarbeiterbefragung überzeugt sind und dies auch glaubhaft an die Mitarbeiter vermitteln können, dann werden wahrscheinlich auch die Mitarbeiter vom Nutzen der Befragung überzeugt sein. Solche Einstellungen beeinflussen natürlich die Reaktion und das Engagement der jeweiligen Gruppen im Prozess der Befragung.

Das *Können* umfasst die Kompetenz der Beteiligten, im Folgeprozess Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen (ebenda: 80f.). Die Theorien von Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern über die Kompetenzen der jeweils anderen Gruppen bestimmen bereits die Gestaltung der Befragung und der Folgeprozesse mit. Ob die Unternehmensleitung den Führungskräften Moderationskompetenz zutraut, entscheidet darüber, ob z. B. Führungskräfte oder externe Moderatoren die Ergebnisrückmeldungen moderieren. Gehen Führungskräfte davon aus, dass ihre Mitarbeiter wertvolle Hinweise zu Verbesserungen einbringen können, werden sie wahrscheinlich aktiv Diskussionsrunden leiten und versuchen, ihre Mitarbeiter einzubeziehen. Trauen Führungskräfte ihren Mitarbeitern dies hingegen nicht zu, werden sie kaum einen gemeinsamen Folgeprozess vorantreiben und wichtige Entscheidungen eher alleine treffen. Wenn Mitarbeiter wiederum ihre Führungskräfte nicht für kompetent genug halten, Veränderungen herbeizuführen, werden sich Mitarbeiter wahrscheinlich kaum an Folgeprozessen beteiligen, weil sie sich keinen Erfolg davon versprechen. Dies sind nur einige Beispiele, wie sich Theorien über Kompetenzen der beteiligten Gruppen auf die Folgeprozesse auswirken können. Doch auch schon in der Befragung selbst spielen diese Theorien eine Rolle, wenn Unternehmensleitung oder Führungskräfte z. B. anzweifeln, dass Mitarbeiter ihre Arbeitssituation überhaupt kompetent beurteilen können. In diesem Falle werden Zweifel an den Mitarbeitern als zuverlässige und kompetente Datenlieferanten gehegt, die sich dann auch darauf auswirken, ob die Ergebnisse als repräsentativ akzeptiert werden. Die Akzeptanz der Ergebnisse wiederum beeinflusst natürlich den Folgeprozess.

Das *Dürfen* bestimmt, welche Verhaltensweisen in Folgeprozessen als legitim angesehen werden. Zur Verdeutlichung sei noch einmal auf das bereits angeführte Beispiel der Feedbackkultur verwiesen. Die Unternehmenskultur bestimmt, wie Feedback bewertet und ob Feedback überhaupt als legitim betrachtet wird (Niethammer/Müller 2007: 81f.). Stellen wir uns ein Unterneh-

men vor, in dem offene Rückmeldungen von Mitarbeitern an Führungskräfte nicht üblich sind. Ein Folgeprozess, in dem z. B. in Workshops die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung offen diskutiert werden, so wie viele Autoren vorschlagen, erscheint in diesem Unternehmen nicht durchführbar. Die Mitarbeiter müssten in diesem Fall eine aktive Rolle im Feedbackprozess einnehmen, ein Verhalten, das für sie nicht legitim ist. D. h., die Führungskraft würde wahrscheinlich ihrerseits an der Kompetenz ihrer Mitarbeiter zweifeln und ihnen die Rolle des Feedback-Gebenden nicht zugestehen. Es ist auch fraglich, ob Führungskräfte in einer eher unterentwickelten Feedbackkultur die Rückmeldungen ihrer Mitarbeiter als wertvollen Input ansehen können oder diese eher als Kritik interpretieren. Eventuell wollen auch die Mitarbeiter selbst diese Rolle nicht einnehmen, z. B. aus Angst vor negativen Konsequenzen, wenn sie kritische Themen ansprechen. Das Dürfen bestimmt darüber hinaus auch, wer im weiteren Verlauf der Befragung Maßnahmen planen und auch umsetzen darf, d. h., ob dies allein in der Hand der Unternehmensleitung liegt oder ob sich Führungskräfte und Mitarbeiter ebenfalls aktiv beteiligen können.

Wir haben im Abschnitt 1.3.3 einen weiteren wichtigen Aspekt in Bezug auf das Menschenbild betrachtet, die *Steuerbarkeit* bzw. generelle Beeinflussbarkeit von Individuen. Wir haben angeführt, dass Individuen grundsätzlich steuerbar sind und zwar umso besser, je größer das Wissen über die Vorgeschichte der zu steuernden Individuen ist und je besser dieses Wissen zur Kontrolle der Eingabevariablen genutzt werden kann. Mitarbeiterbefragungen können in diesem Sinne einen wichtigen Beitrag zur Steuerbarkeit der Mitarbeiter im Unternehmen leisten. Durch die Datenerhebung wird zum einen die Ausgangssituation geklärt und zum anderen wird deutlich, in welchen Bereichen die Befragten sich Veränderungen wünschen. Unternehmensleitung und Führungskräfte können anhand der Ergebnisse der Erhebung ablesen, welche Eingabevariablen mit großer Wahrscheinlichkeit zu einer Veränderung im Unternehmen führen werden. Neuberger bewertet dies eher kritisch, da er die Kernidee der Mitarbeiterbefragung darin sieht, dass die Unternehmensleitung das Handeln der Befragten vorhersehbar machen möchte, um sie besser kontrollieren zu können (Neuberger 1997: 428). Sicherlich besteht die Gefahr, dass Mitarbeiterbefragungen als Kontrollinstrumente verwendet werden. Gerade davor wird in der Literatur eindringlich gewarnt, denn solche Versuche werden von den Befragten häufig durchschaut, die dann mit Gegenwehr reagieren (Bungard/Jöns/Schultz-Gambard 1997: 448). Wir wollen an dieser Stelle auch noch einmal darauf hinweisen, dass im Unternehmensalltag ein gewisses Maß an Steuerung und Kontrolle unabdingbar ist. Ein Unternehmen mit interner Differenzierung und arbeitsteiligen Prozessen könnte sonst kaum auf ein gemeinsames Ziel hin wirtschaften. Es ist also durchaus legitim, dass durch Mitarbeiterbefragungen Daten erhoben werden, die eine Steuerung und Kontrolle ermöglichen. Mitarbeiterbefragungen sollen aber

auch nur genau dies tun, nämlich betriebswirtschaftliche Prozesse *unterstützen*. Sie sind ein Instrument, das Partizipation fördern, keinesfalls soziale Kontrolle ausbauen soll.

Das Menschenbild des autonomen Aktanten, das wir in Abschnitt 1.3.3 erläutert haben, lässt sich sehr gut mit den Anforderungen einer Mitarbeiterbefragung als Instrument der Partizipation vereinbaren. Denn es beschreibt die Befragten als aktive und lernfähige Individuen, die die Einstellung und die Kompetenzen haben bzw. entwickeln können, sich aktiv am Prozess zu beteiligen und damit die Befragungen zu einem Erfolg werden zu lassen. Wird der Mitarbeiterbefragung ein Bild aktiver und lernfähiger Mitarbeiter zugrunde gelegt, dann müssen diesen folglich auch die Rechte für eine aktive Rolle innerhalb des Prozesses zugestanden werden. Mitarbeiter wiederum sollten die Chance nutzen und die aktive Rolle annehmen, die ihnen im Prozess eingeräumt wird. Dabei sind sie grundsätzlich frei, das Maß ihrer Beteiligung selbst zu bestimmen. Durch die Darstellungen zum sozialen Wandel (vgl. Abschnitt 1.1.1) dürfte klar geworden sein, dass Veränderungen nur von den Personen ausgehen können, die als Komponenten im sozialen System agieren. Allerdings können Mitarbeiter auch eine Art „Bedienthaltung“ einnehmen, d. h., sie warten einfach ab, dass sich quasi von selbst etwas verändert oder andere Personen diese Veränderung für sie durchsetzen. Diese Personen, die sich nicht als Komponenten verhalten oder ihre Interaktion auf minimale Beteiligung beschränken, müssen als Konsequenz damit rechnen, dass auch Veränderungen eintreten, die eben *nicht* ihren Wünschen entsprechen. Das Menschenbild des autonomen Aktanten besagt zum anderen, dass Personen, die eine Lernchance annehmen, den Lernanlass, den Lernprozess und das Lernergebnis als relevant betrachten müssen. Dadurch ergibt sich auf der Seite der Unternehmensleitung eine Pflicht, das Instrument Mitarbeiterbefragung an diesen Bedürfnissen der Mitarbeiter auszurichten.

Menschenbilder, so konnte gezeigt werden, haben vielfältigen Einfluss auf die Gestaltung, die Durchführung und den Folgeprozess der Befragung. Sie beeinflussen daher auch den Erfolg der Mitarbeiterbefragung und ihres Folgeprozesses. Für Unternehmensleitungen scheint es also durchaus ratsam, diesem Aspekt im Zuge der Befragung explizit mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Gerade wenn die Umsetzung des Prozesses und das Aktivitätslevel der Beteiligten nicht den Erwartungen entsprechen, könnte das Menschenbild ein Grund dafür sein. Wer von seinen Mitarbeitern erwartet, dass sie sich aktiv an Diskussionsrunden oder an der Umsetzung von Maßnahmen beteiligen, der sollte vorher wissen, ob ein solches Aktivitätslevel im Selbstbild des Mitarbeiters und auch im Bild der Führungskräfte von ihren Mitarbeitern vorgesehen ist, d. h., ob der Mitarbeiter dies will, kann und darf.

## 2.3 Erfolgsfaktoren von Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrumente

Wie wir bereits in den vorhergehenden Abschnitten zeigen konnten, sind zwei der entscheidenden Erfolgsfaktoren von Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrumente (1) der Fragebogen, da er bestimmt, welche Themen für Veränderungen zugänglich werden, sowie (2) der Folgeprozess, da hier mögliche Lernchancen abgeleitet und entsprechende Lernprozesse umgesetzt werden. Dennoch besteht eine Mitarbeiterbefragung aus einem komplexen, mehrstufigen Prozess, dessen Erfolg von vielen Details abhängt.<sup>74</sup> Eine Evaluation von Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrumente wäre daher unvollständig, wenn sie nicht auch die Erfolgsfaktoren der Phasen Vorbereitung und Durchführung berücksichtigen würde. Denn in diesen Phasen wird die Grundlage für die Akzeptanz und die Qualität der Befragung gelegt. Damit bestimmen sie folglich auch indirekt die Qualität des Folgeprozesses mit. An dieser Stelle wollen wir kurz auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Vorbereitung und Durchführung eingehen. Im 3. Kapitel werden wir die entsprechenden Phasen der Mitarbeiterbefragung des Praxisbeispiels anhand dieser Faktoren erläutern und evaluieren.

**Ziele und Positionierung** sind für eine Mitarbeiterbefragung in vielerlei Hinsicht wichtig. Die Ziele geben klar vor, was mit der Mitarbeiterbefragung erreicht werden soll. Dadurch bestimmen sie die Erwartungen der Beteiligten an die Befragung. Sie reduzieren auch das Messproblem von Lernprozessen, indem konkrete Kriterien festgelegt werden können, um die Zielerreichung zu überprüfen. Die Positionierung wiederum bestimmt maßgeblich die Konzeption und den Ablauf des Folgeprozesses. Ziele und Positionierung legen auch fest, welche Rollen den jeweiligen Akteuren in den verschiedenen Phasen der Befragung zukommen. Auch die Geschäftsleistung bestimmt durch ihr **Commitment**, welche Rolle sie in der Befragung einnimmt, und kann damit die Akzeptanz und den Erfolg der Befragung positiv beeinflussen (Abschnitt 3.3.2).

**Kommunikationsmaßnahmen** vor und während der Befragung sind wichtig, um die Befragten zur Teilnahme zu motivieren und über den organisatorischen Ablauf zu informieren. Auch die Rolle und die Aufgaben der Beteiligten in der Befragung sollten durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen vermittelt werden (Abschnitt 3.3.3).

Als Indikator für die Akzeptanz der Mitarbeiterbefragung gilt die **Beteiligung**. Denn die Unternehmensmitglieder nehmen i. d. R. nur dann wiederholt an einer Befragung teil, wenn diese in ihren Augen erfolgreich abgelaufen ist. Darüber hinaus liefert nur eine entsprechend hohe

---

<sup>74</sup> Eine übersichtliche und relativ ausführliche Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren bietet Borg 2002: 106f. Bungard/Jöns/Schultz-Gambard 1997: 441ff. gehen den umgekehrten Weg und stellen die größten Sünden einer Befragung heraus und zeigen auf, wie man diese vermeiden kann.

Teilnahmequote auch repräsentative Ergebnisse. Um die Quote zu erhöhen, werden oft auch **Incentives** eingesetzt, die einen zusätzlichen Anreiz zur Teilnahme bieten. Für das Vertrauen und die Akzeptanz der Befragung ist darüber hinaus auch die Gewährleistung der **Anonymität** wichtig. Eine anonyme Befragung senkt die psychologischen Kosten der Befragung und kann so die Einstellungen („Wollen“) der Teilnehmer zur Befragung positiv beeinflussen (Abschnitt 3.3.4).

Da Führungskräfte aufgrund ihrer Schlüsselposition großen Einfluss auf sowie Verantwortung für die Initiierung und Umsetzung von Lernprozessen haben, ist auch die **Vorbereitung der Führungskräfte** ein Erfolgsfaktor. Zum einen müssen Führungskräfte selbst Kompetenzen für den Umgang mit den Befragungsergebnissen erwerben, um diese erfolgreich in Veränderungsprozesse umsetzen zu können. Zum anderen sollten Führungskräfte auch ihre Mitarbeiter auf deren Rolle im Folgeprozess vorbereiten und sie dazu motivieren, Veränderungen mitzutragen. Damit Führungskräfte die Ergebnisse auswerten können, müssen diese in **Ergebnisberichten** zusammengefasst werden. Der Aufbau und Inhalt der Berichte bedingt, welche Informationen Führungskräfte weiterverarbeiten und in den Folgeprozess einbringen können (Abschnitt 3.3.5).

## **Kapitel 3: Einsatz von Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrument am Beispiel der Ingram Micro Distribution GmbH**

Im Kapitel 1 wurden zunächst grundlegende Begriffe definiert, für die Arbeit verbindlich festgelegt und der Fragebogen als ein zentraler Erfolgsfaktor von Mitarbeiterbefragungen herausgestellt. Im 2. Kapitel wurde der Folgeprozess als zweiter zentraler Erfolgsfaktor identifiziert und weitere Erfolgsfaktoren in den Phasen Vorbereitung und Durchführung der Befragung vorgestellt. Im 3. Kapitel soll nun die Mitarbeiterbefragung der Ingram Micro Distribution GmbH anhand der in Kapitel 1 und 2 entwickelten Erfolgsfaktoren evaluiert werden.

In Abschnitt 3.1 sollen zunächst das Unternehmen sowie die Geschichte der Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro kurz vorgestellt werden, ebenso wie die Rahmenbedingungen und der Ablauf der empirischen Untersuchung der Autorin. In Abschnitt 3.2 wollen wir den Fragebogen der Mitarbeiterbefragung von Ingram Micro Deutschland anhand formaler Kriterien sowie der in Abschnitt 1.2.2.5 entwickelten Systematik analysieren. Daraus lässt sich ableiten, inwieweit die Mitarbeiterbefragung Ansätze für Veränderungen auf den verschiedenen Ebenen der Unternehmenskultur liefert und in welchem zeitlichen Rahmen diese wahrscheinlich umgesetzt werden können. Im darauf folgenden Abschnitt 3.3 werden die Phasen der Vorbereitung und Durchführung der Befragung anhand der Erfolgskriterien aus Abschnitt 2.3 analysiert. Folgeprozess und Evaluation der Mitarbeiterbefragung werden schließlich im Abschnitt 3.4 behandelt. Dabei wollen wir uns zunächst mit den individuellen, Gruppen- und organisationalen Lernprozessen beschäftigen (Abschnitt 3.4.1). Die Kommunikationsstrategien zur Mitarbeiterbefragung und die Mitarbeiterbefragung als Kommunikationsinstrument werden aufgrund ihrer großen Bedeutung für den Erfolg von Befragungen noch einmal gesondert behandelt (Abschnitt 3.4.2). Die Abschnitte 3.5 und 3.6 zeigen noch einmal im Überblick, was bei der Mitarbeiterbefragung der Ingram Micro Distribution GmbH besonders gut läuft (Abschnitt 3.5) und wo die Möglichkeiten der Mitarbeiterbefragung als Lerninstrument noch nicht ganz ausgeschöpft werden. Ebenso werden konkrete Ansätze für Verbesserungen des Prozesses herausgearbeitet (Abschnitt 3.6). Im Abschnitt 3.6.4 wollen wir einige Empfehlungen für einen Relaunch der Mitarbeiterbefragung geben. Dieser soll nicht nur Verbesserungen des Prozesses bewirken, sondern der Befragung auch wieder neuen Schwung geben und die Motivation und das Engagement innerhalb des Unternehmens wieder stärken.



### **3.1 Die Ingram Micro Distribution GmbH: das Unternehmen, die Mitarbeiterbefragung und die empirische Untersuchung**

Die Ingram Micro Distribution GmbH<sup>75</sup> ist Großhändler für Produkte der Informationstechnologie und beliefert deutschlandweit über 35.000 Kunden mit Produkten von mehr als 350 Partnern. Das Unternehmen ist eine hundertprozentige Tochter des US-amerikanischen Konzerns Ingram Micro Inc., der weltweit über 100 Distributionszentren an 35 Standorten unterhält und damit weit über 160.000 Kunden in mehr als 170 Ländern beliefert. Die Ingram Micro Distribution GmbH wurde 1972 als Macrotron in München gegründet und startete mit der Entwicklung, dem Vertrieb und der Wartung von Test- und Fertigungssystemen für die Elektronik- und Halbleiterindustrie. 1983 wurde die Macrotron Distribution für Computer, Peripherie und Software gegründet, die zum umsatzstärksten Geschäftsbereich wurde. 1998 erwarb der Konzern Ingram Micro die Aktienmehrheit der Macrotron, die 1999 zunächst zur Ingram Macrotron und 2002 schließlich zur Ingram Micro Distribution GmbH umfirmiert wurde. Verwaltung und Vertrieb haben ihren Sitz in Dornach bei München. Zusätzlich gibt es zwei weitere, kleinere Vertriebsniederlassungen in Braunschweig und Lippstadt. Das Logistikzentrum befindet sich in Straubing. Insgesamt beschäftigt die Ingram Micro Distribution GmbH im Jahr 2007 etwa 1.400 Mitarbeiter. Der Großteil davon arbeitet in München, etwa 400 Mitarbeiter arbeiten in Straubing, die beiden Vertriebsniederlassungen beschäftigten 2007 jeweils knapp 20 Mitarbeiter.

Mitarbeiterbefragungen haben bei der Ingram Micro Distribution GmbH (im Folgenden nur noch als Ingram Micro Deutschland bezeichnet) eine lange Tradition. Bereits in der damaligen Macrotron wurden in den Jahren 1996 und 1998 schriftliche Mitarbeiterbefragungen in Zusammenarbeit mit einem externen Berater und unter Einbeziehung des Mitarbeiterbeirates durchgeführt. Diese ersten Befragungen waren bereits in ihrem Design interventionistisch angelegt, d. h., neben der Erfassung des Stimmungsbildes sollten auch konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen gefunden werden. Der externe Berater war in beiden Befragungen sowohl in die Vorbereitungsphase als auch in die Folgeprozesse involviert. Ein standardisierter Fragebogen ermöglichte Benchmark-Vergleiche mit anderen Unternehmen aus der IT-Branche. Die Befragung fand nach der Wahllokalmethode auf freiwilliger Basis und anonym statt. 1998 erreichte man eine Beteiligungsquote von ca. 90 %. Der Folgeprozess war Top-down gestaltet. Externe Moderatoren führten Workshops in allen Bereichen durch, allerdings nicht mit allen Mitarbeitern, sondern mit Fokusgruppen. Bereichsübergreifende Projektteams, unterstützt durch Promotoren der Geschäftsleitung, waren für die Umsetzung der Themen aus den Workshops verantwortlich.

---

<sup>75</sup> Ein detailliertes Firmenprofil ist auch im Internet unter [www.ingrammicro.de/public/profil](http://www.ingrammicro.de/public/profil) zu finden.

Präsentationen, interne Memos und E-Mails an Mitarbeiter und Führungskräfte stellten die Information zum Ablauf und den Zielen der Befragung sicher.

1999, nach der Umfirmierung zu Ingram Macrotron, nahm das Unternehmen erstmals an der jährlich durchgeführten, weltweiten Mitarbeiterbefragung, genannt Breakthroughs, des Ingram-Micro-Konzerns teil. Auch diese Befragungen sind freiwillig und anonym. Ingram Micro USA hatte bereits 1995 und 1996 Mitarbeiterbefragungen durchgeführt und dies ab 1997 für alle Regionen vorgeschrieben. Die Befragungen fanden in allen Jahren mithilfe externer Anbieter statt, die sich um die Dateneingabe, -analyse und die Erstellung der Berichte kümmerten. Bis auf ein paar kleinere Veränderungen ist der allgemeine Ablauf der Mitarbeiterbefragungen über die Jahre gleich geblieben. Da in den beiden folgenden Abschnitten noch genauer darauf eingegangen wird, sollen an dieser Stelle nur die wichtigsten Punkte kurz umrissen werden. Die Beteiligung der einzelnen Länder in der Vorbereitungsphase ist relativ gering, da diese in der Verantwortung der Abteilung Training & Development (für die weltweite Personalentwicklung verantwortliche Abteilung) in den USA liegt. Diese Abteilung ist für die Gestaltung des Fragebogens und dessen Inhalte verantwortlich und bestimmt verbindlich für alle Länder den zeitlichen Rahmen der Befragung. Die Fragebögen sind weltweit weitestgehend einheitlich und werden in die jeweilige Landessprache übersetzt. In den einzelnen Ländern gibt es Ansprechpartner aus der Personalabteilung und/oder der Personalentwicklung<sup>76</sup>, die für die Koordination der Befragung in ihrem Land zuständig sind. Sie liefern in der Vorbereitungsphase notwendige Übersetzungen sowie die Personalliste der teilnehmenden Mitarbeiter und legen die so genannte „reporting structure“<sup>77</sup> fest, die zur Erstellung der personalisierten Ergebnisberichte benötigt wird.

Bis 2001 setzte man gedruckte Fragebögen ein, und Ingram Micro Deutschland führte die Befragung per Wahllokalmethode durch. Die ausgefüllten Fragebögen wurden gesammelt und direkt zur Auswertung an den externen Anbieter geschickt. Seit 2002 findet die Befragung online statt und kann von allen internetfähigen Computern erreicht werden. Der externe Anbieter hostet die Befragungsseite, vergibt die Passwörter per E-Mail und ist für die Auswertung der Daten und die Erstellung der Berichte verantwortlich. Im Lager in Straubing, wo der Großteil der Mitarbeiter keinen regulären Zugang zu einem PC hat, werden in der Befragungszeit Konferenzräume mit PCs ausgestattet. Mitarbeiter ohne E-Mail-Adresse erhalten dort auch ihr Pass-

---

<sup>76</sup> Bei Ingram Micro Deutschland ist der Ansprechpartner ein Mitarbeiter aus der Personalentwicklung, Team Learning & Development. Im Laufe der Zeit hat sich der Name des Teams mehrfach geändert, hier soll zur Vereinfachung aber durchgängig entweder Personalentwicklung oder Learning & Development benutzt werden.

<sup>77</sup> Ergebnisberichte werden personalisiert für Führungskräfte erstellt, sofern eine Mindestzahl an direkten oder indirekten Mitarbeitern teilnimmt. Die Ergebnisse unterer Führungskräfte fließen entlang der reporting structure auch in die Berichte der oberen Führungskräfte ein. So wird zudem sichergestellt, dass keine Antworten verloren gehen, denn wird die Mindestzahl an Teilnehmern nicht erreicht, werden die Antworten so lange in den Bericht der nächst höheren Führungskraft integriert, bis ein Bericht erstellt werden kann. Siehe dazu auch Anhang 1.3.

wort auf Papier ausgehändigt. Die Ergebnisberichte sind personalisiert und werden für Führungskräfte erstellt, sofern mindestens 5 ihrer direkten Mitarbeiter teilgenommen haben (Direct Report) und/oder mindestens 15 direkte und indirekte Mitarbeiter, d. h. solche, die an eine Führungskraft berichten, die direkt an die betreffende Führungskraft berichtet sowie alle Hierarchieebenen darunter. Treffen beide Bedingungen zu, erhält die Führungskraft einen Bericht mit Werten des Total Teams (d. h. mit Antworten aller direkten und indirekten Mitarbeiter) sowie der Direct Reports (d. h. nur mit Antworten der direkten Mitarbeiter) im Vergleich. Der Bericht weist zwei Indices aus, den CI (Coaching Index) und den ASI (Associate Success Index). Der CI gibt die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft an, der ASI die allgemeine Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seiner Arbeitsstelle. Die Indices können Werte zwischen 8 und 24 annehmen, je kleiner der Wert, desto besser. Werte über 14 werden als kritisch gesehen. Wie genau die Indices berechnet werden und welche Fragen dazu relevant sind, ist nicht öffentlich bekannt.

Die Verantwortung für den Folgeprozess haben die Personalabteilungen der jeweiligen Länder. Vorschriften aus den USA bezüglich der Ausgestaltung lagen in allen Jahren vor, z. B. wurde verlangt, dass alle Führungskräfte mit Bericht ihre Ergebnisse vorstellen, einen Aktionsplan mit Verbesserungsvorschlägen erstellen und diesen umsetzen. Das Design des Folgeprozesses bei Ingram Micro Deutschland stammt allerdings von der Personalentwicklung selbst, die dabei auf die Erfahrungen der beiden Mitarbeiterbefragungen aus Macrotron-Zeiten zurückgreifen konnte. In den ersten Jahren war verbindlich vorgeschrieben, dass alle Führungskräfte, die einen Bericht erhalten haben, ein Get-Together-Meeting halten mussten. Das Get-Together-Meeting war eine Veranstaltung innerhalb eines Teams, in deren Rahmen die Mitglieder über ihre Teamergebnisse informiert wurden. Unter Moderation von Learning & Development wurden dann gemeinsam so genannte Action Plans erstellt. Für die Umsetzung dieser Aktionspläne wurden bereits in den Meetings Verantwortliche festgelegt, Learning & Development kontrollierte diese Umsetzung. Bereichsübergreifende Projektteams waren für die Umsetzung der Themen verantwortlich, die bereichsübergreifend bearbeitet werden mussten. Auch diese Teams wurden durch die Personalentwicklung koordiniert. Nach jeder Befragung wurden Schwierigkeiten und Verbesserungsvorschläge in der Vorbereitung und Durchführung der Befragung gesammelt und an die USA weitergeleitet. Zudem wurde der Folgeprozess in jedem Jahr beleuchtet und, falls nötig, auch verändert. Dieses Vorgehen, das nur mit relativ hohem zeitlichem Aufwand umgesetzt werden konnte, wurde einige Jahre beibehalten. Im Jahr 2001 oder 2002, aus den Unterlagen und auf Nachfrage ist dies nicht genau festzumachen, wechselte die Verantwortlichkeit für den Folgeprozess von der Personalentwicklung langsam über zu den HR-Managern, die nach und nach die Moderation der Get-Together-Meetings und das Controlling der Aktionspläne übernahmen. In dieser Zeit wurden auch die übergreifenden Projektteams

eingestellt. Ab 2003 moderierten Führungskräfte ihre Get-Together-Meetings selbst, sofern der CI nicht kritisch war, d. h. nicht über 14 lag. Damit verlagerte sich auch die Verantwortung für das Erstellen der Aktionspläne, die Umsetzung und das Controlling der Maßnahmen fast gänzlich auf die einzelnen Führungskräfte. 2006 entschied man sich, in allen Teams Get-Together-Meetings unter Moderation der HR-Manager durchzuführen, musste dieses Vorgehen aber bereits im nächsten Jahr aufgrund des hohen zeitlichen Aufwandes wieder einstellen (dazu ausführlich Abschnitt 3.4). Anhang 1 enthält sowohl den Fragebogen der Mitarbeiterbefragung von 2007, einen Ergebnisbericht als auch Präsentationsvorlagen und Leitfäden für die Get-Together-Meetings. Aus Gründen der Vertraulichkeit liegen teilweise nicht die Originale sondern stilisierte Versionen vor.

Die Kommunikation zur Mitarbeiterbefragung erfolgt von verschiedenen Stellen aus. Zum einen wird die Befragung durch das Top-Management in den USA per E-Mail angekündigt und es wird zur Teilnahme aufgerufen. Nach der Befragung gibt es ebenfalls eine E-Mail, in der für die Teilnahme gedankt und die wichtigsten Ergebnisse (allerdings weltweit) zusammengefasst werden. Zum anderen kündigt der externe Anbieter die Befragung an, versendet das Passwort sowie eine Erinnerungsmail (nur bei Online-Befragungen). Daneben nutzt Ingram Micro Deutschland E-Mails und Plakate, um die Befragung anzukündigen und zur Teilnahme zu motivieren. Im Vorfeld wird die Befragung auch in der Mitarbeiterzeitschrift „Insider“ angekündigt. Nach der Befragung werden die Ergebnisse der Befragung ebenfalls im Insider, auf der Mitarbeiterversammlung oder per E-Mail kommuniziert. Zusätzlich werden die Ergebnisse der Befragung als Power-Point-Präsentation im Intranet veröffentlicht. All diese Kommunikationswege wurden bereits sehr früh in der Geschichte der Mitarbeiterbefragung etabliert, sodass sie den Mitarbeitern vertraut sind. Anhang 1 enthält Beispiele für diese Kommunikation.

Die Autorin hatte die Gelegenheit, die Mitarbeiterbefragungen 2006 und 2007 als Mitverantwortliche zu betreuen und erhielt dadurch umfassende Einblicke in alle Prozesse und Abläufe. 2006 nahm sie zusätzlich an verschiedenen Get-Together-Meetings als Beobachterin und auch als Co-Moderatorin teil.

Im Rahmen ihrer empirischen Untersuchung führte die Autorin im Jahr 2007 sowohl eine eigene schriftliche Befragung als auch mündliche Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften verschiedener Bereiche durch. Um die Befragung der Autorin und die Mitarbeiterbefragung von Ingram Micro Deutschland auch sprachlich auseinanderhalten zu können, soll im Folgenden die Befragung der Autorin immer als „Umfrage“ bezeichnet werden. Die Umfrage der Autorin fand parallel zur Ingram-Micro-Mitarbeiterbefragung Anfang April statt, da dadurch zum einen Aufmerksamkeit und Präsenz des Themas garantiert waren und zum anderen die etablierten

Kommunikationswege per E-Mail zur Ankündigung und Erinnerung an die Befragung mit genutzt werden konnten. Die Befragung wurde über eine von allen internetfähigen Computern zugängliche Internetpräsenz der Autorin gehostet. Der Zugang war über ein Passwort gesichert, das den Mitarbeitern über die Ankündigungs- und Reminder-E-Mails mitgeteilt wurde bzw. in Straubing über die Ausgabe der Papierpasswörter koordiniert wurde. Der Fragenbogen und die Internetpräsenz wurden durch einen Pretest auf ihre Funktionalität geprüft und zusätzlich mit den Verantwortlichen von Learning & Development besprochen. Screenshots der Internetpräsenz und des Fragebogens sind in Anhang 2 abgebildet.

Die Interviews wurden in der Zeit von Juni bis August 2007 geführt. Da die Interviews auch einige Fragen zu den Get-Together-Meetings enthielten, wurde dieser Zeitraum bewusst so gewählt, damit der Prozess der Befragung weitgehend abgeschlossen war, d. h., dass die Interviewpartner die Fragen zu den Get-Together-Meetings aus aktuellen Erfahrungen beantworten konnten. Die Anmeldung zum Interview erfolgte über ein Dialogfeld, das automatisch nach dem Ausfüllen des Fragebogens erschien. Über diesen Weg meldeten sich zunächst nur Mitarbeiter, jedoch keine Führungskräfte zum Interview an. Durch eine gesonderte E-Mail an alle Führungskräfte und über die HR-Manager wurde noch einmal nachträglich nach Interviewpartnern gesucht. Insgesamt konnten 15 Interviews durchgeführt werden, davon 4 Interviews mit Führungskräften. Unter den Mitarbeitern fand sich mindestens ein Interviewpartner pro Unternehmensbereich. Unter den Führungskräften konnten auch nach dem zusätzlichen Aufruf nur Interviewpartner aus 4 der 6 Bereiche gefunden werden. Der Interviewleitfaden sowie die Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Interviews sind ebenfalls in Anhang 2 nachzulesen.

Sowohl die schriftliche Umfrage der Autorin als auch die Interviews enthalten einen Themenblock, der sich vornehmlich auf die Erfolgsfaktoren bezieht, die allgemein für die Akzeptanz und das Vertrauen in die Mitarbeiterbefragung nötig sind. In der Umfrage sind dies die Fragen 1 bis 13 sowie 49 und 50, wobei sich die Fragen 8 und 11 speziell auf das Thema Anonymität beziehen und Frage 13 auf den Fragebogen. Im Interview beschäftigt sich der 2. Themenblock allgemein mit der Mitarbeiterbefragung. Frage 3 bezieht sich dabei speziell auf die Ziele der Befragung, die Fragen 8 bis 10 auf die Anonymität und die Fragen 11 bis 14 auf die Gestaltung des Fragebogens. Ein eigener Themenblock zu den Get-Together-Meetings ist ebenfalls in der Umfrage und den Interviews enthalten. In der Umfrage sind dies die Fragen 14 bis 29, wobei sich die Fragen sowohl allgemein auf die Akzeptanz des Get-Together-Meetings beziehen als auch auf die Kommunikation der Ergebnisse und die Ableitung und Umsetzung der Maßnahmen. In den Interviews bezieht sich der 3. Themenblock (Fragen 18 – 24) auf das Get-Together-Meeting, d. h. die Kommunikation der Ergebnisse, die Ableitung und die Umsetzung

von Maßnahmen. In beiden empirischen Untersuchungen widmete sich der letzte Themenblock dem Menschenbild bzw. Führungsverhalten bei Ingram Micro. In der Umfrage sind dies die Fragen 30 bis 48, die das Wollen (Fragen 30 – 36) und Dürfen (Fragen 37 – 48) der Mitarbeiter evaluieren. Im Interview beziehen sich die Fragen 25 – 28 auf das Führungsverhalten und das Menschenbild.

Das hier vorgestellte Analyseschema bietet den Vorteil, dass es *theoretische Hintergründe* mit *praktischen Evaluationsmethoden* kombiniert. Des Weiteren ermöglicht es eine *vollständige Analyse aller Phasen* einer Mitarbeiterbefragung. Da die Phasen Vorbereitung und Durchführung maßgeblich für die Akzeptanz und das Vertrauen der Mitarbeiter in die Befragung verantwortlich sind, können Unternehmen durch das vorgestellte Analyseschema bereits die *Voraussetzungen* für erfolgreiche Folgeprozesse analysieren. Die Einteilung der Fragebogenitems in die Ebenen der Kultur ermöglicht Hypothesen darüber, wie zeitintensiv und aufwendig die Folgeprozesse wahrscheinlich gestaltet werden müssen, damit die Lernchancen umgesetzt werden können. Die Analyse der Lernchancen kann mit anderen Erfolgsfaktoren der Befragung, wie z. B. den Zielen und der Positionierung, verglichen werden. So können Unternehmen feststellen, ob der verwendete Fragebogen und das Design der Befragung zusammenpassen und ob die eingesetzten Ressourcen und Mittel ausreichen, die zu erwartenden Lernprozesse umzusetzen. Schließlich bietet der Analyserahmen die Möglichkeit, die Folgeprozesse selbst zu analysieren und dabei zu prüfen, welche Lernchancen denn aktuell bereits wahrgenommen werden und wo Potenzial noch nicht ausgeschöpft wird. Darüber hinaus bietet dieses Analyseschema auch eine theoretische Grundlage, um ein Bewusstsein für Lernprozesse und deren Ablauf im Unternehmen zu schaffen. Führungskräfte erhalten durch die wissenschaftlichen Modelle einen besseren Einblick in die Wirkungszusammenhänge und ein besseres Verständnis von Lernprozessen. Dies wird Führungskräfte auch dabei unterstützen, ihre Ergebnisse effektiver zu analysieren und für ihre Bedürfnisse passende Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten (vgl. Zimmermann/Franken 2008: 29). Dadurch können Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen auf Lernprozesse vorbereitet werden, indem sie ihre Rolle im Befragungsprozess besser verstehen. Natürlich sind die empirischen Untersuchungen der Autorin auf die Mitarbeiterbefragung des Praxisbeispiels ausgelegt. Allerdings lassen sich die Fragen sicherlich soweit standardisieren, dass sie prinzipiell auch auf Mitarbeiterbefragungen unterschiedlichen Designs anzuwenden sind. Im speziellen Anwendungsfall müsste man dann sicherlich die Fragen an den Sprachgebrauch des jeweiligen Unternehmens anpassen. Die vorgestellten Analyserahmen sind somit prinzipiell auf alle Mitarbeiterbefragungen anwendbar, unabhängig davon, wie oft diese Befragung schon im Unternehmen durchgeführt wurde. Somit bieten sie eine neue Methode, Mitarbeiterbefragungen umfassend zu evaluieren und somit das Instrument selbst zu verbessern und weiterzuentwickeln.

## 3.2 Analyse des Fragebogens

Wie die Ausführungen im Kapitel zuvor (insbesondere in den Abschnitten 2.2.1 und 2.2.2) gezeigt haben, kommt dem **Fragebogen** eine zentrale Bedeutung in der Mitarbeiterbefragung zu. Denn durch die Auswahl der Themen und die Zusammenstellung der Fragebogenitems legt ein Unternehmen bereits im Vorfeld der Befragung fest, welche Themen für Lernprozesse zugänglich werden. Aufgrund der begrenzten Kapazität der Teilnehmer ist es wichtig, nicht möglichst viele, sondern die relevanten Themen abzufragen. Darüber hinaus hat die formale Gestaltung des Fragebogens Einfluss auf die *Qualität der Daten* und die *Akzeptanz der Befragung*. „Ein guter Fragebogen ist somit wichtige Voraussetzung für den Erfolg einer MAB [...].“ (Trost/Jöns/Bungard 1999: 61; vgl. auch Bösch 2011: 58; Oechsner 2012: 63) Daher werden wir den Fragebogen des Praxisbeispiels zunächst anhand der formalen Kriterien Umfang, Auswahl der Themen, demografische Items, Reihenfolge der Fragen und Skalierung der Antwortmöglichkeiten, Kommentare sowie Anwendung eines Fragebogens in einem anderen Kulturkreis untersuchen (Abschnitt 3.2.1). In einem weiteren Abschnitt (3.2.2) werden die Fragebogenitems in die Ebenen der Kultur eingeordnet; daraus wird abgeleitet, welche Lernchancen sich aus den Fragen für das Unternehmen ergeben.

### 3.2.1 Formale Kriterien für die Gestaltung von Fragebögen

Die Gestaltung des Fragebogens bestimmt nicht nur die Themen und die Qualität der gemessenen Daten, sondern auch die Akzeptanz der Befragung im Unternehmen. In der einschlägigen Literatur zu Mitarbeiterbefragungen gibt es daher eine Vielzahl von formalen Anforderungen, die einen „guten“ Fragebogen ausmachen. Der Fragebogen von Ingram Micro wird im Folgenden anhand dieser Kriterien überprüft.

#### Umfang des Fragebogens

Ein Fragebogen sollte eine gewisse *Mindestlänge* aufweisen. Ist er zu kurz, könnten die Mitarbeitern der Eindruck haben, dass sie sich nicht zu allen für sich wichtigen Themen äußern konnten (Hummel/Zander 2011: 179) oder dass die Unternehmensleitung bestimmte Themen nicht ansprechen will. Außerdem führt eine zu enge Ausrichtung eventuell zu „unangemessene[n] Vereinfachungen oder sogar [zu] Fehldiagnosen“ (Borg 2003: 99). Das Ausfüllen des Fragebogens sollte allerdings, unabhängig von der Anzahl der Fragen, nicht länger als etwa 30

(Bösch 2011: 58; Oechsner 2012: 67) bis 45 Minuten dauern (Kuhn 2012: 89). Denn ist der Fragebogen *zu lang*, führt dies zu undifferenzierten Antworten, da die Konzentration der Befragten nachlässt, oder sogar zum Abbruch der Befragung (Borg 2003: 120; Bösch 2011: 63; Oechsner 2012: 67). Der Fragebogen der Ingram Micro umfasst knapp 80 Fragen (demografische Fragen nicht eingerechnet) aus 12 Kategorien. Neben den Themen, die Borg als Standardthemen aufführt,<sup>78</sup> enthält der Fragebogen auch Leistungs- und Strategiethemen<sup>79</sup> sowie psychologische Themen<sup>80</sup> (Borg 2003: 99ff.). Die Themenauswahl entspricht auch den Themen, die Hossiep und Frieg in ihrer Studie als häufigste Themen identifizierten (Hossiep/Frieg 2008: 7f.).<sup>81</sup> In Bezug auf die Mindestlänge kann man aufgrund der Anzahl der Fragen davon ausgehen, dass der Fragebogen der Ingram Micro nicht zu kurz ausfällt. Da eine Vielzahl verschiedener Themen abgefragt wird, ist auch die Themenwahl nicht zu eng ausgerichtet. Von 15 Interviewpartnern gaben 11 an, dass sie zwischen 10 und 45 Minuten für das Ausfüllen des Fragebogens benötigten.<sup>82</sup> Die übrigen 4 Interviewpartner gaben eine Zeit von bis zu 1, maximal 2 Stunden an, da sie den Fragebogen zum Teil sehr intensiv ein zweites Mal durchlasen, um ihre Antworten noch einmal zu überprüfen. Im Gegensatz dazu gaben die Interviewpartner, die nur zwischen 10 und 20 Minuten für das Ausfüllen benötigten, an, die Fragen eher spontan, nach „Bauchgefühl“ beantwortet und auch nicht noch einmal überprüft zu haben. Die Länge des Fragebogens wurde explizit nur von 3 Interviewpartnern kritisiert und als eines der Dinge angegeben, die sie an der Befragung verändern würden. Dabei handelte es sich um Befragte, die 30 bzw. mehr als 30 Minuten zum Ausfüllen benötigten und die Antworten nicht spontan, sondern nach etwas Bedenkzeit abgaben (allerdings ohne diese ein zweites Mal zu überprüfen). 2 der 3 Befragten sprachen an, dass gegen Ende der Befragung ihre Konzentration und auch die Motivation zur Beantwortung der Fragen nachlassen würden. Offensichtlich beeinflussen die unterschiedlichen Strategien beim Ausfüllen, ob der Fragebogen als „zu lang“ wahrgenommen wird, da die Länge des Bogens nur von den Personen bemängelt wurde, die ihre Antworten nach etwas Bedenkzeit abgaben. Dagegen waren die „Bauchentscheider“ relativ schnell mit der Befragung fertig, während die Personen, die den Fragebogen ein zweites Mal durchlasen, die längere Ausfülldauer bewusst in Kauf nahmen. Die übrigen Interviewten, die sich zu dem Fra-

---

<sup>78</sup> Standardthemen im Fragebogen der Ingram Micro sind z. B. Arbeitsplatzbedingungen (Frage 10, 44), Entwicklungsmöglichkeiten (Kategorie Advancement), Bezahlung (Kategorie Compensation & Rewards) und Führungskräftebeurteilung (Kategorie Direkte Führungskraft).

<sup>79</sup> Beispiele für Leistungs- und Strategiethemen sind z. B. die Kategorie Produktivität & Ressourcen, Fragen zur Qualität der Arbeit (Frage 8, 10) oder zu Innovationen (Frage 5, 39).

<sup>80</sup> Z. B. Fragen zur Stressbelastung (Frage 15) und zum Vertrauen in Führung und Firma (z. B. Frage 4, 30, 54, 66).

<sup>81</sup> Z. B. Leistungsthemen wie Führungsverhalten, Information und Kommunikation, Weiterbildung, Zusammenarbeit von Kollegen und Team sowie Arbeitsbedingungen und psychologische Themen wie Engagement, Stress oder Work-Life-Balance etc.

<sup>82</sup> 4 Befragte gaben eine Ausfülldauer von ca. 20 Minuten an, 5 Befragte eine Dauer bis ca. 30 Minuten, 2 Befragte benötigten bis ca. 40 Minuten. Keiner dieser Befragten schaute den Fragebogen ein zweites Mal durch. 3 Befragte gaben eine Ausfülldauer bis ca. 60 Minuten, 1 Befragter sogar über 60 Minuten an. Diese Befragten schauten direkt im Anschluss oder auch später noch ein zweites Mal ihre Antworten an und korrigierten diese gegebenenfalls.



gebogen äußerten, bemängelten dagegen eher inhaltliche Aspekte, ebenso wie die Teilnehmer der Umfrage, von denen sich keiner negativ über die Länge des Fragebogens äußerte. Betrachtet man alle Aussagen der empirischen Untersuchungen, kann die Länge des Fragebogens bzw. die Ausfülldauer wohl grundsätzlich als annehmbar gelten.

### **Auswahl der Themen**

Borg empfiehlt, nur diejenigen Themen in die Mitarbeiterbefragung aufzunehmen, die einer Veränderung zugänglich sind bzw. mit denen man „irgend etwas Sinnvolles *bewegen* kann“ [Hervorhebung im Original] (Borg 2003: 106). Dementsprechend sind für ihn ungeeignete Fragen die, die „keine Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen, weitere Aktionen oder zumindest für einen konstruktiven Dialog bieten [...]“, ebenso wie Fragen, die „keine Relevanz für den Arbeitskontext haben [...]“ (ebenda: 107), d. h. Fragen nach der Privatsphäre der Mitarbeiter (Oechsner 2012: 66f.). Der Fragebogen von Ingram Micro enthält in dieser Hinsicht keine ungeeigneten Themenblöcke oder Fragen. Alle Fragen sind arbeitsbezogen gestellt und die behandelten Themen sind grundsätzlich einer Veränderung zugänglich, wenn auch nicht unbedingt unmittelbar für den einzelnen Befragten. Grundsätzlich muss man wohl davon ausgehen, dass Mitarbeiter auf einen Großteil der Themen in einer Mitarbeiterbefragung nur indirekt Einfluss haben, wie z. B. auf Arbeitsplatzbedingungen, Zuteilung von Ressourcen, Beförderungen und natürlich Gehalt, die in der Entscheidungsverantwortung der Personalabteilung oder der Geschäftsleitung liegen.<sup>83</sup> Durch die Befragung erhalten die Mitarbeiter aber durchaus mittelbaren Einfluss, indem sie diese Themen in der Befragung bemängeln und damit zu einer Diskussion anregen. Die Verantwortlichen für Veränderungen lassen sich dadurch zumindest in gewissem Maße zu Entscheidungen im Sinne der Anliegen ihrer Mitarbeiter bewegen. Zumindest wenn sie ihre Mitarbeiter nicht auf Dauer verprellen wollen.

Die Fragen sollten außerdem so gewählt sein, dass sie inhaltlich relevant für die Mitarbeiter sind, d. h., dass sie einen konkreten Bezug zu ihrer Arbeitswelt haben und dadurch auch der Nutzen der Fragen für den Mitarbeiter erkennbar ist (Bösch 2011: 66f.). Die Zusammenstellung und Auswahl der Themen und Fragen wurden auch in der Umfrage der Autorin (Frage 13) und in den Interviews (Frage 14) behandelt. Knapp die Hälfte der Befragten gab in der Umfrage an,

---

<sup>83</sup> Unmittelbaren Einfluss haben Mitarbeiter und Führungskräfte durchaus auf das eigene Verhalten, ebenso wie sie gemeinsam Einfluss auf das Verhalten im Team haben. Führungskräfte haben zudem durch die Weisungsbefugnis auch auf das Verhalten von Mitarbeitern oder unterstellten Führungskräften einen gewissen direkten Einfluss. Themen wie mangelnde Kommunikation untereinander oder fehlende Zusammenarbeit im Team lassen sich z. B. in Gesprächen oder Arbeitsgruppen gemeinsam lösen und umsetzen, auch ohne Hilfe von anderer Stelle. Auch wenn die Personalabteilung hier durchaus, z. B. durch Teamtrainings, helfend eingreifen kann.

dass nicht die richtigen Fragen gestellt würden, um Probleme zu erkennen.<sup>84</sup> Der Inhalt des Fragebogens wurde zusätzlich von 4 Personen in den Kommentarfeldern angesprochen. 2 Befragte bemängelten, dass immer die gleichen Fragen gestellt werden, wodurch die Befragung langweilig werde, bzw. gleiche Fragen auch oft die gleichen Ergebnisse bringen und sich die Person fragt, ob sich ein Mitmachen überhaupt noch lohnt. 1 Befragter glaubt, dass bestimmte Themen nicht behandelt werden, entweder weil man sie bewusst verschweigen wolle oder weil sie im amerikanischen Fragebogen nicht vorgesehen sind. Leider nannte diese Person kein Beispiel. Schlechte Formulierung der Fragen wurde in einem anderen Fall bemängelt, wodurch es schwerfalle, das eigene Urteil richtig auszudrücken. In den Interviews wurde dies noch einmal thematisiert durch die Frage, welche Themen (hard facts oder soft facts) in der Mitarbeiterbefragung behandelt werden sollten. Diese Frage erwies sich im Nachhinein als nicht besonders ergiebig. Viele Interviewpartner beschränkten sich auf relativ kurze Antworten, z. B. dass beides, also hard und soft facts abgefragt werden sollten. Teilweise waren die Antworten deutlich von persönlichen Bedürfnissen eingefärbt. So legten z. B. 2 Mitarbeiter<sup>85</sup>, die während des Interviews häufig Konflikte mit ihren Führungskräften ansprachen, besonderen Wert auf die Fragen zur Führungskräftebewertung. 1 Mitarbeiter bemängelte sehr häufig das Schulungsangebot und wünschte sich weitere Fragen hierzu. 1 Mitarbeiter wünschte sich mehr Fragen zum Thema Sozialleistungen. Konkretere Antworten gab es von 2 Führungskräften und 1 Mitarbeiter, die sich alle dafür aussprachen, das Thema Gehalt aus dem Fragebogen zu nehmen. Die Mitarbeiter sind vertraglich dazu verpflichtet, Stillschweigen über ihr Gehalt zu wahren, was es schwierig bis unmöglich macht, das Gehalt in Diskussionen zu thematisieren, auch wenn die Fragen dieser Kategorie regelmäßig sehr schlecht bewertet werden. Keiner der drei sah daher in der Kategorie einen Mehrwert für das Unternehmen. Die Antwortschwierigkeiten der meisten Interviewpartner auf die Frage nach der richtigen Themenauswahl sind wahrscheinlich auf zwei unterschiedliche Faktoren zurückzuführen. Zum einen fand das Interview einige Zeit nach der Befragung statt, damit der Befragungsprozess weitestgehend abgeschlossen war und auch Fragen zum Get-Together-Meeting gestellt werden konnten. Somit bedurfte die Bewertung der Fragen einer nicht unerheblichen Erinnerungsleistung. Vermutlich konnte sich kaum ein Interviewpartner an konkrete Fragen bzw. deren Formulierung erinnern. Die Antworten entsprachen daher wohl eher einem Gefühl, dass die Befragten in Bezug auf die Themenzusammenstellung des Fragebogens hatten, weniger konkreten Erinnerungen. Zum anderen hatte keiner der Interviewpartner, abgesehen von 1 HR-Managerin und 2 Führungskräften, Erfahrungen mit Mitarbeiterbefragungen aus anderen Unternehmen. Den Befragten fehlten hier also ganz klar die Vergleichsmöglichkeiten. Da es im Unternehmen nie zu

---

<sup>84</sup> Frage 13/Umfrage: In der IM.MAB werden nicht die richtigen Fragen gestellt, um die echten Probleme bei Ingram Micro zu lösen. 57,66% der Befragten (49,55% der Mitarbeiter, 30,43% der Führungskräfte) stimmten dieser Aussage zu.

<sup>85</sup> Zur Vereinfachung und um das Geschlecht der Befragten nicht preiszugeben wird von den Interviewpartnern entweder von „er“ und „Mitarbeiter“ oder von „sie“ und „Führungskraft“ gesprochen.

einer Einbindung der Mitarbeiter bei der Fragebogenkonstruktion oder zu einem Pretest gekommen war, ist zu vermuten, dass viele Interviewpartner darüber hinaus kaum über methodische oder wissenschaftliche Hintergründe von Mitarbeiterbefragungen informiert waren.<sup>86, 87</sup> Es dürfte ihnen daher grundsätzlich eher schwergefallen sein, die Qualität objektiv zu bewerten. Dafür sprechen die doch recht subjektiv gefärbten Kommentare zur Themenauswahl, wie bereits weiter oben beschrieben. Ob die Mitarbeiter nun die Zusammensetzung des Fragebogens als sinnvoll, relevant und vollständig beurteilen, kann damit nur insofern beantwortet werden, als dass kein Interviewpartner grundsätzliche Zweifel an der Zusammenstellung des Fragebogens äußerte. Der Wunsch nach Ausbau von Fragen bezog sich immer auf Themenfelder, die schon im Fragebogen enthalten sind. Die Wünsche nach neuen Fragen, die insgesamt zweimal in der Umfrage und einmal im Interview angesprochen wurden (ohne allerdings konkrete Beispiele nennen zu können), deuten eventuell auf Ermüdungserscheinungen der Befragten hin. Der weltweit einheitliche Fragebogen, der über viele Jahre nur geringfügig verändert oder ausgebaut wurde, und Übersetzungsproblematiken scheinen zu diesen Ermüdungserscheinungen beizutragen. Im Abschnitt 3.6 kommen wir noch einmal darauf zurück. Explizites Lob für den Fragebogen gab es von 2 Interviewpartnern und 1 HR-Managerin. Die HR-Managerin bewertete den Fragebogen aus ihrer Erfahrung in anderen Unternehmen als sehr gut strukturiert und verständlich für die Mitarbeiter.

## **Standardfragebögen**

Der Einsatz von Standardfragebögen bringt den Vorteil, dass die Fragen i. d. R. vielfach getestet wurden und daher valide Daten liefern. Ebenso bieten sie die Möglichkeit, anhand von Benchmarks die eigenen Daten mit denen anderer Unternehmen zu vergleichen.

Trost/Jöns/Bungard plädieren dafür, einen Standardfragebogen unbedingt durch unternehmensspezifische Fragen zu ergänzen. Diese unternehmensspezifischen Ergänzungen sorgen dafür, dass die Mitarbeiter die Fragen als relevant für das Unternehmen betrachten (Trost/Jöns/Bungard 1999: 65). Der Fragebogen von Ingram Micro erfüllt beide Ansprüche. Er enthält Standardfragen, zu denen Benchmarks zur Verfügung stehen, sowie unternehmensspe-

---

<sup>86</sup> Im Zuge der Interviews wurde nicht nach methodischem oder wissenschaftlichem Hintergrundwissen gefragt. Führungskräfte dürften sich allerdings aufgrund der Führungskräftebewertung eher mit Hintergründen der Befragung beschäftigt haben als Mitarbeiter, die als Befragte eher eine passive Rolle einnehmen (siehe dazu auch Abschnitt 3.4.1). Außer 1 HR-Managerin und 1 Führungskraft gab kein Interviewpartner explizit an, sich mit methodischen Hintergründen der Befragung auszukennen.

<sup>87</sup> Auch Trost/Jöns/Bungard weisen darauf hin, dass es Mitarbeitern bei Pretests oft schwer fällt, die Qualität des Fragebogens zu beurteilen (Trost/Jöns/Bungard 1999: 94). Auch Borg weist darauf hin, dass Pretests vor allem Verständnisprobleme aufdecken können, eventuell weisen die Testpersonen auch auf Themenfelder hin, die im Fragebogen ausgelassen wurden, die sie aber für relevant halten. Die Auswahl und Formulierung der Items sollte allerdings besser dem Fachmann vorbehalten bleiben. (Borg 2002: 53).

zifische Fragen, wie z. B. die Frage zu den Ingram-Micro-Unternehmenswerten. Aufgrund der konstant hohen Teilnahmequote von über 70 % und der Tatsache, dass sowohl in den Interviews als auch in der Umfrage mehr als 85 % der Befragten angaben, dass die Befragung zur Unternehmenskultur gehöre, lässt sich auf eine große Akzeptanz der Mitarbeiterbefragung insgesamt schließen. Ob die Zusammenstellung der Fragebogenitems ebenfalls zur Akzeptanz der Befragung beiträgt, lässt sich dagegen aufgrund der im vorherigen Absatz beschriebenen Schwierigkeiten nicht genau beurteilen. Zumindest scheint es aber keine grundlegenden Probleme oder Widerstände gegen einzelne Fragen oder den Fragebogen insgesamt zu geben.

### **Demografische Items**

Demografische Items sind notwendig, um Ergebnisse differenziert darstellen zu können, z. B. aufgeschlüsselt nach verschiedenen Standorten, Arbeitsbereichen oder auf Teamebene. Bei Ingram Micro wird dies über die Abfrage des direkten Vorgesetzten gewährleistet, dessen Name über mehrere Klicks aus einer Liste ausgewählt werden kann. Weitere Fragen zum Standort stellen sicher, dass auch solche Fragebögen einem Firmensitz zugeordnet werden können, bei denen der Mitarbeiter keine Angabe zur Führungskraft gemacht hat.

Werden mehrere demografische Items abgefragt, kann man durch die Kombination dieser Items unter Umständen auf die befragten Mitarbeiter schließen, d. h., dass die Anonymität der Mitarbeiter nicht mehr gewahrt werden kann. Daher sollten in der Befragung nur solche demografischen Items abgefragt werden, die für die Ergebnisauswertung unbedingt nötig sind (Borg 2003: 109f.; Bösch 2011: 79; Oechsner 2012: 66f.). Der Fragebogen von Ingram Micro enthält auch einige demografische Items, die zur Auswertung der Ergebnisse nicht nötig sind. Es wird z. B. auch die Betriebszugehörigkeit und die Hierarchieebene abgefragt. Während die Hierarchieebene zumindest in den Berichten der Geschäftsleitung dargestellt ist (da auf dieser Ebene die Anzahl der Befragten hoch genug ist, um die Anonymität weiterhin zu gewährleisten), taucht die Angabe zur Betriebszugehörigkeit in keinem weiteren Bericht auf. Hier stellt sich die Frage, warum überhaupt danach gefragt wird. Allerdings gibt es keine Anzeichen dafür, dass die demografischen Items bei den Befragten Anonymitätsbedenken auslösen (vgl. dazu auch die Ausführungen zur Anonymität in Abschnitt 3.3). Darüber hinaus könnte jeder Mitarbeiter im Zweifelsfall die demografischen Fragen einfach auslassen.

## **Reihenfolge der Fragen und Skalierung der Antwortmöglichkeiten**

Die Reihenfolge der Fragen im Fragebogen unterscheidet sich von der Reihenfolge in den Ergebnisberichten. Während die Ergebnisberichte nach Kategorien (z. B. Jobsatisfaction, Prozessverbesserung, Produktivität & Ressourcen) sortiert sind, orientieren sich die Fragen im Fragebogen an deren Inhalt (vgl. Anhang 1). So gibt es verschiedene Fragen zur Führungskraft, zum Team und zur Geschäftsleitung, die in den Berichten verschiedenen Kategorien angehören. Im Fragebogen sind alle Fragen zur Führungskraft nacheinander angeordnet und werden eingeleitet durch eine Definition, welche Führungskraft bewertet werden soll. Analog stehen auch die Fragen zum Team und zur Geschäftsleitung hintereinander, eingeleitet von einer kurzen Definition, was als Team und als Geschäftsleitung gesehen wird. Der Fragebogen ist so strukturiert, dass sich der Mitarbeiter nacheinander mit den verschiedenen Themen auseinandersetzen kann. Der Befragte, der nur selten ein sofort verfügbares Urteil zu einer Frage abrufen kann, muss sich dadurch nicht bei jeder Frage wieder in ein komplett neues Thema hinein-denken (Trost 1997a: 144ff.; Borg 2003: 148).

In der Literatur gibt es verschiedene Ausführungen dazu, wie die optimale Skalierung der Antwortmöglichkeiten und die Antwortkategorien aufgebaut sein sollten, ob eine mittlere Antwortmöglichkeit gegeben und ob die Antwortkategorien im Verlauf des Fragebogens variieren sollten (Borg 2003: 123ff; Müller et al. 2007: 36ff.; Bösch 2011: 81ff.). Der Fragebogen bei Ingram Micro beinhaltet eine mittlere Antwortmöglichkeit. In der Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens steht allerdings explizit geschrieben, dass diese Antwortmöglichkeit nur gewählt werden sollte, wenn man bei einer Frage wirklich eine indifferente Meinung hat. Will oder kann man keine Antwort geben, ist man aufgefordert, diese Frage zu überspringen. Insgesamt werden sechs verschiedene Antwortkategorien im Fragebogen verwendet (s. Anhang 1). Da die Kategorien aber immer so angewendet werden, dass die Zustimmung zur Frage von links nach rechts abnimmt, muss sich der Mitarbeiter beim Wechsel der Skala nicht völlig umorientieren. Zudem sind die Internetseiten so programmiert, dass auf einer Bildschirmseite die Antwortskala nicht wechselt. Eine Verwirrung des Befragten oder Fehlantworten sind daher nicht zu erwarten.

## **Kommentare**

Zusätzlich zu den geschlossenen Fragen haben die Mitarbeiter außerdem die Möglichkeit, in fünf Feldern eigene Kommentare abzugeben. In der Literatur gibt es recht unterschiedliche Meinungen zu Kommentarfeldern. Für Bösch überwiegen die Vorteile von Kommentaren, da diese es dem Mitarbeiter ermöglichen, eine differenzierte Meinung zu äußern und Antworten auf

bestimmte Fragen zu erklären oder sogar neue Aspekte in die Befragung einzubringen (Bösch 2011: 87f.). Borg sieht Kommentarfelder dagegen als problematisch, da ihre Auswertung oft sehr zeitaufwendig ist, sie aber meist keine großen neuen Erkenntnisse bringen bzw. unsachlich und spekulativ sein können (Borg 2003: 136f.). 9 von 15 Befragten gaben im Interview an, dass sie die Kommentarfelder regelmäßig nutzten. Sie bewerteten die Chance, noch einmal selbst etwas formulieren zu können, als sehr positiv. 2 Mitarbeiter im Interview äußerten, dass sie die Kommentarfelder sehr gut finden und es bedauern, dass sie im Folgeprozess so wenig beachtet werden. Dieser Eindruck entstand vor allem deshalb, weil in beiden Fällen die jeweiligen Führungskräfte keine Auswertung zu den Kommentaren bekommen hatten, da sie nicht genug Mitarbeiter führten. Den Mitarbeitern ist diese Regelung allerdings nicht bekannt gewesen. Um die Anonymität der Kommentarschreiber zu gewährleisten, werden Kommentare nur für Führungskräfte ausgewertet, die mindestens 50 direkte und indirekte Mitarbeiter führen. Aufgrund dieser hohen Mindestanzahl werden Kommentare i. d. R. nur auf Geschäftsleitungs- und Director-Ebene ausgewertet. Führungskräfte auf den Ebenen darunter erhalten i. d. R. keine Kommentare. Dadurch bedingt, erfahren viele Mitarbeiter nicht, wer ihre Kommentare letztlich gelesen hat, geschweige denn, wie damit umgegangen wird. 2006 versuchte das Team Learning & Development durch Stellungnahmen zu den Kommentaren mehr Transparenz zu schaffen. Dies war allerdings mit hohem Abstimmungs- und Koordinationsaufwand verbunden, da Kommentare zu sehr unterschiedlichen Themen abgegeben wurden. Letztlich brachte diese Vorgehensweise aber kaum neue Ansatzpunkte für Veränderungen, da viele der Kommentare aufgrund zu hoher Kosten oder aus anderen organisatorischen Gründen nicht umgesetzt werden konnten. Es führte wahrscheinlich auch zu einer Überbetonung der Kommentare, die im Vergleich zu den übrigen Ergebnissen der Befragung in diesem Jahr viel mehr Aufmerksamkeit erhielten. Diese Aufmerksamkeit stand, aufgrund des geringen Potenzials für Veränderungen, in keinem Verhältnis zum Aufwand. Auch für die Mitarbeiter war dieses Vorgehen nicht befriedigend. 3 Interviewpartner, 1 Mitarbeiter und 2 Führungskräfte sprachen dies sogar konkret an und sahen weder für sich persönlich noch für ihre Mitarbeiter einen Mehrwert. Im Gegenteil empfanden sie es teilweise sogar als frustrierend, in den Stellungnahmen zu den Kommentaren überwiegend lesen zu müssen, was alles *nicht* möglich war. Das Vorgehen wurde im Folgejahr wieder fallengelassen. Hier wäre es sicher angebracht, ein einheitliches Vorgehen festzulegen und dies auch an die Mitarbeiter zu kommunizieren, damit diese wissen, wer ihre Kommentare liest und wie damit umgegangen wird.

### **Anwendung eines Fragebogens in einem anderen Kulturkreis**

Ein letzter zu diskutierender Punkt betrifft die Anwendung eines in einem anderen Kulturkreis zusammengestellten Fragebogens. Nach Müller et al. ist „die Angemessenheit und Sinnhaf-

tigkeit eines Fragebogens, der in einer Kultur entwickelt wurde, anschließend übersetzt und in anderen Kulturen eingesetzt wird, nicht ohne weiteres anzunehmen“ (Müller et al. 2007: 51). Darüber hinaus machen kulturelle Unterschiede im Antwortverhalten und Schwierigkeiten bei der Übersetzung einen Vergleich der verschiedenen Länder problematisch (Trost/Jöns/Bungard 1999: 89f.; Müller et al. 2007: 51). Die Vergleichbarkeit der Länder ist für Ingram Micro Deutschland insofern relevant, als sich das Unternehmen mit anderen Ländern innerhalb des Ingram-Micro-Konzerns vergleichen lassen muss. Da sich diese Arbeit nur mit der Befragung innerhalb des deutschen Unternehmens befasst, kann darauf jedoch nicht weiter eingegangen werden. Kulturelle Unterschiede und die Übersetzungen sind aber auch für einige der Befragten in Deutschland von Bedeutung. 1 Mitarbeiter im Interview antwortete auf die Frage, ob die Mitarbeiterbefragung zur Unternehmenskultur gehört, mit „nein“, weil er der Meinung war, dass der Fragebogen zu amerikanisch sei und keine Inhalte abfrage, die für Deutschland relevant seien. Dieser Mitarbeiter konnte sich allerdings durchaus vorstellen, dass Ingram Micro Deutschland auch aus eigenem Antrieb eine eigene Mitarbeiterbefragung aufgesetzt hätte, wenn diese nicht bereits vorgeschrieben wäre.<sup>88</sup> 1 Mitarbeiter bemängelte, dass die Fragen oft so gestellt seien, dass man nur eine positive Antwort geben könne, und führte dies auf das Bestreben der USA zurück, die Mitarbeiterbefragung als eine Art positive Selbstdarstellung zu benutzen. Beide Mitarbeiter konnten aber nicht genau sagen, an welchen Fragen sie diese Einschätzung festmachen. 1 Führungskraft gab im Interview an, dass die Fragen nur übersetzt, aber nicht an die deutsche Kultur angepasst wurden, wodurch die Fragen teilweise ihren Sinn verlören.<sup>89</sup> Nach Einschätzung dieser Führungskraft verlieren die Ergebnisse dieser Fragen damit ihre Aussagekraft und ihre Relevanz, d. h., dass es im Folgeprozess keinen Sinn mache, näher auf diese Fragen einzugehen. 1 Mitarbeiter bemängelte, dass die Fragen teilweise falsch übersetzt seien und die deutsche Version eine ganz andere Bedeutung habe als die englische.<sup>90</sup> Dies führte dazu, dass man in einem Get-Together-Meeting längere Zeit über die Übersetzung diskutierte, statt sich inhaltlich mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen. Die Frage wurde in diesem konkreten Fall dann letztlich aus der weiteren Diskussion herausgenommen. Obwohl in der Umfrage der Autorin nicht explizit danach gefragt wurde, äußerten sich auch 2 Mitarbeiter in den Kommentaren zu dieser Problematik. Auch hier wurde einmal eine schlechte Übersetzung

---

<sup>88</sup> Dies ist tatsächlich der Fall gewesen. Die erste Mitarbeiterbefragung wurde bereits 1996 aufgrund der Eigeninitiative der damaligen Macrotron aufgesetzt. Erst 1999, nach der Umfirmierung, wurde die weltweite Befragung des amerikanischen Mutterhauses auch in Deutschland eingeführt (wir haben bereits in Abschnitt 3.1 darauf hingewiesen).

<sup>89</sup> Die Führungskraft brachte sehr klare Beispiele für solche Übersetzungsfehler, die sie aufgrund ihres beruflichen Werdegangs und der Erfahrungen mit dieser und anderen Befragungen gemacht hatte. Da diese Beispiele sehr spezifisch waren, können sie an dieser Stelle nicht dargestellt werden, um die Anonymität der Führungskraft zu wahren.

<sup>90</sup> Der Mitarbeiter nannte als konkretes Beispiel die Frage 24 aus dem Fragebogen. Die deutsche Übersetzung lautet: „Ingram Micro beschäftigt Mitarbeiter mit unterschiedlichem kulturellem und beruflichem Hintergrund sowie mit verschiedenartigen Fähigkeiten und Ansichten.“ Der Originalwortlaut ist: „Ingram Micro encourages and promotes a diversity of backgrounds, talents, and perspectives.“

bemängelt und dass die Fragen für Europa und Deutschland nicht relevant seien, ein anderes Mal wurde die fehlende Anpassung der Fragen an die deutsche Kultur moniert. Leider wurden hier keine konkreten Beispiele genannt, sodass sich nicht nachvollziehen lässt, aufgrund welcher Fragebogenitems die Befragten zu dieser Einschätzung gekommen sind.

Das Übersetzungsproblem ergibt sich dadurch, dass es in vielen Fällen nicht möglich ist, Fragen an den deutschen Kontext anzupassen und gleichzeitig eine „richtige“ Übersetzung, also eine Übersetzung, die möglichst genau den Sinn der Frage widerspiegelt, zu erstellen. Natürlich wird versucht, die Fragen *sinngemäß* und *sinnvoll* zu übersetzen und sie an den deutschen Sprachgebrauch anzupassen. Dies bleibt aber immer ein Kompromiss. Da Ergebnisse der Länder auch länderübergreifend besprochen werden, darf natürlich das einzelne Land, um die Vergleichbarkeit nicht zusätzlich zu gefährden, keine zu freie Übersetzung wählen. Verstärkt wird das Übersetzungsproblem auch dadurch, dass die Ergebnisberichte in englischer Sprache gedruckt werden. Dies ist eine einheitliche Vorgehensweise und begründet sich darin, dass in manchen Ländern Mitarbeiter verschiedener Nationen und mit verschiedenen Muttersprachen zusammenarbeiten, die sich auf Englisch verständigen. Auch in Deutschland ist man teilweise auf die englische Version angewiesen. Die deutsche Personalabteilung unterstützt auch die Länder Österreich, Schweiz und Ungarn bei der Mitarbeiterbefragung, wodurch der für Ungarn zuständige HR-Manager auf einen Bericht in englischer Sprache angewiesen ist. Bei Ingram Micro Deutschland wird aus diesem Grund jedem Bericht immer auch eine Übersetzung der Fragen beigelegt, die aber natürlich die „schlechte“ oder „nicht sinngemäße“ Übersetzung erst sichtbar macht.

Insgesamt ist die Zahl der Personen, die diese Probleme ansprachen, nicht besonders hoch (2 von 140 Befragten und 4 von 15 Interviewpartnern), obwohl allen bekannt ist, dass der Fragebogen aus den USA vorgegeben ist. Daher kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob der internationale Fragebogen bei einem Teil der Befragten für eine geringere Akzeptanz der Befragung verantwortlich gemacht werden kann oder ob die Übersetzungsproblematik Einfluss auf das Ausfüllverhalten der Befragten hat. Aufgrund der Aussagen der Mitarbeiter und der Führungskraft aus den Interviews lässt sich allerdings feststellen, dass die Übersetzungsproblematik zumindest dazu geführt hat, dass wertvolle Zeit für die Diskussion der Übersetzung statt der Ergebnisse genutzt wurde. Darüber hinaus sind Fragen im Folgeprozess nicht besprochen worden, deren Übersetzung als kritisch bewertet wurde. Hier wäre es wichtig herauszufinden, ob dies Einzelfälle waren oder ob ähnliche Probleme auch in anderen Gruppen aufgetreten sind. Vermehrte Diskussionen dieser Art würden deutlich zeigen, dass die Thematik für die Mitarbeiter und Führungskräfte ein echtes Problem darstellt, mit dem sich dann auch die Verantwortlichen der Mitarbeiterbefragung auseinandersetzen müssten, damit der Fokus der Fol-



geprozesse wieder auf die Ableitung von Maßnahmen zurückgelenkt wird. Valide Aussagen darüber könnten wahrscheinlich über die HR-Manager eingeholt werden, die die Führungskräfte bei den Get-Together-Meetings betreuen. Die Führungskräfte, die mit ihren Teams an den Ergebnissen arbeiten, könnten hier sicherlich wertvolle Informationen liefern. Sie hätten die Möglichkeit, diese problematischen Fragen und Übersetzungen bei Bedarf im Team zu diskutieren und die Ergebnisse der Diskussion wieder an die HR-Manager zurückzumelden. Dies ist zum Zeitpunkt der Untersuchung der Autorin noch nicht geschehen. Vielleicht ist das Übersetzungsthema noch nicht nachdrücklich genug von Mitarbeitern und Führungskräften angesprochen worden. Ein anderer Grund könnte sein, dass man keine Diskussion über den Fragebogen anregen möchte, an dessen Inhalt Ingram Micro Deutschland letztendlich nichts ändern kann. D. h., dass sich die Übersetzungsproblematik wahrscheinlich nicht zur Zufriedenheit aller Beteiligten lösen lassen wird, da auch weiterhin Kompromisse bei der Übertragung der Fragen in den deutschen Sprach- und Kulturraum eingegangen werden müssen. Zwischenzeitlich sollten sich Mitarbeiter und Führungskräfte darauf einigen, die Ergebnisse anhand der Übersetzungen zu besprechen. Da alle die Befragung auf Basis der deutschen Übersetzung ausfüllen, haben sie die Fragen folglich auch entsprechend interpretiert und beantwortet. Die Übersetzungsproblematik macht daher die nationalen Ergebnisse nicht weniger aussagekräftig, lediglich im internationalen Vergleich könnten sich hier Diskrepanzen ergeben. Auch darauf kann an dieser Stelle leider nicht näher eingegangen werden.

### 3.2.2 Analyse der Fragebogenitems

An dieser Stelle wollen wir die Fragebogenitems der Mitarbeiterbefragung von Ingram Micro anhand der in Abschnitt 1.2.2.5 entwickelten Systematik analysieren. Daraus lassen sich Vermutungen ableiten, für welche Lernniveaus der Fragebogen Lernmöglichkeiten eröffnet, in welchem Zeitraum sich Lernchancen wahrscheinlich umsetzen lassen und ob dabei mit Widerstand seitens der Unternehmensmitglieder zu rechnen ist. Allerdings bieten sich aufgrund der internationalen Ausrichtung nicht alle Fragen für diese Systematik an. Sinnvolle Hypothesen über Lernmöglichkeiten für Ingram Micro Deutschland lassen sich durch diese Einteilung nur dann ableiten, wenn die *Verantwortlichkeit für die Lernmöglichkeiten* in Deutschland selbst liegt. Außerdem muss die Frage hinreichend präzise gestellt werden. Fragen, die zu *allgemein* und *übergreifend* formuliert sind, können nicht sinnvoll in die Systematik eingeordnet werden, weil hier i. d. R. der Bezug zu einer konkreten Ebene der Kultur fehlt.

Der Fragebogen von Ingram Micro enthält zwei Themenblöcke, die *nicht* in die *Verantwortlichkeit* von Ingram Micro Deutschland fallen. Hier nutzt Ingram Micro den weltweit einheitlichen

Fragebogen, um Themen abzufragen, die unter globaler Verantwortung stehen. D. h., die einzelnen Länder haben kaum Einfluss bzw. dienen hauptsächlich als Exekutivkräfte, ohne jedoch über Mittel und Maßnahmen entscheiden zu können. In diese Kategorie fallen die Themenblöcke „IM Global“ und „Legal & Ethical Compliances“ (s. Anhang I, Ergebnisbericht). „IM Global“ bezeichnet ein weltweites Projekt zur Kompatibilität verschiedener Systeme. Die Verantwortung für dieses Projekt liegt außerhalb der Zuständigkeit von Ingram Micro Deutschland, selbst wenn Mitarbeiter aus Deutschland an diesem Projekt beteiligt sein sollten. Die Kategorie „Legal & Ethical Compliances“ enthält Fragen zum unternehmensweiten Code of Conduct, ethischen Verhaltensregeln im Umgang mit internen und externen Kunden. Abgefragt wird unter anderem, ob diese Verhaltensregeln dem Mitarbeiter bekannt sind und ob sie im Unternehmen eingehalten werden. Die Kategorie wurde in der Befragung 2007 zum ersten Mal aufgenommen. Im gleichen Jahr wurde ein weltweites Online-Training zum Code of Conduct aus den USA gestartet. Vermutlich handelt es sich bei den Fragen der Kategorie „Legal & Ethical Compliances“ bei der Befragung 2007 nicht um klassische Messitems, sondern um Transportitems<sup>91</sup>. Wahrscheinlich wollte man Aufmerksamkeit für dieses Thema erzeugen und so auf das neue Online-Training vorbereiten. Erst im Folgejahr, nach Beendigung des weltweiten Trainings, können diese Fragen dann als Messitems eingesetzt werden, um den Erfolgs der Maßnahme zu überprüfen. Auch hier liegt die Verantwortung, da es sich um ein weltweites Projekt handelt, nicht bei Ingram Micro Deutschland.

Die Kategorie „Job Satisfaction“ eignet sich ebenfalls nicht zur Einteilung in die Systematik, da hier sehr *allgemeine* Fragen zur *grundsätzlichen* Zufriedenheit mit dem eigenen Job und Ingram Micro als Arbeitgeber abgefragt werden. Diese Kategorie ist wichtig, da sie die Arbeitszufriedenheit übergreifend zusammenfasst. Die *Ursache* für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit wird allerdings durch die anderen Themenblöcke abgefragt und bezieht sich dann ganz konkret auf verschiedene Themen, z. B. Arbeitsplatzbedingungen (Manifestationen), Zusammenarbeit untereinander (Soziale Konkretisierung) oder Weiterentwicklungsangebot (Kern der Kultur). Die Fragen 33 und 76 sind aus der Einteilung herausgenommen, da sie insgesamt und übergreifend nach der Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber fragen. Die Fragen 32 und 77 beziehen sich ganz allgemein darauf, ob der Mitarbeiter weiterhin bei Ingram Micro arbeiten will, jedoch nicht auf den genauen Grund dafür. Auch die Frage 15 nach der Stressbelastung lässt sich nicht eindeutig einordnen, da Stress verschiedene Ursachen haben kann, die hier aber nicht abgefragt werden. Frage 75 kann ebenfalls nicht eingeordnet werden, da nach der Work-Life-Balance gefragt wird und damit nicht nach einem Verhalten innerhalb des Unternehmens. Stattdessen geht es um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Alle weiteren Fragen können sinnvoll eingeordnet werden.

---

<sup>91</sup> Transportitems „dienen dazu, bestimmte Themen im Unternehmen zu platzieren“. Sie sollen die Aufmerksamkeit auf das Thema richten und zu Diskussionen und Nachfragen anregen. (Borg 2003: 116).

Im Folgenden sind die verbleibenden Fragebogenitems den jeweiligen Ebenen der Kultur zugeordnet. Wir gehen dabei schrittweise nach den einzelnen Ebenen der Kultur vor. Zur besseren Übersicht sind in den Abbildungen lediglich die Nummern der betreffenden Fragen eingetragen. Die Fragen sind thematisch geordnet. Jeweils fett gedruckt sind die Stichworte, die für eine Zuordnung zur entsprechenden Ebene der Kultur ausschlaggebend waren.

### Ebene der Manifestationen

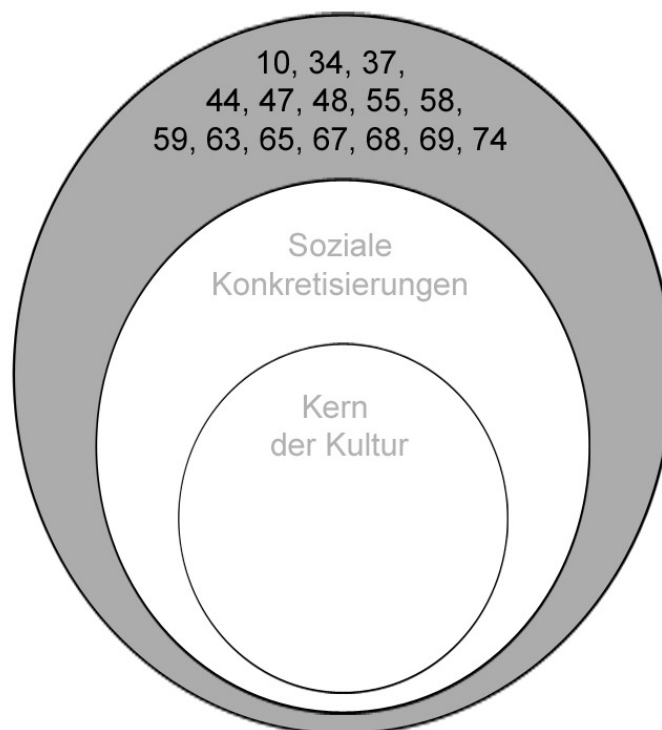


Abb. 14: Fragebogenitems auf der Ebene der Manifestationen (eigene Darstellung)

Items, die sich auf **materielle Artefakte** beziehen:

10. Ich habe die **Ressourcen** (z. B. **Ausstattung, Software-Programme und Informationsmaterial**), die ich brauche, um meine Arbeit effektiv zu machen.
44. Wie zufrieden sind Sie mit Ihren **äußeren Arbeitsplatzbedingungen** (Licht, Belüftung, Sauberkeit, Lärm)?

Items, die sich auf einzelne beobachtbare **Handlungen** beziehen:

37. Wie oft haben Sie im letzten Jahr **Arbeiten erledigen** müssen, die andere auch schon gemacht haben (Doppelarbeit)?

Items, die sich auf einzelne beobachtbare **Kommunikationshandlungen** beziehen:

34. Wenn sich die Gelegenheit bietet, **erzähle** ich anderen Positives über die Arbeit bei Ingram Micro.
47. Die Geschäftsleitung **vermittelt** verständlich unsere Unternehmensziele.
48. Die Geschäftsleitung hat die Marktveränderungen und den Einfluss der Mitbewerber auf unser Geschäft gut **kommuniziert**.
55. Meine Führungskraft ist in der Lage, **Fragen** über das Geschäft und die Dienstleistungen von Ingram Micro genau **zu beantworten**.
58. Meine Führungskraft ist in der Lage, die **Ziele** des Unternehmens effektiv **zu vermitteln**.
59. Von meiner Führungskraft **erhalte** ich zeitnah **wichtige Informationen** über Veränderungen (neue Produkte, Wechsel im Management etc.) bei Ingram Micro.
63. Meine Führungskraft hat Zeit für mich, wenn ich mit ihr arbeitsbezogene Themen **besprechen** möchte.
65. Mit meiner Führungskraft kann ich offen über arbeitsbezogene Probleme **sprechen**.
67. Das **Feedback** aus meinem letzten Mitarbeitergespräch (IM.MAG) hilft mir, meine Leistung zu verbessern.
68. Meine Führungskraft gibt mir **regelmäßig Rückmeldung** darüber, wie ich meinen Job mache.
69. Meine Führungskraft erkennt und würdigt gute Arbeit und **sagt** mir, wenn ich einen guten Job gemacht habe.
74. Meine Führungskraft **hält** mir gegenüber gemachte **Zusagen ein**.

## Ebene der Sozialen Konkretisierungen

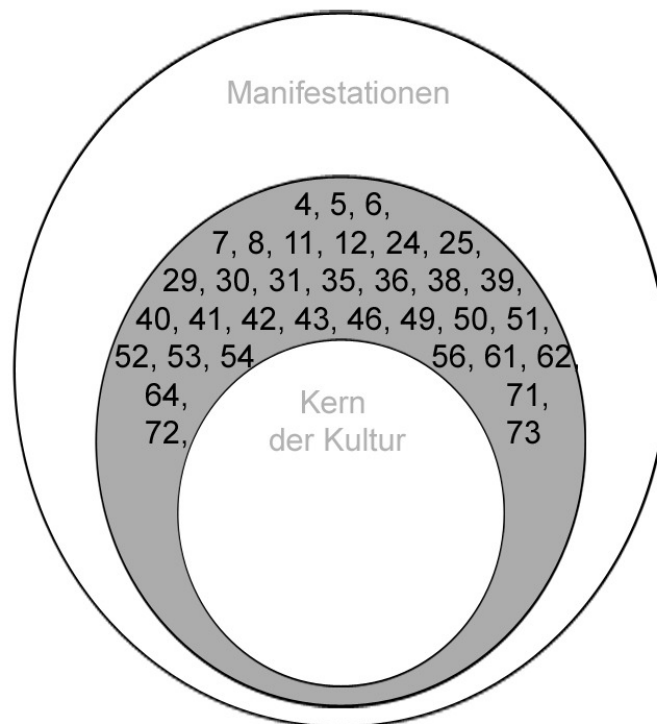


Abb. 15: Fragebogenitems auf der Ebene der Sozialen Konkretisierungen (eigene Darstellung)

Items, die sich auf **bekundete Rechtfertigungen** (Werte, Richtlinien, Philosophie etc.) beziehen:

25. Die Aktivitäten meiner Kollegen richten sich nach den **Ingram-Micro-Werten** (Teamgeist, Respekt, Verantwortungsbewusstsein, Integrität und Innovation).
38. Mein Team misst, wie gut wir unsere **Ziele** erreichen.
49. Die Geschäftsleitung handelt entsprechend der **Ingram-Micro-Unternehmenswerte** (Teamgeist, Respekt, Verantwortungsbewusstsein, Integrität und Innovation).
56. Meine Führungskraft hält sich an Ingram Micros **Regelungen und Richtlinien** und unterstützt diese.

Items, die sich auf **Handlungsfolgen** bzw. **Interaktionsmuster** (Organisation) beziehen:

5. Ich fühle mich ermutigt, neue Ideen und Verbesserungsvorschläge **einzubringen**.
6. Ich **komme** leicht an die **Informationen**, die ich brauche, um meine Arbeit gut zu machen.
7. Die **Prozesse und die Verfahren** in meinem Arbeitsumfeld helfen mir, meine Arbeit effektiv zu erledigen.
8. Ich kann die nötigen **Entscheidungen selbst treffen**, um meine Arbeit gut zu machen.

11. Ich werde leistungsbezogen **bezahlt**.
12. Ich bin für die Qualität meiner Arbeit **verantwortlich**.
24. Ingram Micro **beschäftigt** Mitarbeiter mit unterschiedlichem kulturellem und beruflichem Hintergrund sowie mit verschiedenartigen Fähigkeiten und Ansichten.
29. Die Mitarbeiter bei Ingram Micro **erkennen** gute Leistung untereinander **an**.
30. Einer der Gründe, weshalb ich hier arbeite, ist, dass es Menschen bei Ingram Micro gibt, die mich als Person **schätzen**.
31. Ich fühle mich Ingram **Micro zugehörig**.
35. Wenn es offene Stellen gibt, dann habe ich bei entsprechender Qualifizierung eine echte Chance, bei der **Besetzung berücksichtigt** zu werden.
36. Ingram Micro ist erfolgreich bei der **Entwicklung und (Be-)Förderung** von Mitarbeitern aus den eigenen Reihen.
39. Mein Team sucht stets nach Möglichkeiten, unsere Arbeit zu **verbessern**.
40. Wie zufrieden sind Sie mit der **Zusammenarbeit** innerhalb Ihres Teams (z. B. Unterstützung, Informationsfluss, Abstimmung, Prioritäten usw.)?
41. Wie zufrieden sind Sie mit der **Zusammenarbeit** zwischen Ihrem Team und anderen Teams/Abteilungen/Standorten (Unterstützung, Informationsfluss, Abstimmung, Prioritäten usw.)?
42. Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten, bei Ingram Micro **eine bessere Aufgabe zu übernehmen**?
43. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer **Beteiligung an Entscheidungen** darüber, wie Sie Ihre tägliche Arbeit tun?
50. Wie beurteilen Sie die Fairness des **Gehaltssystems** bei Ingram Micro?
51. Wie beurteilen Sie die Information von Ingram Micro darüber, wie das **Gehaltssystem** aufgebaut ist (inkl. IM.VARES, BSC, Job Grading)?
52. Wie bewerten Sie die **Bezahlung** für Ihre Arbeit (d. h. Grundgehalt und andere variable Leistungen)?
53. Wie beurteilen Sie die **Sozial- und Serviceleistungen** bei Ingram Micro?
54. Wie beurteilen Sie das Engagement von Ingram Micro, die **Sicherheit** der Arbeitsplätze zu **gewährleisten**?
61. Meine Führungskraft sorgt dafür, dass die **Arbeit** in unserer Abteilung so **geplant** wird, dass sie reibungslos abläuft.
62. Meine Führungskraft steht hinter unserem **kontinuierlichen Prozessverbesserungsprozess** (z.B. durch ISO, Six Sigma etc.).
64. Meine Führungskraft **leitet** mich im richtigen Maß **an**, sodass ich meine Arbeit gut machen kann.

71. Meine Führungskraft **ermutigt** mich, Initiative zu ergreifen.

72. Meine Führungskraft **ermuntert** die Mitarbeiter, als Team zusammenzuarbeiten.

73. Meine Führungskraft **behandelt** alle immer gleich fair.

Items, die sich auf **Kommunikationsfolgen** (Selektionsmuster der Kommunikation) beziehen:

4. Ich habe keine Bedenken, offen meine Meinung zu sagen.

46. Ich habe ausreichend Gelegenheit, mit der Geschäftsleitung **in Kontakt zu treten** (persönlich oder per Mail etc.).

### Kern der Kultur

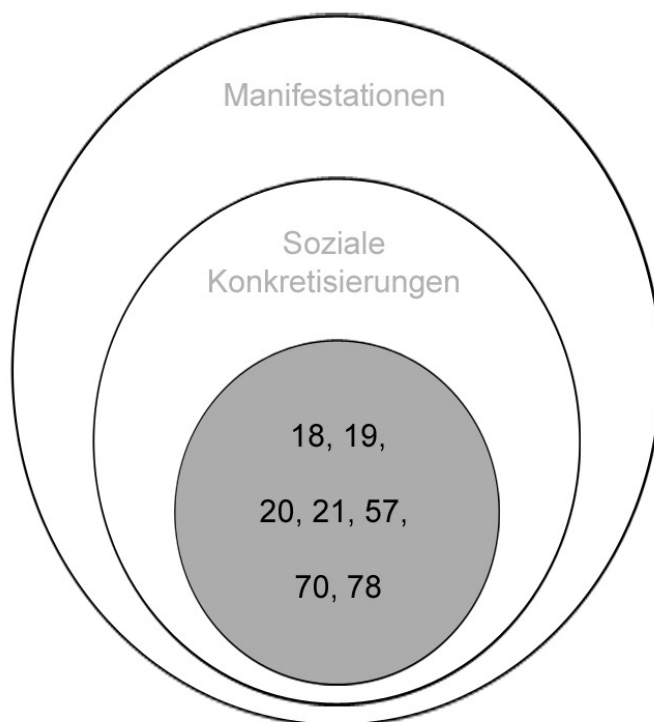


Abb. 16: Fragebogenitems auf der Ebene des Kerns der Kultur (eigene Darstellung)

Fragebogenitems, die sich auf das **Lernprogramm** des Unternehmens oder der Unternehmensmitglieder beziehen:

18. Ich weiß, wie ich mich **weiterentwickeln** muss, um auch weiterhin ein wertvoller Mitarbeiter für Ingram Micro zu sein.

19. Bei Ingram Micro habe ich die Möglichkeit, mir die notwendigen **fachlichen Fähigkeiten** in Trainings **anzueignen**, um meine jetzige Funktion voll auszufüllen (z. B. Microsoft Office, IMPULSE, HTML, Java und Gabelstapler-Training).
20. Bei Ingram Micro habe ich die Möglichkeit, mir die notwendigen **überfachlichen Fähigkeiten** in Trainings **anzueignen**, um meine jetzige Funktion voll auszufüllen (z. B. Führungstrainings, Präsentationstrainings, Projektmanagement, Konfliktmanagement).
21. Ingram Micro **nimmt** die notwendigen **Veränderungen vor**, um wettbewerbsfähig zu sein.
57. Meine Führungskraft **gibt** mir **Wissen** und fachliches Know-how **weiter**, damit ich meine Arbeit gut machen kann.
70. Meine Führungskraft **unterstützt** mich dabei, dass ich meine **Kenntnisse ausbauen** kann, z. B. durch Spezialaufgaben, On-the-Job-Trainings, Off-the-Job-Trainings etc.
78. Ingram Micro wird aufgrund dieser Befragung **konstruktive Veränderungen einleiten**.

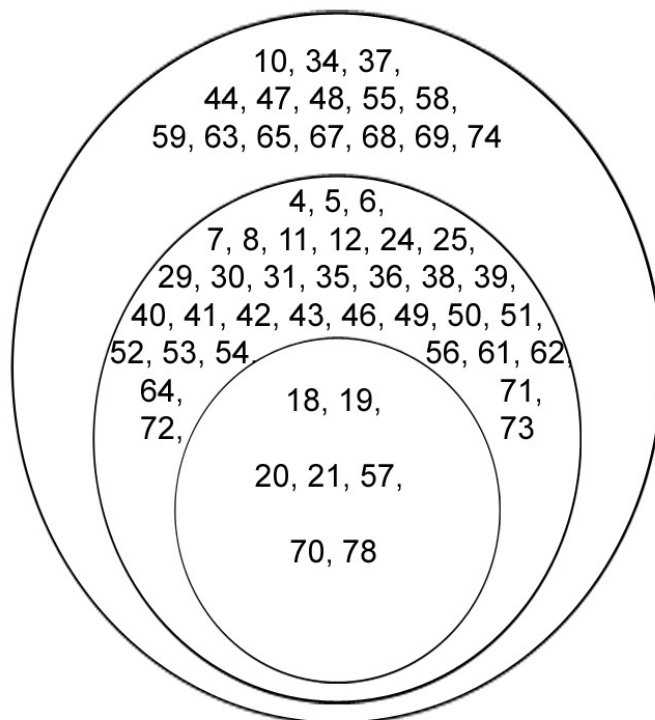


Abb. 17: Fragebogenitems im 3-Ebenen Modell der Unternehmenskultur (eigene Darstellung)

Diese Einteilung der Fragen nach den Ebenen der Kultur ist zugegebenermaßen nicht immer eindeutig, da die Fragen natürlich nicht im Hinblick auf diese Systematik formuliert wurden. Teilweise fällt es daher schwer zu unterscheiden, ob mit einer konkreten Frage nun eine einzelne Handlung oder Kommunikationshandlung abgefragt wird oder ob sich die Frage eher auf



eine Handlungsfolge bzw. ein Selektionsmuster der Kommunikation bezieht. Hinzu kommt, dass Handlungen und Kommunikationshandlungen natürlich deshalb so stattfinden, wie sie stattfinden, weil Handlungsfolgen und Selektionsmuster als Voraussetzung (sensu Schmidt) deren Ablauf und Inhalt bestimmen. Bei anderen Fragen ist die Zuordnung eindeutiger, wenn z. B. nach konkreten materiellen Begebenheiten wie der Arbeitsplatzausstattung gefragt wird, die eindeutig der Ebene der Manifestationen angehört. Dennoch eignet sich diese Einteilung als Übersicht. Will man eine entsprechende Frage oder Kategorie als Ausgangspunkt für Veränderungen nutzen, so kann man in der Übersicht ablesen, auf welcher kulturellen Ebene die Veränderung ansetzen muss, mit welchem zeitlichen Aufwand für die Umsetzung man rechnen muss und ob bei der Umsetzung mit Widerständen zu rechnen ist.

Von insgesamt 78 Items des Fragebogens konnten 56 Items sinnvoll einer der drei Ebenen zugewiesen werden. 15 Items wurden der Ebene der Manifestationen zugeordnet, 34 Items der mittleren Ebene der sozialen Konkretisierungen und 7 Items der unteren Ebene, dem Kern der Kultur. Aus dieser Einteilung lassen sich mehrere Hypothesen ableiten. Zum einen lässt sich ableiten, dass (1) die Mitarbeiterbefragung für Ingram Micro Deutschland *Lernmöglichkeiten auf allen drei Lernniveaus eröffnet*, d. h., es gibt Ansatzpunkte für einfaches, komplexes und Deutero-Lernen. Aufgrund des vermuteten zeitlichen Aufwandes der jeweiligen Lernniveaus lässt sich weiter vermuten, dass (2) Ingram Micro Deutschland die Möglichkeit hat, sowohl *kurz-, mittel- als auch langfristige Lernprozesse zu initiieren*. Wir hatten bereits erörtert, dass einfache Lernprozesse wahrscheinlich relativ schnell umzusetzen sind, während komplexe Lernprozesse mehr Zeit erfordern, weil hier bereits legitimes Wissen verändert werden muss. Deutero-Lernprozesse dürften die langwierigsten Lernprozesse darstellen, da hier die Art zu Lernen selbst verändert werden muss. Je nach Lernprozess ist dabei vermutlich (3) mit *geringen* (einfache Lernprozesse) bis *vermehrten Widerständen* (komplexe Lernprozesse und insbesondere Deutero-Lernprozesse) zu rechnen. Aufgrund der verschiedenen Lernmöglichkeiten ist es dennoch möglich, Lernprozesse zu initiieren, die zu verschiedenen Zeiten erfolgreich abgeschlossen werden können. Aufgrund der Chancen für einfaches und komplexes Lernen sollte dies auch innerhalb eines Jahres möglich sein, d. h., dass Ingram Micro Deutschland Veränderungen erfolgreich durchführen kann, bevor die nächste Befragung stattfindet. Dabei ist es durchaus denkbar, dass z. B. auch langfristigen Deutero-Lernprozessen mit weniger Skepsis begegnet wird, wenn während der Umsetzung bereits positive Erfolge anderer Lernprozesse aufgezeigt werden können. Durch eine Kommunikationsstrategie mit den etablierten Kommunikationsmedien könnte Ingram Micro Deutschland des Weiteren die Erfolge der Befragung immer dann an die Mitarbeiter zurückmelden, wenn wieder eine Maßnahme abgeschlossen werden konnte. Dadurch bietet sich die Möglichkeit, die Wirksamkeit der Mitarbeiterbefragung zu verschiedenen Zeiten im Jahr hervorzuheben. So würde man sicherlich dem Eindruck vorbeugen,

dass „nichts passiert“ oder Maßnahmen zwar angefangen, jedoch nicht erfolgreich beendet werden. Dies könnte wiederum die Akzeptanz des Instruments weiter erhöhen und auch die Motivation zur eigenen Beteiligung bei der nächsten Befragung weiter steigern. Diese systematische Einteilung ist auch für Führungskräfte eine Hilfe, weil sie ein Verständnis für die unterschiedlichen Anforderungen der Lernprozesse schafft. Führungskräfte können dann bereits im Vorfeld einer Maßnahme den nötigen Aufwand antizipieren. Indem sie sich sowohl kurz- als auch mittel- und langfristige Lernziele setzen, schaffen sie die Voraussetzungen für einen kontinuierlichen erfolgreichen Umgang mit den Befragungsergebnissen. Gerade für neue Führungskräfte, die sehr engagiert an die Ergebnisse gehen, aber wenig Erfahrung in der Umsetzung haben, ist diese Systematik hilfreich.

Allerdings stellt sich hier die Frage, ob sich die Lernmöglichkeiten auf der Ebene der Manifestationen nicht irgendwann einmal erschöpfen. Dies scheint aber eher ein allgemeines Problem zu sein, das wahrscheinlich alle Unternehmen betrifft, die bereits eine längere Zeit Mitarbeiterbefragungen durchführen.<sup>92</sup> Ingram Micro Deutschland führt seit mehr als zehn Jahren Mitarbeiterbefragungen durch, und viele Veränderungen, gerade auch in Bezug auf materielle Artefakte, wurden bereits umgesetzt. Der eigene Firmenparkplatz, regelmäßige Mitarbeiterversammlungen, die Unternehmenszeitschrift Insider, aufwendig farblich gestaltete Büroräume mit Begrünung, Aufenthaltsmöglichkeiten sowie Küchen sind einige Errungenschaften aus dieser Zeit. Sie haben für die Mitarbeiter deutlich sichtbare und spürbare Verbesserungen gebracht. Nun gibt es aber kaum mehr Möglichkeiten, weitere Verbesserungen dieser Größenordnungen anzusetzen. Dies hält die Mitarbeiter jedoch nicht davon ab, weitere Forderungen zu stellen. Eine Führungskraft bemerkte, dass die Mitarbeiter jetzt eben ihre Ansprüche steigerten und z. B. Forderungen nach einem unternehmensinternen Fitnessstudio stellten. Für ein Unternehmen in der Größe von Ingram Micro Deutschland und mit der branchenüblichen Gewinnspanne in der IT-Distribution lässt sich dies allerdings kaum mehr wirtschaftlich rechtfertigen.<sup>93</sup> Eine HR-

---

<sup>92</sup> Eine Ausnahme mögen hier Unternehmen im produzierenden Sektor sein. Aufgrund fortschreitender Automatisierung und Weiterentwicklungen von Produktionsmaschinen wird es hier wahrscheinlich auch in Zukunft immer Lernmöglichkeiten im Bereich der Artefakte geben, während die Veränderungsmöglichkeiten an einem herkömmlichen PC-Arbeitsplatz (z. B. ergonomische Gestaltung) nun mal beschränkt sind. Gleiches gilt für die meisten Bürogebäude. Im Bereich der Sozialen Konkretisierungen oder im Kern der Kultur ist aus anderen Gründen nicht zu erwarten, dass die Lernmöglichkeiten ausgehen. Wirtschaftlicher Wandel, Globalisierung, Wechsel von Mitarbeitern und Führungspersonal, all das sind Gründe, warum Unternehmen nicht aufhören können, sich mit ihren Lernmöglichkeiten und mit ihrer Kultur auseinanderzusetzen und immer wieder zu überprüfen, ob ihr Handeln auch in der gegenwärtigen Situation noch den gewünschten Erfolg bringt. Wir hatten uns bereits in Abschnitt 1.2.3. damit auseinandergesetzt.

<sup>93</sup> Dies soll nicht bedeuten, dass nicht auch Forderungen gestellt werden, die durchaus berechtigt sind. Ein heikles Thema ist hier z. B. die Ausstattung der Arbeitsplätze mit leistungsstarken PCs und größeren Bildschirmen, wo durchaus Verbesserungsbedarf besteht. Auch im Bereich des Lagers, wo die für diesen Arbeitsplatz üblichen Klimaprobleme herrschen, besteht häufig noch Verbesserungsbedarf. Dieser ist aber aufgrund der Besonderheiten der Arbeitsumgebung nicht so einfach umzusetzen. Der Trend scheint aber dahin zu gehen, immer mehr zu fordern, statt sich darauf zu besinnen, wie gut ausgestattet man eigentlich ist.

Managerin betonte im Interview, dass es für sie zur Ingram-Micro Deutschland-Unternehmenskultur gehöre, dass man den Mitarbeitern ein schönes und angenehmes Arbeitsumfeld schaffen wolle. Aus Erfahrung wisse sie, dass dies keineswegs eine Selbstverständlichkeit sei und Ingram Micro Deutschland hier mehr Aufwand und Kosten auf sich nimmt, als sie es aus anderen Unternehmen kennt. Wie bereits angesprochen, bewegt man sich so langsam an der Grenze dessen, was aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten noch zusätzlich umsetzbar ist. Dadurch verliert das Unternehmen leider die Möglichkeit, kurzfristig Veränderungen durchzuführen, die auch noch besonders gut sichtbar sind, da sie quasi „vor den Augen der Mitarbeiter“ durchgeführt werden. Daraus ergibt sich eine weitere Schwierigkeit. Die Mitarbeiterbefragung wird jährlich durchgeführt. Bedenkt man die Zeit, die benötigt wird, um die Ergebnisberichte zu erstellen und die Get-Together-Meetings abzuhalten, bleibt nur noch relativ wenig Zeit, Maßnahmen umzusetzen, bevor die nächste Befragung ansteht. Wenn nun kaum noch Möglichkeiten für kurzfristige Maßnahmen bestehen, ist es nicht verwunderlich, wenn Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, es habe sich zwischen den Befragungen nichts verändert.<sup>94</sup> Ihnen fehlen optische oder direkt spürbare Veränderungen. Werden dagegen längerfristige Maßnahmen angesetzt, liegt die Schwierigkeit in der Kommunikation. Die Mitarbeiter sollen das Gefühl erhalten, man arbeite auch über die nächste Befragung hinaus noch an den geplanten Veränderungen. Dabei sollte aber nicht der Eindruck entstehen, die Umsetzung brauche endlos lange oder es käme nie zum Erfolg. Das Beispiel eines Mitarbeiters aus dem Interview verdeutlicht diese Problematik. Der Mitarbeiter schilderte, dass er zu einem Thema, das ihn sehr interessierte, welches aber außerhalb seines Arbeitsgebietes lag, immer wieder Feedback von einem Ansprechpartner verlangte. Die Antwort war immer wieder, dass man an dem Thema arbeite. Schließlich verlor der Mitarbeiter das Interesse und sagte, er wisse selbst nicht, wie die Sache letztlich ausgegangen sei. Ähnliches berichteten andere Interviewpartner sogar in Bezug auf die Maßnahmen, die in ihren Get-Together-Meetings festgehalten wurden. Darauf wird im Abschnitt 3.5.3 noch näher einzugehen sein.

Für Ingram Micro Deutschland ist es wahrscheinlich an der Zeit, sich die Fragen noch einmal genau anzusehen und nach den Themen zu suchen, die auch künftig noch Ansatzpunkte für sichtbare Veränderungen bringen, und sich vielleicht auch schwerpunktmäßig in den Folgeprozessen an diesen Themen zu orientieren. Aufgrund der Tatsache, dass Ingram Micro seit mehr als zehn Jahren Mitarbeiterbefragungen durchführt, würde man im Falle einer lokal durchgeführten Mitarbeiterbefragung wohl die Empfehlung geben, den Fragebogen sogar eventuell zu verändern, sinnvoller Weise unter Einbeziehung von Mitarbeitern und Führungskräften. Auch Trost/Jöns/Bungard weisen darauf hin, dass sich bei wiederholter Befragung sowohl die Befra-

---

<sup>94</sup> Die Mehrheit der Interviewpartner konnte keine Maßnahmen aufgrund der Mitarbeiterbefragung aufzählen. Für sie direkt sichtbar oder erfahrbar hat sich also nichts geändert. Trotzdem hatten alle das Gefühl, es passiere etwas aufgrund der Befragung. Dazu ausführlich die Abschnitte 3.3 und 3.4.

gungsziele als auch die Themen verändern können (Trost/Jöns/Bungard 1999: 283f.). Dies ist im Falle von Ingram Micro jedoch nicht möglich. Ingram Micro Deutschland sollte sich daher die Möglichkeiten des Fragebogens bewusst machen, d. h. sich anschauen, welche Ansatzpunkte für Veränderungen der Fragebogen bietet, und den Folgeprozess entsprechend gestalten, z. B. indem Schwerpunktthemen für das aktuelle Jahr festgelegt werden. Sollte es sich zeigen, dass die Akzeptanz des Fragebogens zu einem Problem werden könnte, muss auch dieses Thema offen diskutiert und den Anliegen der Mitarbeiter Gehör geschenkt werden. Denn der Fragebogen hat nicht nur Einfluss auf die Akzeptanz der gesamten Mitarbeiterbefragung, sondern ist auch eine wichtige Voraussetzung für ihren Erfolg. Denn schließlich bestimmt der Fragebogen, welche Themen überhaupt für eine Veränderung zur Verfügung stehen. Und ohne valide Ergebnisse, d. h. ohne Mitarbeiter, die offen und ehrlich ihre Meinung äußern, können keine sinnvollen Maßnahmen abgeleitet werden. Daher sollte Ingram Micro Deutschland dem Fragebogen die nötige Aufmerksamkeit zuteilwerden lassen, auch wenn man auf die konkrete Gestaltung eher geringen Einfluss hat.

### **3.3 Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung**

In diesem Abschnitt wollen wir die Phasen der Vorbereitung und der Durchführung der Mitarbeiterbefragung von Ingram Micro Deutschland anhand der in Kapitel 2.3 dargestellten Erfolgsfaktoren näher untersuchen. Als Ende der Durchführungsphase nehmen wir dabei den Zeitpunkt, an dem die Ergebnisberichte das Unternehmen erreichen. Alle Aktivitäten, die danach stattfinden, werden im nächsten Abschnitt zum Folgeprozess und zur Evaluation behandelt. Die Vorbereitung und Durchführung findet in mehreren Teilschritten statt, die teilweise auch gleichzeitig erfolgen. Das Vorgehen sowie der zeitliche Ablauf werden dabei weitgehend vom US-amerikanischen Mutterkonzern vorgegeben. Bedingt durch die langjährige Erfahrung mit Mitarbeiterbefragungen sind gerade in der Vorbereitung und Durchführung viele Teilschritte und Maßnahmen bereits seit vielen Jahren festgelegt. Aufgrund dieses geringen Einflusses von Ingram Micro Deutschland erscheint es daher wenig sinnvoll, Durchführung und Vorbereitung der Befragung zu detailliert zu beschreiben, zumal sich das Potenzial von Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrumente, wie bereits mehrfach erwähnt, vor allem im Folgeprozess entwickelt. Im Folgenden soll daher nur auf die im Abschnitt 2.3 erarbeiteten Kriterien eingegangen werden, die den Erfolg dieser Phasen ausmachen und die Grundlage für einen erfolgreichen Folgeprozess bilden. Bei den meisten der beschriebenen Kriterien hat Ingram Micro Deutschland zumindest einen gewissen Handlungsspielraum, sodass eigene Maßnahmen entwickelt werden können. Auf einige wenige Aspekte hat Ingram Micro Deutschland praktisch keinen Einfluss, wie z. B. die Gestaltung der Ergebnisberichte. Sofern diese für den Folgeprozess aber von Bedeutung sind, sollen auch diese Aspekte behandelt werden.

Die folgenden Erfolgskriterien werden in der Reihenfolge erläutert, wie sie auch zeitlich im Ablauf der Mitarbeiterbefragung aufeinander folgen: Ziele und Positionierung, Commitment der Geschäftsleitung, Kommunikation, Durchführung, Beteiligung, Incentives, Anonymität, Vorbereitung der Führungskräfte und Gestaltung der Ergebnisberichte.

#### **3.3.1 Ziele und Positionierung der Befragung, Commitment der Geschäftsleitung**

##### **Ziele und Positionierung**

Klare Ziele und eine eindeutige Positionierung entscheiden über den Erfolg einer Mitarbeiterbefragung. Durch die Positionierung wird festgelegt, ob eine Befragung eher interventionistisch

oder messorientiert ausgelegt sein soll, wovon schließlich auch die Gestaltung der gesamten Befragung und vor allem auch des Folgeprozesses abhängt. Klare Ziele sind deshalb wichtig, damit die Befragung nicht zu einer „umfassenden Wunschliste“ wird, mit der man versucht, alles Mögliche zu erreichen, und damit alle Beteiligten überfordert (Borg 2003: 61). Durch die Ziele wird der Zweck der Befragung noch einmal verdeutlicht ebenso wie die damit verbundenen Erwartungen in Bezug auf den Umgang mit den Ergebnissen (Bösch 2011: 33; Hummel/Zander 2011: 144). Die Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro ist seit ihrer Einführung ganz klar interventionistisch positioniert. Die Kommunikation und die Richtlinien zur Befragung aus den USA zeigen, dass diese nicht nur als Stimmungsbarometer gesehen wird. Es wird auch erwartet, dass die Ergebnisse besprochen und Maßnahmen abgeleitet werden. Die Umsetzung von Maßnahmen wird sogar teilweise durch die USA bzw. die europäische Zentrale in Brüssel kontrolliert. So müssen z. B. Aktionspläne für Führungskräfte, die einen CI von über 14 haben, der Europazentrale gemeldet werden. Auch die Kommunikationsmaßnahmen, sowohl national als auch international, sind auf diese interventionistische Positionierung ausgerichtet und unterstützen bzw. fordern einen aktiven Umgang mit den Ergebnissen verbindlich ein. E-Mails rufen die Mitarbeiter als Experten ihres Arbeitsplatzes dazu auf, an der Befragung teilzunehmen, da nur sie Verbesserungspotenzial erkennen können. Leitfäden für Führungskräfte weisen noch einmal explizit auf Ziele hin, die eine interventionistische Mitarbeiterbefragung ausmachen, wie z. B. Aktionspläne erstellen und Maßnahmen umsetzen. Auch in den Ergebnisberichten wird noch einmal darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse in konkrete Handlungen umgesetzt werden sollen.

Abgesehen von den etwas konkreteren Zielen, die im Leitfaden aufgeführt sind, wie z. B. Motivation und Leistung der Mitarbeiter zu steigern, sind die Ziele der Mitarbeiterbefragung in allen anderen Kommunikationsmaßnahmen eher allgemein und oberflächlich formuliert. Ein „Stimmungsbild erstellen“, „Schwachstellen finden“ und „Verbesserungen ableiten“ sind die Ziele, die sowohl jedes Jahr in den E-Mail-Kommunikationen als auch im Artikel zur Mitarbeiterbefragung in der Mitarbeiterzeitschrift „Insider“ angeführt werden.<sup>95</sup> Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass in den Interviews auf die Frage nach den Zielen der Befragung (Frage 3) eher allgemeine Antworten gegeben wurden. 13 Befragte gaben an, dass die Mitarbeiterbefragung die Mitarbeiterzufriedenheit, die Stimmung, Meinungen oder das Arbeitsklima messen soll. Diese Antworten entsprechen eher den Zielen einer messorientierten Mitarbeiterbefragung. Interventionistische

---

<sup>95</sup> Zur Verdeutlichung: Im Gegensatz zur recht allgemeinen Formulierung, Schwachstellen finden zu wollen, ist das Ziel, die Motivation und die Leistung der Mitarbeiter zu steigern, zumindest konkreter formuliert. Es bietet eine Orientierung für Führungskräfte, an welchen Themen sie arbeiten müssen. Füllt man diese Ziele noch mit Inhalten, z. B. Verbesserung der Leistung durch Verbesserung der Feedbackkultur, ergeben sich für Führungskräfte sogar konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen. (Vgl. dazu auch Borg 2003: 60f.).

Zielsetzungen wie Verbesserungspotenzial, Schwachstellen und Probleme erkennen und passende Lösungen finden sahen dagegen insgesamt nur 8 Interviewpartner als Ziele der Befragung. Bedenkt man, dass dies nur etwas mehr als der Hälfte der Interviewpartner entspricht, scheint offensichtlich die interventionistische Ausrichtung der Mitarbeiterbefragung nicht für jeden Befragten erkennbar. Kein Interviewpartner konnte konkretere Ziele angeben oder ausführen, was denn im Einzelnen unter „Verbesserung“ oder „Lösung“ zu verstehen sei.

### Frage 3/Interviews: Ziele der Mitarbeiterbefragung

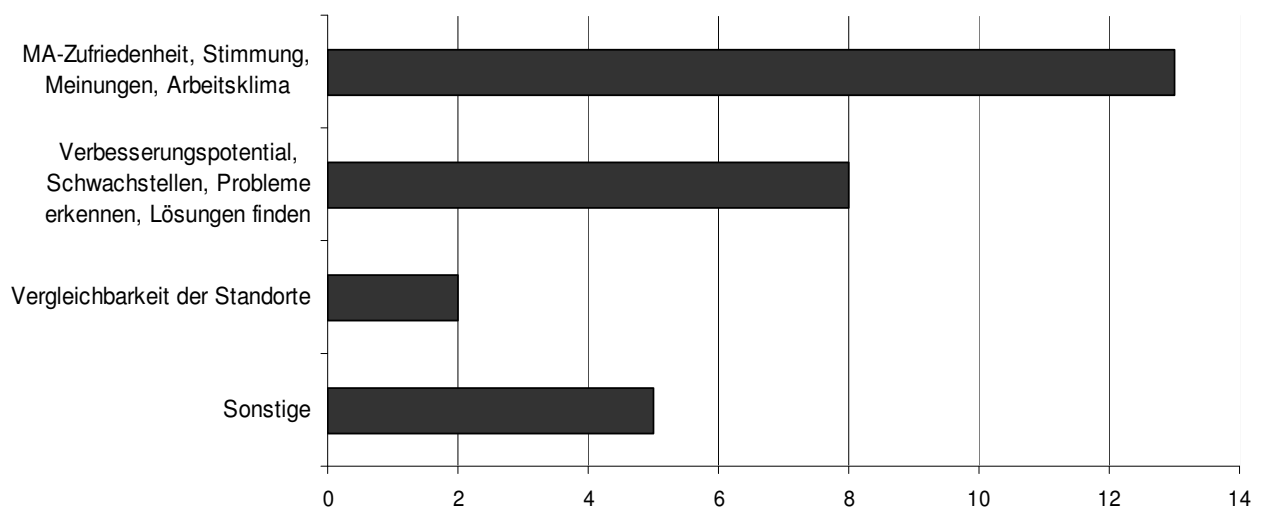


Abb. 18: Diagramm Frage 3/Interviews: Was ist der Zweck, das Ziel der Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro? (Mehrfachnennungen möglich)

Der damalige Leiter der Abteilung Learning & Development führte im Gespräch genau dies als eine große Schwäche der Mitarbeiterbefragung an. Es war zwar immer klar, dass man „irgendwie“ mit den Ergebnissen etwas machen will, in welchem (auch finanziellen) Rahmen, mit welcher Verantwortlichkeit, in welchen Bereichen und an welchen Themen etwas verändert werden sollte, blieb dabei immer relativ unklar. So konnten sich bei Führungskräften und Mitarbeitern auch keine klaren Erwartungen bilden, was nun realistischer Weise mit der Befragung erreicht werden kann. Im Ergebnis waren häufig viele Parteien enttäuscht.

Im Interview gewann die Autorin den Eindruck, dass die Erwartungen der Mitarbeiter und Führungskräfte in Bezug auf die Befragung eher auseinandergehen. Die Mitarbeiter erhofften sich durch die Befragung häufig die Befriedigung eher persönlicher Wünsche, z. B. ein bestimmtes Schulungsangebot, bessere Sozialleistungen, bessere Arbeitsplatzbedingungen. Die Führungskräfte schienen dagegen eher übergreifende Erwartungen zu haben. Zwar äußerten auch sie persönliche Wünsche, wie Feedback zum eigenen Führungsverhalten zu erhalten, sie wünsch-

ten sich aber auch, es gäbe mehr Verbesserungsvorschläge zu übergreifenden Strukturen und zum Geschäftsprozess allgemein. Deutlich wird dieser Unterschied zwischen Mitarbeitern und Führungskräften in den Fragen 5, 6 sowie 16a, b.

Alle Führungskräfte und Mitarbeiter waren der Meinung, dass das Unternehmen insgesamt durch die Mitarbeiterbefragung lernen kann (Frage 5). Bei den Führungskräften konnten 3 von 4 Verbesserungen auf Unternehmensebene aufzählen, bei den Mitarbeitern waren es lediglich 2 (Frage 6a).

### Frage 6a/Interviews: Veränderungen aufgrund der Befragung

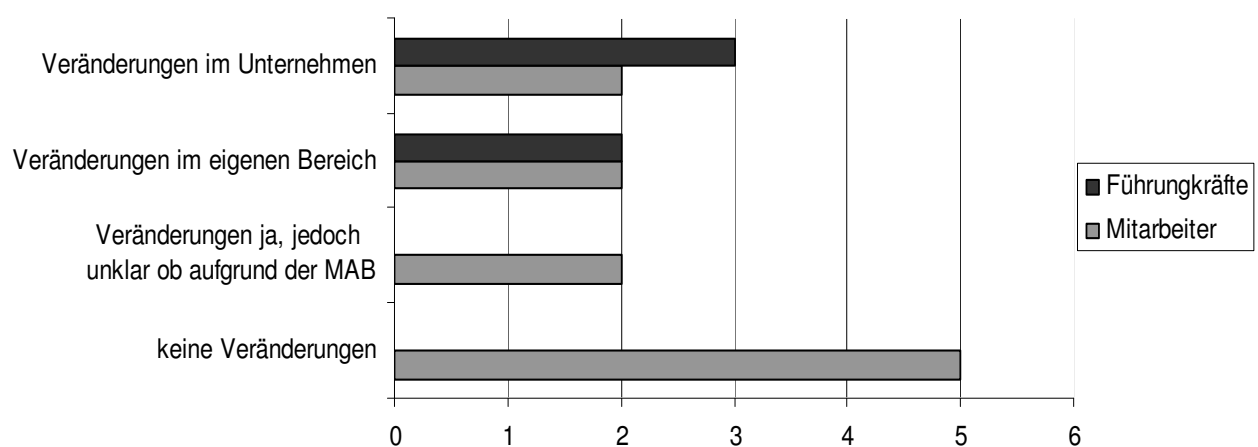


Abb. 19: Diagramm Frage 6a/Interviews: Kannst du spontan eine Veränderung oder Verbesserung aufzählen, die man aufgrund der Mitarbeiterbefragung umgesetzt hat? (Mehrfachnennungen möglich)

Alle Führungskräfte waren der Meinung, dass Ingram Micro ein lernendes Unternehmen ist bzw. auf dem Weg ist, sich zu einem lernenden Unternehmen zu entwickeln. Für 3 von 4 Führungskräften zeichnet sich ein lernendes Unternehmen durch permanente Veränderungs- und Weiterentwicklungsbereitschaft aus.<sup>96</sup> Erst auf Nachfrage kamen sie auf die Personalentwicklung zu sprechen. Dagegen hielten nur 8 von 11 Mitarbeitern Ingram Micro für ein lernendes Unternehmen.<sup>97</sup> Für 8 Mitarbeiter war die Personalentwicklung ein Zeichen für ein lernendes Unternehmen (Frage 16a, b). Damit meinten sie vorwiegend die Möglichkeit, persönliche Weiterentwicklungsangebote wahrzunehmen. Erst auf Nachfrage gaben 7 Mitarbeiter auch Beispiele außerhalb der Personalentwicklung (Frage 16c).

<sup>96</sup> Der Wortlaut „Bereitschaft zur permanenten Anpassung an den Markt“ stammt von den beiden Führungskräften aus dem Profit-Bereich, die natürlich aufgrund ihrer Aufgabe mehr auf den Markt ausgerichtet sind. Veränderungswille des gesamten Unternehmens wurde auch von einer Führungskraft aus dem Non-Profit Bereich genannt.

<sup>97</sup> Die drei übrigen Mitarbeiter halten Ingram Micro teilweise für ein lernendes Unternehmen, je nach der Definition von „Lernen“ und ob tatsächlich Lernmaßnahmen umgesetzt werden.



### Frage 16b/Interviews: Was zeichnet ein Lernendes Unternehmen aus?

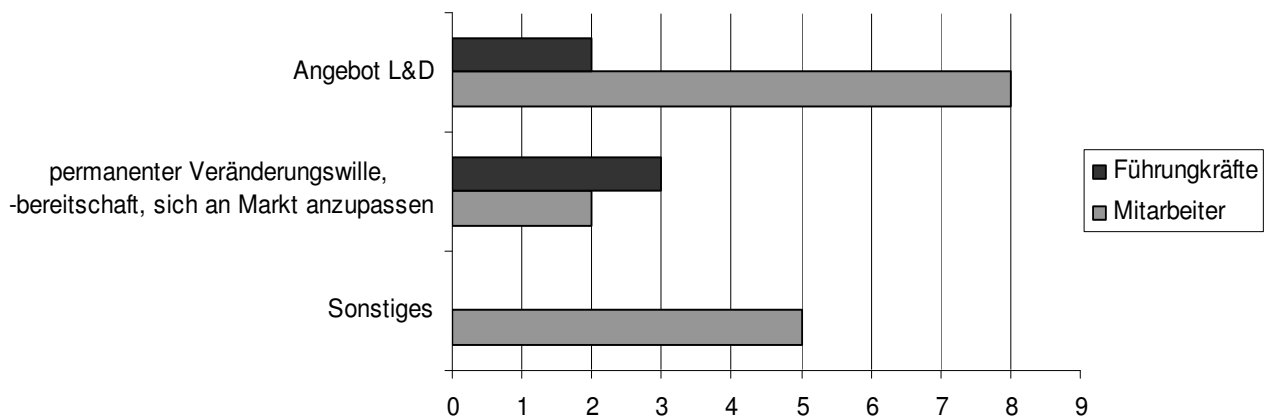


Abb. 20: Diagramm Frage 16b/Interviews (mit Ergänzung der Antworten aus 16c): Was macht für dich ein Lernendes Unternehmen aus? Kannst du Beispiele nennen? (Mehrfachnennungen möglich)

Führungskräfte sind entsprechend ihrer Aufgabe sehr viel mehr in unternehmensübergreifende Prozesse eingebunden. Die Ergebnisse des Interviews zeigen deutlich, dass sie Lernen bzw. ein lernendes Unternehmen folglich auch eher unternehmensübergreifend sehen, wobei Personalentwicklung nur einen kleinen Teil davon ausmacht. Dementsprechend erhoffen sie sich auch aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung Verbesserungsansätze in übergreifenden Strukturen bzw. können Beispiele für erfolgreiche Maßnahmen aufzählen. Die Mitarbeiter konzentrieren sich bei ihren Antworten eher auf den Bereich Personalentwicklung, etwas, das für sie persönlich einen Nutzen bringt, der für sie vor allen Dingen auch direkt erfahrbar ist. 7 Mitarbeiter konnten keine Veränderungen nennen, die aufgrund der Mitarbeiterbefragung umgesetzt wurden, weil sie das Gefühl hatten, dass sich für sie *direkt erfahrbar* nichts verändert habe bzw. sie keinen *Zusammenhang* zwischen den Veränderungen und der Befragung erkennen konnten. Wir werden in Abschnitt 3.4 noch einmal ausführlicher darauf eingehen. An dieser Stelle wollen wir zunächst festhalten, dass Mitarbeiter eher darauf hoffen, dass sich durch die Mitarbeiterbefragung etwas an ihrer persönlichen Situation ändert, während Führungskräfte auch die Weiterentwicklung des Unternehmens insgesamt im Auge behalten. Angesichts solch divergierender Zielvorstellungen wundert es nicht, wenn Erwartungen beiderseits enttäuscht werden.

## **Commitment der Geschäftsleitung**

Als entscheidend für den Erfolg der Mitarbeiterbefragung wird in der einschlägigen Literatur das Commitment der Geschäftsleitung gesehen (Borg 2003: 53; Jöns/Müller 2007a: 17). Dabei geht es vor allem darum, dass die Geschäftsleitung hinter dem Instrument Mitarbeiterbefragung steht und sich selbst dazu verpflichtet, die Ergebnisse ernst zu nehmen und konstruktiv damit umzugehen (Zimmermann/Frank 2008: 29; Schikora 2011: 58). Bei Ingram Micro Deutschland hält sich die Geschäftsleitung eher im Hintergrund. Die Kommunikation zur Befragung wird von Learning & Development gesteuert und auch in deren Namen unterschrieben. Von Seiten der Geschäftsleitung gab es zumindest in der jüngeren Geschichte der Befragung keine gesonderte Kommunikation zur Ankündigung oder Aufrufe zur Teilnahme. Recherchen in älteren Unterlagen zur Befragung deuten darauf hin, dass es zumindest in der Anfangsphase der Mitarbeiterbefragung Kommunikationsmaßnahmen der Geschäftsleitung gegeben hat. Die Ergebnisse der Befragung werden jedes Jahr in der Mitarbeiterversammlung, die vierteljährlich stattfindet, vorgestellt. Dies wird vom Personalleiter übernommen und muss oft in relativ kurzer Zeit abgehandelt werden. Die Präsentation ist eine reine Ergebnispräsentation, es wird nicht auf Folgemaßnahmen eingegangen. Auch hier tritt die Geschäftsleitung nicht explizit auf, nimmt weder Stellung zu den Ergebnissen noch zum Folgeprozess, auch wenn der Vorstand der Geschäftsleitung im Laufe der Versammlung hin und wieder Bezug auf einige Punkte der Ergebnisse nimmt. Dadurch wird zwar deutlich, dass sich die Geschäftsleitung mit den Ergebnissen beschäftigt, es wird aber nicht dargestellt, wie damit umgegangen wird und ob auf Unternehmensebene Maßnahmen abgeleitet werden. Die Mitglieder der Geschäftsleitung erhalten natürlich als Führungskräfte ebenfalls einen Bericht, nehmen aber meist nicht am regulären Folgeprozess teil, zumindest erfolgte bisher keine Rückmeldung darüber. Auch in der Umsetzung von Maßnahmen ist die Geschäftsleitung nicht explizit aktiv, sei es, dass eigene Maßnahmen z. B. in der Mitarbeiterversammlung vorgestellt werden oder die Geschäftsleitung als Sponsor oder Promotor von Maßnahmen anderer Bereiche auftritt. Auch hier zeigt die Recherche in älteren Dokumenten, dass die Geschäftsleitung früher sehr viel mehr in den Folgeprozess eingebunden war, auch im Rahmen von bereichsübergreifenden Projektgruppen. Wir kommen im nächsten Abschnitt noch einmal darauf zurück. Auch in der weiteren Kommunikation zur Mitarbeiterbefragung, in der z. B. durch Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift einige Ergebnisse noch einmal aufgearbeitet werden, treten die Personalentwicklung und der Personalleiter als Sender der Botschaften auf. Alles in allem hat sich die Mitarbeiterbefragung dadurch immer mehr zu einem Instrument der Personalabteilung entwickelt. Dementsprechend schätzen die Mitglieder des Teams Learning & Development nach eigenen Angaben das Commitment der Geschäftsleitung auf nur noch 30–50 %, während das Commitment des Personalleiters auf 80–100 % geschätzt wird. Auch wenn das Commitment der Geschäftsleitung tatsächlich höher liegen mag, so ist dies für die Mitarbeiter, insbesondere diejenigen, die keinen regulären Kontakt zur Geschäftslei-

tung haben, kaum ersichtlich. Denn in den Kommunikationsmedien, die potenziell alle Mitarbeiter erreichen, ist die Geschäftsleitung mit dem Thema Mitarbeiterbefragung nicht vertreten. In der Umfrage der Autorin stimmten 36,04 % der Mitarbeiter der Aussage zu, dass es keine oder wenige Veränderungen durch die Mitarbeiterbefragung gegeben hat, weil sich die Geschäftsleitung und Human Resources zu wenig mit den Ergebnissen beschäftigen (Frage 17). Ebenfalls 33,33 % der Mitarbeiter wählten bei dieser Frage die Antwort „unentschieden“. Insgesamt sind sich also fast 70 % der Mitarbeiter über das Engagement der Geschäftsleitung nicht sicher bzw. halten es für zu gering. Zum Vergleich stimmten nur 6,67 % der disziplinarischen Führungskräfte dieser Aussage zu und nur 13,33 % wählten die Antwort „unentschieden“. In diesem Zusammenhang überraschen die Antworten auf die Frage 4 im Interview. 11 Interviewpartner beantworteten die Frage, ob man die Mitarbeiterbefragung pro forma mache, ganz klar mit „nein“. 4 Interviewpartner antworteten mit „teilweise“, da sie der Meinung sind, dass sich vielleicht nicht alle Abteilungen gleichermaßen beteiligen oder nicht immer alle Themen wirklich angepackt werden. Keiner hielt die Mitarbeiterbefragung grundsätzlich für eine Pro-forma-Veranstaltung. Offensichtlich stehen die Mitarbeiter also der Befragung grundsätzlich positiv gegenüber, unabhängig vom wahrgenommenen Commitment der Geschäftsleitung. Damit widersprechen die Ergebnisse teilweise der einschlägigen Literatur. Allerdings, wie wir bereits im Abschnitt 3.1 erwähnt, ist die Verantwortung für den Folgeprozess mit der Zeit mehr und mehr auf die Führungskräfte übergegangen, während die Geschäftsleitung sich eher aus dem Prozess zurückgezogen hat. Zu vermuten wäre daher, dass die Einstellung gegenüber der Mitarbeiterbefragung auch von der Wahrnehmung der eigenen Führungskräfte abhängig ist. Doch auch die Führungskräfte schneiden in der Umfrage nicht wesentlich besser ab als die Geschäftsleitung. Während noch 50 % der Mitarbeiter davon ausgehen, dass die Führungskräfte zwar ein Interesse daran haben, im Folgeprozess kritische Themen zu besprechen (Frage 27), geben fast ebenso viele Befragte an, dass sich Führungskräfte zu wenig mit den Ergebnissen beschäftigen, um Verbesserungen abzuleiten. Vielleicht kommt der Wahrnehmung der Mitarbeiterbefragung hier zugute, dass diese bei Ingram Micro Deutschland mit relativ großem organisatorischem Aufwand betrieben und immer durch intensive Marketingmaßnahmen unterstützt wird. Die Mitarbeiter und Führungskräfte wissen, dass es Folgeprozesse gibt, in die sie direkt involviert werden. Es ist also keinesfalls so, dass mit den Ergebnissen „nichts“ gemacht wird.

### 3.3.2 Kommunikation und Durchführung

#### Kommunikation

Borg teilt die Kommunikationsmaßnahmen zur Mitarbeiterbefragung in verschiedene Abschnitte.<sup>98</sup> Die Information I dient der Erstankündigung, sie soll organisatorische Fragen klären und die Mitarbeiter zur Teilnahme motivieren. Die Information II findet in der Zeit zwischen der Befragung und den Folgeprozessen statt und soll die Befragten darüber in Kenntnis setzen, wie es nach der Befragung weitergeht, wie also die Ergebnisse bearbeitet und der Folgeprozess gestaltet werden soll (Borg 2002: 56). Die Kommunikation im Vorfeld der Befragung dient auch dazu, die Ziele der Befragung deutlich zu machen sowie realistische Erwartungen für Umsetzungsmöglichkeiten bei den Befragten zu wecken (Deitering 2006: 40; Bösch 2011: 108f.). Auch Informationen über die Teilnahmequote während der Befragung sind durchaus üblich, die noch einmal an die Befragung erinnern und so einen Anreiz für diejenigen bieten, die noch nicht teilgenommen haben, sich doch noch anzuschließen (Trost/Jöns/Bungard 1999: 112).

Die Kommunikation zur Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro wird sowohl auf Länderebene als auch international organisiert. Der externe Anbieter, der die Befragung hostet, versendet an alle Teilnehmer weltweit mehrere E-Mails zur Ankündigung der Befragung, zur Mitteilung des Passwortes sowie zur Erinnerung. Daneben versendet das internationale Top-Management sowohl eine Ankündigungs- als auch eine Dankesmail, in der auch kurz auf die Ergebnisse, allerdings weltweit, eingegangen wird. Daneben nutzt Ingram Micro Deutschland einen Medienmix zur Kommunikation der Mitarbeiterbefragung, bestehend aus E-Mail, Mitarbeiterzeitung, Plakaten (s. Anhang 1), Intranet und persönlicher Kommunikation. Führungskräfte sind angehalten, in Team- oder Abteilungsm Meetings auf die kommende Befragung aufmerksam zu machen und zur Teilnahme zu motivieren. E-Mails von Learning & Development informieren rechtzeitig vor der Befragung über alle wichtigen organisatorischen Details sowie über die Ziele der Befragung. Allerdings hatten wir weiter oben darauf hingewiesen, dass gerade diese Ziele eher allgemein formuliert sind. Dies wird auch in den weiteren Kommunikationsmaßnahmen nicht konkretisiert. Da diese Kommunikationsmaßnahmen hauptsächlich den reibungslosen Ablauf der Befragung garantieren sollen, wird auch vornehmlich die Rolle des Mitarbeiters als Datenlieferant betont (z. B. „Spezialist seines Arbeitsplatzes“ etc.; vgl. Anhang 1). Während der Befragung wird in den Erinnerungs-E-Mails regelmäßig die aktuelle Beteiligungsquote bekannt gegeben. Plakate

---

<sup>98</sup> In der Neuauflage seines Buches „Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung“ (Borg 2003) teilt Borg die Kommunikation nur noch in zwei Teile: Information I vor und während der Befragung und Information II nach der Befragung.

erinnern an allen Haupteingängen an die Befragung und werden mit einem Countdown an den letzten drei Befragungstagen versehen. Das Intranet, 2007 noch in der Neukonzeption, informiert ebenfalls über Organisatorisches, FAQs informieren über die wichtigsten Fragen und Antworten zur Befragung. Die Mitarbeiterzeitschrift Insider veröffentlicht im ersten Quartal jedes Jahres einen Artikel zur kommenden Befragung. In Straubing, wo die Mehrzahl der Lagerarbeiter keinen regulären Zugang zu Computern hat, werden Plakate und Ausdrücke der E-Mails auf den Info-Wänden verteilt. Sobald die Ergebnisse vorliegen, werden alle Unternehmensmitglieder über den ASI und CI<sup>99</sup> des Standortes Deutschland informiert. Die wichtigsten Ergebnisse werden, wie bereits weiter oben erwähnt, in der nächsten Mitarbeiterversammlung vorgestellt sowie im Intranet veröffentlicht. Da diese Information zeitlich gesehen in den Folgeprozess fällt, wollen wir darauf erst im nächsten Abschnitt genauer eingehen.

Insgesamt ist festzustellen, dass Ingram Micro vor und während der Befragung verschiedene Medien zur Kommunikation benutzt, die bei Mitarbeitern und Führungskräften gut etabliert sind. Durch die zusätzlichen Kommunikationsangebote, die Ingram Micro Deutschland verantwortet, werden selbst die Personen erreicht, die nicht aktiv nach Informationen zur Mitarbeiterbefragung suchen. Erfahrene Teilnehmer der Befragung dürften mittlerweile sehr genau wissen, wo sie nach Informationen suchen müssen. Lediglich die Informationen darüber, wie im Folgeprozess mit den Ergebnissen umgegangen werden soll, fallen eher dürftig aus. Eine HR-Managerin führte im Interview an, dass sie konkrete Informationen zum weiteren Vorgehen vermisste. 2006 musste sie alle Mitarbeiter und Führungskräfte, die sie betreute, in Team- und Abteilungsmee-tings darüber informieren, dass in jedem Team ein moderiertes Get-Together-Meeting stattfinden wird. Im Jahr darauf hatte sich der Folgeprozess geändert und sie musste erneut in aufwendiger mündlicher Kommunikation das weitere Vorgehen erläutern und auch erklären, warum man sich für diese Veränderung entschieden hat. Durch eine E-Mail hätte man ihrer Meinung nach schneller eine größere Zahl von Mitarbeitern und Führungskräften erreicht. Tatsächlich ist es so, dass man in der Kommunikation zum Folgeprozess absichtlich eher vage bleibt. Der Folgeprozess liegt in der Verantwortung der Führungskräfte, und obwohl diese angehalten sind, ein Get-Together-Meeting durchzuführen, will man ihren Entscheidungsfreiraum nicht einschränken. D. h., eine Führungskraft kann sich dazu entscheiden, kein Get-Together-Meeting anzusetzen, wenn z. B. die Ergebnisse sehr gut ausgefallen sind. Obwohl man also ein Standardverfahren für den Folgeprozess angesetzt hat, wird dieses nicht konsequent, d. h. flächen- deckend umgesetzt. Bestätigt wurde dies in den Interviews und in einem Kommentar in der Umfrage der Autorin, wo langjährige Mitarbeiter angaben, dass in ihrem Bereich noch nie oder

---

<sup>99</sup> ASI = Associate Success Index, zeigt die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeitstelle und Ingram Micro als Arbeitgeber.

CI = Coaching Index, zeigt die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft.

nur selten ein Get-Together-Meeting stattgefunden hat.<sup>100</sup> Insgesamt wird in den Kommunikationsmaßnahmen vor und während der Befragung von den Mitarbeitern hauptsächlich gefordert, dass sie den Fragebogen ausfüllen. Während von den Führungskräften zumindest das Get-Together-Meeting eingefordert wird, bleibt die Rolle des Mitarbeiters im weiteren Prozess eher unklar. In Abschnitt 3.4 wird noch näher auf die Kommunikation *nach* der Durchführung der Befragung eingegangen.

## **Durchführung**

Bei der eigentlichen Durchführung der Befragung hat Ingram Micro Deutschland relativ wenig Verantwortung, daher soll hier nur kurz auf einige Punkte eingegangen werden. Der Zeitpunkt sowie der Zeitraum der Befragung sind aus den USA vorgegeben. Die Ankündigung der Befragung sowie die Versendung des Passwortes und einer Erinnerungsmail werden durch das externe Institut vorgenommen. Learning & Development kümmert sich allerdings um zusätzliche Kommunikation an den deutschen Standorten. Da die Befragung online durchgeführt wird, muss kein großer organisatorischer Aufwand betrieben werden. Lediglich im Lager in Straubing, wo nicht alle Mitarbeiter über einen Computerarbeitsplatz verfügen, wird in einem Konferenzraum eine Art Wahllokal eingerichtet. Mitarbeiter ohne E-Mail-Adresse erhalten dort auch ihr Passwort auf einem Ausdruck. Learning & Development steht für alle Teilnehmer als Ansprechpartner bei Problemen zur Verfügung. Meist handelt es sich dabei jedoch um Kleinigkeiten, z. B. dass die E-Mail mit dem Passwort gelöscht wurde. Nach mehr als zehn Jahren, davon fünf Jahre mit der Online-Befragung, haben sich die Abläufe bestens eingespielt. Ein organisatorisches Manko, das jedoch außerhalb der Zuständigkeit von Ingram Micro Deutschland liegt, wurde während der Interviews geäußert und betrifft Zeitpunkt und Zeitraum der Befragung. Eine Führungskraft kritisierte den Zeitpunkt der Befragung, die in den ersten drei Aprilwochen stattfindet, da Führungskräfte, gerade solche mit vielen Mitarbeitern, dann sehr viele andere Verpflichtungen zusätzlich haben. Eine HR-Managerin kritisierte den Zeitraum von nur drei Wochen, da sie im aktuellen Befragungsjahr sehr viele Ausfälle in ihrem Bereich durch Urlaub verzeichnen musste. Dieser Umstand ist wohl darauf zurückzuführen, dass in dem konkreten Jahr, wie auch im Jahr zuvor, die Befragung genau in die Zeit der Osterferien fiel.

---

<sup>100</sup> Teilweise ist dies allerdings auf sprachliche Ungenauigkeiten der Führungskräfte zurückzuführen, die Meetings zur Besprechung der Ergebnisse der Befragung ansetzen, diese aber nicht als „Get-Together-Meeting“ deklarieren. Wir kommen darauf in Abschnitt 3.4 noch einmal zurück.

### 3.3.3 Beteiligung, Incentives, Anonymität

#### Beteiligung

I. d. R. wird bei Mitarbeiterbefragungen großer Wert auf eine hohe Beteiligungsquote gelegt. Dies liegt zum einen daran, dass die Aussagekraft der Befragung von dieser Quote abhängt. Bungard gibt an, dass Rücklaufquoten unter 50 % nur bedingt generalisiert werden können. Erst ab 50 % gelten die Ergebnisse als aussagekräftig. Generell kann man davon ausgehen, dass die Ergebnisse umso aussagekräftiger sind, je höher die Quote ausfällt und umgekehrt (Bungard 1997: 13). Aus der Höhe der Beteiligung wird zum anderen auch auf die Akzeptanz der Befragung geschlossen. Nach Görtler und Rosenkranz gilt eine Quote von 70 % als akzeptabel, während man darunter meist schon ein Akzeptanzproblem vermutet (Görtler/Rosenkranz 2006: 82). Welche Beteiligung an einer Mitarbeiterbefragung nun realistisch zu erreichen ist, wird in der Literatur unterschiedlich beurteilt. Borg z. B. gibt an, dass man in Gruppenbefragungen, z. B. mit der Wahllokalmethode eine Beteiligung von 90 % erreichen kann, bei postalischer Befragung 50–75 % und bei elektronischer Befragung eine Beteiligung, die irgendwo zwischen diesen beiden Werten liegt (Borg 2003: 225). Trost/Jöns/Bungard geben dagegen an, dass eine Erstbefragung eine Beteiligung von etwa 60 % erreicht und weitere Befragungen bis zu 80 %, sofern die vorherige Befragung bei den Befragten als Erfolg gesehen wird. Mehr als 90 % Beteiligung sei dagegen unter Umständen eher ein Grund für Misstrauen (Trost/Jöns/Bungard 1999: 113). Sofern Ergebnismeldungen, Diskussionen und das Ableiten und Umsetzen von Maßnahmen erfolgreich verlaufen, gewinnt ein Unternehmen mit der Zeit an Umsetzungskompetenz, wodurch die Akzeptanz der Mitarbeiterbefragung zunimmt (Hodapp et al. 2007: 106f.). Nach der von Hummel und Zander vorgestellten Studie erreichen 41 % der befragten Unternehmen eine Rücklaufquote von über 70 %, die meisten Unternehmen erreichen eine Beteiligung von 51–60 %, wobei mehr als 60 % dieser Unternehmen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchführen (Hummel/Zander 2011: 164f.).

Die Beteiligungsquoten von Ingram Micro Deutschland liegen i. d. R. zwischen 70–80 %, also im guten Oberfeld. Nur 1999 lag die Quote unter 70 %, was wahrscheinlich auf die Umstellung von der eigenen auf die weltweite Mitarbeiterbefragung zurückzuführen ist. Aufgrund der hohen Werte kann die Mitarbeiterbefragung als repräsentativ und damit als aussagekräftig gelten. Soweit man von der Quote auf die Akzeptanz der Befragung schließen kann, muss man sicherlich feststellen, dass die konstant guten Quoten eher für eine hohe Akzeptanz der Befragung sprechen. Hinzu kommt, dass die Akzeptanz wohl auch aufgrund der langjährigen Erfahrung

des Unternehmens mit Mitarbeiterbefragungen gestiegen ist. Die Mitarbeiterbefragung ist definitiv ein bekanntes und etabliertes Instrument.

In der einschlägigen Literatur ist nachzulesen, dass hohe Quoten in Folgebefragungen nur dann zu erreichen sind, wenn die vergangenen Befragungen von den Mitarbeitern als Erfolg wahrgenommen werden. Wenn unter „Erfolg“ zu verstehen ist, dass durch die Mitarbeiterbefragung Verbesserungen oder Veränderungen umgesetzt wurden, dann scheint der Erfolgsfaktor nicht ausschlaggebend für die hohe Beteiligung bei Ingram Micro Deutschland zu sein. Nur etwas über die Hälfte der Personen aus dem Unternehmen, die an der weltweiten Befragung 2007 teilgenommen haben, stimmte der Aussage zu, dass Ingram Micro aufgrund der Befragung Veränderungen vornimmt (Frage 78 aus der weltweiten Mitarbeiterbefragung). In der Umfrage der Autorin gaben sogar nur 42,96 % der Teilnehmer (37,84 % der Mitarbeiter und 56,52 % der Führungskräfte) an, dass es in den vergangenen Jahren Verbesserungen durch die Mitarbeiterbefragung gegeben habe (Frage 12). Die Zustimmung zur etwas allgemeiner formulierten Frage 7, dass Ingram Micro die Ergebnisse nutzt, um Verbesserungen umzusetzen, fiel dagegen mit über 63 % (56,76 % der Mitarbeiter und 86,96 % der Führungskräfte) deutlich besser aus. Dieser Unterschied lässt sich wahrscheinlich durch die Interviews der Autorin erklären. Mehr als die Hälfte der Interviewpartner (alle Mitarbeiter) konnte keine konkrete Verbesserung nennen, die durch die Mitarbeiterbefragung umgesetzt wurde (Vergleich Abb. 19 weiter oben). Immerhin gaben 2 Mitarbeiter an, dass ihnen sehr wohl Verbesserungen im Unternehmen aufgefallen wären. Beide gaben jedoch an, dass sie nicht wüssten, ob diese in Verbindung mit der Mitarbeiterbefragung stünden. 1 Mitarbeiter kritisierte genau diesen Umstand, dass es nämlich in den meisten Fällen gar nicht ersichtlich sei, ob sich etwas verändert hat, weil es seiner Meinung nach zu wenig Rückmeldung dazu gibt. Alle Interviewpartner, denen spontan keine Verbesserung eingefallen war, beantworteten allerdings die Frage 6b positiv, d. h., sie sind der Meinung, dass es aufgrund der Befragung Veränderungen gibt, auch wenn ihnen in der Interviewsituation keine konkreten Beispiele einfielen. D. h., alle Interviewpartner standen der Befragung generell positiv gegenüber und waren grundsätzlich der Meinung, dass sich damit Verbesserungen erzielen lassen. Die hohe Quote scheint also weniger durch konkret sichtbare Veränderungen erklärbar zu sein, als vielmehr durch eine generelle positive Stimmung, die die Mitarbeiterbefragung überlagert. Dies entspricht in etwa dem, was Borg den „Halo-Effekt“ nennt, „eine positive Ausstrahlung der MAB allgemein auf alle Themen“ (Borg 2003: 418f.). Mehr als 85 % der Teilnehmer gaben in der Umfrage der Autorin außerdem an, dass die Mitarbeiterbefragung in die Unternehmenskultur integriert sei (Frage 10), ebenso wie 14 von 15 Interviewpartnern. Die Unternehmenskultur von Ingram Micro würde die Autorin nach knapp 2-jähriger Erfahrung als Doktorandin im Unternehmen als eine Kultur mit tendenziell wenigen Freiheitsgraden, d. h. mit hoher Verbindlichkeit beschreiben. Eine Verankerung eines Instrumentes in einer solchen Kul-



tur sorgt wahrscheinlich schon per se für eine hohe Quote, da die Teilnahme an der Befragung eine sozial bestätigte und auch erwartete Handlung darstellt.

Allein die vielfältigen Kommunikationsmaßnahmen vor und während der Befragung (vgl. dazu den Abschnitt zur Kommunikation weiter oben) zeigen, dass auch bei Ingram Micro Deutschland großer Wert auf eine hohe Beteiligung gelegt wird. Eine gute Quote ist auch international von Bedeutung. Die Beteiligungen werden weltweit im Vergleich dargestellt, sodass natürlich kein Land eine auffällig niedrige Quote riskieren will. Auch in der Personalabteilung wird die Beteiligung als ein Zeichen der Akzeptanz der Befragung gewertet. Daher löste 2007 die fallende Quote mehr Bedenken aus als die schlechteren Werte der Befragungsergebnisse. Obwohl vielleicht eine gewisse Überbetonung der Quote festzustellen ist, hat man sich bei Ingram Micro Deutschland nicht auf guten Quoten ausgeruht oder diese als Vorwand genommen, Maßnahmen oder den Folgeprozess nicht durchzuführen.

## **Incentives**

Eine weitere Möglichkeit, um die Rücklaufquote der Mitarbeiterbefragung zu erhöhen, ist die Ausgabe von Incentives für die Mitarbeiter, die an der Befragung teilgenommen haben. In der Literatur wird davor gewarnt, zu teure Incentives auszugeben, da diese dann eher als Bezahlung oder Bestechung verstanden werden könnten (Borg 2003: 229). Eine höhere Beteiligung durch Incentives kann unter Umständen sogar die Qualität der Antworten verringern, wenn z. B. weniger motivierte oder interessierte Mitarbeiter lediglich aufgrund der Belohnung teilnehmen (Bösch 2011: 98). Trost/Jöns/Bungard raten sogar ganz davon ab, denn eine Mitarbeiterbefragung sei kein „Preisausschreiben“ (Trost/Jöns/Bungard 1999: 112f.). Die Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro wird seit vielen Jahren durch ein Gewinnspiel begleitet. Die Mitarbeiter müssen eine unternehmensbezogene Frage beantworten, z. B. die nach der Platzierung bei dem Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ im aktuellen Jahr. Die Gewinne werden von Herstellern gesponsert, verursachen also keine zusätzlichen Kosten, und sind Produkte, die das Unternehmen auch verkauft, z. B. PC-Spiele, USB-Sticks etc. Ob dieses Gewinnspiel die Teilnahmequote erhöht, ist schwer zu beurteilen und wurde auch in der empirischen Untersuchung nicht explizit angesprochen. Eindeutiger erscheint es, dass das Gewinnspiel nicht für alle Mitarbeiter einen Anreiz darstellt. Nur etwa die Hälfte der Teilnahmeberechtigten der Befragung nimmt auch am Gewinnspiel teil, während die Quote für die Befragung selbst bei über 70 % liegt. In den Kommentaren der Befragung der Autorin gab es einen Mitarbeiter, der kritisierte, dass man mit dem Gewinnspiel lediglich die Beteiligung erhöhen wolle und eine hohe Beteiligung das Einzige sei, was das Unternehmen mit der Mitarbeiterbefragung erreichen wolle. Der wichtige Teil des Kommentars scheint weniger die Kritik an dem Gewinnspiel selbst zu sein als

die Kritik, dass hohe Quoten das einzige Interesse des Unternehmens bei der Befragung seien. Wir haben bereits erläutert, dass die Beteiligung bei Ingram Micro Deutschland tatsächlich als sehr wichtig gilt und große Bemühungen gestartet werden, die Teilnehmerzahl konstant hoch zu halten. Natürlich ist auch das Gewinnspiel ein Teil dieser Bemühungen. Problematisch ist hier wahrscheinlich weniger das Gewinnspiel als wohl eher die bereits festgestellte Überbetonung der Beteiligungsquote, die durch das Gewinnspiel vielleicht noch verstärkt wird.

## **Anonymität**

Die Wahrung der Anonymität der Befragten gilt als einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für die *Akzeptanz von Mitarbeiterbefragungen* und als *Voraussetzung* dafür, dass Mitarbeiter *ehrliche und offene Antworten* geben. Daher erhält dieser Aspekt in der Literatur große Aufmerksamkeit. Anonymität bedeutet zum einen, dass Antworten nicht auf einzelne Befragte heruntergebrochen werden (können), zum anderen, dass nicht preisgegeben werden darf, wer nun tatsächlich teilgenommen hat. Weder aus der Teilnahme noch der Nicht-Teilnahme dürfen den Mitarbeitern negative Konsequenzen erwachsen (Trost/Jöns/Bungard 1999: 37; Borg 2003: 72ff.; Bösch 2011: 40). Generell wird empfohlen, dass die Teilnahme freiwillig erfolgen sollte, d. h., dass die Mitarbeiter selbst bestimmen, ob sie teilnehmen möchten oder nicht und welche Fragen sie beantworten möchten. Die Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro wird durch ein externes Institut durchgeführt, das die Internetseite der Befragung hostet und die Ergebnisberichte zusammenstellt. Der Fragebogen wird durch ein Passwort gesichert, welches das Institut per E-Mail versendet. In der Kommunikation zur Mitarbeiterbefragung wird jedes Jahr wieder darauf hingewiesen, dass die Befragung durch das externe Institut durchgeführt wird, dass Ingram Micro zu keiner Zeit Zugriff auf die Rohdaten hat und dass die Passwörter nicht zurückverfolgt werden können. Die Ergebnisberichte enthalten keine demografischen Auswertungen (abgesehen von der Darstellung der Ergebnisse nach Hierarchieebenen bei Top-Management und Geschäftsleitung), sodass auch über Rasterfahndung Rückschlüsse auf einzelne Antworten weitestgehend ausgeschlossen sind. Alle Führungskräfte sind aufgefordert, ihren Mitarbeitern Einblick in ihren Bericht zu geben, sodass auch die Mitarbeiter erkennen können, dass keine Rückschlüsse auf ihre Person gezogen werden können. Entsprechend geben über 75 % der Teilnehmer *insgesamt* bei der Umfrage der Autorin an, dass sie von der Anonymität der Befragung überzeugt sind (Frage 11).

### Frage 11/Umfrage: Meine Antworten [...] werden absolut anonym behandelt.

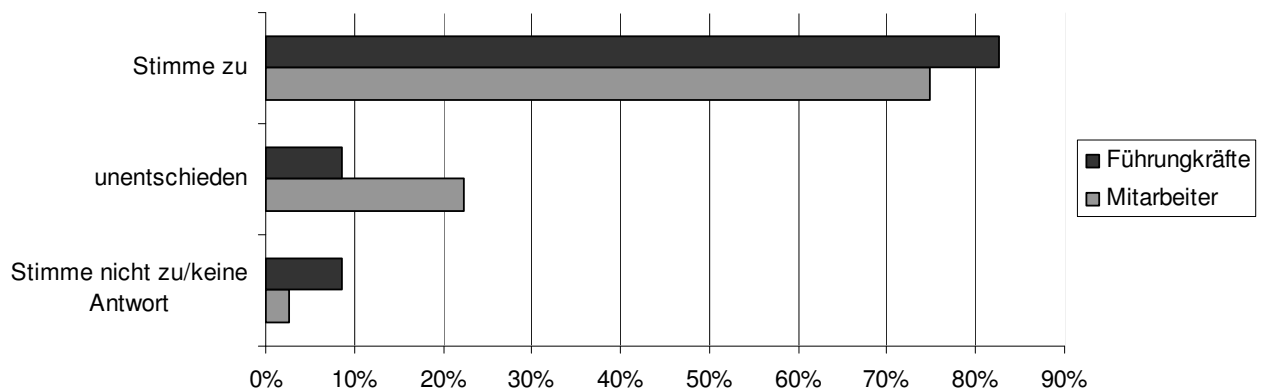


Abb. 21: Diagramm Frage 11/Umfrage: Meine Antworten bei der Mitarbeiterbefragung IM.MAB werden absolut anonym behandelt.

Unter den 20 % der Befragten, die eine neutrale Antwort gaben, befanden sich überwiegend Mitarbeiter. Nur etwas mehr als 4 % der Teilnehmer stimmten der Aussage nicht zu, dass ihre Anonymität gewahrt wird. Alle Personen, die nicht zustimmten, waren Mitarbeiter bzw. Teamleiter, d. h. Führungskräfte ohne disziplinarische Führungsverantwortung. Mit Ausnahme einer disziplinarischen Führungskraft, die eine neutrale Antwort gab, stimmten alle anderen teilnehmenden Führungskräfte dieser Aussage zu. D. h., (fast) alle Führungskräfte gehen davon aus, dass ihre Anonymität gewahrt bleibt. Anonymitätsbedenken scheinen also eher bei Mitarbeitern vorzukommen. Durch die Interviews lässt sich dieses Ergebnis genauer erörtern. 14 von 15 Interviewpartnern gaben an, dass sie sicher seien, dass ihre Anonymität gewahrt bleibt (Frage 8). Nur eine Führungskraft äußerte konkrete Anonymitätsbedenken, da die Befragung online durchgeführt wird und das Unternehmen somit die Daten, die ihr Computer sende, abfangen könnte.<sup>101</sup> Ein Mitarbeiter meinte, dass es vielleicht technisch möglich wäre, die Antworten eines Mitarbeiters herauszufinden, da das individuelle Passwort auf den Computer des Befragten gesendet wird. Er gehe aber nicht davon aus, dass man dies auch wirklich tue. Das Anonymitätsproblem wird vielmehr erst später im Prozess der Befragung wieder relevant, nämlich in der Form der Ergebnisberichte und im Folgeprozess. Durch die Regelungen zur Erstellung der Berichte ist es möglich, dass Führungskräfte Ergebnisse für ihren Bereich erhalten, wenn mindestens 5 ihrer Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen haben. Alle interviewten Mitarbeiter gaben an, dass sie sehr wohl davon ausgehen, dass eine Führungskraft, die ihre

<sup>101</sup> Selbst wenn dies technisch möglich ist, wäre dies eine grobe Datenschutzverletzung. Ingram Micro verpflichtet sich im Rahmen der Mitarbeiterbefragung dazu, den Datenschutz einzuhalten. Es gab zu keiner Zeit Anzeichen, dass diese Befürchtung in irgendeiner Weise begründet ist oder dass es konkrete Fälle von Verletzung der Anonymität gab.

Mitarbeiter gut kennt, Rückschlüsse auf einzelne Antworten ziehen kann. Aufgrund der geringen Fluktuation und der relativ stabilen Strukturen in vielen Teams ist es häufig der Fall, dass Führungskräfte und Mitarbeiter sich sehr gut kennen. Die Mitarbeiter gehen davon aus, dass ihre Führungskräfte aus den Prozentwerten zurückrechnen können, wie viele Personen welche Antwort gegeben haben und dass sie daraus ihre Schlüsse auf das Antwortverhalten einzelner Mitarbeiter ziehen. Dies erklärt wahrscheinlich auch, warum trotz des großen Vertrauens in die Anonymität der Befragung (Frage 8) einige Interviewpartner negative Konsequenzen fürchten. Hier geht es keineswegs um fehlendes Vertrauen in die Datenverarbeitung, sondern um Befürchtungen bzw. konkrete Erfahrungen damit, dass Führungskräfte die Antworten aus ihrem Bericht bestimmten Mitarbeitern zuschreiben und entsprechend reagieren. Diese Reaktionen beruhen allerdings nur auf Vermutungen der Führungskraft, da diese aufgrund fehlender demografischer Items natürlich die Antworten *nicht* zuverlässig bestimmten Personen zurechnen kann. Bei den Mitarbeitern kann dadurch trotzdem der Eindruck entstehen, sie werden mit ihren Antworten in Verbindung gebracht und könnten dafür „bestraft“ werden. Alle interviewten Führungskräfte gaben zu, dass sie tatsächlich Vermutungen dieser Art anstellen. Gleichzeitig gaben aber alle an, dass daraus für keinen Beteiligten ein Nachteil erwachsen würde bzw. sie niemals ihre Mitarbeiter direkt damit konfrontieren würden. Zwei Führungskräfte gaben sogar an, dass sie dadurch die Ergebnisse besser beurteilen könnten. Da es in jedem Team Mitarbeiter gäbe, die tendenziell die Fragen eher schlechter bewerteten, könne man die Ergebnisse besser beurteilen, wenn man ausrechne, ob ein schlechter Wert lediglich auf diese tendenziell schlechte Bewertung zurückzuführen sei oder ob sich ein Großteil des Teams negativ geäußert habe. Wie bereits erwähnt, sind dies reine Spekulationen. Im Leitfaden für Führungskräfte wird ausdrücklich darum gebeten, diese Spekulationen nicht anzustellen, um eben genau die Reaktion der Mitarbeiter zu verhindern, die weiter oben beschrieben wurde. Wahrscheinlich lässt sich dies aber nicht vermeiden, da jede Führungskraft, die sich mit den Ergebnissen aktiv auseinandersetzt, sich auch die Frage stellen wird, welche Mitarbeiter aus welchem Grund eine bestimmte Antwort gegeben haben könnten. Entscheidend ist jedoch, wie Führungskräfte mit diesen Überlegungen im weiteren Prozess umgehen und ob sie ihren Mitarbeitern dadurch das Gefühl vermitteln, dass ihre Antworten Konsequenzen haben.

Ein weiterer Aspekt der Wahrung der Anonymität ist, dass in den Get-Together-Meetings die Mitarbeiter in der Diskussion zu Themen Stellung beziehen sollen, also aus der Anonymität der Befragung heraustreten müssen. Dass die Wahrung der Anonymität augenscheinlich von den Mitarbeitern anders bewertet wird als von den Führungskräften, liegt wahrscheinlich auch daran, welche Erfahrungen die Mitarbeiter in Get-Together-Meetings gemacht haben, d. h., ob sie negative Erfahrungen damit gemacht haben, wenn sie sich in der Diskussion geäußert haben, oder ob die Führungskraft eventuell den Eindruck vermittelt hat, sie wolle durch das Get-

Together-Meeting die „Schuldigen“ für schlechte Ergebnisse suchen. Darauf kommen wir im folgenden Abschnitt zum Folgeprozess noch einmal zurück. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Anonymität der Befragten in der Durchführung durch den externen Anbieter und dessen rechtliche Verpflichtungen absolut gewahrt bleibt. Den Mitarbeitern scheint dies größtenteils bewusst zu sein bzw. sie haben Vertrauen in die Datenerhebung. Probleme mit der Anonymität stellen sich erst durch den Umgang mit den Ergebnissen und dem Folgeprozess ein.

### **3.3.4 Vorbereitung der Führungskräfte, Gestaltung der Ergebnisberichte**

#### **Vorbereitung der Führungskräfte**

Den Führungskräften kommt in der Mitarbeiterbefragung eine wichtige Rolle zu, da sie für den konstruktiven Umgang mit den Ergebnissen und für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich sind. Hinzu kommt, dass sie im Folgeprozess in Workshops häufig auch die Rolle des Moderators übernehmen sollen. Viele Autoren raten daher, die Führungskräfte noch in der Vorbereitungsphase der Befragung explizit für diese Aufgaben zu schulen und/oder sie durch Unterlagen und andere Hilfsmittel zu unterstützen (z. B. Trost/Jöns/Bungard 1999: 211ff.; Racky 2007: 120ff.). Bei Ingram Micro Deutschland übernehmen seit 2003 die Führungskräfte selbst die Moderation ihrer Get-Together-Meetings. Sie sind auch für die Umsetzung und das Controlling der Maßnahmen verantwortlich, soweit die Maßnahmen in ihrem Zuständigkeitsbereich liegen. Spezielle Schulungen für Führungskräfte in Bezug auf die Mitarbeiterbefragung hat es in all den Jahren nicht gegeben. In den früheren Jahren der Befragung gab es allerdings ein Moderationstraining, das für alle Führungskräfte offenstand. Des Weiteren gab es in jedem Jahr Moderationshilfen in Form von Leitfäden und Moderationskoffern, mit einer detaillierten Anleitung, wie man die Ergebnisberichte effektiv auswerten kann. Zusätzlich erhalten die Führungskräfte per E-Mail eine Präsentationsvorlage, in die sie ihre Ergebnisse eintragen können. Der Leitfaden für Führungskräfte und die Präsentationsvorlage für das Get-Together-Meeting sind in der Version von 2007 im Anhang 1 einzusehen. Die Leitfäden werden allen Berichten beigelegt, sodass sichergestellt ist, dass sie allen Führungskräften, die ein Get-Together-Meeting halten, zugänglich sind. Bei Fragen sind als Ansprechpartner die HR-Manager sowie Learning & Development angegeben, die auf Wunsch auch die Rolle des Moderators übernehmen. 2006 wurde das Get-Together-Meeting zwar von den HR-Managern moderiert, für die Auswahl der Themen und Vorstellung der Ergebnisse blieben aber die Führungskräfte verantwortlich. Da Ingram Micro Deutschland eine relativ geringe Fluktuation aufweist, sind auch viele Führungskräfte schon sehr lange im Unternehmen. Viele von ihnen haben daher bereits jahrelange Erfahrung

im Umgang mit der Mitarbeiterbefragung, sodass in vielen Fällen Schulungen oder Hilfsmaterialien für die Get-Together-Meetings gar nicht mehr benötigt werden. Allerdings sind die Führungskräfte auch für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich. In diesem Bereich gibt es weit weniger Unterstützung, worauf wir in Abschnitt 3.4 noch einmal zurückkommen, da dies thematisch zum Folgeprozess gehört.

### **Gestaltung der Ergebnisberichte**

Ergebnisberichte stellen die Verbindung zwischen der Durchführung der Befragung und der Umsetzung der Ergebnisse in Maßnahmen im Folgeprozess dar. Daher kommt den Berichten eine besondere Bedeutung zu, denn „[...] die Art der Ergebnisaufbereitung [ist] ausschlaggebend für das Ziel einer MAB [...], die Ableitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen zu fördern“ (Bladowski 2007: 140). Ergebnisberichte sollten so gestaltet sein, dass sie die vollständigen Ergebnisse abbilden, dabei aber einfach und übersichtlich bleiben und intuitiv verstanden werden können. Relative Häufigkeiten werden aufgrund ihrer höheren Aussagekraft gegenüber Mittelwertangaben bevorzugt. Ergebnisberichte sollten außerdem interne sowie externe Vergleichswerte bieten.<sup>102</sup> Nach unserer Definition aus Abschnitt 1.1.2 stellen Ergebnisberichte Informationen dar. Während bei der Befragung zunächst nur Daten erhoben werden, sind diese im Bericht aggregiert und in Bezug zueinander gesetzt. Die Empfänger der Berichte erhalten schon aus Anonymitätsgründen nur diese zusammengefassten Werte. Es ist daher nicht gewünscht und meist auch nicht möglich, dass Empfänger von Berichten daraus eigene Berechnungen anstellen. Der Empfänger baut sein Wissen auf Grundlage der Informationen auf, die ihm sein Bericht liefert, und legt dieses Wissen seinen weiteren Handlungen zugrunde. Bereits mit dem Aufbau der Berichte wird also in gewisser Weise vorgegeben, welche Informationen und welches Wissen aus den Ergebnissen aufgebaut werden *können*. Korrekte und vollständige Ergebnisse sind deshalb ebenso bedeutend wie eine einfache und übersichtliche Gestaltung, damit der Empfänger des Berichts daraus die Informationen möglichst genauso lesen und interpretieren kann, wie die Befragten sie mitteilen wollten.

Damit eine korrekte Interpretation der Ergebnisse erreicht werden kann, sind zwei formale Kriterien von großer Bedeutung. Zum einen ist dies die Null-Fehler-Toleranz bei der Rückmeldung, d. h., dass die Berichte keine statistischen Fehler enthalten dürfen, da sonst die Glaubwürdigkeit der gesamten Mitarbeiterbefragung gefährdet wird (Troost 1997b: 151f.). Bei Ingram Micro garantiert der externe Anbieter die Richtigkeit der Daten. Zum anderen sollte die Rück-

---

<sup>102</sup> Ausführlich zur Gestaltung von Ergebnisberichten z. B. Trost/Jöns/Bungard 1999: 147ff., 156f., Borg 2003: 235–258 sowie der Beitrag von Bladowski 2007.

meldung zeitnah geschehen; in der Literatur wird der Richtwert von wenigen Wochen nach Ende der Befragung angegeben (Trost 1997b: 151; Bösch 2011: 131). Hier bestünde bei Ingram Micro durchaus Verbesserungsbedarf. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung erreichen unter Umständen erst zwei bis drei Monate nach der Befragung die Führungskräfte. Im Interview hielt 1 HR-Managerin dies für einen wesentlichen Schwachpunkt der Befragung. Bis die Führungskräfte ihre Berichte ausgewertet und einen Termin für ein Get-Together-Meeting angesetzt haben, vergehen weitere ein bis zwei Monate. Ihrer Erfahrung nach können sich die Befragten nach dieser Zeit kaum noch erinnern, wie und warum sie so geantwortet haben. Zwischenzeitlich hat sich auch oft genug die Situation im Team oder der Abteilung soweit verändert, dass die Ergebnisse nicht mehr aktuell oder relevant erscheinen. Das erschwert die Diskussion der Themen ungemein, die dann nicht am Willen der Beteiligten scheitert, sondern an den äußeren Umständen. 1 Mitarbeiter erklärte im Interview, dass ihn die Gesamtergebnisse nicht interessieren würden, weil er sich nach der langen Auswertungszeit sowieso nicht an seine Antworten aus der Befragung erinnern könne. Teamergebnisse interessieren ihn allerdings schon, denn hier ist er ja unmittelbar betroffen. Bei dieser langen Wartezeit von bis zu fünf Monaten ergibt sich ein Folgeproblem – die Zeit für Veränderungsmaßnahmen wird sehr knapp, bevor die nächste Befragung gestartet wird. Dieser Umstand wurde sowohl in der Umfrage der Autorin als auch in den Interviews mehrfach zu Sprache gebracht und bemängelt, obwohl dieses Thema nicht explizit im Fragebogen vorgesehen war. 1 Führungskraft und 3 Mitarbeiter im Interview sowie 2 Teilnehmer an der Umfrage der Autorin gaben an, dass sie den Turnus ändern würden (Frage 29), weil ein Jahr zu knapp für die Umsetzung von Veränderungen sei. Auch der damalige Leiter und eine frühere Verantwortliche für die Mitarbeiterbefragung von Learning & Development sehen dies als großen Schwachpunkt der Befragung. Je nach Maßnahme ist es zeitlich gar nicht möglich, diese vor der nächsten Befragung durchzusetzen. Dies bestätigt unter Umständen den subjektiven Eindruck von Mitarbeitern, dass sich durch die Befragung nichts ändert. Zusätzlich setzt es die Führungskräfte unter Zeitdruck. Dieses Problem wurde bereits sehr früh in der Geschichte der Befragung festgestellt. Bemühungen, den Turnus der Befragung zu verändern, scheiterten an der fehlenden Zustimmung des Mutterkonzerns in den USA. Eine Lösung dafür kann daher nur durch eine entsprechende Gestaltung der Folgeprozesse gefunden werden (vgl. dazu Abschnitt 3.4).

Die Ergebnisberichte der Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro sind grundsätzlich systematisch und übersichtlich aufgebaut, einfache Grafiken verdeutlichen die Auswertung optisch. Die Berichte sind nach Themenfeldern, genannt Kategorien, aufgebaut. Fragen, die thematisch zusammengehören, werden in entsprechende Kategorien zusammengefasst und es wird der Mittelwert jeder Kategorie errechnet. Berichte werden nur erstellt, wenn mindestens fünf direkte Mitarbeiter einer Führungskraft an der Befragung teilgenommen haben. Führungskräfte, die

selbst Führungskräfte mit eigenen Mitarbeitern führen, erhalten einen Bericht, wenn mindestens 15 direkte und indirekte Mitarbeiter geantwortet haben. Daneben gibt es einige Nebenregeln, die Gruppen unter fünf Personen schützen.<sup>103</sup> Diese 5/15-Regel sorgt dafür, dass eine möglichst große Zahl von Führungskräften eigene Berichte für ihren Bereich erhält, also Ergebnisse, die für die Mitarbeiter eine hohe Relevanz haben. Trotzdem bleibt die Anonymität der Befragten gewährleistet. Der Bericht enthält grundsätzlich alle Ergebnisse der Messitems, sofern sie die 5/15-Regel erfüllen. In kleineren Teams kann es daher vorkommen, dass nicht zu allen Fragen auch Ergebnisse vorliegen, wenn diese von weniger als fünf Personen beantwortet wurden. Lediglich demografische Items werden größtenteils unterdrückt. Nur im Bericht des Top-Managements oder der höheren Führungskräfte wird die Auswertung noch nach der Hierarchieebene aufgeschlüsselt. Andere demografische Items werden nicht dargestellt. Die 5-stufige Skala wird in einem Balken-Diagramm auf drei Stufen verkürzt, es werden die positiven (favorable), die neutralen und die negativen (unfavorable) Antworten für jede einzelne Frage und für die Kategorie insgesamt dargestellt. Daneben sind auch die relativen Häufigkeiten aller fünf Stufen angegeben. Als interne Benchmarks sind bei allen Fragen der Gesamtwert aller europäischen Standorte des aktuellen und des vergangenen Jahres sowie der aggregierte Wert aller Standorte weltweit des aktuellen und vergangenen Jahres angegeben. Sofern verfügbar, sind externe Benchmarks aus Deutschland angegeben. Die Ergebnisse sind somit vollständig dargestellt, die Diagramme ermöglichen einen einfachen und schnellen Überblick, der durch die Detailangaben vertieft werden kann. Die Einteilung in Kategorien gruppiert die Fragen in sinnvoller Weise und ermöglicht es, die Kategorien untereinander sowie einzelne Fragen innerhalb einer Kategorie mit dem Gesamtwert der Kategorie zu vergleichen. Dadurch wird es z. B. möglich, „Ausreißer“ zu identifizieren. Die positiven Antworten der Kategorie Compensation & Rewards sind z. B. oft wesentlich niedriger als die anderer Kategorien. Daher hat ein niedriger Wert für sich alleine genommen noch keine Aussagekraft. Durch den Vergleich der einzelnen Fragen mit dem Kategoriedurchschnitt kann man feststellen, ob einzelne Fragen innerhalb der Kategorie ungewöhnlich gut oder schlecht abgeschnitten haben. Am Ende des Berichts sind noch einmal alle Fragen absteigend nach der Höhe ihrer Zustimmung sortiert, sodass High- und Lowlights der Befragung auf einen Blick zu erkennen sind. Aus Sicht der Führungskräfte sind die eigenen Ergebnisse der aktuellen Befragung im Ergebnisbericht vollständig abgebildet und sehr übersichtlich aufgebaut.

---

<sup>103</sup> Ein Beispiel: Eine Führungskraft führt mehr als 5 Führungskräfte, die wiederum insgesamt mehr als 15 Mitarbeiter führen. Wenn alle unterstellten Führungskräfte einen Bericht bekommen haben, die höhere Führungskraft aber von weniger als fünf Personen bewertet wurde, erhält sie keinen Bericht, auch wenn die Zahl der direkten und indirekten Mitarbeiter mehr als 15 beträgt. Die höhere Führungskraft könnte schließlich rein rechnerisch von ihrem Bericht alle Ergebnisse ihrer unterstellten Führungskräfte abziehen und so die Antworten von weniger als fünf Personen offen legen.



Der Vergleich innerhalb des Standortes oder mit vergangenen Mitarbeiterbefragungen ist jedoch eher dürftig. In keinem Bericht wird das Ergebnis von Ingram Micro Deutschland aus der vergangenen Befragung dargestellt. Vergleichswerte aus der vergangenen und der aktuellen Befragung werden lediglich für den europäischen Raum oder den gesamten Konzern angegeben. Diese Angaben mögen z. B. für die Verantwortlichen in der Europazentrale wichtig sein, damit diese die Länder, für die sie verantwortlich sind, vergleichen können. Ebenso legt man in den USA Wert darauf, die einzelnen Länder vergleichen zu können. Hier erkennt man deutlich die internationale und globale Ausrichtung der Mitarbeiterbefragung. Auch für das Top-Management eines Landes mag dieser europäische und globale Vergleich noch relevant sein, da diese sich mit den Ergebnissen der anderen Länder messen lassen müssen. Für eine Führungskraft der unteren oder mittleren Hierarchieebene sind diese Vergleiche wahrscheinlich aber wenig relevant. Diese Führungskräfte dürfte eher interessieren, wie sie im Vergleich mit ihrer eigenen Führungskraft, ihrer Abteilung oder Ingram Micro Deutschland insgesamt abgeschnitten haben bzw. wie ihre Werte im Vergleich zu ihren Vorjahreswerten liegen. Ein Vergleich der Ergebnisse mit denen des eigenen Unternehmens wäre für Führungskräfte wesentlich aussagekräftiger und eine bessere Beurteilungsgrundlage dafür, ob ihre Werte im Vergleich eher besser oder schlechter ausfallen.<sup>104</sup> Führungskräfte, die einen solchen Vergleich wünschen, müssen sich die entsprechenden Daten selbst zusammensuchen, um Vergleiche erstellen zu können. Die Ergebnisse ihrer direkten Führungskraft können Führungskräfte i. d. R. erfragen, die Gesamtergebnisse werden im Intranet veröffentlicht. Die Daten für einen Vergleich sind also zumindest zugänglich. Da allerdings alle Berichte nur in gedruckter Form oder als PDF vorliegen, müssen Vergleiche in Handarbeit selbst zusammengestellt werden. Es ist daher nicht verwunderlich, dass gerade engagierte Führungskräfte, die Wert auf den Vergleich mit ihren eigenen Ergebnissen oder mit Ergebnissen des gesamten Unternehmens legen, einige Zeit in die Nachbearbeitung der Berichte investieren müssen. Aufgrund der internationalen Ausrichtung der Befragung ist es kaum wahrscheinlich, dass man den Aufbau der Berichte grundlegend verändern wird. Würde man allerdings statt oder zusätzlich zu den Europawerten auch die Werte des Standortes Deutschland angeben, würde dies sicherlich schon zur besseren Auswertbarkeit der Berichte beitragen.

Der Vergleich der eigenen Ergebnisse mit Europa oder externen Benchmarks hat in der Vergangenheit bei Ingram Micro Deutschland zudem zu einer gewissen Ergebnisblindheit geführt. Es war fast schon sicher, dass die eigenen Ergebnisse (meist sogar deutlich) besser ausfielen als vor allem der externe Benchmark. Dies führte dazu, dass man besonders darauf hinwies,

---

<sup>104</sup> Müller et al. weisen ausdrücklich darauf hin, dass die Ergebnisse multinationalaler Mitarbeiterbefragungen aufgrund der kulturellen Unterschiede selbst dann nicht einfach so verglichen werden können, wenn die Befragung so ausgelegt ist, dass sie sich zum globalen Einsatz eignet (Müller et al. 2007c: 50ff., 53).

dass die Werte im Vergleich immer noch sehr hoch gewesen seien, auch wenn sie absolut gesehen gesunken waren. Ein Vergleich über mehrere Jahre macht allerdings deutlich, dass in einigen Kategorien bzw. bei einigen Fragen seit 3 Jahren ein Abwärtstrend zu erkennen ist. Dies mag bei einigen Fragen tatsächlich kein Grund zur Besorgnis sein, wenn Werte z. B. von mehr als 80 % Zustimmung jährlich um einen oder zwei Prozentpunkte fallen. Dies können auch Zufallsschwankungen sein. Hält dieser Trend jedoch kontinuierlich über mehrere Jahre an und fallen die Werte stärker, d. h. um mehr als zwei oder drei Prozentpunkte, so sollte man diesen Ergebnissen frühzeitig Aufmerksamkeit schenken, *bevor* die Werte unterhalb des Benchmarks liegen. Ergebnisse, die besser sind als ein Benchmark dürfen nicht gleichgesetzt werden mit konstant guten Ergebnissen. Dies muss auch bei der Auswertung der Ergebnisse berücksichtigt werden. Auch hier zeigt sich noch einmal, dass ein Vergleich der eigenen Werte mit den eigenen Werten aus früheren Befragungen wichtig gewesen wäre, denn dann hätte man den Abwärtstrend schon früher erkennen können.

In Abschnitt 2.2.3 haben wir im Rahmen der simple heuristics herausgearbeitet, dass diese auch für Mitarbeiterbefragungen von Bedeutung sein können, indem sie einfache Regeln für die Suche und das Stoppen der Informationssuche innerhalb der Ergebnisse bieten und so die Interpretation der Ergebnisse vereinfachen und beschleunigen. Der Bericht der Ingram Micro enthält drei Ergebnisse, die man als solche Heuristiken bezeichnen könnte. Zum einen sind dies die Indices CI und ASI, zum anderen die Kategorie High Performance Culture. Der Index CI (Coaching Index) gibt an, wie zufrieden das Team mit seiner Führungskraft ist. Der ASI (Associate Success Index) gibt an, wie zufrieden die Befragten mit Ingram Micro Deutschland insgesamt sind. Beide Indices werden aus acht Fragen errechnet. Wie gerechnet wird, ist bekannt, welche Fragen einbezogen werden, nicht, sodass die Indices relativ robust gegen bewusste Manipulation oder Zufallsschwankungen sind. Beide Indices können Werte zwischen acht und 24 annehmen, wobei gilt, je kleiner der Wert, desto besser. Werte über 14 werden als kritisch angesehen. Führungskräfte mit einem Wert über 14 werden durch die HR-Manager noch einmal angesprochen. Internationale Richtlinien sehen vor, dass für diese Führungskräfte individuelle Trainings- oder Coaching-Maßnahmen ergriffen werden bzw. dass geeignete Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die Führungsleistung der betreffenden Führungskraft zu verbessern. Liegt der ASI über 14, ist die Führungskraft selbst angehalten, nach den Ursachen für die Unzufriedenheit zu suchen. Beide Indices ermöglichen auf einen Blick, die Situation im Team einzuschätzen. Schlechte Indices geben eine erste Orientierung, in welchen Kategorien nach Problemen und nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht werden muss. Sie ermöglichen auch einen guten Einstieg in eine Diskussion, da die Führungskraft den Mitarbeitern verdeutlichen kann, in welchen Bereichen Schwierigkeiten vorliegen, um die Mitarbeiter um ihre Meinung dazu zu bitten. Führungskräfte, die diese Indices über die Zeit beobachten, können

erkennen, wie sich die Stimmung in ihrem Bereich verändert, und so frühzeitig reagieren, wenn z. B. ein hoher ASI darauf hindeutet, dass Mitarbeiter unzufrieden sind und eventuell das Unternehmen verlassen wollen.

High Performance Culture ist eine neue Kategorie, die 2007 das erste Mal dargestellt wurde. Sie enthält 23 Fragen aus dem Fragebogen, die laut Unternehmensphilosophie und wissenschaftlicher Untersuchungen besonders großen Einfluss auf die Leistung der Mitarbeiter haben. Die neue Kategorie wird im Bericht ausführlich beschreiben, inklusive einer kurzen Einleitung und hilfreichen Tipps, wie Führungskräfte damit umgehen sollen. Die Kategorie soll den Führungskräften auf einen Blick Ansatzpunkte liefern, wie sie eine Umgebung schaffen können, in der hohe Leistung möglich ist. Auch diese Kategorie vereinfacht also die Informationssuche indem sie erste Hinweise darauf liefert, welche Ergebnisse Leistungstreiber darstellen und somit besonders wichtig sind. Man geht davon aus, dass Verbesserungsmaßnahmen in den Bereichen der Leistungstreiber auch tatsächlich die Leistung der Mitarbeiter erhöhen können.

Für alle drei einfachen Heuristiken gilt natürlich, dass gute Werte nicht bedeuten, dass diese oder weitere Ergebnisse vernachlässigt werden können. Indices und High Performance Culture bieten Ansatzpunkte und Orientierung, ersetzen aber nicht die Interpretation durch die Führungskraft. Gute Werte sollten nie ein Anlass sein, sich auf ihnen auszuruhen. Im Gegenteil, gute Werte in der Vorgesetztenbeurteilung können für eine Führungskraft z. B. auch Anlass sein, gerade diese Ergebnisse näher zu betrachten und zu reflektieren, mit welchem Verhalten man diese guten Werte erreicht hat, um auch in Zukunft eine erfolgreiche Führungskraft zu bleiben.

## 3.4 Folgeprozess und Evaluation der Mitarbeiterbefragung

Im vorangegangenen Abschnitt haben wir einzelne Schritte bei der Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung erläutert. Endet der Prozess an dieser Stelle, so wurden lediglich Daten erhoben (Befragung) und zu Informationen verdichtet (Auswertung der Daten in Ergebnisberichten). Die Möglichkeiten, die Mitarbeiterbefragung als Lerninstrument zu nutzen, liegen dann weitgehend brach. Ihr volles Potenzial als Lerninstrumente entfalten Mitarbeiterbefragungen nur in einem Folgeprozess, denn erst hier werden aus den Ergebnissen Lernmöglichkeiten abgeleitet und (im Idealfall) anschließend umgesetzt. Wir wollen im Folgenden die Lernmöglichkeiten der Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro Deutschland analysieren.<sup>105</sup> Obwohl die individuelle Ausgestaltung des Folgeprozesses von verschiedenen Faktoren abhängt, wie z. B. der Zielsetzung, den zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie Vorwissen und Erfahrung mit Mitarbeiterbefragungen (Deitering 2006: 52), sollen aus der Analyse auch allgemeine Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Folgeprozessen abgeleitet werden. Zur besseren Übersichtlichkeit werden wir jeweils individuelle Lernprozesse, Gruppenlernprozesse und organisationale Lernprozesse einzeln analysieren. In einem weiteren Kapitel sollen dann die Kommunikationsstrategien zur Mitarbeiterbefragung sowie die Mitarbeiterbefragung als Kommunikationsinstrument untersucht werden.

### 3.4.1 Lernprozesse im Folgeprozess und der Evaluation

#### 3.4.1.1 Individuelle Lernprozesse

Individuelle Lernprozesse können, entsprechend der zuvor entwickelten Definition von individuellem Lernen, bei allen Beteiligten ausgelöst werden, denen die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zugänglich sind. Im Fall von Ingram Micro Deutschland sind *alle* Mitarbeiter und Führungskräfte über die Ergebnisse der Befragung informiert, sodass individuelle Lernprozesse potenziell bei allen Unternehmensmitgliedern ausgelöst werden können. Die *Gesamtergebnisse* sind über das Intranet allen Unternehmensmitgliedern zugänglich. *Teamergebnisse* werden durch die Führungskraft in den Get-Together-Meetings ihrem gesamten Team vorgestellt. Führungskräfte, die zugleich Mitarbeiter einer höheren Führungsebene sind, erhalten zudem Einsicht in die Ergebnisse ihrer eigenen Führungskräfte.

---

<sup>105</sup> An dieser Stelle soll nicht näher auf die Umsetzung von Maßnahmen eingegangen werden. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt vielmehr darin, die Lernchancen der Mitarbeiterbefragung aufzudecken und zu evaluieren, *ob* diese auch genutzt werden. *Wie* einzelne Maßnahmen letztendlich umgesetzt wurden, kann dabei nicht berücksichtigt werden.

Trotzdem scheint es, dass individuelle Lernprozesse vornehmlich von Führungskräften erwartet werden, sowohl von ihren Mitarbeitern als auch von den Führungskräften selbst. Dies ist sicherlich zunächst dem Design der Befragung geschuldet, die ja gleichzeitig auch eine Vorgesetztenbewertung enthält. Außerdem sind die Führungskräfte als Moderatoren der Get-Together-Meetings verantwortlich dafür, dass die Ergebnisse besprochen und konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Die Verantwortung der Führungskräfte für Veränderungen wird zusätzlich durch die begleitenden Kommunikationsmaßnahmen explizit eingefordert. Während im Interview alle 4 Führungskräfte zustimmten, dass sie selbst durch die Mitarbeiterbefragung etwas lernen können, stimmten nur 5 von 11 Mitarbeitern zu.<sup>106</sup> Die Mitarbeiter sehen sich vielfach in der Rolle des „Inputgebers“. Ihre Aufgabe ist es, offen ihre Meinung zu sagen, damit dann das Unternehmen bzw. die Führungskraft aus den Ergebnissen passende Maßnahmen ableiten kann. Auch im Get-Together-Meeting nehmen die Mitarbeiter zwar oft aktive Rollen in der Diskussion ein und entwickeln gemeinsam Maßnahmen. An der Umsetzung, so schildert die Mehrheit der interviewten Mitarbeiter, sind sie selbst allerdings nicht mehr beteiligt (dazu auch der folgende Abschnitt zum Gruppenlernen). Schaut man sich die Kommunikation im Vorfeld der Befragung an, so wird diese Einstellung weitestgehend unterstützt. In den Informationsmails ist häufig zu lesen, dass Mitarbeiter sich aktiv am Unternehmensgeschehen beteiligen können, indem sie an der Mitarbeiterbefragung teilnehmen und offen ihre Meinung sagen. Nur sie können als „Experten in ihrem Arbeitsgebiet“ auf Verbesserungspotenzial hinweisen. Dies ist natürlich uneingeschränkt richtig. Allerdings wird nicht darauf hingewiesen, dass die Befragung auch für Mitarbeiter Ansatzpunkte für persönliche Lernprozesse enthalten kann.

Ein Blick auf die Fragen im Fragebogen zeigt, dass diese natürlich auf die Befindlichkeiten der Mitarbeiter eingehen. Die Ergebnisse sollen aber hauptsächlich den Führungskräften oder der Personalabteilung bzw. der Unternehmensleitung Handlungsbedarf aufzeigen. Zur Verdeutlichung: Frage 9 („Ich habe ein klares Verständnis davon, was von mir in meiner Position erwartet wird.“) zielt nicht darauf ab zu erfragen, *wie gut* der Mitarbeiter seine Aufgaben erledigt, sondern ob ihm die Ziele seiner Aufgaben bewusst sind. Dies sind Verantwortlichkeiten der jeweiligen Führungskräfte, die (gehaltsrelevante) Ziele mit den Mitarbeitern vereinbaren, bzw. der Personalabteilung, die für Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibungen zuständig ist. Ähnliches gilt für die Frage 18 („Ich weiß, wie ich mich weiterentwickeln muss, um auch weiterhin ein wertvoller Mitarbeiter für Ingram Micro zu sein.“), die hinterfragt, ob der Mitarbeiter genügend Informationen zu internen und externen Weiterbildungsmöglichkeiten bekommt. Die Frage zielt nicht darauf ab zu evaluieren, ob der Mitarbeiter diese Weiterentwicklungsmöglichkeiten auch nutzt und neue Kenntnisse und Fähigkeiten zielführend einsetzt.

---

<sup>106</sup> Zieht man die HR-Managerin ab, die hier, trotz Personalbefugnis als Mitarbeiter geführt wird, da sie in dem Sinne kein Team führt, ist es sogar die Hälfte der befragten Mitarbeiter.

Sicherlich ist es so, dass viele Fragen in Mitarbeiterbefragungen nicht darauf ausgelegt sind, Lernchancen für *Mitarbeiter* aufzuzeigen. Zudem gibt es wesentlich effektivere Instrumente zu diesem Zweck. Z. B. wird in gut strukturierten Mitarbeitergesprächen nicht nur die derzeitige Leistung des Mitarbeiters bewertet, sondern es werden auch künftige Entwicklungschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten besprochen. Damit ist ein Mitarbeitergespräch ein wesentlich effektiveres Mittel, mit dem Mitarbeiter gemeinsam gezielt und individuell seine Lernchancen zu besprechen und auch verbindlich festzulegen. Den Mitarbeitern fällt daher scheinbar in weiten Teilen der Mitarbeiterbefragung zunächst nur die Rolle des Feedbackgebers zu. Hier betont Ingram Micro Deutschland bereits die aktive Seite dieser Rolle. Den Mitarbeitern muss klar werden, dass sie durch ihre Teilnahme mittelbar Einfluss auf das Unternehmensgeschehen nehmen können. Darüber hinaus, und dies wurde in der Kommunikation von Ingram Micro Deutschland noch zu wenig betont, bietet die Mitarbeiterbefragung eine *Chance*, ganz bewusst für einen Moment zu *reflektieren* und die eigene Arbeit, das Team und das Unternehmen zu bewerten. Denn diese Zeit nehmen sich Mitarbeiter im Alltagsgeschäft häufig nicht, wenn die Zielerreichung Priorität hat und Termindruck und hohes Arbeitsaufkommen oftmals keinen Freiraum für solche Überlegungen lassen. Bereits diese Reflexion kann in den einzelnen Mitarbeitern Lernprozesse auslösen. Sie können ein neues Verständnis für ihre Aufgaben, die Arbeitsabläufe, ihr Team oder das Unternehmen gewinnen und ihre Handlungen daraufhin ausrichten. Je nachdem, wie tiefgehend die neuen Einsichten sind, kann es dabei zu einfachen sowie zu komplexen Lernprozessen kommen. Dazu können natürlich auch gerade solche Fragen beitragen, die sich z. B. direkt auf die Arbeitsleitung, das Entwicklungspotenzial o. Ä. des Mitarbeiters beziehen, wie etwa die Fragen 9 und 18. Dies wären individuelle Reaktionen aufgrund wichtiger Einsichten, wie sie Borg beschreibt, die teilweise sogar „*privat* und *insgeheim*“ [Hervorhebung im Original] (Borg 2003: 260) ablaufen. Sie könnten nicht nur die Arbeitsleistung des Mitarbeiters verändern, sondern auch die Art und Weise beeinflussen, wie der Mitarbeiter sein Feedback gestaltet, d. h., wie er den Fragebogen beantwortet und wie er sich im Get-Together-Meeting einbringt. Ob sich individuelle Lernprozesse von Mitarbeitern auch auf das Teamverhalten auswirken, hängt wahrscheinlich maßgeblich davon ab, ob der Mitarbeiter eine Schlüsselposition oder Meinungsführerschaft in seinem Team besitzt und dadurch seine Veränderung auch an andere Personen weitergibt. Dies könnte explizit geschehen, indem der Mitarbeiter anderen von seinen Erkenntnissen und Veränderungen erzählt, oder implizit, indem er die Veränderung vorlebt. Verhaltensänderungen außerhalb des eigenen Teams sind z. B. dann denkbar, wenn der Mitarbeiter auf Personen in vor- oder nachgelagerten Prozessen einen gewissen Einfluss hat.

Die vorherigen Ausführungen bezogen sich zunächst auf Lernmöglichkeiten, die sich dem Mitarbeiter bereits während der Durchführung der Befragung eröffnen. Gleiches ist aber auch

für individuelle Reaktionen denkbar, die Mitarbeiter aufgrund der Ergebnisse der Befragung oder der Get-Together-Meetings zeigen. Auch hier kann der Mitarbeiter Lernchancen erkennen, die unter den beschriebenen Bedingungen auch Lernprozesse anderer Mitarbeiter auslösen können. Obwohl also sowohl das Design der Befragung als auch die Kommunikation die individuellen Lernmöglichkeiten für Mitarbeiter nicht explizit fordern oder fördern, ergeben sich für jeden Mitarbeiter Lernmöglichkeiten. Seine Rolle ist demnach keinesfalls auf die des Feedbackgebers beschränkt. Dies wird jedoch in der Kommunikation und im weiteren Vorgehen der Befragung zu wenig betont.<sup>107</sup> Daher nehmen die Mitarbeiter eher eine passivere Rolle im Folgeprozess ein. Das hat wiederum Auswirkungen auf die Gruppenlernprozesse und das organisationale Lernen, wie in den folgenden Abschnitten noch zu zeigen sein wird. Denn auch Gruppenlernprozesse oder organisationales Lernen können nicht erfolgreich sein, wenn die zur Gruppe gehörenden Personen nicht bereit sind, die Lernmöglichkeit selbst umzusetzen. *Jede Veränderung* im Unternehmen bedarf somit *individueller Lernprozesse* von den betreffenden Personen. Haben die Mitarbeiter jedoch das Gefühl, dass sie vorwiegend auf die Rolle des Feedbackgebers festgelegt sind, dann scheint es nicht verwunderlich, wenn sie im Folgeprozess ebenfalls eher eine passive Rolle einnehmen.

Wie bereits angesprochen, lastet auf den *Führungskräften*, bedingt durch das Design des Folgeprozesses, die größte Verantwortung für das Erkennen und Umsetzen von Lernchancen. Als Moderatoren des Get-Together-Meetings müssen sie aus den Gesamtergebnissen ihres Bereichs diejenigen Themen auswählen, die im Get-Together-Meeting besprochen werden sollen. Durch die Kommunikationsmaßnahmen wird dies zusätzlich explizit verlangt.<sup>108</sup> Daher sind für Führungskräfte zunächst *alle* Ergebnisse relevant. Sie bestimmen maßgeblich durch ihre Auswahl die Themen, die für eine Veränderung zugänglich werden. Es ist also davon auszugehen, dass potenziell alle Fragen bei einer Führungskraft individuelle Lernprozesse auslösen können, die sich in der Folge auch auf die Auswahl der Themen für die Get-Together-Meetings auswirken. Alle Führungskräfte im Interview gaben an, dass sie aus der Mitarbeiterbefragung lernen können. Alle Befragten zählen die Analyse ihrer Ergebnisse zu ihren Führungsaufgaben. Sie gaben weiter an, dass sie die Ergebnisse nutzen, um ihr eigenes Verhalten und das Verhalten ihres Teams zu reflektieren und auch gegebenenfalls zu verändern. Aufgrund der impliziten

---

<sup>107</sup> Eine Ausnahme ist der Leitfaden für Führungskräfte. Hier wird explizit darauf hingewiesen, dass auch Mitarbeiter eine aktive Rolle im Folgeprozess einnehmen können: „Wenn möglich, sorgen Sie dafür, dass die Teammitglieder ihre Verantwortung für die Durchführung der Maßnahmen zur Problemlösung versichern.“ An die Mitarbeiter selbst wird dies jedoch nicht explizit kommuniziert.

<sup>108</sup> Z. B. Leitfaden für Führungskräfte (Anhang I, 1.4):

„Als Führungskraft sind Sie persönlich dafür verantwortlich, die Befragungsergebnisse in Ihrem Team zu kommunizieren und Ihre Mitarbeiter in die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen einzubeziehen.“  
Z. B. E-Mail-Kommunikation während der Durchführung der Befragung (Anhang I, 1.1.3):  
„Die inhaltliche Gestaltung des Get-Together-Meetings liegt in Ihrer Verantwortung.“

Vorgesetztenbewertung dürften wahrscheinlich alle Fragen der Kategorie „Direkte Führungskraft“ den größten Einfluss auf das Verhalten der Führungskräfte haben. Da das Führungsverhalten durch den Coaching Index (CI) sogar unmittelbar „bewertet“ wird, *müssen* die Führungskräfte diesen Fragen sogar besondere Aufmerksamkeit schenken. Führungskräfte, deren Coaching Index über 13 liegt, werden sogar explizit von der Personalabteilung angesprochen und gemeinsam werden individuelle Maßnahmen vereinbart, um das Führungsverhalten zu verbessern. Diese Vorgehensweise ist vom Mutterkonzern vorgeschrieben und gilt weltweit. Da dieser Abschnitt zunächst nur die individuellen Lernprozesse berücksichtigt, wollen wir die Fragen aus der Kategorie „Direkte Führungskraft“ exemplarisch herausgreifen und näher betrachten, welche individuellen Lernchancen sich daraus für Führungskräfte ergeben.



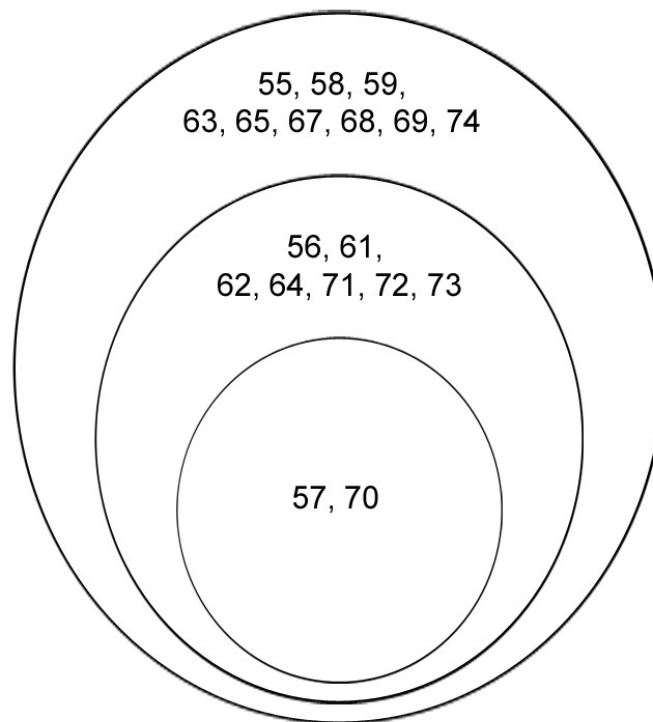


Abb. 22: Fragebogenitems „Direkte Führungskraft“ im 3-Ebenen-Modell

### Manifestationen

Items, die sich auf einzelne beobachtbare **Kommunikationshandlungen** beziehen:

- 55. Meine Führungskraft ist in der Lage, **Fragen** über das Geschäft und die Dienstleistungen von Ingram Micro genau **zu beantworten**.
- 58. Meine Führungskraft ist in der Lage, die **Ziele** des Unternehmens effektiv **zu vermitteln**.
- 59. Von meiner Führungskraft **erhalte** ich zeitnah **wichtige Informationen** über Veränderungen (neue Produkte, Wechsel im Management etc.) bei Ingram Micro.
- 63. Meine Führungskraft hat Zeit für mich, wenn ich mit ihr arbeitsbezogene Themen **besprechen** möchte.
- 65. Mit meiner Führungskraft kann ich offen über arbeitsbezogene Probleme **sprechen**.
- 67. Das **Feedback** aus meinem letzten Mitarbeitergespräch (IM.MAG) hilft mir, meine Leistung zu verbessern.
- 68. Meine Führungskraft gibt mir **regelmäßig Rückmeldung** darüber, wie ich meinen Job mache.
- 69. Meine Führungskraft erkennt und würdigt gute Arbeit und **sagt** mir, wenn ich einen guten Job gemacht habe.
- 74. Meine Führungskraft **hält** mir gegenüber gemachte **Zusagen ein**.

## Soziale Konkretisierungen

Items, die sich auf **bekundete Rechtfertigungen** (Werte, Richtlinien, Philosophie etc.) beziehen:

56. Meine Führungskraft hält sich an Ingram Micros **Regelungen und Richtlinien** und unterstützt diese.

Items, die sich auf **Handlungsfolgen** bzw. **Interaktionsmuster** (Organisation) beziehen:

61. Meine Führungskraft sorgt dafür, dass die **Arbeit** in unserer Abteilung so **geplant** wird, dass sie reibungslos abläuft.
62. Meine Führungskraft steht hinter unserem **kontinuierlichen Prozessverbesserungsprozess** (z. B. durch ISO, Six Sigma etc.).
64. Meine Führungskraft **leitet** mich im richtigen Maß **an**, sodass ich meine Arbeit gut machen kann.
71. Meine Führungskraft **ermutigt** mich, Initiative zu ergreifen.
72. Meine Führungskraft **ermuntert** die Mitarbeiter, als Team zusammenzuarbeiten.
73. Meine Führungskraft **behandelt** alle immer gleich fair.

## Kern der Kultur

Fragebogenitems, die sich auf das **Lernprogramm** beziehen:

57. Meine Führungskraft **gibt** mir **Wissen** und fachliches Know-how **weiter**, damit ich meine Arbeit gut machen kann.
70. Meine Führungskraft **unterstützt** mich dabei, dass ich meine **Kenntnisse ausbauen** kann, z. B. durch Spezialaufgaben, On-the-Job-Trainings, Off-the-Job-Trainings etc.

Ein Blick auf die Einteilung der Fragen nach den Ebenen der Kultur zeigt, dass sich für Führungskräfte aus 9 Fragen Lernmöglichkeiten für *einfaches Lernen* ergeben. Die Lernmöglichkeiten liegen dabei vor allem im Bereich der Kommunikationshandlungen. Weitere 7 Fragen konnten der Ebene der Sozialen Konkretisierungen zugeordnet werden und geben den Führungskräften Ansatzpunkte für *komplexes Lernen*. Hier zielen die Fragen eher auf Handlungsfolgen, eine Frage bezieht sich auf bekundete Rechtfertigungen, d. h. das Handeln entsprechend der Ingram-Micro-Regeln und -Richtlinien. Lernchancen zu *Deutero-Lernprozessen*, also zur Veränderung des Lernprogramms, bieten weitere 2 Fragen. Für Führungskräfte ergibt sich dadurch

die Möglichkeit, sowohl kurz-, als auch mittel- und langfristige Maßnahmen zu planen, um individuelle Lernchancen zu verwirklichen. Natürlich gilt auch im Falle individueller Lernprozesse, dass der Lernende *eher bereit* sein wird, *einfache Lernprozesse* zu starten, da diese kein legitimes Wissen verändern. Allerdings hatten wir auch bereits erarbeitet, dass diese Lernprozesse wahrscheinlich *weniger nachhaltig* sein werden bzw. bereits nach kurzer Zeit die Verhaltensänderung wieder zurückgenommen wird. Führungskräfte sind vielleicht eher bereit, kurzfristig eine konkrete Kommunikationshandlung zu ändern. Wir hatten bereits das Beispiel einer Führungskraft erläutert, die aufgrund ihrer Ergebnisse ihr Kommunikationsverhalten ändern will und in einem Teammeeting mehr Informationen mit den Mitarbeitern teilt. Die Gefahr besteht, dass eine solche Kommunikationshandlung aufgrund einfachen Lernens an den Bedürfnissen der Mitarbeiter vorbeigeht oder die Notwendigkeit der Maßnahme von der Führungskraft nicht erkannt wird. Beides kann dazu führen, dass die Maßnahme schnell wieder eingestellt wird. Erst wenn *komplexe Lernprozesse* auch das *legitime Wissen, Einstellungen und Motive* verändern, können *Lernergebnisse von Dauer* sein. Eine Führungskraft, die die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter antizipiert und die Notwendigkeit sieht, Informationen zu teilen, wird ihre Kommunikationshandlungen erfolgreicher verändern können. Allerdings ist zu vermuten, dass solche Veränderungen sich eher mittelfristig umsetzen lassen. Es ist auch mit mehr Widerstand seitens der Führungskraft zu rechnen, bis sie bereit ist, ihr Verhalten zu ändern. Allerdings haben Führungskräfte bei Ingram Micro Deutschland durch die implizite Bewertung ihrer Führungsleistung und den CI einen gewissen Druck, ihre Ergebnisse entsprechend ernst zu nehmen. Deutero-Lernprozesse sind wahrscheinlich am schwierigsten umzusetzen, da sie den Kern der Kultur verändern. In diesem Fall beziehen sich die Fragen vor allem auf die Wissensvermittlung. Es ist daher zu vermuten, dass diese Lernprozesse eher langfristig umzusetzen sind. Im Falle individueller Lernprozesse scheint es eher fraglich, da bei Deutero-Lernprozessen mit dem größten Widerstand gerechnet werden muss, ob Lernmöglichkeiten überhaupt ohne einen gewissen Druck von außen erkannt und umgesetzt werden können. Da Führungskräfte in Bezug auf Lernprozesse eine Schlüsselrolle einnehmen, ist grundsätzlich davon auszugehen, dass *ihre individuellen Lernprozesse* auch *Gruppenlernprozesse auslösen* oder *beeinflussen* können. Dies wird bei Ingram Micro Deutschland besonders gefördert, da die Führungskräfte hier quasi alleinig für den Umgang mit ihren Teamergebnissen zuständig sind und somit grundlegenden Einfluss auf die Themen haben, die in Get-Together-Meetings angesprochen und damit Veränderungen zugänglich gemacht werden.

*Individuelle Deutero-Lernprozesse* in Bezug auf die Mitarbeiterbefragung finden bei allen Mitarbeitern und Führungskräften statt. Durch wiederholte Teilnahme entwickelt sich *methodische Kompetenz*, d. h., die Befragten werden sicherer im Umgang mit dem Fragebogen und der Beantwortung der Fragen. Sie kennen die Themen der Befragung, können diese bereits im

Vorfeld reflektieren oder Kommentare vorbereiten. Sie lernen auch aus ihrem Verhalten in den Get-Together-Meetings, können die Wirkung ihrer Antworten besser einschätzen und verbessern ihre Fähigkeit, gezielt Feedback zu geben. Führungskräfte werden geübt in der Interpretation der Ergebnisse, in der Moderation der Get-Together-Meetings und lernen, Feedback entgegenzunehmen und entsprechend zu handeln. Diese Weiterentwicklung der methodischen Kompetenz ist auch von Seiten der Personalabteilung gewünscht. Dass dagegen Mitarbeiter oder Führungskräfte auch den *Prozess der Befragung* verändern, ist nicht gewünscht. Der Ablauf ist weitgehend standardisiert, damit Mitarbeiter und Führungskräfte im ganzen Unternehmen die gleichen Möglichkeiten bekommen, sich einzubringen und die Ergebnisse zu bearbeiten. Dadurch wird der Prozess für alle Beteiligten verbindlich. Die Strukturierung gibt den Beteiligten mögliche Handlungsoptionen vor und erleichtert dadurch die weitere Bearbeitung. Zudem sind bestimmte Teilschritte und deren Ergebnisse hinreichend vergleichbar, damit die Personalabteilung deren Durchführung wirkungsvoll kontrollieren und evaluieren kann. Aus diesem Grund gibt es spezielle Namen, wie z. B. Get-Together-Meeting oder Action-Plan. Verändern die Beteiligten diesen Prozess, kommt es zu erheblichen Schwierigkeiten. Im Interview gaben mehrere Befragte eines bestimmten Bereiches an, noch nie ein Get-Together-Meeting gehabt zu haben. Im weiteren Verlauf des Gesprächs stellte sich heraus, dass die Mitarbeiter sehr wohl Teammeetings hatten, in denen die Ergebnisse der Befragung besprochen und daraus Maßnahmen abgeleitet wurden – die Führungskraft bezeichnete dies aber nicht als Get-Together-Meeting. Dadurch entstand bei den beteiligten Mitarbeitern der Eindruck, man würde nicht am Folgeprozess teilnehmen und etwas „verpassen“. Die Mitarbeiter waren unzufrieden mit diesem Vorgehen, obwohl sie objektiv gesehen genau das Gleiche taten wie andere Teams in ihren Get-Together-Meetings. An diesem Beispiel sollte deutlich geworden sein, dass spezielle Namen und Vorgehensweisen auch dazu dienen, dass sich alle am Prozess beteiligt und dazugehörig fühlen. Haben die Befragten das Gefühl, sich nicht am Folgeprozess beteiligen zu können, löst das Unzufriedenheit aus. Dies könnte sich mittelfristig auch auf den gesamten Prozess der Befragung auswirken, d. h. die Motivation zur Teilnahme negativ beeinflussen. Dagegen ist nichts einzuwenden, wenn Mitarbeiter oder Führungskräfte ihre Ideen und Vorschläge zur Mitarbeiterbefragung an die Personalabteilung melden. Dies ist während der Zeit, in der die Autorin in der Personalabteilung beschäftigt war, jedoch nicht vorgekommen.

Bleibt abschließend noch die Frage zu klären, ob *individuelle Lernprozesse* als Teil des Folgeprozesses *verbindlich eingefordert* werden sollen. Dazu wäre es nötig, dass konkrete Maßnahmen im Action-Plan festgehalten werden und die Umsetzung durch die betreffenden Personen selbst oder durch die Personalabteilung kontrolliert und evaluiert wird. Dies ist zum Zeitpunkt der Untersuchung der Autorin nicht der Fall. Für Mitarbeiter wäre diese Vorgehensweise sicherlich unsinnig. Wir hatten bereits darauf hingewiesen, dass es dafür geeignetere Instrumente,

wie z. B. Mitarbeitergespräche gibt. Für Führungskräfte würde es sich dagegen anbieten, individuelle Maßnahmen schriftlich zu fixieren. Wie bereits erläutert, nehmen Führungskräfte eine Schlüsselposition ein und können durch individuelle Lernprozesse auch Gruppenlernprozesse anstoßen. Ihre individuellen Lernprozesse haben also mehr Einfluss auf das Unternehmensgeschehen, sodass es von Vorteil sein kann, wenn konkrete Maßnahmen formuliert und schriftlich fixiert werden. Die Führungskräfte erhalten dadurch auch die Möglichkeit, sich selbst zu kontrollieren. Auch die Personalabteilung könnte die Entwicklung der Führungskräfte dadurch besser kontrollieren und evaluieren.

Im konkreten Beispiel der Ingram Micro Deutschland ist es jedoch so, dass die Führungskräfte aufgrund des Designs der Mitarbeiterbefragung bereits erheblichen Arbeitsaufwand haben. Sie müssen eine große Menge an Ergebnissen interpretieren und aus der Fülle der relevanten Informationen diejenigen auswählen, die sie in den Get-Together-Meetings schwerpunktmäßig behandeln wollen. Sie müssen die eigene Beurteilung ihrer Führungsleistung analysieren und entsprechend darauf reagieren. Außerdem sind sie die Hauptverantwortlichen für die Umsetzung der Teammaßnahmen. Die Frage ist also, ob zusätzliche verbindliche individuelle Maßnahmen die Führungskräfte nicht überfordern im Sinne einer zu hohen Arbeitsbelastung im Folgeprozess. Natürlich sollen sie ihren Aufgaben im Folgeprozess gewissenhaft nachkommen, und sie tragen durch ihren Einsatz und ihren Umgang mit den Ergebnissen entscheidend zum Erfolg der Mitarbeiterbefragung bei. Dies wird auch in den Leitfäden für Führungskräfte deutlich angesprochen und eingefordert. Doch selbst Borg weist darauf hin, dass (privat oder insgeheim durchgeführte) individuelle Reaktionen aufgrund von veränderten Einsichten und Einstellungen auch erfolgreicher sein können als geplante Aktionen (Borg 2003: 260f.). Demnach wären verbindliche individuelle Aktionen nicht unbedingt nötig. Dadurch überlässt man der Führungskraft sehr viel Gestaltungsfreiraum in Bezug auf ihre individuellen Lernprozesse. Lernprozesse, die der Lernende selbstorganisiert durchführt, d. h., bei denen er Einfluss hat auf z. B. Inhalt, Umfang, Strukturierung, Methode etc. des Lernprozesses, können sich zudem sehr positiv auf seine Lernmotivation und seine Lernleistung auswirken. Allerdings ist auch davon auszugehen, dass selbstorganisierte Lernprozesse anstrengender sind (Greif/Kurtz 1996: 27f.). Führungskräfte können sich, wie bereits erwähnt, ihrer persönlichen Verantwortung im Folgeprozess ohnehin nicht entziehen, da sie durch den CI eine Bewertung ihrer Führungsleistung erhalten, auf die sie reagieren müssen. Es ist daher davon auszugehen, dass ein inhaltliches Interesse an den Ergebnissen besteht und daran, das eigene Führungsverhalten durch die Ergebnisse zu verbessern. Es scheint somit höchst unwahrscheinlich, dass Führungskräfte ihre individuellen Ergebnisse ignorieren werden (Straka 1996: 68f.). Im Fall von Ingram Micro Deutschland kommt hinzu, dass auch ein 360°-Feedback für Führungskräfte angeboten wird, Leadership Reflections genannt, in dem das eigene Führungsverhalten noch einmal durch Feedback von

verschiedenen Stellen evaluiert wird. Viele Führungskräfte sind zudem selbst Mitarbeiter einer höheren Führungskraft und führen daher selbst auch Mitarbeitergespräche, in denen wiederum ihre Führungsleistung bewertet wird. Sicherlich wäre es sinnvoller, individuelle Aktionen anhand der Ergebnisse dieser Instrumente zu planen.

In Bezug auf den Erfolg von Lernprozessen durch Mitarbeiterbefragungen ergibt sich dadurch natürlich ein Messproblem für die individuellen Lernprozesse. Wenn Führungskräfte keine konkreten Lernziele definieren, schriftlich fixieren und z. B. an die Personalabteilung oder ihre Mitarbeiter melden, dann besteht keine Möglichkeit für Außenstehende zu überprüfen, ob die Lernprozesse erfolgreich abgelaufen sind. Mitarbeiter merken dann vielleicht, dass sich die Führungskraft anders verhält, können dies aber nicht sicher auf die Ergebnisse der Befragung zurückführen. Werden Lernziele dagegen veröffentlicht, so können Mitarbeiter nachvollziehen, ob und wie sich ihr Antwortverhalten auswirkt, und – erfolgreiche Aktionen ihrer Führungskräfte einmal vorausgesetzt – ihre Teilnahme an der Befragung wird positiv bestätigt. Aufgrund der bereits aufgeführten alternativen Möglichkeiten für Ingram Micro Deutschland, Lernchancen für Führungskräfte zu definieren, scheint es trotz Messproblem wenig sinnvoll, die Führungskräfte im Folgeprozess mit formalisierten individuellen Lernzielen zusätzlich zu belasten. Unternehmen, die lediglich durch die Mitarbeiterbefragung die Führungsleistung evaluieren, finden durch die Befragung jedoch gute Ansatzpunkte, um für ihre Führungskräfte individuelle Aktionen zu planen. Diese sollten dann auch, um Messprobleme zu vermeiden, schriftlich fixiert und regelmäßig evaluiert werden.

### 3.4.1.2 Lernprozesse in Gruppen

Der Folgeprozess bei Ingram Micro Deutschland sieht vor, dass die Teamergebnisse in Get-Together-Meetings besprochen werden. Obwohl Gruppenlernprozesse, wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt, auch durch einen individuellen Lernprozess der entsprechenden Führungskraft ausgelöst werden können, bieten die Get-Together-Meetings sicherlich die besten Möglichkeiten, Gruppenlernprozesse zu initiieren. Der Folgeprozess sieht vor, dass die Führungskräfte zunächst für sich ihre Teamergebnisse interpretieren und dann die Ergebnisse herausuchen, die sie in den Get-Together-Meetings präsentieren wollen. Als Hilfe wird von Learning & Development eine Präsentationsvorlage (s. Anhang I, Punkt 5) zur Verfügung gestellt, die auch den Ablauf des Get-Together-Meetings strukturiert. Zunächst werden einige Gesamtergebnisse präsentiert und mit den Teamergebnissen verglichen. Im nächsten Schritt wählt die Führungskraft zwei Kategorien von Fragen aus, die zum einen besonders gut, zum anderen besonders schlecht bewertet wurden. Bei Bedarf können in weiteren Folien auch einzelne Fragen aus den Highlight- oder Lowlight-Kategorien noch einmal detailliert dargestellt werden. Es folgt die Diskussion der Ergebnisse, in der das Team maximal drei Themen auswählt, die es selbst verbessern will. Drei weitere Themen, die das Team nicht selbst lösen oder verbessern kann, können schriftlich fixiert und an die Personalabteilung gemeldet werden. Die ausgewählten Themen werden in den Action-Plan eingetragen, ebenso wie die vermuteten Ursachen und konkrete Lösungsvorschläge. Schließlich wird ein Verantwortlicher für die Umsetzung der Lösungen festgelegt. Die Themen werden letztlich noch in Kategorien eingeteilt, die die Bereiche beschreiben, in denen das Thema auftritt, z. B. teamintern, abteilungs- oder bereichsübergreifend bzw. die Personalabteilung oder die Prozesse betreffend. Für die Umsetzung, das Controlling und die Evaluation der eigenen Teammaßnahmen sind die Führungskräfte selbst zuständig. Sie sind dazu angehalten, in einem Follow-up ca. 3 Monate nach dem Get-Together ihre Mitarbeiter über den aktuellen Stand der Umsetzung zu informieren. Die Durchführung eines Get-Together-Meetings ist nicht verpflichtend, obwohl in vielen Kommunikationsmaßnahmen darauf hingewiesen wird, dass die Durchführung für Führungskräfte, die einen eigenen Bericht bekommen haben, wichtig und sinnvoll ist, um die Ergebnisse effektiv zu nutzen. Führungskräfte, die keinen eigenen Bericht bekommen haben, können i. d. R. jedoch den Bericht ihrer eigenen Führungskraft einsehen und diese Ergebnisse für eigene Get-Together-Meetings nutzen. Selbst 2006, als das Ziel war, flächendeckend Get-Together-Meetings durchzuführen, konnte dies nicht erreicht werden.

In der gängigen Literatur wird vielfach empfohlen, den Folgeprozess mit Workshops auf z. B. Teamebene zu gestalten, um Ergebnisse zurückzumelden und Verbesserungspotenzial sowie konkrete Lösungsvorschläge abzuleiten (z. B. Trost/Jöns/Bungard 1999: 189ff; Borg 2003:

323ff.; Jonas-Klemm 2007: 169). Durch die Workshops können (1) Ergebnisse an *potenziell alle Mitarbeiter zurückgemeldet* werden. Dies ist auch der erste wichtige Schritt, um *Mitarbeiterbefragungen als Kommunikationsinstrumente* nutzen zu können (vgl. dazu Abschnitt 3.4.2.2). Die Mitarbeiter haben (2) ein *Recht* darauf zu erfahren, wie die *Gesamtergebnisse* ausgefallen sind und wie weiter mit ihren *Ergebnissen umgegangen* wird (ebenda: 189). Betrachtet man den Mehraufwand, der nötig ist, um Ergebnisse auf Teamebene auszuwerten und in Berichte zu fassen, würde es auch wenig Sinn machen, diese dann nicht im Team zu nutzen. (3) Die Workshops dienen des Weiteren als *Validierungsgespräche*, um die Ergebnisse „auf ihre Plausibilität hin zu überprüfen“ und festzustellen, „ob die Ergebnisse annehmbar und nachvollziehbar sind“ (Jonas-Klemm 2007: 169). Dabei geht es vor allem darum, die Ergebnisse zu verstehen und zu konkretisieren, damit das Team einen Status quo ermitteln kann. Denn nur dann, wenn das Team weiß, wo es gerade steht, kann es in einem nächsten Schritt Ideen entwickeln, wohin es sich verändern will (Borg 2003: 323). (4) Schließlich dienen die Workshops auch dazu, gemeinsam *Veränderungspotenzial zu erkennen und Lösungsvorschläge* abzuleiten. Da viele Veränderungen nur dann umgesetzt werden können, wenn die Mitarbeiter mitarbeiten, erhofft man sich von den Workshops, dass die Mitarbeiter aufgrund der gemeinsamen Entscheidung die *Veränderungen akzeptieren* und *motiviert* umsetzen (Troost/Jöns/Bungard 1999: 190). Die Teams werden durch dieses Vorgehen in die Lage versetzt, eigene Probleme unmittelbar im Team selbst zu lösen. Wie bereits beschrieben, haben die Teams zusätzlich die Möglichkeit, Probleme, die sie nicht selbst lösen können, an die Personalabteilung weiterzugeben. Dadurch *gehen keine wichtigen Ergebnisse oder Verbesserungsvorschläge verloren*. (5) Letztlich entspricht dieses Vorgehen auch dem „normalen“ Arbeitsalltag bei Ingram Micro Deutschland. Teammeetings, in denen sich Mitarbeiter und Führungskräfte gegenseitig Rückmeldung zu wichtigen Themen geben, sind fester Bestandteil der Führungskultur. Mitarbeiter und Führungskräfte sind also mit dieser Situation vertraut, sie widerspricht nicht der vorherrschenden Kommunikationskultur. Dadurch ist es nicht nötig, eine Parallelorganisation zur Rückmeldung der Ergebnisse aufzubauen, die viel mehr interne Ressourcen benötigen würde. Betrachtet man die Ergebnisse der Umfrage der Autorin, so halten insgesamt 93,57 % der Befragten die Get-Together-Meetings für wichtig und sinnvoll.<sup>109</sup> Die Get-Together-Meetings scheinen damit ähnlich gut etabliert zu sein wie die Befragung an sich. Die Interviews bestätigen diese Einschätzung. Die Frage 22<sup>110</sup> beantworteten 14 der 15 Befragten mit Ja und begrüßten insbesondere die Möglichkeit, sich in die Diskussion einzubringen und Probleme direkt ansprechen zu können. Auf die

---

<sup>109</sup> Frage 20/Umfrage: „Grundsätzlich ist es wichtig und sinnvoll, dass die Ergebnisse der IM.MAB gezielt auf Team bzw. Abteilungsebene besprochen werden.“ Damit liegt die Zustimmung zu den Get-Together Meetings nur 5 Prozentpunkte unter der Zustimmung zur Frage 2 „Grundsätzlich ist die Durchführung einer MAB für ein Unternehmen wichtig und sinnvoll.“

<sup>110</sup> Frage 22/Interviews: „Findest du es gut, dass die Ergebnisse in einem Get-Together-Meeting (GTM) besprochen werden?“



Frage 7b<sup>111</sup> nach Prozessen oder Personen in der Mitarbeiterbefragung, die unterstützen oder fördern, dass Veränderungen umgesetzt werden, gaben 40 % der Interviewten sogar ausdrücklich die Get-Together-Meetings an. Da die Frage offen formuliert wurde, d. h. ohne Antwortmöglichkeiten vorzugeben, und gestellt wurde, bevor sich das Interview intensiv mit den Get-Together-Meetings beschäftigte, ist dieses Ergebnis besonders hoch anzusehen.

### Durchführung eines Get-Together Meetings

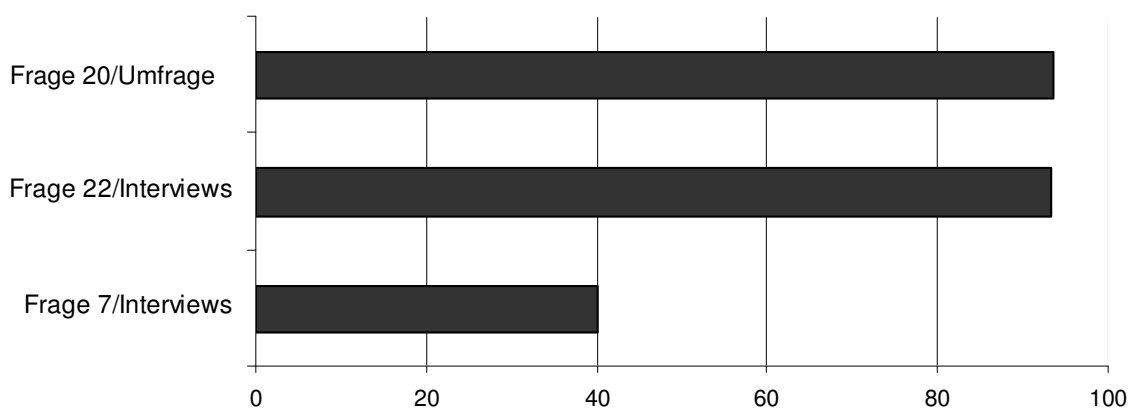


Abb. 23: Durchführung eines Get-Together Meetings

Frage 20/Umfrage: „Grundsätzlich ist es wichtig und sinnvoll, dass die Ergebnisse der IM.MAB gezielt auf Team bzw. Abteilungsebene besprochen werden.“ ( Zustimmung: 93,57 %)

Frage 22/Interviews: „Findest du es gut, dass die Ergebnisse in einem Get-Together-Meeting (GTM) besprochen werden?“ (Ja: 93,33 %)

Frage 7/Interviews: „Gibt es etwas im Prozess der Befragung oder Personen, die unterstützen oder fördern, dass es Veränderungen/Verbesserungen gibt?“ (Antwort Get-Together-Meeting: 40 %)

<sup>111</sup> Frage 7b/Interviews „Gibt es etwas im Prozess der Befragung oder Personen, die unterstützen oder fördern, dass es Veränderungen/Verbesserungen gibt?“ Die Frage wurde offen formuliert, ohne Antwortmöglichkeiten vorzugeben.

Schaut man sich die Einteilung der Fragen nach den Ebenen der Kultur an, so fällt auf, dass die Lernchancen auf Gruppenebene fast ausschließlich auf der Ebene der Sozialen Konkretisierungen liegen. Dabei handelt es sich ausschließlich um Fragen, die sich auf Handlungsmuster oder Interaktionsmuster beziehen. Dies ergibt sich auch daraus, dass die Fragen der Kategorie „Direkte Führungskraft“ bereits im vorherigen Kapitel unter dem Aspekt der individuellen Lernchancen für Führungskräfte eingeordnet wurden. In einen Get-Together-Meeting werden sicherlich auch diese Fragen besprochen werden, da die Führungsarbeit und das Führungsverhalten ein wichtiger Faktor für erfolgreiches Handeln des Teams sind. Sollte es also in den Ergebnissen dieser Kategorie problematische Ergebnisse geben, sollten natürlich auch diese Fragen im Get-Together-Meeting behandelt werden. Sofern sie bei der jeweiligen Führungskraft individuelle Lernprozesse auslösen, kann dies auch Gruppenlernprozesse auslösen. Die hier eingeteilten Fragen bieten dagegen vornehmlich einen direkten Ansatz für Gruppenlernprozesse, da sie sich auf die Zusammenarbeit im Team, die Qualität der Arbeit, die Innovationsleistung der Mitarbeiter etc. beziehen. Einzelne Gruppenlernprozesse werden sich wahrscheinlich nicht auf die gesamte Organisation auswirken, wenn die Verhaltensänderung keine Konflikte mit der bestehenden Organisation verursacht. Je höher in der Hierarchie sich jedoch die jeweilige Führungskraft befindet, desto wahrscheinlicher können Gruppenlernprozesse auch organisationales Lernen auslösen, da sich die Verhaltensänderung auf eine größere Anzahl von Personen auswirkt. Da sich die meisten Lernchancen auf der Ebene der Sozialen Konkretisierungen befinden, ist davon auszugehen, dass für Veränderungen komplexe Lernprozesse nötig sind, die eher mittelfristig umgesetzt werden können. Wahrscheinlich ist dabei mit einem gewissen Widerstand der Beteiligten zu rechnen. Da diese jedoch durch das Get-Together-Meeting direkt in den Prozess der Maßnahmenentwicklung eingebunden sind, ist dieses Problem wahrscheinlich geringer, als man es z. B. für organisationale Lernprozesse erwarten dürfte, die von der Geschäftsleitung aus initiiert wurden.

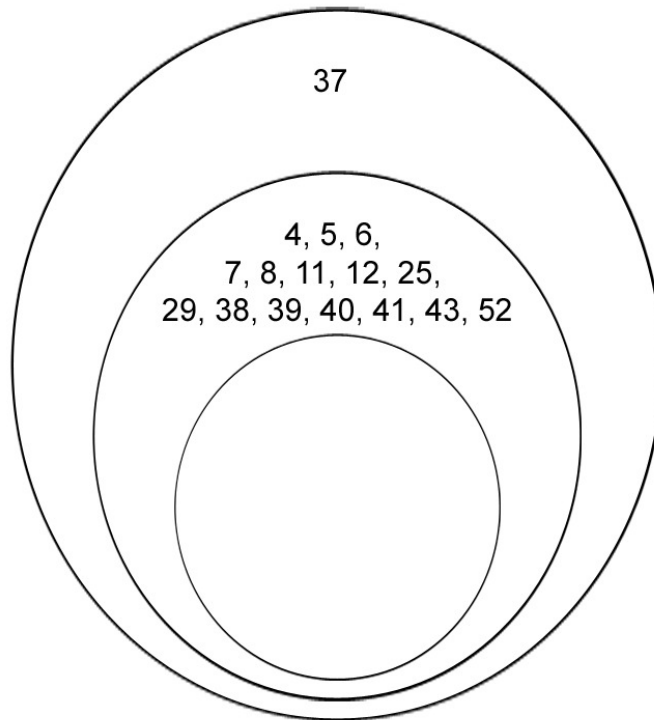


Abb. 24: Fragebogenitems mit Lernchancen für Gruppenlernprozesse im 3-Ebenen-Modell

### Manifestationen

Items, die sich auf einzelne beobachtbare **Handlungen** beziehen:

37. Wie oft haben Sie im letzten Jahr **Arbeiten erledigen** müssen, die andere auch schon gemacht haben (Doppelarbeit)?

### Soziale Konkretisierungen

Items, die sich auf **Handlungsfolgen** bzw. **Interaktionsmuster** (Organisation) beziehen:

5. Ich fühle mich ermutigt, neue Ideen und Verbesserungsvorschläge **einzubringen**.
6. Ich **komme** leicht an die **Informationen**, die ich brauche, um meine Arbeit gut zu machen.
7. Die **Prozesse und die Verfahren** in meinem Arbeitsumfeld helfen mir, meine Arbeit effektiv zu erledigen.
8. Ich kann die nötigen **Entscheidungen selbst treffen**, um meine Arbeit gut zu machen.

- 11. Ich werde leistungsbezogen **bezahlt**.
- 12. Ich bin für die Qualität meiner Arbeit **verantwortlich**.
- 29. Die Mitarbeiter bei Ingram Micro **erkennen** gute Leistung untereinander **an**.
- 39. Mein Team sucht stets nach Möglichkeiten, unsere Arbeit zu **verbessern**.
- 40. Wie zufrieden sind Sie mit der **Zusammenarbeit** innerhalb Ihres Teams (z. B. Unterstützung, Informationsfluss, Abstimmung, Prioritäten usw.)?
- 41. Wie zufrieden sind Sie mit der **Zusammenarbeit** zwischen Ihrem Team und anderen Teams/Abteilungen/Standorten (Unterstützung, Informationsfluss, Abstimmung, Prioritäten usw.)?
- 43. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer **Beteiligung an Entscheidungen** darüber, wie Sie Ihre tägliche Arbeit tun?
- 52. Wie bewerten Sie die **Bezahlung** für Ihre Arbeit (d. h. Grundgehalt und andere variable Leistungen)?

Wie bereits eingangs erwähnt, können Gruppenlernprozesse auch von individuellen Lernprozessen der jeweiligen Führungskräfte ausgelöst werden. Die oben beschriebenen Vorteile eines Get-Together-Meetings und der ausdrückliche Wunsch der Mitarbeiter und Führungskräfte sollten aber gezeigt haben, dass die flächendeckende Durchführung von Workshops sehr sinnvoll ist. Bei Ingram Micro Deutschland ist die Durchführung nicht verpflichtend, obwohl gerade Führungskräfte mit eigenem Ergebnisbericht explizit in den Kommunikationsmaßnahmen dazu motiviert werden, ein Get-Together-Meeting anzusetzen. In der Umfrage der Autorin gaben 84,3 % der Befragten an, dass schon einmal ein Get-Together-Meeting in ihrem Team stattfand. 73,33 % der Befragten haben schon einmal an einem solchen Meeting teilgenommen.<sup>112</sup> Somit nehmen rund ein Viertel der Befragten der Mitarbeiterbefragung nicht am Folgeprozess teil. Damit werden auch die weiter oben beschriebenen Vorteile dieses Verfahrens sowie die erläuterten Lernchancen für Gruppenlernprozesse bei gut einem Viertel der Befragten nicht genutzt. Der Folgeprozess ist bei Ingram Micro Deutschland so angelegt, dass er sich vornehmlich auf Gruppenlernprozesse konzentriert. Daher ist es durchaus als problematisch zu betrachten, wenn der Prozess nicht bei allen Gruppen durchgeführt wird. Denn es bedeutet, dass die Lernchancen, die vornehmlich durch den Prozess gefördert werden, brach liegen. Eine Einschränkung ist bei diesen Zahlen allerdings zu machen. In den Jahren, in denen kein Get-Together-Meeting stattfand, wurden die Ergebnisse zumindest bei 60 % der Befragten im Teammeeting vorgestellt (Frage 18b/Interviews)<sup>113</sup>. 6 Befragte gaben an, dass keine Teamer-

<sup>112</sup> Im Interview gaben 80 % der Befragten an, dass in ihrem Team schon einmal ein Get-Together-Meeting stattgefunden hatte. Nur bei 60 % der Befragten fand 2006 ein Get-Together-Meeting statt.

<sup>113</sup> Frage 18b/Interviews: „Wenn es kein GTM gab, wurden euch die Teamergebnisse [...] vorgestellt und konntet ihr über die Ergebnisse diskutieren?“ Antwort: „Ja, im Teammeeting“ von 60 % bzw. 9 Befragten.

gebnisse vorgestellt wurden, da z. B. kein eigener Bericht für das Team vorlag oder die Ergebnisse durchweg positiv waren. Trotzdem hätten sich 2 der 6 Befragten ein Get-Together-Meeting gewünscht mit der Möglichkeit, über die Ergebnisse zu sprechen (Frage 18c).<sup>114</sup> In 2 Interviews musste die Autorin sogar feststellen, dass die interviewten Mitarbeiter zunächst angaben, dass kein Get-Together-Meeting stattfand und sie folglich keinen Action-Plan aufgestellt hatten. Im weiteren Verlauf erzählten die Mitarbeiter allerdings, dass sie in einem Teammeeting die Ergebnisse besprochen hatten und auch Verbesserungsvorschläge in einer Excel-Tabelle festgehalten hatten. Das Vorgehen glich damit bis auf wenige Details den Get-Together-Meetings. Trotzdem hatten diese Mitarbeiter nicht das Gefühl, in gleichem Maße in den Folgeprozess eingebunden zu sein wie ihre Kollegen, die ein Get-Together-Meeting durchführten. Die eigenmächtige Veränderung des Folgeprozesses hatte somit dazu geführt, dass die Mitarbeiter nicht mehr erkannten, dass sie die gleichen Beteiligungschancen erhielten wie alle anderen Mitarbeiter, und sich dadurch benachteiligt fühlten, sogar forderten, beim nächsten Mal ebenfalls ein Get-Together-Meeting zu erhalten. Bei Ingram Micro Deutschland sind grundsätzlich alle Personalinstrumente „gebrandet“, d. h. mit einem speziellen Namen versehen. Z. B. heißt die Mitarbeiterbefragung IM.MAB (IM für Ingram Micro), der Nachfolgeplanungsprozess heißt IM.OAP, das Gesundheitsprogramm IM.inBalance usw. Obwohl dieses Vorgehen gelegentlich belächelt wurde, liegt der Vorteil darin, dass die vielfältigen Prozesse in einem so großen Unternehmen eindeutig benannt und dadurch wiederzuerkennen sind. Deshalb heißt auch ausschließlich der Workshop zur Nachbearbeitung der Mitarbeiterbefragung „Get-Together-Meeting“. Deshalb ist es zwar eindeutig erwünscht, dass Führungskräfte und Mitarbeiter in Bezug auf die Befragung in Deutero-Lernprozessen ihre Methodenkompetenz erweitern, aber es ist keinesfalls gewünscht, dass sie eigenmächtig den Prozess verändern. Es ist also durchaus denkbar, dass mehr als nur 73,33 % schon einmal an einem Get-Together-Meeting teilnahmen, das jedoch anders benannt wurde. Dies ändert jedoch nichts an der eben erläuterten Problematik, dass diese Personen sich wahrscheinlich nicht als am Folgeprozess beteiligt sehen, vielleicht sogar benachteiligt fühlen. Es ist daher dringend zu raten, die Führungskräfte für diese Problematik zu sensibilisieren und das Branding verbindlich durchzusetzen.

Die Get-Together-Meetings werden, wie bereits erwähnt, durch die jeweiligen Führungskräfte selbst moderiert. Sollten diese dabei Hilfe benötigen, steht ihnen jederzeit der zuständige HR-Manager zur Seite. Auch dieses Vorgehen wird häufig in der Literatur empfohlen. Alternativ wird auch die Moderation der Workshops durch externe, d. h. unternehmensfremde Moderatoren vorgeschlagen. Die Vorteile der internen Moderation haben wir bereits weiter oben angesprochen: Die Führungskräfte besitzen i. d. R. die nötige Methodenkompetenz, sie sind häufig auch die Verantwortlichen für die zu besprechenden Themen, Teammeetings entsprechen dem

---

<sup>114</sup> Frage 18c/Interviews: „Wenn es kein GTM gab und die Teamergebnisse nicht anderweitig präsentiert wurden, hättet ihr gerne ein GTM gehabt?“ Antwort: „Ja“ 33,33 % (2 Befragte).

Alltag der Teams, es muss keine Parallelorganisation aufgebaut werden und es sind keine zusätzlichen finanziellen Ressourcen für externe Moderatoren nötig. Gerade in großen Unternehmen mit vielen Teams sind externe Moderatoren ein großer finanzieller Aufwand. Zudem sollen die Teams für die Umsetzung abgeleiteter Maßnahmen selbst verantwortlich bleiben. Diese Verantwortung schieben Teams eventuell auf einen externen Moderator ab. Es entspricht i. d. R. auch dem Führungsverständnis der Führungskräfte und dem Wunsch der Mitarbeiter, dass die Führungskräfte als Moderatoren der Workshops fungieren. Nachteile könnten auftreten, wenn Führungskräfte nicht sachlich und neutral bleiben. Da sie, insbesondere durch die implizite Vorgesetztenbeurteilung, auch persönlich von den Ergebnissen betroffen sind, könnten sie ihre Machtstellung ausnutzen, um ihre Mitarbeiter für die schlechten Ergebnisse „zu bestrafen“. Mitarbeiter haben eventuell auch Angst vor offenen Diskussionen, wenn sie derartige Konsequenzen befürchten müssen (vgl. Jöns/Müller 2007b: 61ff.).

Auch in den Interviews der Autorin ergab sich ein gemischtes Bild, was die Moderation der Get-Together-Meetings durch die Führungskräfte betrifft. Kein befragter Mitarbeiter war der Meinung, die Get-Together-Meetings sollten generell ohne die Führungskräfte stattfinden. Im Gegenteil wünschten sie sich die Möglichkeit, ihre Probleme und Wünsche direkt an die Person richten zu können, die für deren Umsetzung zuständig ist. Und dies ist nun mal ihre eigene Führungskraft. Ein anderes Bild ergibt sich jedoch, wenn es um die Diskussion der Führungsleistung geht. Hier wünschen sich tatsächlich 10 von 11 Mitarbeitern, dass die Führungskraft bei diesen Themen das Meeting verlässt und die Diskussion von einem anderen Moderator geleitet wird. 1 von 4 Führungskräften wünschte sich dagegen, dass die Get-Together-Meetings generell ohne Führungskraft stattfinden sollten. Sie äußerte diesen Wunsch aus Mitarbeitersicht, da sie selbst bereits mehrfach negative Erfahrung mit ihrer eigenen Führungskraft im Get-Together-Meeting gemacht hatte. Diese Führungskraft führte selbst nicht genug Mitarbeiter, um einen eigenen Ergebnisbericht zu bekommen, war selbst also nicht in der Situation, ein Get-Together-Meeting leiten zu müssen. Die 3 übrigen Führungskräfte konnten sich nicht vorstellen, die Moderation ihrer Get-Together-Meetings aus der Hand zu geben. Sie sahen es zum einen als ihr Recht an zu erfahren, wie ihre Mitarbeiter ihre Führungsleistung bewerten. Zum anderen sahen sie es auch als ihre Führungsaufgabe, im Get-Together-Meeting gemeinsam mit den Mitarbeitern Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten und das Feedback zur Verbesserung ihrer eigenen Führungsleistung zu nutzen.

### Frage 23/Interviews: Anwesenheit der Führungskraft im Get-Together Meeting

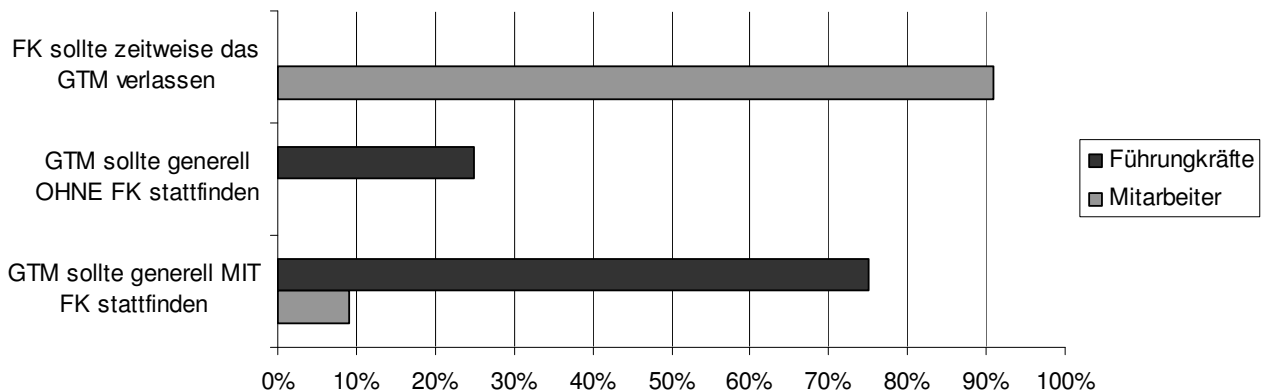


Abb. 25: Frage 23/Interviews: Sollte die Führungskraft beim Get-Together-Meeting dabei sein oder nicht?

Der Grund für dieses gemischte Ergebnis liegt sicherlich darin, dass die Mitarbeiter in den Get-Together-Meetings die Anonymität der Befragung teilweise aufgeben müssen. Wenn sie sich offen an Diskussionen beteiligen, können Führungskräfte theoretisch Rückschlüsse auf das Antwortverhalten der betreffenden Person in der Befragung ziehen. Wie bereits erwähnt, haben die Mitarbeiter weitestgehend keine Scheu, ihre Anliegen und Wünsche offen zu äußern. Bei der offenen Beurteilung des Führungsverhaltens haben sie jedoch teilweise Bedenken. Ob die Mitarbeiter dieses „Risiko“ eingehen wollten, in der Diskussion indirekt preiszugeben, wie sie ihre Führungskraft bewerteten, war abhängig von ihren bisherigen Erfahrungen. Während einige Mitarbeiter durchweg positive Erfahrungen mit dem Verhalten ihrer Führungskraft gemacht hatten, gab es auch einige negative Beispiele, in denen ein offenes Feedback zu negativen Konsequenzen geführt hatte (zumindest aus Sicht des Mitarbeiters). Auch die Erfahrungen im eigenen Team waren recht unterschiedlich. Einige Mitarbeiter berichteten von einer sehr angenehmen und konstruktiven Stimmung im gesamten Team, die die Diskussion sehr gut unterstützte. Andere brachten Beispiele an, in denen die Get-Together-Meetings durch Stimmungsmacher und Meinungsführer eher destruktiv beeinflusst wurden. Und auch die Führungskraft konnte in diesen Fällen die Stimmung nicht mehr retten oder unterstützte diese sogar. Dementsprechend unterschiedlich fielen die Antworten auf die Frage 9 im Interview aus.

### Frage 9/Interviews: Kannst du im GTM deine Meinung sagen, [...]?

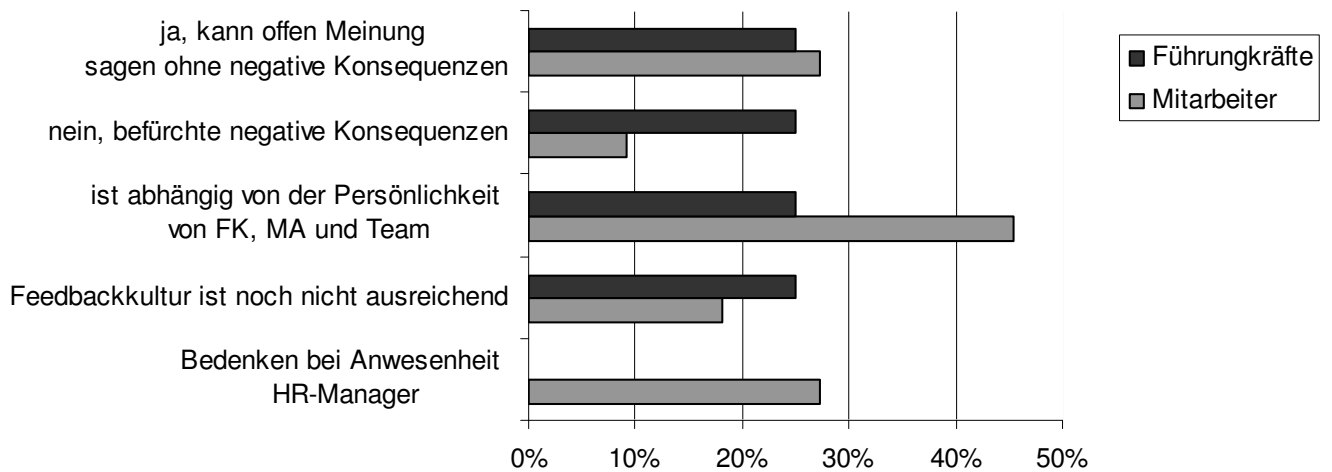


Abb. 26: Frage 9/Interviews: Kannst du im GTM deine Meinung sagen, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen?

Auch das Antwortverhalten der Führungskräfte war gemischt. Eine Führungskraft beschrieb konkrete Konsequenzen nach offenem Feedback von ihrer eigenen Führungskraft. Dies war auch die Führungskraft, die, wie oben beschrieben, sich ein Get-Together-Meeting generell ohne Führungskraft wünschte. Die übrigen Führungskräfte konnten nur zum Teil nachvollziehen, dass Mitarbeiter Bedenken haben könnten, im Get-Together-Meeting ihre Meinung zu äußern. Sie selbst gaben an, dass ihre Mitarbeiter keineswegs negative Konsequenzen befürchten müssten. Eine Führungskraft konnte sich aber durchaus vorstellen, dass dies typabhängig sei und es eventuell Führungskräftekollegen geben könnte, die ihre Mitarbeiter für schlechte Ergebnisse „bestrafen“. Dies sei aber keinesfalls ein Führungsstil, den Ingram Micro befürworte. Eine andere beschrieb die Feedbackkultur als noch nicht ausgereift genug, damit offenes Feedback zu allen Themen möglich sei. Sie sah das Problem aber tendenziell bei den Mitarbeitern, die sich nicht traute, ihre Meinung zu sagen. Es fällt auf, dass auch einige Mitarbeiter Bedenken äußerten, wenn der HR-Manager als Co-Moderator dem Get-Together-Meeting beiwohnte. Hier befürchteten die Mitarbeiter sowohl Konsequenzen für sich selbst als auch für ihre eigenen Führungskräfte. Sie hatten daher Hemmungen, offen Feedback zu geben, da sie Unstimmigkeiten mit ihren Führungskräften gerne ohne Beisein der HR-Manager besprochen hätten. Im weiteren Verlauf der Interviews und in den Beschreibungen des Ablaufs der aktuellen Get-Together-Meetings wurden die HR-Manager jedoch oft auch lobend erwähnt, da man sich mit Problemen, die außerhalb des Einflusses des Teams lagen, direkt an diese wenden konnte. Einige Anliegen konnten durch die Anwesenheit des HR-Managers sogar direkt im Get-Together-Meeting gelöst werden. Hier ist, ähnlich wie die Einschätzung der eigenen Füh-



rukungskräfte, die Einschätzung der HR-Manager von konkreten Erfahrungen in vorherigen Get-Together-Meetings abhängig.

Generell lässt sich aus den Ausführungen schließen, dass die Vorteile der Workshops unter Moderation der jeweiligen Führungskräfte die Nachteile überwiegen und auch weitgehend den Wünschen und Erwartungen der Beteiligten entsprechen. Ob sie in einem Unternehmen sinnvoll eingesetzt werden können, hängt jedoch auch von der vorherrschenden Feedbackkultur und dem Führungsverständnis ab. Im Fall von Ingram Micro Deutschland stehen die Get-Together-Meetings im Einklang mit der herrschenden Feedbackkultur, denn die Teams leben durch ihre Teammeetings bereits den offenen Austausch miteinander. Sie entsprechen auch dem Führungsverständnis, denn die Führungskräfte sehen es als ihre Aufgaben an, Verbesserungspotenzial in ihrem Team zu entdecken und Verbesserungen abzuleiten sowie das Feedback zu ihrer Person zu nutzen, um ihr eigenes Führungsverhalten zu verbessern. Bestätigt wird dies auch durch insgesamt 77,69 % der Befragten in der Umfrage, die zustimmten, dass in Get-Together-Meetings kritische Themen und Probleme besprochen werden, die durch die Mitarbeiterbefragung erkannt werden.<sup>115</sup> Die Bedenken einiger Mitarbeiter und Führungskräfte sollten nicht der Anlass sein, den Prozess umzugestalten. Es sind vielmehr Hinweise, dass die angestrebte Kommunikations- und Führungskultur noch nicht von allen Beteiligten gelebt wird. Daher erscheint es sinnvoller, die Führungskräfte und Teams, wo nötig, bei der Umsetzung dieser Kultur zu unterstützen. Dies könnte z. B. in Form von speziellen Schulungen stattfinden, die die Führungskräfte auf ihre Rolle in den Get-Together-Meetings vorbereitet. Führungskräften könnte zudem im Rahmen von regelmäßigen Treffen die Möglichkeit gegeben werden, ihre bisherigen Erfahrungen auszutauschen. Hier würden neue Führungskräfte auch von der Erfahrung der langjährigen Führungskräfte profitieren.

Auch die Co-Moderation des Get-Together-Meetings durch ein Mitglied der Personalabteilung kann unterstützen und bei schwierigen Diskussionssituationen vermittelnd wirken. Allerdings, das zeigen die Ergebnisse der Umfrage, muss die Rolle des Co-Moderators bereits zu Beginn eindeutig geklärt sein. Seine Aufgabe darf es nicht sein, direkt aus der Diskussion personelle Konsequenzen zu ziehen,<sup>116</sup> da dies Mitarbeiter und Führungskräfte in der Diskussion hemmen würde. Es geht vielmehr darum, dass der Co-Moderator vornehmlich direkt an ihn gerichtete

---

<sup>115</sup> Frage 21/Umfrage: „In den Get-Together-Meetings werden kritische Themen und Probleme besprochen, die bei der IM.MAB erkannt wurden.“

<sup>116</sup> Das Thema personelle Konsequenzen ist grundsätzlich schwierig zu beurteilen. Sicherlich sollen Mitarbeiter und Führungskräfte nicht in der Diskussion gehemmt werden, indem sie persönliche Konsequenzen für sich oder andere befürchten müssen. Allerdings gehört es im Rahmen der Personalbetreuung auch zur Aufgabe eines HR-Managers, auf Probleme im Team zu reagieren, im Ernstfall eben auch mit personellen Konsequenzen. Als Co-Moderator befindet sich der HR-Manager daher in einem Rollenkonflikt, der sich sicherlich nicht grundsätzlich lösen lässt, selbst wenn man seine Rolle im Get-Together-Meeting auf eine unterstützende Funktion im „Notfall“ festlegen will.

Fragen und Wünsche aufnimmt und nur im „Notfall“, d. h., wenn die Diskussionen problematisch werden, auch aktiv einschreitet und eine führende Rolle übernimmt. Es muss von Anfang an klar sein, dass die Verantwortung für das Get-Together-Meeting und das Ableiten von Maßnahmen grundsätzlich in den Händen des Teams und der Führungskraft verbleiben soll.

Die Teams leiten also im Get-Together-Meeting selbstverantwortlich Verbesserungsmaßnahmen ab und tragen diese in den so genannten Action-Plan ein. Im Gegensatz zu den individuellen Lernprozessen wird bei den Gruppenlernprozessen eine Kontrolle der Lernergebnisse explizit verlangt. Das Ausfüllen der Action-Pläne ist dazu der erste Schritt. Die Teams haben hier die Möglichkeit, relativ ausführlich das problematische Thema, die Ursachen und die gewünschten Lösungen einzutragen. Vorrangig soll der Action-Plan sicherstellen, dass die geplanten Maßnahmen nicht in Vergessenheit geraten und auch tatsächlich umgesetzt werden. Durch die schriftliche Fixierung und das Eintragen eines Verantwortlichen werden die Rollen für die Umsetzung klar verteilt. Die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahme wird dadurch von den betreffenden Personen sozusagen „einklagbar“. Der Action-Plan steigert somit die Verbindlichkeit des Folgeprozesses und damit wahrscheinlich auch den Erfolg der Umsetzung, d. h. den Erfolg von (komplexen) Gruppenlernprozessen. Doch er kann auch Deutero-Lernprozesse unterstützen. Durch das Fixieren eines Lösungsvorschlages können die Lernergebnisse im Nachhinein mit den gewünschten Verbesserungen verglichen und somit evaluiert werden. Evaluation kann als (1) „Wirkungsanalyse“ durchgeführt werden, d. h. um die Wirkung von Maßnahmen zu beurteilen. Sie kann (2) als „Instrument der Maßnahmenverbesserung“ den gesamten Folgeprozess im Team evaluieren und (3) als „Instrument der Prozessoptimierung“ den Erfolg des Prozesses im Gesamtunternehmen. Die Evaluation kann zudem (4) als „Planungs- und Entscheidungshilfe“ für die weitere Vorgehensweise genutzt werden, „um Entscheidungen über weitere Veränderungsprozesse und deren Gestaltung abzuleiten“ (Hodapp 2007: 171f.). Dadurch unterstützt der Action-Plan nicht nur den Erfolg der komplexen Gruppenlernprozesse. Durch die Evaluation der Umsetzung von Maßnahmen können auch Deutero-Lernprozesse angeregt werden, die die Art und Weise, wie gelernt, d. h. wie Lernprozesse initiiert und umgesetzt werden, verändern kann. Die Teams erlangen dadurch bessere Methodenkompetenz, denn sie können beurteilen, ob die Maßnahmen die gewünschte Wirkung hatten und der Folgeprozess erfolgreich abgelaufen ist, und sie können die Evaluation vergangener Action-Pläne dazu nutzen, Entscheidungen über aktuelle Maßnahmen zu treffen. Evaluiert ein Team konsequent die Umsetzung seines Action-Plans, so ist zu vermuten, dass es mit der Zeit immer erfolgreicher im Folgeprozess wird.

Im Interview gaben zumindest 2 der 4 Führungskräfte an, dass sie den Erfolg der Umsetzung ihrer Maßnahmen zumindest teilweise evaluieren. Dies ist abhängig davon, ob die Maßnahme erfolgreich war oder nachgesteuert werden muss. Im letzteren Fall wird meist evaluiert, da nur

dann auch sinnvoll nachgesteuert werden kann. Auch die Wichtigkeit, die den einzelnen Maßnahmen zugesprochen wird bzw. ob weit reichende Folgen erwartet werden, hat Einfluss auf die Evaluation. Wichtige und weit reichende Maßnahmen werden häufiger evaluiert. Weniger wichtige Maßnahmen werden tendenziell eher nicht evaluiert. Grundsätzlich scheint es so zu sein, dass der Evaluation von Maßnahmen eher weniger Bedeutung zugemessen wird. Im Leitfaden für Führungskräfte (Anhang I, Punkt 4) wird explizit darauf eingegangen, dass der Fortschritt der Umsetzung gemessen werden soll und dass anhand der vorher festgelegten Lösungsvorschläge der Erfolg der Maßnahme bewertet werden kann. Sofern die Evaluation aber nur oberflächlich durchgeführt wird, gehen auch hier Lernmöglichkeiten verloren. Die Präsentation der einzelnen Teams wird über die Führungskräfte auch an die Personalabteilung weitergeleitet. Es wäre also auch für die Personalabteilung möglich, den Erfolg der Umsetzung durch Rücksprache mit den einzelnen Teams zu überprüfen. Dies würde vor allem dem Team Learning & Development als Verantwortliche für die Mitarbeiterbefragung wichtige Anhaltspunkte im Sinne der Prozessevaluation geben. Learning & Development könnte prüfen, wie erfolgreich die Teams in der Umsetzung sind, und die Hintergründe dafür erfragen. Eventuell ergeben sich daraus Verbesserungsmöglichkeiten für den Folgeprozess selbst, um die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Maßnahmen zu verbessern. Dies wäre ein weiteres Beispiel für Deutero-Gruppenlernprozesse, die die Art und Weise, wie gelernt wird, verändern. Aufgrund der Schlüsselposition der besagten Gruppe wird das Lernergebnis sehr wahrscheinlich auch einen organisationalen Lernprozess anstoßen.

Bis jetzt haben wir erläutert, wie der Aufbau des Folgeprozesses die Initiierung von Lernprozessen unterstützt. Doch wir haben schon im Abschnitt 1.1.2.3 darauf hingewiesen, dass das Zur-Verfügung-Stellen von Wissen nicht gleichzusetzen ist mit seiner Anwendung. Im Prozess der Mitarbeiterbefragung sind wir nun an der Stelle angelangt, wo neues Wissen bereits bekannt gemacht und aufgenommen wurde. Ob dieses Wissen jedoch auch eingesetzt wird, d. h. in konkrete Handlungen übergeht, entscheidet sich erst nach den Get-Together-Meetings. Nun sind die Teams für die Umsetzung ihrer eigenen Themen selbst verantwortlich.<sup>117</sup> Die Umfrage der Autorin zeigt, dass die Teams in der Umsetzung ihrer Lernprozesse als vergleichsweise erfolgreich anzusehen sind. Insgesamt stimmten 39,84 % der Frage 24 zu, dass sie ihre Probleme auf Teamebene, die in den Get-Together-Meetings besprochen wurden, auch lösen könnten. Weitere 40,65 % antworteten mit unentschieden, d. h., sie konnten also zumindest teilweise ihre Probleme lösen. Auch hier ist wieder ein Unterschied zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu sehen. Denn während 35,42 % der Mitarbeiter der Frage 24 zustimmten, waren es sogar 61,9 % der Führungskräfte. Die Ergebnisse entsprechen auch den Erfahrungswerten der

---

<sup>117</sup> Der Umsetzungserfolg für unternehmensübergreifende Themen, die an die Personalabteilung oder die Geschäftsleitung gemeldet wurden, wird im folgenden Abschnitt 3.4.1.3 Organisationale Lernprozesse behandelt.

befragen HR-Managerin, die angab, dass nach ihrer Erfahrung die Teams ihre eigenen Themen relativ erfolgreich umsetzen können.

**Frage 24/Umfrage: Probleme auf Teamebene [...] konnten gelöst werden.**

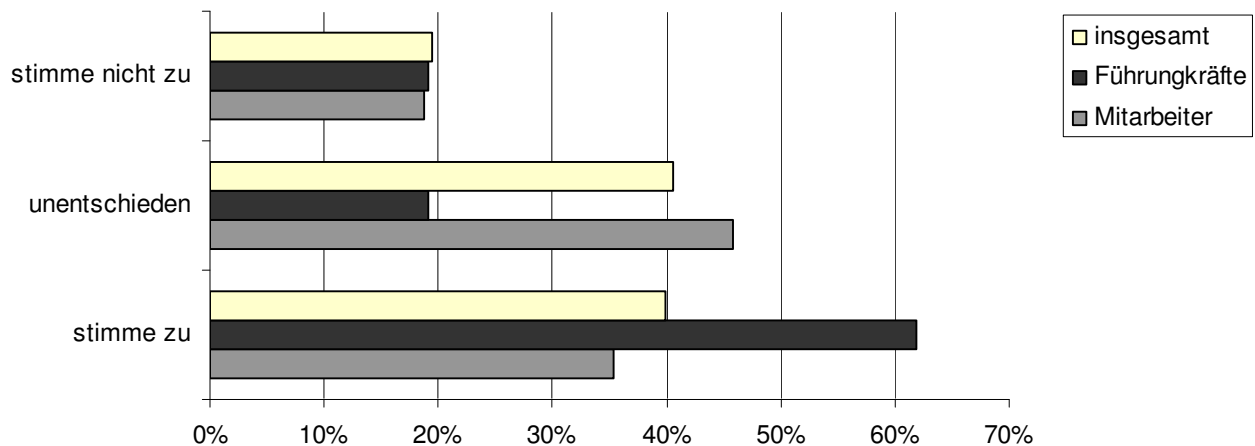


Abb. 27: Frage 24/Umfrage: „Probleme auf Team- bzw. Abteilungsebene, die wir in einem Get-together Meeting besprochen haben, konnten wir auch auf Team- bzw. Abteilungsebene lösen. (Unter „insgesamt“ sind alle Antworten erfasst, auch die der Befragten, die nicht angaben, ob sie Mitarbeiter oder Führungskräfte sind.)

Die Befragten aus den Interviews schilderten etwas geringere Erfolge in der Umsetzung. Von 9 Befragten, die in ihrem Team einen Action-Plan aufstellten, gaben 2 Befragte an (22,22 %), dass alle Themen im Action-Plan umgesetzt werden konnten, bei 4 Befragten (44,44 %) war dies zumindest teilweise der Fall. 3 Befragte (33,33 %) gaben an, dass keine Themen umgesetzt werden konnten. Auch hier gibt es Unterschiede zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Während die beiden Führungskräfte, die einen Action-Plan erstellten, angaben, dass sie alle oder zumindest einen Teil der Themen umsetzen konnten, waren es ausschließlich Mitarbeiter, die angaben, dass keine Themen umgesetzt wurden. Grundsätzlich sehen die Führungskräfte also größere Erfolge in der Umsetzung von Maßnahmen. Dies kann mehrere Gründe haben. Zum einen sind die Führungskräfte für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich. Es ist also durchaus denkbar, dass sie sich im Interview und der Befragung erfolgreicher darstellen wollten, als sie tatsächlich sind. Zum anderen haben wir bereits angesprochen, dass die Erwartungshaltungen von Mitarbeitern und Führungskräften in Bezug auf die Befragung recht unterschiedlich sind. Während die Mitarbeiter sich Verbesserungen für sich selbst erwarten, hoffen Führungskräfte auch auf abteilungsübergreifende Verbesserungen bzw. auf Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Führungsleistung. Es mag daher sein, dass Führungskräfte aufgrund der Formulierung der Frage 24 auch teamübergreifende Verbesserungen auf Abtei-

lungsebene dazuzählten. Vielleicht bezogen sie außerdem Veränderungen in ihrem Führungsverhalten mit ein. Mitarbeiter beantworteten diese Frage vielleicht eher danach, ob sich ihre persönliche Situation verbessert hat. Es kann daher sein, dass sie eine Verbesserung innerhalb ihres Teams nicht unbedingt auch als Verbesserung ihrer persönlichen Situation einschätzen. Diese subjektive Einschätzung der Mitarbeiter muss nicht unbedingt mit der eher weiter gefassten Sicht der Führungskräfte übereinstimmen. Schließlich ist es möglich, dass die Führungskräfte es versäumten, ihre Mitarbeiter ausreichend über Verbesserungen zu informieren. Allerdings stellt sich dann die Frage, warum die Mitarbeiter bei Themen, die ihr eigenes Team betreffen, die Veränderung selbst nicht bemerkt haben. Diese Erklärung wäre eher bei Themen zu erwarten, die an die Geschäftsleitung oder die Personalabteilung gemeldet wurde.

Auf die Frage 21b antworteten die Interviewten relativ unterschiedlich. Von den 7 Interviewten, die angaben, dass keine oder nur teilweise Themen aus dem Action-Plan umgesetzt werden konnten, nannten 2 Befragte als Grund, dass die Themen im Alltagsgeschäft untergegangen seien. Darunter waren sowohl 1 Mitarbeiter als auch 1 Führungskraft, die offen zugab, dass sie nicht alle Themen verfolgte. Sie gab an, dass sie dies auch nicht als ihr Alltagsgeschäft betrachtete. 2 Mitarbeiter gaben als Gründe die Passivität der eigenen Führungskraft an und dass keine eindeutig Verantwortlichen benannt wurden, die die Themen umsetzen sollten. Interessanterweise gaben diese beiden Mitarbeiter an, dass sie auch ihre eigenen Kollegen als zu passiv erlebten, da diese sich nicht an der Umsetzung der Themen beteiligen wollten und auch nicht aktiv nachfragten bzw. einforderten, dass diese konsequent verfolgt wurden. 1 Mitarbeiter gab an, dass er die Gründe für die mangelnde Umsetzung nicht beurteilen könne, da ihm hier die Rückmeldung der Führungskraft fehle. 1 Mitarbeiter gab an, dass er zwar sehe, dass „kleinere“ Probleme gelöst werden (gemeint waren weniger schwerwiegende Themen im Team), die großen aber bestehen bleiben (unternehmensübergreifende Themen, die an die Personalabteilung gemeldet wurden). 1 Mitarbeiter gab an, dass vor allem die übergreifenden Themen von der Personalabteilung und der Geschäftsleitung nicht umgesetzt wurden. Abgesehen von den Antworten zur Personalabteilung bzw. Geschäftsleitung, die wir im nächsten Kapitel betrachten wollen, scheinen sich zwei Probleme bei der Umsetzung von Maßnahmen abzuzeichnen: Themen gehen im Alltagsgeschäft unter und es liegt eine gewisse Passivität von Führungskräfte- bzw. Mitarbeiterseite bei der Umsetzung vor.

In Bezug auf das Problem im Alltagsgeschäft sind Aussagen von 3 der 4 Führungskräfte näher zu betrachten.<sup>118</sup> 2 Führungskräfte erzählten im Gespräch, dass die Mitarbeiterbefragung für sie natürlich einen Mehraufwand darstelle, den sie zusätzlich zum besagten Alltagsgeschäft bewältigen müssten. Beide Führungskräfte gaben aber an, dass sie es als ihre *Führungsaufgabe*

---

<sup>118</sup> Die vierte Führungskraft führte nicht genug Mitarbeiter, um einen eigenen Bericht zu bekommen, daher konnte sie keine Aussagen zu diesem Thema machen.

sehen, regelmäßige Rückmeldungen ihres Teams einzufordern und bei Problemen auch entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Auch die Weiterentwicklung ihres Teams und der gesamten Abteilung sei ihre Aufgabe. Wenn es die Mitarbeiterbefragung also nicht gäbe, müssten sie sich nötige Rückmeldung irgendwie anders beschaffen. Gerade in großen Teams, die beide Führungskräfte leiteten, wäre das mit einem sehr großen Zeitaufwand verbunden. Beide Führungskräfte gingen daher sehr aktiv mit ihren Ergebnissen um. Da es während der vorherigen Mitarbeiterbefragung einen Führungswechsel gegeben hatte, stellte eine der beiden Führungskräfte keinen Action-Plan auf, da die Ergebnisse sich auf das Führungsverhalten ihres Vorgängers bezogen. Sie gab aber an, dass sie in der aktuellen Befragung natürlich ausführlich mit den Ergebnissen arbeiten werde. Die andere Führungskraft gab an, dass sie alle Themen des Action-Plans verfolge, regelmäßig Rückmeldung an ihr Team gebe und i. d. R. auch alle geplanten Maßnahmen umsetze. Bereits zu einem früheren Zeitpunkt hatte die Autorin einen Mitarbeiter dieser Führungskraft im Interview. Der Mitarbeiter bestätigte die absolut aktive und engagierte Rolle seiner Führungskraft und bestätigte auch die regelmäßige Rückmeldung an das Team und dass alle Themen aus dem Action-Plan umgesetzt werden konnten.<sup>119</sup> Beide Führungskräfte beschrieben die Mitarbeiterbefragung nicht als Zusatzbelastung, sondern als Teil ihrer Führungsaufgabe. Dagegen berichtete die dritte Führungskraft, dass sie die Themen der Mitarbeiterbefragung nicht so konsequent verfolge und auch nicht regelmäßig Rückmeldung an ihr Team gebe. Sie sah dies auch nicht als ihr Alltagsgeschäft an, sondern als eine zusätzliche Aufgabe, die sie zu Gunsten ihres Kerngeschäftes eben auch mal vernachlässige. Diese Führungskraft beschäftigte sich noch sehr häufig mit operativen Aufgaben, während die beiden anderen Führungskräfte auch sehr viel strategische Arbeit leisteten. Betrachtet man die Funktionen und Ziele, die eine Mitarbeiterbefragung i. d. R. erfüllt, vereinfacht dargestellt, den Status quo im Unternehmen zu messen, frühzeitig problematische Themen zu erkennen und daraus entsprechende Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, so entspricht dies sehr wohl den gängigen Aufgaben einer Führungskraft. Mitarbeiterbefragungen sind somit auch Führungsaufgaben. Die empirischen Ergebnisse der Autorin deuten stark darauf hin, dass Führungskräfte, die die Mitarbeiterbefragung als Teil ihrer Führungsaufgabe sehen, auch wesentlich erfolgreicher im Folgeprozess sind als Kollegen, die die Mitarbeiterbefragung als zusätzliche Aufgabe betrachten. Es ist daher für Unternehmen absolut erstrebenswert, dass die Mitarbeiterbefragung als Teil der Führungskultur anerkannt und verstanden wird.

Der zweite Aspekt betrifft die Passivität auf Seiten der Führungskräfte bzw. der Mitarbeiter. Die Passivität der Führungskräfte könnte auf viele Ursachen zurückzuführen sein, wie z. B. die

---

<sup>119</sup> Da die Interviews anonym durchgeführt wurden, wussten beide nicht, dass der jeweils andere ebenfalls am Interview teilnimmt. Es ist also nicht davon auszugehen, dass es irgendwelche Absprachen gab oder „geschönte“ Aussagen gemacht wurden, um sich gegenseitig in einem guten Licht dastehen zu lassen.

zuvor erläuterte Einstellung zur Mitarbeiterbefragung, aber auch die unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Ansprüche von Mitarbeitern und Führungskräften. Wenn Führungskräfte nicht vornehmlich die persönliche Situation der Mitarbeiter verbessern können, werden diese von ihren Mitarbeitern vielleicht eher als passiv eingeschätzt. An dieser Stelle erscheint aber vielmehr die Einschätzung der Mitarbeiter als passiv interessant. Wir haben bereits an anderer Stelle darauf hingewiesen, dass sich die Mitarbeiter eher in der Rolle des Feedbackgebers sehen, während die Führungskräfte eher als die Umsetzer von Maßnahmen gesehen werden. Diese Einschätzung stimmt weitgehend bei Mitarbeitern und Führungskräften überein. Sowohl in Gruppenlernprozessen und besonders auch in organisationalen Lernprozessen ist die aktive Teilhabe an den Lernprozessen jedoch ein entscheidendes Kriterium für deren Erfolg. Diese Notwendigkeit zur aktiven Teilhabe scheint aber weder von Mitarbeitern erkannt, noch von Führungskräften eingefordert zu werden. Ein Mitarbeiter sagte im Interview sogar wörtlich „Wir haben doch schon die Befragung ausgefüllt und im Meeting mitdiskutiert. Da kann sich die Führungskraft ja wenigstens um die Umsetzung der Themen kümmern.“ In der Umfrage der Autorin schätzen die Führungskräfte in den Fragen 37 bis 43 ihre Mitarbeiter als sehr aktiv ein, sie erledigen ihre Arbeit gut und sind auch bereit, zusätzliche Leistung zu bringen, wenn eine Aufgabe fertiggestellt werden muss. 95,65 % der Führungskräfte stimmen sogar der Aussage zu, dass ihre Mitarbeiter neue Ideen einbringen und versuchen, Arbeitsabläufe zu verbessern (Frage 38). In den Interviews beschrieben die Führungskräfte ihre Mitarbeiter sehr ähnlich; sie sagten, dass die überwiegende Mehrheit sehr gute Arbeitsleistungen bringt und in dieser Hinsicht als aktive Mitarbeiter zu beschreiben sind. Wenn es jedoch darum geht, *aktiv nach Verbesserungen zu suchen oder neue Verfahren, Prozesse u. Ä. einzuführen*, seien die meisten Mitarbeiter eher zurückhaltend und müssten motiviert werden, sind also in dieser Hinsicht eher passiv (Frage 27b). Eine Führungskraft sagte in diesem Zusammenhang, dass ihre Mitarbeiter sie im Alltagsgeschäft im Grunde nicht brauchten. Wenn sie nicht da wäre, würde die Arbeit trotzdem in hoher Qualität erledigt werden. Aber ohne ihre Führungsleistung würden ihre Mitarbeiter sich und ihre Arbeit nicht weiterentwickeln. Die Mitarbeiter wurden im Interview gefragt, wie ihre Führungskraft ihre eigenen Mitarbeiter einschätzen würde. 5 Mitarbeiter meinten, dass ihre Führungskraft sie als aktive Mitarbeiter einschätzen würde. 5 andere Mitarbeiter bestätigten dagegen den zuvor geschilderten Eindruck der Führungskräfte, dass die Mitarbeiter zwar einen guten Job machten, aber zu Verbesserungen motiviert werden müssten. 1 Mitarbeiter schätzte sogar, dass die Führungskraft ihre Mitarbeiter als eher passiv bezeichnen würde, dass sie keine Verantwortung übernehmen wollten und sich lieber führen ließen (Frage 27a). Allerdings fühlten sich diese 6 Mitarbeiter, die eine teilweise passive Einschätzung ihrer Führungskraft vermuteten, von dieser falsch eingeschätzt, d. h., sie sahen sich selbst in einer aktiveren Rolle, als sie es in der Einschätzung der Führungskraft vermuteten.

Interessant sind in diesem Zusammenhang auch die Aussagen zur Unternehmenskultur. Auf die Frage 15b beschrieben 6 Interviewte, ausschließlich Mitarbeiter, die Unternehmenskultur als sehr offen. Sie meinten damit unter anderem, dass Mitarbeiter und Führungskräfte ein gutes Verhältnis zueinander haben und man offen über Probleme miteinander sprechen könne, man also seine Anliegen vorbringen könne, damit die Führungskraft sie lösen kann. Dies beschrieb auch die interviewte HR-Managerin, die im Vergleich mit anderen Unternehmen das „Sichkümern“ als ein charakteristisches Merkmal von Ingram Micro Deutschland sah. Das Unternehmen lege Wert darauf, dass sich der Mitarbeiter wohl fühle. Dies merke man auch durch die Art und Weise, wie mit der Mitarbeiterbefragung umgegangen werde und dass man versuche, Verbesserungen für die Mitarbeiter zu schaffen. Als Beispiel nannte sie die umfangreichen baulichen Maßnahmen, um das Bürogebäude attraktiver zu machen. Einige andere Befragte, ausschließlich Führungskräfte, gaben an, dass es zur Unternehmenskultur gehöre, dass die Mitarbeiter eine sehr fordernde Haltung einnehmen. Sie beschrieben auch eine gewisse Ungeduld der Mitarbeiter, wenn Veränderungen nicht unverzüglich und in ihrem Sinne umgesetzt wurden. Es scheint also, als ob die Unternehmenskultur ebenfalls eine gewisse Anspruchshaltung der Mitarbeiter und Passivität gegenüber Veränderungen begünstigt, während Führungskräfte eher als die Ansprechpartner und vor allem als Verantwortliche für die Lösung von Problemen gesehen werden. Dies ist prinzipiell auch vereinbar mit den Ergebnissen der Autorin bezüglich der Erwartungshaltung der beiden Gruppen, was Verbesserungsmaßnahmen angeht. Auch hier erwarten die Mitarbeiter eine Verbesserung ihrer eigenen Situation, haben also eine gewisse Anspruchshaltung. Die Führungskräfte sehen sich dagegen in der Verantwortung für übergreifende Verbesserungsmaßnahmen. Damit begünstigt die Unternehmenskultur auch das Menschenbild, das wir in Abschnitt 2.2.7 als „Kindmodell“ beschrieben haben. Die Mitarbeiter sind zwar als Inputgeber gefragt, welche Maßnahmen umgesetzt werden, entscheiden jedoch die Führungskräfte, die schließlich auch für die Umsetzung verantwortlich sind. Menschenbild und Unternehmenskultur bedingen und bestärken sich gegenseitig. Damit bilden sie jedoch einen Gegensatz zur Aktivität, die bei Gruppen- und organisationalen Lernprozessen gefordert wäre. Ohne die aktive Teilhabe an Gruppen- oder organisationalen Lernprozessen können diese nicht erfolgreich sein. Die Mitarbeiter scheinen aber tendenziell zu erwarten, dass Führungskräfte Veränderungen alleine umsetzen. Es entsteht ein gewisses Spannungsverhältnis zwischen den Erwartungen von Mitarbeitern und Führungskräften und dem Aktivitätslevel, den sie bereit sind zu geben. In der Folge ist zu erwarten, dass gewisse Lernprozesse scheitern werden. Die Ergebnisse der Autorin weisen darauf hin, dass dies zumindest bei einigen der Befragten der Fall sein könnte. Insbesondere die Beschreibungen zweier Mitarbeiter zeigen, dass tatsächlich Lernprozesse in ihren Teams aufgrund mangelnder Unterstützung durch die Mitarbeiter gescheitert sind. Grundsätzlich ist sicherlich festzustellen, dies wurde auch schon an anderer Stelle beschrieben, dass die Rolle der Mitarbeiter als Umsetzer von Lernprozessen zu



wenig gefördert wird, auch im Design der Befragung und in den Kommunikationsmaßnahmen seitens der Personalabteilung. Ein kurzer Absatz im Leitfaden für Führungskräfte, der dazu auffordert, sich von den Mitarbeitern die Verantwortung für die Umsetzung von Maßnahmen zusichern zu lassen, ist sicherlich nicht genug. Die Mitarbeiter müssten bereits in den Kommunikationsmaßnahmen eine aktivere Rolle zugesprochen bekommen. Führungskräfte sollten diese aktive Rolle fördern und auch einfordern und den Mitarbeitern verdeutlichen, dass gewisse Lernergebnisse nur gemeinsam zu erreichen sind. Dies würde sicherlich langfristig auch die Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbefragung wieder steigern, da die Mitarbeiter wieder direkt an Verbesserungen beteiligt werden, die Wirkung der Befragung also direkt spüren können. Dies erfordert allerdings einen nicht unerheblichen Deutero-Lernprozess, daher ist zu erwarten, dass sich eine Veränderung in der Einstellung nur langsam erreichen lässt. Immerhin würde dabei legitimes Wissen infrage gestellt und verändert werden, sodass auch mit Widerstand der Beteiligten zu rechnen ist. Schließlich ist es für die Mitarbeiter auch „bequem“, die Verantwortung für Veränderungen abgeben zu können.

Trotz einiger Verbesserungspotenziale bei den Gruppenlernprozessen muss festgehalten werden, dass die Lernmöglichkeiten in diesem Bereich bei Ingram Micro Deutschland sicherlich am besten ausgenutzt werden. Der Folgeprozess ist sehr gut ausgearbeitet und etabliert, sodass viele Lernmöglichkeiten erkannt werden. Hilfsmittel wie der Action-Plan ermöglichen eine Erfolgskontrolle und unterstützen, dass Lernmöglichkeiten auch tatsächlich genutzt werden und nicht im Sande verlaufen. Die Untersuchungen der Autorin zeigen, dass die Teams auch relativ erfolgreich in der Umsetzung ihrer Gruppenlernprozesse sind. Auch wenn hier einige Potenziale noch nicht völlig ausgeschöpft sind, bleiben die Gruppenlernprozesse die Stärke der Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro Deutschland.

Im Folgeprozess der Befragung gibt es zwei besondere Gruppen, deren Gruppenlernprozesse aufgrund ihrer Schlüsselpositionen im Unternehmen in der Lage sind, organisationale Lernprozesse durchzuführen. Zum einen ist dies die Personalabteilung, insbesondere das für die Mitarbeiterbefragung verantwortliche Team Learning & Development. Ihre Gruppenlernprozesse, insbesondere Deutero-Lernprozesse, in Bezug auf das Instrument Mitarbeiterbefragung können nachhaltig das Instrument selbst verändern und organisationales Lernen auslösen. Wir haben dies bereits weiter oben unter dem Stichpunkt Prozessevaluation angedeutet. Auch die Geschäftsleitung ist als Gruppe zu den oben beschriebenen Gruppenlernprozessen fähig. Insbesondere ihre Lernergebnisse können organisationale Lernprozesse hervorrufen, da sich ihre Entscheidungen mit großer Wahrscheinlichkeit auf das gesamte Unternehmen auswirken werden. Auf beides werden wir im folgenden Abschnitt noch einmal zurückkommen.

### 3.4.1.3 Organisationale Lernprozesse

Wir haben im Abschnitt 1.1.4 dargestellt, dass organisationales Lernen nur dann stattfindet, wenn sich die gesamte Organisation, d. h. die Interaktionsmuster des Unternehmens verändern. Damit gezielt organisationale Lernprozesse aufgrund der Mitarbeiterbefragung initiiert werden, bedarf es also eines gewissen Koordinationsaufwands, damit alle bzw. die Mehrheit der Unternehmensmitglieder den Lernprozess mitvollziehen. In der Literatur werden üblicherweise zwei Ansätze für organisationale Lernprozesse vorgestellt, der Top-down- und der Bottom-up-Ansatz.

Im Top-down-Ansatz werden die Ergebnisse der Befragung zunächst von der Unternehmensleitung analysiert und interpretiert. Auf Grundlage der Analyse kann die Unternehmensleitung schließlich eigene Aktionen ansetzen oder Schwerpunktthemen festlegen, die die Führungskräfte im weiteren Folgeprozess der Befragung besonders beachten sollen. Borg hält es darüber hinaus für sinnvoll, dass die Unternehmensleitung mit den ihr unterstellten Führungskräften über die Schwerpunktthemen und die eigene Analyse spricht. Die Führungskräfte sprechen dann wiederum mit den ihnen unterstellten Führungskräften usw., sodass alle Führungskräfte „zusätzlich noch eine gewisse Gewichtung dieser Ergebnisse seitens der übergeordneten Führungskräfte und u. U. auch bestimmte Schwerpunktthemen oder Handlungsaufträge [erhalten]“ (Borg 2003: 262). Der Vorteil dieses Ansatzes liegt für Borg darin, dass er „straff, ökonomisch [ist] und [er] erlaubt am leichtesten eine durchgängige strategische Ausrichtung aller Aktivitäten“ (ebenda: 261f.). Außerdem muss keine parallele Organisation geschaffen werden, in der die Ergebnisse besprochen werden, sondern der Folgeprozess läuft innerhalb der bereits bestehenden Organisationsstruktur ab.

Im Bottom-up-Ansatz werden die Ergebnisse direkt auf Teamebene besprochen und entsprechende Maßnahmen abgeleitet. Probleme, die im Team selbst gelöst werden können, werden auch dort sofort angegangen. Probleme, die das Team selbst nicht lösen kann, werden solange entlang der Hierarchiestufen weitergegeben, bis sie gelöst werden können. Eventuell gelangen sie sogar bis zur Unternehmensleitung, die dann auch unternehmensweite Maßnahmen ansetzen kann, wenn mehrere Teams ähnliche Themen nach oben melden. Der Vorteil liegt darin, dass die Teams nicht durch Vorgaben höherer Führungskräfte in ihrer Themenauswahl eingeschränkt werden. Nachteil ist jedoch, dass die Teams nun eine sehr große Menge an Ergebnissen verstehen und interpretieren sowie die relevanten Themen auswählen müssen. Zusätzlich ergibt sich ein nicht unerheblicher Koordinations- und Abstimmungsaufwand, wenn die Ergebnisse entlang der Hierarchie nach oben gemeldet werden. Schließlich, so Borg, könnte das Fehlen von Schwerpunktthemen auch als Mangel an Commitment seitens der Unternehmens-

leitung gewertet werden. Die Teams könnten den Eindruck gewinnen, man lasse sie mit den Ergebnissen alleine (ebenda: 263).<sup>120</sup>

Jöns schlägt einen Ansatz vor, der Elemente beider Strategien beinhaltet, einen Top-down-und-bottom-up-Kreislauf. Die Ergebnisse werden hier zunächst top-down besprochen, d. h. zunächst auf der Ebene der Unternehmensleitung und dann entlang der Hierarchie bis zu den einzelnen Teams. In Folgeworkshops mit den Führungskräften besprechen diese die Ergebnisse der Gespräche mit ihren Mitarbeitern und planen übergreifende Maßnahmen. Diese werden partizipativ weiterbearbeitet z. B. in Projektgruppen oder weiteren Workshops mit den Mitarbeitern. (Jöns 1997b: 177) Obwohl dieser Ansatz einige Vorteile beider Ansätze vereint, z. B. dass Führungskräfte in der Interpretation unterstützt werden, gleichzeitig die einzelnen Teams aber Themen frei wählen können, hat dieser Ansatz einen großen Nachteil. Der mehrstufige Prozess beansprucht entsprechend mehr Zeit. Die Feedbackschleifen erhöhen die Anforderungen an Kommunikation und Koordination im gesamten Unternehmen erheblich. Außerdem muss eine parallele Organisationsstruktur aufgebaut werden, damit z. B. bereichsübergreifende Projektgruppen entstehen können. Wir hatten bereits darauf hingewiesen, dass gerade der Zeitfaktor bei der Mitarbeiterbefragung von Ingram Micro Deutschland eine große Rolle spielt. Ein derart aufwendiger Prozess würde entsprechend mehr Zeit in Anspruch nehmen und die Umsetzung von Maßnahmen weiter verzögern. Es ist auch fraglich, ob die vielen Workshops und die parallele Organisation auf Dauer aufrechterhalten werden können, da sie Ressourcen binden, die für das Alltagsgeschäft nicht mehr zur Verfügung stehen. So zeigt auch die Recherche der Autorin, dass es in den Anfangszeiten der Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro Deutschland tatsächlich übergreifende Projektteams gegeben hat, die teilweise sehr intensiv an bereichsübergreifenden Themen gearbeitet haben. Diese Vorgehensweise wurde jedoch irgendwann fallengelassen. Hier schien vor allem der Zeitfaktor ausschlaggebend, da die Projektmitarbeiter teilweise noch bis in die folgende Mitarbeiterbefragung mit Maßnahmen beschäftigt waren, während sich durch die neue Befragung wieder neue Themen ergaben. Diese Vorgehensweise könnte allerdings für Unternehmen sinnvoll sein, die einen längeren Turnus von mehreren Jahren wählen oder nur vereinzelt Befragungen durchführen. Hier hätte man genügend Zeit, die Ergebnisse umzusetzen.

Der Folgeprozess bei Ingram Micro Deutschland, so wie ihn die Autorin während ihrer Recherche vorgefunden hat, sieht vor, dass zum einen die Unternehmensleitung die Ergebnisse analysiert und interpretiert. Dies wurde vornehmlich von der Personalabteilung bzw. Learning &

---

<sup>120</sup> Borg beschreibt noch zwei weitere Ansätze, den „Task-Force“-Ansatz, in dem Ad-hoc-Projektteams die Umsetzung von Maßnahmen übernehmen, sowie den „Bombenabwurf“, wo gravierende Maßnahmen ohne Beteiligung der Mitarbeiter von der obersten Hierarchieebene durchgeführt werden. Des Weiteren fügt er an, dass die vorgestellten Ansätze auch variiert oder kombiniert werden können. (Borg 2003: 264ff.).

Development übernommen. Zum anderen hatten die einzelnen Teams die Möglichkeit, im Get-Together-Meeting bis zu drei Anliegen im Action-Plan festzuhalten, die sie selbst nicht lösen konnten und daher an die Unternehmensleitung bzw. die Personalabteilung zurückmelden wollten. Diese Themen wurden zunächst von den HR-Managern bzw. von Learning & Development gesammelt. Hierbei handelt es sich also um eine Variante des Bottom-up-Ansatzes, wobei die Unternehmensleitung zusätzlich zu den von „unten“ gemeldeten Themen und Maßnahmen eigene Maßnahmen erarbeitet.

Der Blick auf den Fragebogen zeigt, dass es eine Vielzahl von Fragen gibt, die Lernmöglichkeiten für organisationales Lernen eröffnen.

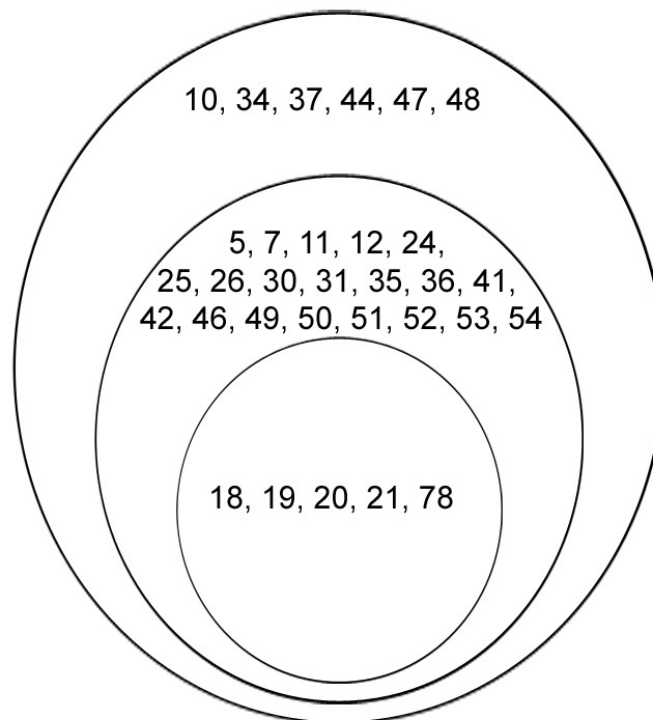


Abb. 28: Fragebogenitems mit Lernchancen für organisationale Lernprozesse im 3-Ebenen-Modell

## Manifestationen

Items, die sich auf **materielle Artefakte** beziehen:

10. Ich habe die **Ressourcen** (z. B. **Ausstattung, Software-Programme und Informationsmaterial**), die ich brauche, um meine Arbeit effektiv zu machen.
44. Wie zufrieden sind Sie mit Ihren **äußeren Arbeitsplatzbedingungen** (Licht, Belüftung, Sauberkeit, Lärm)?

Items, die sich auf einzelne beobachtbare **Handlungen** beziehen:

37. Wie oft haben Sie im letzten Jahr **Arbeiten erledigen** müssen, die andere auch schon gemacht haben (Doppelarbeit)?

Items, die sich auf einzelne beobachtbare **Kommunikationshandlungen** beziehen:

34. Wenn sich die Gelegenheit bietet, **erzähle** ich anderen Positives über die Arbeit bei Ingram Micro.
47. Die Geschäftsleitung **vermittelt** verständlich unsere Unternehmensziele.
48. Die Geschäftsleitung hat die Marktveränderungen und den Einfluss der Mitbewerber auf unser Geschäft gut **kommuniziert**.

### Soziale Konkretisierungen

Items, die sich auf **bekundete Rechtfertigungen** (Werte, Richtlinien, Philosophie etc.) beziehen:

25. Die Aktivitäten meiner Kollegen richten sich nach den **Ingram-Micro-Werten** (Teamgeist, Respekt, Verantwortungsbewusstsein, Integrität und Innovation).
49. Die Geschäftsleitung handelt entsprechend der **Ingram-Micro-Unternehmenswerte** (Teamgeist, Respekt, Verantwortungsbewusstsein, Integrität und Innovation).

Items, die sich auf **Handlungsfolgen** bzw. **Interaktionsmuster** (Organisation) beziehen:

5. Ich fühle mich ermutigt, neue Ideen und Verbesserungsvorschläge **einzubringen**.
7. Die **Prozesse und die Verfahren** in meinem Arbeitsumfeld helfen mir, meine Arbeit effektiv zu erledigen.
11. Ich werde leistungsbezogen **bezahlt**.
12. Ich bin für die Qualität meiner Arbeit **verantwortlich**.
24. Ingram Micro **beschäftigt** Mitarbeiter mit unterschiedlichem kulturellem und beruflichem Hintergrund sowie mit verschiedenartigen Fähigkeiten und Ansichten.
29. Die Mitarbeiter bei Ingram Micro **erkennen** gute Leistung untereinander **an**.
30. Einer der Gründe, weshalb ich hier arbeite, ist, dass es Menschen bei Ingram Micro gibt, die mich als Person **schätzen**.
31. Ich fühle mich **Ingram Micro zugehörig**.

35. Wenn es offene Stellen gibt, dann habe ich bei entsprechender Qualifizierung eine echte Chance, bei der **Besetzung berücksichtigt** zu werden.
36. Ingram Micro ist erfolgreich bei der **Entwicklung und (Be-)Förderung** von Mitarbeitern aus den eigenen Reihen.
40. Wie zufrieden sind Sie mit der **Zusammenarbeit** zwischen Ihrem Team und anderen Teams/Abteilungen/Standorten (Unterstützung, Informationsfluss, Abstimmung, Prioritäten usw.)?
42. Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten, bei Ingram Micro **eine bessere Aufgabe zu übernehmen**?
50. Wie beurteilen Sie die Fairness des **Gehaltssystems** bei Ingram Micro?
51. Wie beurteilen Sie die Information von Ingram Micro darüber, wie das **Gehaltssystem** aufgebaut ist (inkl. IM.VARES, BSC, Job Grading)?
52. Wie bewerten Sie die **Bezahlung** für Ihre Arbeit (d. h. Grundgehalt und andere variable Leistungen)?
53. Wie beurteilen Sie die **Sozial- und Serviceleistungen** bei Ingram Micro?
54. Wie beurteilen Sie das Engagement von Ingram Micro, die **Sicherheit** der Arbeitsplätze zu **gewährleisten**?

## Kern der Kultur

Fragebogenitems, die sich auf das **Lernprogramm** des Unternehmens oder der Unternehmensmitglieder beziehen:

18. Ich weiß, wie ich mich **weiterentwickeln** muss, um auch weiterhin ein wertvoller Mitarbeiter für Ingram Micro zu sein.
19. Bei Ingram Micro habe ich die Möglichkeit, mir die notwendigen **fachlichen Fähigkeiten** in Trainings **anzueignen**, um meine jetzige Funktion voll auszufüllen (z. B. Microsoft Office, IMPULSE, HTML, Java und Gabelstapler-Training).
20. Bei Ingram Micro habe ich die Möglichkeit, mir die notwendigen **überfachlichen Fähigkeiten** in Trainings **anzueignen**, um meine jetzige Funktion voll auszufüllen (z. B. Führungstrainings, Präsentationstrainings, Projektmanagement, Konfliktmanagement).
21. Ingram Micro **nimmt** die notwendigen **Veränderungen vor**, um wettbewerbsfähig zu sein.
78. Ingram Micro wird aufgrund dieser Befragung **konstruktive Veränderungen einleiten**.

Wir hatten bereits erläutert, dass organisationales Lernen nur dann stattfindet, wenn sich die Organisation insgesamt verändert. Das bedeutet, dass die Lernmöglichkeit auf der Ebene der Sozialen Konkretisierungen ansetzen muss. Allerdings, so haben wir ergänzt, können sich auch

Veränderungen der Manifestationen<sup>121</sup> oder des Kerns der Kultur auf die Organisation auswirken. Insgesamt konnten sechs Fragen der Ebene der Manifestationen zugeordnet werden. Zwei Fragen behandeln konkrete materielle Artefakte (Ressourcen und Arbeitsplatzbedingungen) und bieten die Möglichkeit, direkt sichtbare Veränderungen vorzunehmen. Allerdings mussten wir auch schon an anderer Stelle darauf hinweisen, dass die Möglichkeiten bei Ingram Micro Deutschland immer geringer werden, aufgrund der umfassenden, bereits erfolgreich umgesetzten Maßnahmen. Eine Frage behandelt eine konkrete Handlung (Doppelarbeit) und bietet Ansatzpunkte für die Verbesserung von Prozessen und Strukturen. Drei weitere Fragen beziehen sich auf konkrete Kommunikationshandlungen (Vermittlung von Zielen und Marktveränderungen sowie positive Kommunikation zu Ingram Micro als Arbeitgeber), wobei insbesondere die Fragen 46 und 47 gerade der Geschäftsleitung Ansatzpunkte für individuelle Lernprozesse bieten, die sich dann auf die gesamte Organisation auswirken können. Wie wir bereits erwähnt hatten, hält sich die Geschäftsleitung im Folgeprozess der Befragung eher im Hintergrund. Es ist also für die Mitarbeiter nicht sichtbar, ob die Geschäftsleitung die Fragen nutzt, um ihre eigene Führungsleistung zu reflektieren.

Vier Fragen konnten der Ebene des Kerns der Kultur zugeordnet werden. Die Fragen 18 bis 20 bieten vor allem der Personalabteilung, genauer dem Team Learning & Development, konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung der Personalentwicklung und damit zur Veränderung des Lernprogramms des Unternehmens. Frage 78 ist eine klassische Frage, die zur Evaluation der Mitarbeiterbefragung genutzt werden kann. Sinkende Werte in der Zustimmung zu dieser Frage würden darauf hindeuten, dass die Befragung an Wirkung verliert und nachgesteuert werden muss. Diese Frage erhielt 2007 nur 54 % Zustimmung und war damit eine der zehn Fragen, die am schlechtesten bewertet wurden. Der Vergleich über die vergangenen Jahre zeigt, dass die Zustimmung zu dieser Frage tendenziell weiter fällt (in den 1990ern wurden auch schon Werte deutlich über 70 % erreicht). Trotzdem tat man sich mit der Evaluation der Maßnahmen und nötigen Veränderungen relativ schwer. Zwar versuchte man mit den verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen (unter anderem mit der Umgestaltung des Intranets, Newsflashes und der Kommunikation zu den Kommentaren) zu zeigen, dass man aktiv mit den Ergebnissen arbeitet, dies konnte aber die Abnahme der Zustimmung zur Frage 78 nicht bremsen. Im Gegenteil kam gerade die Kommunikation zu den Kommentaren teilweise negativ an, da man keine konkreten Maßnahmen daraus ableitete, sondern den Mitarbeitern erklären musste, warum man auf ihre Wünsche nicht eingehen konnte. Hier zeigt sich als große Schwäche der Mitarbeiterbefragung, dass man das Instrument selbst kaum evaluiert hat. Und dies bezieht sich nicht nur auf die Evaluation von konkreten Maßnahmen, sondern auch auf die Wirkung, Weiterentwicklung, etc.

---

<sup>121</sup> Sofern diese Veränderungen der Manifestationen dauerhaft bestehen bleiben, auch dies hatten wir bereits erläutert. D. h., es ist zu vermuten, dass ein einfacher Lernvorgang wahrscheinlich nicht dauerhaft ist, u. U. einen komplexen Lernvorgang auslöst, der dann die Manifestationen dauerhaft verändert.

der Befragung selbst. Neunzehn weitere Fragen konnten der Ebene der Sozialen Konkretisierungen zugeordnet werden. Sie bieten vor allem Ansatzpunkte für Verbesserungen in den Themen Zusammenarbeit, Qualität, Prozesse, Beförderung und Weiterentwicklung sowie zum Thema Gehalt.

Alles in allem bietet der Fragebogen also ausreichend Ansatzpunkte für organisationale Lernprozesse. Wie bereits beschrieben, gibt es im Folgeprozess bei Ingram Micro Deutschland zwei Wege, wie diese Lernchancen genutzt werden können. Zum einen gibt es die Möglichkeit, dass die Geschäftsleitung sich Themen für Veränderungen heraussucht. Wie bereits mehrfach beschrieben, scheint dies nicht der Fall zu sein. Sollte die Geschäftsleitung an Themen der Mitarbeiterbefragung arbeiten, so geschieht das im Verborgenen, ohne dass die Mitarbeiter explizit darüber informiert werden. Zum anderen können alle Teams im Get-Together-Meeting maximal drei Anliegen erarbeiten, die sie alleine nicht lösen können, und an die Personalabteilung weitergeben. Allerdings ist in der Personalabteilung nicht festgelegt, wer sich um die Umsetzung der Themen kümmert. Learning & Development sammelt zwar die Protokolle der Get-Together-Meetings, dies dient aber vor allem der Kontrolle der Teams, ob Get-Together-Meetings durchgeführt werden. Für die Umsetzung von Maßnahmen fühlt man sich dort nicht verantwortlich. Diese Verantwortung sieht man eher bei den HR-Managern. Eine HR-Managerin gab im Interview auch entsprechend an, dass sie gerade da die Schwachstelle der Mitarbeiterbefragung sieht. Bis zu den Get-Together-Meetings wird alles wie geplant durchgeführt, doch dann bleibt der Prozess meist stehen. Auch sie gibt zu, dass sie die Themen, die ihre Teams an die Personalabteilung meldeten, nicht immer konsequent verfolgt. Häufig verlaufen diese im Sand, weil es keine konkreten Ansprechpartner gibt, an die man sich wenden kann, oder weil Rückmeldungen anderer Beteiligter ausbleiben. Es war in Gesprächen mit Beteiligten für die Autorin nicht eindeutig nachvollziehbar, aber es scheint, als habe man sich dazu entschlossen, den Folgeprozess aus der Verantwortung von Learning & Development zu nehmen und in die Hände der HR-Manager zu übergeben. Offensichtlich gab es hier Unstimmigkeiten über Kompetenzen und Zuständigkeiten. In diesem Zuge wurden auch die bereichsübergreifenden Projektteams aufgelöst, da diese natürlich sehr viel Zeit der Beteiligten in Anspruch nahmen, die zulasten des Alltagsgeschäfts ging. Nach diesen Veränderungen hat man aber die Verantwortung für übergreifende Anliegen, die nicht in den Teams gelöst werden können, nicht neu und eindeutig festgelegt. In den Interviews der Autorin bestätigten vor allem die Mitarbeiter, dass sie eigentlich keinerlei Rückmeldungen zu einigen Themen bekommen, die sie der Personalabteilung meldeten. Bei anderen Themen hieße es immer wieder, dass daran gearbeitet werde, es aber noch keine konkreten Ergebnisse gebe.<sup>122</sup> Es wundert nicht, dass Mitarbeiter, die mehrfach diese

---

<sup>122</sup> Von 9 Befragten, die in ihrem Team einen Action-Plan aufstellten, konnte sich nur 1 Mitarbeiter an eine Rückmeldung von HR erinnern. Weitere 4 Mitarbeiter gaben an, dass sie weder von ihrer eigenen Führungskraft, noch von HR eine Rückmeldung zu den Themen erhalten hatten.



Antwort erhalten, irgendwann das Interesse an Nachfragen verlieren. Drei Mitarbeiter bemängelten explizit, dass es keine Möglichkeit gebe, den aktuellen Stand übergreifender Projekte abzurufen. Sie waren der Meinung, dass dies auch den Druck auf die Personalabteilung erhöhen würde, an der Umsetzung der Maßnahme dranzubleiben. In der Umfrage der Autorin ergab sich kein eindeutiges Bild. Die Antworten auf die Frage 27 fielen tendenziell ausgeglichen aus. Von allen Befragten, die die Frage 27 beantworteten, stimmten 26,85 % zu, dass keine Verbesserungen umgesetzt werden, weil sich die Geschäftsleitung und die Personalabteilung zu wenig um die Probleme kümmern, die in den Get-Together-Meetings besprochen werden. Deutlich mehr, nämlich 36,11 % der Befragten stimmten dieser Aussage nicht zu. Allerdings stimmten die meisten Befragten, 37,04 %, mit unentschieden ab. Bedenkt man die Aussagen der Interviewpartner und die Tatsache, dass sich gerade die Geschäftsleitung im Rahmen der Mitarbeiterbefragung eher im Hintergrund hält, scheint es den Unternehmensmitgliedern schwerzufallen, das Engagement der beiden Gruppen richtig einzuschätzen und sie zu bewerten. Betrachtet man die Ergebnisse von Mitarbeitern und Führungskräften getrennt voneinander, so fällt auf, dass diese Unsicherheit vor allem bei den Mitarbeitern liegt. Während 70,6 % der Führungskräfte der Frage 27 nicht zustimmten, waren 41,38 % der Mitarbeiter unentschieden. Der Grund dafür liegt sicherlich darin, dass Führungskräfte aufgrund ihrer hierarchischen Stellung einen viel besseren Zugang zur Geschäftsleitung und Personalabteilung besitzen als ihre Mitarbeiter. Da die meisten Mitarbeiter auf die Informationen ihrer Führungskräfte angewiesen sein dürften, insbesondere in einem großen Unternehmen wie Ingram Micro Deutschland, geht dieses Ergebnis auch zulasten der Kommunikationspolitik der Führungskräfte. Mehr als 70 % der Führungskräfte sind der Meinung, dass die Geschäftsleitung bzw. die Personalabteilung sich um die Probleme aus den Get-Together-Meetings kümmert, aber nur knapp 30 % der Mitarbeiter. Offensichtlich konnten somit einige Führungskräfte ihren Mitarbeitern nicht vermitteln, dass sich Personalabteilung und Geschäftsleitung um ihre Probleme kümmern.

### Frage 27/Umfrage: Die GL bzw. HR beschäftigt sich nicht [...]

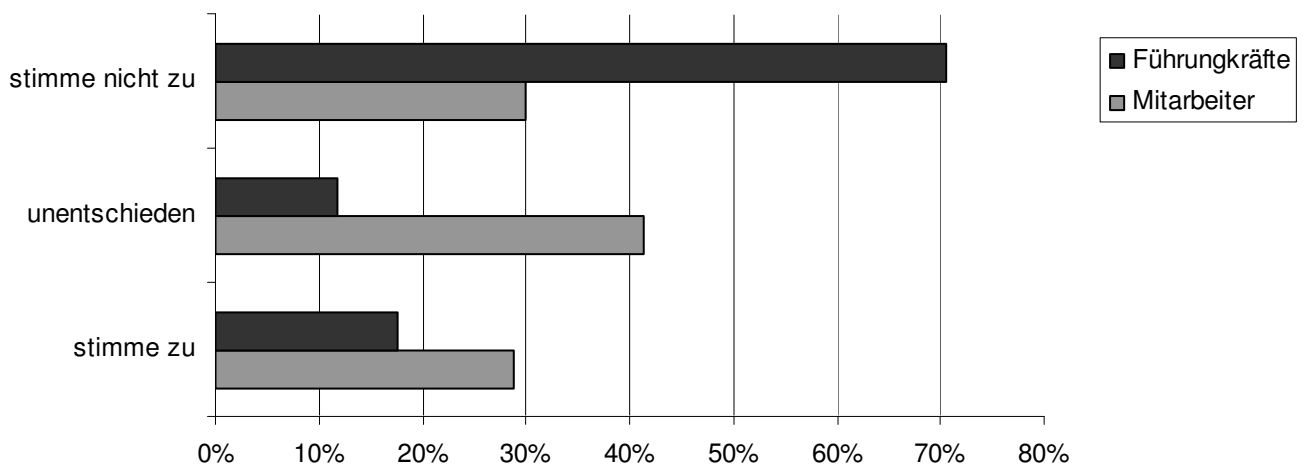


Abb. 29: Diagramm Frage 27/Umfrage: Die Geschäftsleitung bzw. Personalabteilung beschäftigen sich nicht mit den Problemen, die in Get-Together-Meetings besprochen werden.

Da also insgesamt die Chancen für organisationales Lernen eher wenig genutzt werden, wird auch die Möglichkeit zur Steuerung des Unternehmens vernachlässigt. Wir haben bereits in Abschnitt 2.1.3 erläutert, dass Mitarbeiterbefragungen Organisationsentwicklungsprozesse (im klassischen Sinne der Definition) unterstützen können, d. h. Innovationen und Veränderungen, die der gezielten Steuerung bedürfen. Mitarbeiterbefragungen liefern Daten und Informationen, auf deren Grundlage eine Steuerung von Prozessen möglich wird. Ebenso können die Daten dazu eingesetzt werden, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Im Rahmen von Linkage Research wäre es möglich, die Ergebnisse der Befragung in einen Zusammenhang mit „beobachtbaren Ergebnissen“ des Unternehmens zu bringen und zu untersuchen, ob positive Ergebnisse bei der Befragung mit positiven Resultaten bei unternehmensrelevanten Kennzahlen zusammenhängen und umgekehrt. „Durch Aufdeckung von Zusammenhängen zwischen Mitarbeiterbefragungsergebnissen und Kriterien der organisationalen Leistungsfähigkeit können wertvolle Hinweise auf die sogenannten ‚key drivers‘, also Schlüsselfaktoren oder Stellhebel des Unternehmenserfolges gewonnen werden.“ [Hervorhebung im Original] (Winter 2007: 155) Durch die Verknüpfung mit Kennzahlen wie z. B. Fehlzeiten, Krankenstand, Fluktuation, Produktivität, Qualität oder Kundenzufriedenheit kann überprüft werden, „inwiefern die Wahrnehmung bestimmter Leistungsmerkmale oder Zufriedenheitsdimensionen aus Mitarbeitersicht eine Auswirkung auf [...]“ (ebenda: 156) die Kennzahlen hat. Eine Analyse im Sinne dieses Linkage Research stellt für das Unternehmen wieder Informationen zur Verfügung, aufgrund derer konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Kennzahlen abgeleitet werden können. Der Autorin ist nicht bekannt, dass Ingram Micro Deutschland die Daten der Mitarbeiterbefragung im Rahmen

von Linkage Research nutzt. Dieser Ansatzpunkt wäre sicherlich ebenfalls eine Lernmöglichkeit, die von zentraler Stelle, d. h. von der Personalabteilung durchgeführt werden müsste.

Ein weiteres Problem sieht die Autorin im Rahmen von organisationalen Lernprozessen auch bei der Rolle der Mitarbeiter. Die Frage, ob Ingram Micro Deutschland ein lernendes Unternehmen sei (Frage 16a), beantworteten 8 Mitarbeiter mit ja, 3 Mitarbeiter meinten, dass das Unternehmen zumindest auf dem Weg dorthin sei. Auf die Frage, was ein lernendes Unternehmen ausmacht, antworteten 8 Mitarbeiter mit dem Angebot von Learning & Development und meinten damit hauptsächlich die Möglichkeit, persönliche Weiterentwicklungsangebote nutzen zu können. 2 Mitarbeiter sahen in permanentem Veränderungswillen und der Bereitschaft, sich dem Markt anzupassen, ein Merkmal lernender Unternehmen. 1 Mitarbeiter meinte, dass lernende Unternehmen menschliche Aspekte in Entscheidungen berücksichtigen.

#### Frage 16b/Interviews: Was zeichnet ein Lernendes Unternehmen aus?

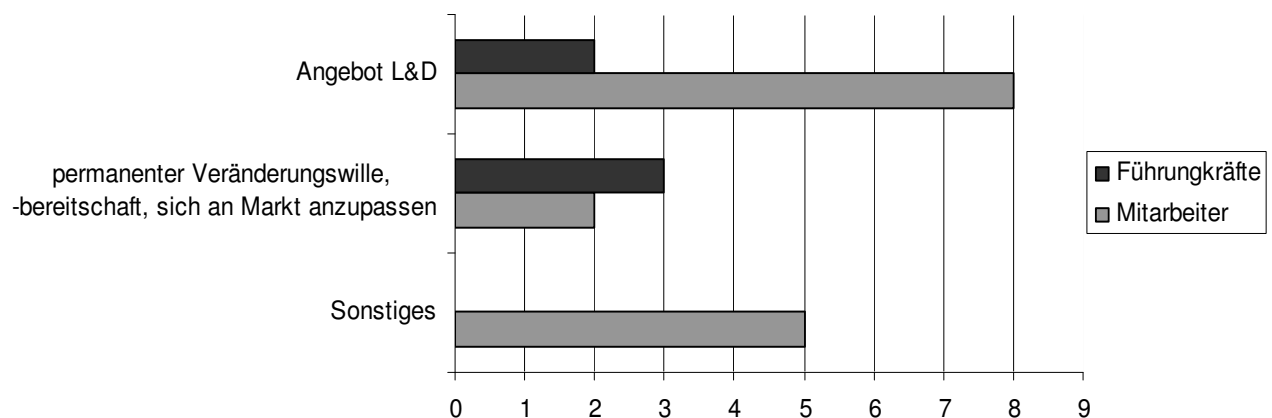


Abb. 30: Diagramm Frage 16b/Interviews (mit Ergänzung der Antworten aus Frage 16c): Was macht für dich ein lernendes Unternehmen aus? Kannst du Beispiele nennen? (Mehrfachnennungen möglich)

Bei allen Mitarbeitern wurde nachgefragt, ob sie die Arbeit von Learning & Development als alleiniges Merkmal eines lernenden Unternehmens sehen<sup>123</sup> oder ob ihnen auch andere Aspekte einfallen, die ein lernendes Unternehmen ausmachen. Während 7 Mitarbeiter ihre Antwort aus der vorherigen Frage weiter ausführten bzw. ergänzten und auch andere Aspekte nannten (z. B. bereichsübergreifende Projekte oder die Weiterentwicklung von Tools und Prozessen), blieben 4 Mitarbeiter dabei, dass sie vornehmlich das Angebot von Learning & Development als Merkmal lernender Unternehmen sehen.

### Frage 16c/Interviews: Lernendes Unternehmen

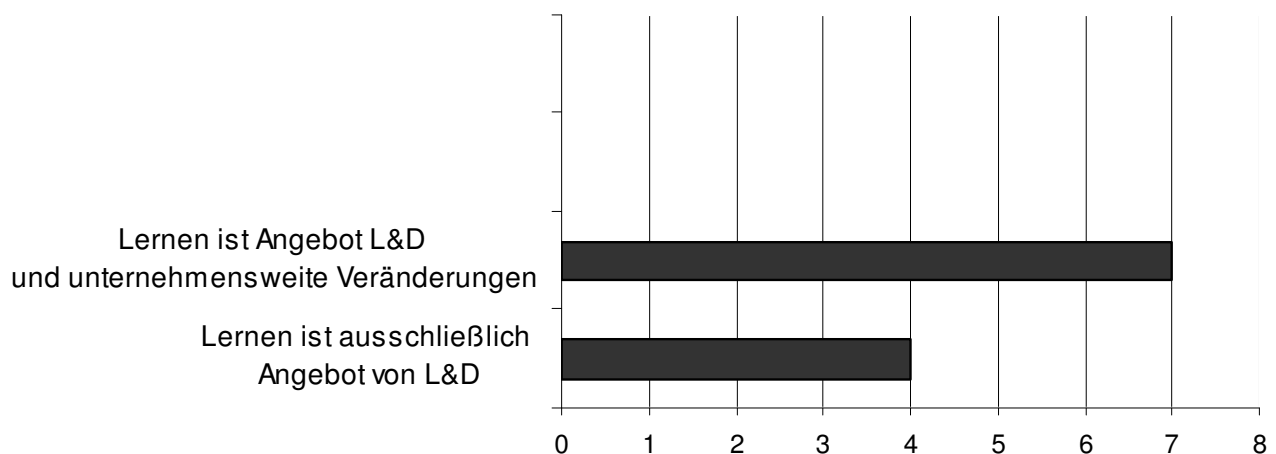


Abb. 31: Diagramm Frage 16c/Interviews: Macht „Lernen“ für dich nur das Angebot von L&D aus oder kannst du dir auch andere Beispiele vorstellen?

Damit sieht mehr als ein Drittel der Befragten die Wichtigkeit vornehmlich bei *individuellen Lernmöglichkeiten*. Wir konnten im vorangegangenen Abschnitt bereits zeigen, dass für erfolgreiche Gruppenlernprozesse eben auch die Aktivität der Mitarbeiter nötig ist, viele Mitarbeiter ihre Verantwortung aber nicht in der Umsetzung von Maßnahmen sehen. Damit sie diese Verantwortung spüren, ist es nötig, dass die Mitarbeiter ein neues Verständnis für ihre Rolle im Folgeprozess entwickeln und zwar eine Erweiterung der Rolle von ausschließlich Feedbackgeber zu *Mitträger* und *Mitgestalter* von Veränderungen. Gleiches kann auch für organisationale Lernprozesse gelten, da wir bereits ausgeführt haben, dass sich die Organisation nur dann verändern wird, wenn zumindest die Mehrheit der Komponenten die Veränderung mit vollzieht. Die Ergebnisse der Interviews deuten aber an, dass ein größerer Teil der Mitarbeiter dieses

<sup>123</sup> Bei den Mitarbeitern, die vorher Learning & Development nicht genannt hatten, wurde die Frage etwas umformuliert, ob auch die Arbeit von Learning & Development ein lernendes Unternehmen ausmacht.

*Rollenverständnis* in Bezug auf *Gruppenlernprozesse* nicht aufweist. Aufgrund der eben vorgestellten Interviewergebnisse lässt sich vermuten, dass ein gewisser Teil der Mitarbeiter auch in Bezug auf *abteilungsübergreifende Lernprozesse* seine Rolle nicht als die eines Mitträgers oder Mitgestalters sieht. Da mehr als ein Drittel der Mitarbeiter ein lernendes Unternehmen anhand ihrer eigenen Möglichkeiten für persönliche Weiterentwicklung einschätzt, ist zumindest fraglich, ob hier überhaupt ein Verständnis für unternehmensweite Lernprozesse gegeben ist. Insgesamt deuten die Ergebnisse der Autorin dahin, dass zumindest ein Teil der Mitarbeiter entweder kein Verständnis für die Wichtigkeit von organisationalen (oder im weiteren Sinne unternehmensübergreifenden) Lernprozessen hat oder mit den Konzepten von organisationalen Lernprozessen oder auch Organisationsentwicklung (im klassischen Sinne) nicht vertraut ist. Dementsprechend sehen sich diese Mitarbeiter auch nicht in einer aktiven Rolle im Lernprozess. Dies könnte bei der Umsetzung von organisationalen Lernprozessen zu Folgeproblemen führen. Denn wenn die Mitarbeiter die Notwendigkeit für den Lernprozess nicht sehen, ist fragwürdig, ob sie ihn aktiv mitvollziehen. Gerade auch in organisationalen Lernprozessen ist entscheidend für den Erfolg, dass die Mehrheit der Mitarbeiter aktiv mitarbeitet. Auch die Aussagen zweier Führungskräfte im Interview bestätigen die Tendenz, dass die Mitarbeiter zu Veränderungen tendenziell motiviert werden müssen, also eher weniger bereit sind, diese von sich aus zu leisten. Auch der unternehmenskulturelle Aspekt, wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, spielt hier sicher eine Rolle.

Insgesamt ist also festzuhalten, dass der Fragebogen von Ingram Micro viele Ansatzpunkte für organisationales Lernen enthält. Der Folgeprozess sieht ebenfalls vor, dass mögliche Themen bottom-up an die Personalabteilung gemeldet werden bzw. die Personalabteilung oder die Geschäftsleitung selbst Themen top-down auswählen und entsprechende Lernprozesse anstoßen. Die Chancen zu organisationalen Lernprozessen werden jedoch aufgrund fehlender Zuständigkeiten in der Personalabteilung weitgehend nicht genutzt. Hier werden auch viele Möglichkeiten zur Unternehmenssteuerung nicht genutzt. Hinzu kommt, dass ein Umsetzungsproblem vermutet wird, nämlich dass ein Teil der Mitarbeiter die Notwendigkeit nicht erkennt und keine aktive Rolle im Lernprozess einnimmt. Somit erscheinen insgesamt die Chancen, organisationale Lernprozesse zu initiieren, tendenziell gering. Die Praxiserfahrungen der Autorin haben dies zumindest für den Untersuchungszeitraum weitgehend bestätigt.

## 3.4.2 Kommunikation im Folgeprozess und der Evaluation

### 3.4.2.1 Kommunikationsstrategien zum Folgeprozess und zur Evaluation

Kommunikationsmaßnahmen unterstützen nicht nur die Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, sondern sind auch im Folgeprozess von großer Bedeutung. Ihre Aufgabe ist es, alle Beteiligten darüber zu informieren, wie das Unternehmen die Ergebnisse verarbeitet hat und welche Erfolge dabei erzielt wurden. Da viele Teilnehmer der Befragung nicht unmittelbar an Aktionen beteiligt sind (sofern diese nicht ihr eigenes Team betreffen) und es im Arbeitsalltag schwerfällt, Veränderungen über einen längeren Zeitraum wahrzunehmen und zu verfolgen, kann bei den Beteiligten der Eindruck entstehen, dass nach der Mitarbeiterbefragung „nichts passiert“. Durch eine gut geplante und professionell durchgeführte Informationspolitik kann ein Unternehmen diesem Eindruck vorbeugen (Borg 2003: 393). Nach Borg ist die Aufgabe von Kommunikationsmaßnahmen im Folgeprozess, die Unternehmensmitglieder „umfassend über die verschiedenen Reaktionen, ihren Status und ihre Ergebnisse zu unterrichten“ (ebenda: 394). Die für die Kommunikationsmaßnahmen Verantwortlichen sollten davon ausgehen, dass die Befragten ein Interesse daran haben zu erfahren, wie ihre eigene oder andere Abteilungen und das Unternehmen insgesamt mit den Ergebnissen umgehen. Außerdem können Kommunikationsmaßnahmen einzelne Aktionen unterstützen und „revitalisieren“, d. h. neuen Antrieb für die Umsetzung geben (ebenda: 395f.). Sollten im Folgeprozess keine Aktionen geplant sein, was vor allem bei messorientierten Befragungen legitim ist, so sollte auch dies kommuniziert und begründet werden (Deitering 2006: 64).

Wie bereits im vorherigen Abschnitt aufgeführt, verfügt Ingram Micro Deutschland über eine große Anzahl etablierter Kommunikationsmedien, die in der Vorbereitung und Durchführung der Befragung erfolgreich eingesetzt werden. Im Vergleich dazu fällt die Information *nach* der Befragung eher karg aus. Die Kommunikationsmaßnahmen beschränken sich in dieser Phase des Prozesses fast ausschließlich auf Informationen zu den *Ergebnissen*. Informationen zum weiteren Vorgehen im Folgeprozess, zu geplanten oder umgesetzten Maßnahmen sowie zur Evaluation der Befragung gibt es dagegen nicht.

Die Autorin stellte in ihrer Umfrage eine Frage zur Kommunikation der Mitarbeiterbefragung (Frage 14).<sup>124</sup> Mehr als ein Drittel der Befragten stimmten der Aussage zu, dass die Ergebnisse der Befragung nicht ausreichend kommuniziert werden.

---

<sup>124</sup> Frage 14/Umfrage: Die Ergebnisse werden nicht ausreichend kommuniziert. Zustimmung insgesamt: 38,94 %, Mitarbeiter: 33,33 %, Führungskräfte insgesamt (inkl. Teamleader): 26,09 %, disziplinarische Führungskräfte (ohne Teamleader): 13,33 %.

**Frage 14/Umfrage: Die Ergebnisse werden nicht ausreichend kommuniziert.**

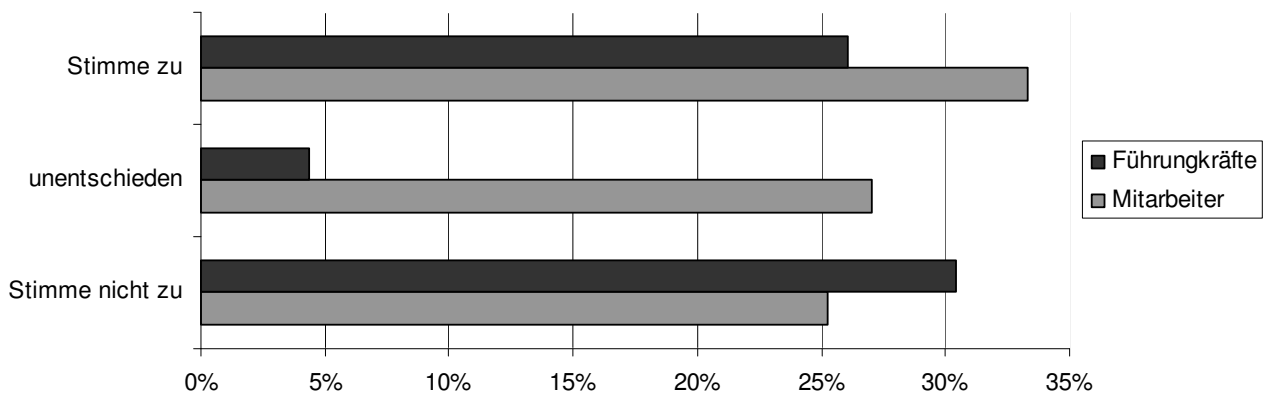


Abb. 32a: Diagramm Frage 14/Umfrage: Die Ergebnisse werden nicht ausreichend kommuniziert. (Vergleich Mitarbeiter und Führungskräfte inkl. Teamleiter)

**Frage 14/Umfrage: Die Ergebnisse werden nicht ausreichend kommuniziert.**

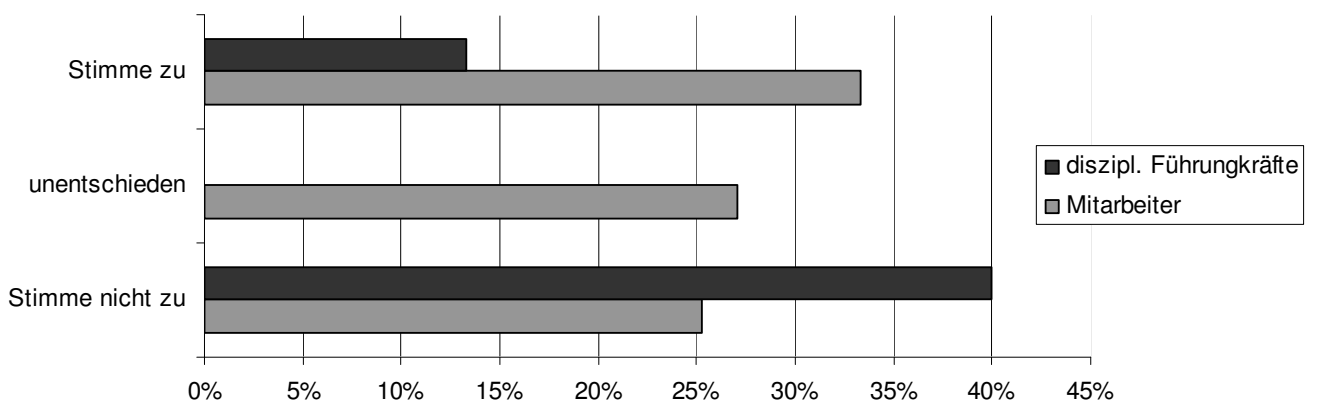


Abb. 32b: Diagramm Frage 14/Umfrage: Die Ergebnisse werden nicht ausreichend kommuniziert. (Vergleich Mitarbeiter und disziplinarische Führungskräfte ohne Teamleiter)

Diese Frage war im Rückblick jedoch zu allgemein formuliert, da die Mitarbeiter über die *Gesamtergebnisse* durch verschiedene Kommunikationsmaßnahmen aus der Personalabteilung informiert werden, während die Führungskräfte ihre Teams über die *Teamergebnisse* informieren. Es ist aus der Auswertung daher nicht abzulesen, über welche Ergebnisse sich die Befragten zu wenig informiert fühlen. Im Vergleich der Antworten von Mitarbeitern und (disziplinarischen) Führungskräften fällt auf, dass die Führungskräfte sich insgesamt besser informiert fühlen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, wie auch bereits im vorherigen Abschnitt festgestellt wurde, dass Führungskräfte aufgrund ihrer Position i. d. R. besseren Zugang zu Infor-

mationen haben. Außerdem erhalten die meisten Führungskräfte ihren eigenen Ergebnisbericht, d. h. direkte und unmittelbare Informationen über ihre Ergebnisse. Der Unterschied könnte allerdings auch darauf zurückzuführen sein, dass die disziplinarischen Führungskräfte, die einen Bericht erhalten, für die Information ihrer Mitarbeiter zuständig sind. Hier handelt es sich um eine Bringschuld der Führungskräfte. Im Interview gaben alle Führungskräfte an, ihre Mitarbeiter umfassend über die Teamergebnisse zu informieren. Die Führungskräfte in der Umfrage könnten demnach die Frage 14 entsprechend interpretiert und die Beantwortung auf ihre *eigene Informationspolitik* bezogen haben. Ob sich die dazugehörigen Mitarbeiter gut informiert fühlen, hängt sicherlich maßgeblich davon ab, ob ihre Führungskraft ein Get-Together-Meeting ansetzt und wie offen dort über die Ergebnisse diskutiert wird. Der Ablauf eines Get-Together-Meetings wurde bereits im Abschnitt zum Gruppenlernen ausführlich analysiert, deshalb soll an dieser Stelle nicht noch einmal darauf eingegangen werden. Ob sich die Mitarbeiter über die *Gesamtergebnisse* gut informiert fühlen, hängt dagegen weitgehend von ihrem eigenen Verhalten ab, denn hier sind die Mitarbeiter in einer Holschuld. Die Ergebnisse werden zwar durch verschiedene Kommunikationsmaßnahmen veröffentlicht (z. B. im Intranet und auf der Mitarbeiterversammlung), diese muss der Mitarbeiter aber i. d. R. selbst aktiv nutzen.

Es fällt auf, dass die Mitarbeiter durch die Kommunikationsmaßnahmen zwar weitgehend über die Ergebnisse informiert werden, nicht jedoch über das weitere Vorgehen im Folgeprozess oder über Aktionen im Rahmen der Befragung. Die Gesamtergebnisse des Unternehmens werden in der *Mitarbeiterversammlung* vorgestellt. Wie bereits erwähnt, ist dies eine reine Präsentation der Ergebnisse. Zwar werden in der Präsentation einzelne Ergebnisse aufbereitet, z. B. in Form von Vergleichen zu den Vorjahren, die Ergebnisse werden aber nicht grundsätzlich hinterfragt oder interpretiert. Häufig wird nur darauf eingegangen, ob die Ergebnisse im Vergleich zum Vorjahr besser oder schlechter ausgefallen sind. Es wird i. d. R. nicht auf den Folgeprozess oder auf Reaktionen zu den Ergebnissen eingegangen.

Die *E-Mail-Kommunikation* endet mit einer E-Mail, die über das Eintreffen der Ergebnisse sowie über den CI, ASI und die Beteiligung im Unternehmen informiert. Weitere E-Mails zu Befragung sind regulär nicht vorgesehen. Im *Intranet* wird nach der Mitarbeiterversammlung die Präsentation der Gesamtergebnisse allen Unternehmensmitgliedern zugänglich gemacht. Obwohl man hier über sehr viele Möglichkeiten verfügen würde, weitere Informationen anzubieten, wie z. B. einen Status quo laufender Maßnahmen oder Reaktionen der Geschäftsleitung, wurde dies bisher kaum genutzt. Im Zuge der Umstrukturierung der Internetpräsenz von Learning & Development wollte man versuchen, einige dieser Informationslücken zu schließen. Die Seite befand sich zum Zeitpunkt der Untersuchung der Autorin allerdings noch im Umbau.



Die *Mitarbeiterzeitschrift Insider* informiert ebenfalls über die Ergebnisse der Befragung. Im Jahr 2007 geschah dies sogar relativ ausführlich über den so genannten *Insider Newsflash*, eine E-Mail in speziellem Design und unter der Redaktion der Insider-Mitarbeiter mit Unterstützung von Learning & Development. Hier wurde noch einmal explizit auf Vergleiche eingegangen, problematische Ergebnisse wurden hervorgehoben. Auf mögliche Reaktionen wurde jedoch nicht hingewiesen. Im Anhang I, Punkt 6.2 ist ein Insider-Artikel abgebildet, der als Reaktion auf eine niedrige Zustimmung zu den Fragen 36 und 42 veröffentlicht wurde.<sup>125</sup> Der Artikel stellt ausführlich dar, welche Möglichkeiten es für die Weiterentwicklung und Beförderung von Mitarbeitern gibt. Es wird dabei jedoch lediglich auf bestehende Möglichkeiten eingegangen, wodurch diese Veröffentlichung eher als *Reaktion* und nicht als *Aktion* aufgrund der Ergebnisse zu bewerten ist. Hinzu kommt, dass der Artikel gleich zu Beginn die Wahrnehmung der Mitarbeiter infrage stellt, quasi als „falsch“ bezeichnet und darauf eingeht, dass Ingram Micro Deutschland sehr wohl interne Weiterentwicklung und Beförderungen anbietet bzw. unterstützt. Dadurch wirkt der Artikel eventuell eher als eine Rechtfertigung dafür, dass keine Veränderungen geplant wurden. Mitarbeiter könnten den Eindruck erhalten, der Artikel würde die „Richtigkeit“ der Ergebnisse bzw. ihrer Wahrnehmung anzweifeln. Hier wäre es wahrscheinlich gewinnbringender gewesen, die Mitarbeiter nicht von ihrem „Irrtum“ überzeugen zu wollen, sondern nachzuvollziehen, *warum* sie in der Befragung diese Meinung geäußert haben. Vielleicht hätte der Artikel dann einen anderen Schwerpunkt erhalten. Grundsätzlich ist nichts dagegen einzuwenden, wenn Mitarbeiter auf bereits bestehende Möglichkeiten hingewiesen werden, die ihnen vielleicht nicht bewusst oder bekannt waren. Dies wäre auch ein Beispiel dafür, dass nicht unbedingt eine Aktion folgen muss, wenn die notwendigen Maßnahmen bereits im Unternehmen existieren und nur nachgesteuert werden müssen. Es ist allerdings kein Beispiel dafür, dass man sich aktiv mit den Ergebnissen auseinandersetzt und etwas *verändern* will. Hier wurde leider die Chance nicht genutzt, eine solche Aktion publik zu machen.

Insgesamt ist also festzuhalten, dass sich die Kommunikationsstrategien im Folgeprozess hauptsächlich auf die Veröffentlichung der Ergebnisse beziehen. Das weitere Vorgehen im Folgeprozess sowie geplante oder umgesetzte Maßnahmen werden jedoch weitestgehend nicht kommuniziert. Auch hier ist die Verantwortung hauptsächlich auf die Führungskräfte übertragen worden, die angehalten sind, ihre Mitarbeiter regelmäßig über die Fortschritte des Action-Plans zu informieren.

---

<sup>125</sup> Frage 36: Ingram Micro ist erfolgreich bei der Entwicklung und (Be-)Förderung von Mitarbeitern aus den eigenen Reihen. Frage 42: Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten, bei Ingram Micro eine bessere Aufgabe zu übernehmen?

### 3.4.2.2 Mitarbeiterbefragungen als Kommunikationsinstrumente

Bereits in den Abschnitten 1.1.5 und 2.2.5 haben wir erläutert, dass der Kommunikation in Unternehmen eine besondere Bedeutung zukommt. Zum einen ist es ab einer bestimmten Größe für einzelne Mitarbeiter nicht mehr möglich, mit allen anderen Mitarbeitern und Führungskräften im persönlichen Kontakt zu stehen bzw. sich alle relevanten Informationen selbst zu suchen. Daher müssen relevante Informationen über unternehmensinterne Kommunikationsmittel verteilt werden. Die Mitarbeiterbefragung ist deshalb ein so wichtiges Kommunikationsinstrument, weil sie genau genommen das einzige Mittel ist, das es einem Unternehmen erlaubt, *zur gleichen Zeit* von potenziell *allen Unternehmensmitgliedern* eine Rückmeldung zu aktuellen Themen zu erhalten. Mitarbeiterbefragungen bieten die Möglichkeit, einen *Gesamtüberblick* über die aktuelle Situation des Unternehmens zu erhalten. Denn bereits in einem mittelständischen Unternehmen mit flachen Hierarchien und vielen Kommunikationsmöglichkeiten wäre diese Art der Informationsbeschaffung für einzelne Personen gar nicht zu bewältigen.<sup>126</sup> Für ein Unternehmen in der Größenordnung von Ingram Micro Deutschland ist es daher positiv zu bewerten, dass Mitarbeiterbefragungen angeboten werden. Dies hatte das Unternehmen ja bereits erkannt und schon eigene Befragungen durchgeführt, bevor die weltweite Befragung verpflichtend wurde.

Zum anderen dient Kommunikation dem Aufbau und Abgleich von gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktionen, die wiederum Voraussetzung dafür sind, dass Mitarbeiter und Führungskräfte als Komponenten des Sozialsystems Unternehmen agieren können. Damit eine Mitarbeiterbefragung zur Bildung gemeinsamer Wirklichkeitskonstruktionen beitragen kann, muss sie als Vollbefragung durchgeführt werden, damit sich potenziell *alle* Unternehmensmitglieder an der gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktion beteiligen können. Dies ist bei Ingram Micro Deutschland der Fall. Des Weiteren müssen die Ergebnisse an alle Beteiligten zurückgemeldet und diskutiert werden. Auch dies ist im Folgeprozess in den Get-Together-Meetings vorgesehen. Schließlich müssen die Beteiligten auch die Chance erhalten, in Bezug auf die Ergebnisse reagieren zu können. Wir haben bereits im vorherigen Abschnitt ausgeführt, dass dies hauptsächlich im Bereich des eigenen Teams möglich ist. D. h., während Mitarbeiter und natürlich vor allem die Führungskräfte die Möglichkeit und auch die Befugnis haben, Maßnahmen in ihren eigenen Teams umzusetzen, gelingt dies auf unternehmensweiter Ebene eher selten (vgl. die Ausführungen zum organisationalen Lernen, Abschnitt 3.4.1.3). Hier sind Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten noch nicht hinreichend geklärt. Die Mitarbeiter und Führungskräfte sind

---

<sup>126</sup> Insofern ist Sprengers Argument, dass Mitarbeiterbefragungen in Unternehmen mit flachen Hierarchien hinfällig sein müssten (vgl. Abschnitt 2.2.5.1), teilweise entkräftet. Denn vor allem in großen Unternehmen scheint es geradezu unmöglich, dass sich jeder mit jedem zu verschiedensten Themen austauscht. Vor allem ist es sehr unwahrscheinlich, dass ein solcher Austausch zwischen *allen* Beteiligten zur etwa *gleichen Zeit* und zu den *gleichen Themen* stattfinden kann.

sich über ihre Rolle eher unklar und wissen nicht, inwieweit sie Einfluss auf unternehmensweite Prozesse nehmen können. D. h., die Fähigkeit, in Bezug auf die Ergebnisse zu handeln, ist teilweise eingeschränkt, wodurch tatsächliches Handeln, z. B. im Sinne von organisationalem Lernen, teilweise ausbleibt. Auch die Unternehmensleitung lässt einige Chancen ungenutzt, durch eigene Themen und Maßnahmen organisationales Lernen anzustoßen. Wie das Beispiel der Kommunikation zu den Weiterentwicklungsmöglichkeiten in der Zeitschrift Insider zeigt, scheinen die Unternehmensleitung bzw. die Personalabteilung die Meinung der Befragten nicht immer zu akzeptieren. Wenn sich Kommunikationsmaßnahmen dieser Art häufen, könnte das dazu führen, dass sich die Mitarbeiter nicht ernst genommen fühlen. Des Weiteren stellt sich die Frage, wie lange die Mitarbeiter noch mit der Mitarbeiterbefragung zufrieden sein werden, wenn sich der Trend fortsetzt, dass selbst Gruppenlernprozesse, auf denen zur Zeit der Fokus der Befragung liegt, ausbleiben. Noch haben die Mitarbeiter das Gefühl, dass aufgrund der Befragung etwas „passiert“, auch wenn sie meist nicht benennen können, was nun genau umgesetzt wird. Wenn auch dieses positive Gefühl abnimmt und die Mitarbeiter sich nicht ernst genommen fühlen, dann wird die Mitarbeiterbefragung immer weniger dazu beitragen, gemeinsame Wirklichkeitskonstrukte zu entwickeln. Auf lange Sicht könnte sich das negativ auf das Verhalten des Einzelnen als Komponente des Systems auswirken, weil das Zugehörigkeitsgefühl abnimmt. Die Mitarbeiterbefragung entfaltet daher noch nicht ihr volles Potenzial als Kommunikationsinstrument und läuft sogar Gefahr, weiteres Potenzial einzubüßen. Sie trägt zwar (noch) dazu bei, dass die Unternehmensmitglieder von Ingram Micro Deutschland ein gemeinsames Wirklichkeitskonstrukt entwerfen können, allerdings sind die Handlungsoptionen und das Umsetzen von Handlungen in Bezug auf dieses Konstrukt eher eingeschränkt.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen können auch zur Steuerung der Unternehmensmitglieder genutzt werden. Steuerung darf auch hier nicht im Sinne einer Manipulation verstanden werden, sondern als Möglichkeit, auf Mitarbeiter und dadurch auch auf Prozesse im Unternehmen gezielt Einfluss zu nehmen. Die Ergebnisse der Befragung machen es z. B. der Geschäftsleitung oder der Personalabteilung einfacher, die Dynamik ihrer Adressaten kennenzulernen, wodurch sie die Inhalte ihrer Kommunikation gezielter auswählen können. Gleiches gilt natürlich auch für Führungskräfte, die durch ihre Teamergebnisse die Dynamik ihres Teams besser verstehen können. Ein konkretes Beispiel dafür ist sicherlich der im Anhang abgebildete Artikel zur Mitarbeiterbefragung, der Weiterbildungs- und -entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter aufzeigte. Dieser Inhalt wurde aufgrund konkreter Ergebnisse ausgesucht und hatte zum Ziel, das Verhalten bzw. die Wahrnehmung der Mitarbeiter zu beeinflussen. Ob die Mitarbeiterbefragung nun dazu genutzt wird, Kommunikationsinhalte gezielter abzustimmen und einzusetzen, lässt sich allerdings nur eingeschränkt beurteilen. Wie wir weiter oben festgestellt haben, werden Kommunikationsmaßnahmen im Folgeprozess eher sparsam eingesetzt und sind weitge-

hend nur auf die Ergebnisse ausgerichtet. Mitteilungen, die sich direkt auf die Befragung beziehen und Wahrnehmung oder Verhalten beeinflussen sollen, wie z. B. die Motivation eigener Projekte durch Artikel zu Best Practices anderer Teams, finden i. d. R. nicht statt. Trotzdem ist es möglich, dass Kommunikationsmaßnahmen direkt von Ergebnissen der Befragung beeinflusst wurden, dies aber nicht explizit erwähnt wurde. Ob und wenn ja, welche Kommunikationsmaßnahmen darunter fallen, wäre daher reine Spekulation. Festzuhalten ist jedoch, dass Kommunikationsmöglichkeiten zur Beeinflussung von Wahrnehmung und Verhalten, die sich direkt auf die Mitarbeiterbefragung beziehen, weitgehend nicht genutzt werden.

## **3.5 Auf einen Blick: die Stärken ...**

### **3.5.1 ... bei der Gestaltung des Fragebogens**

Der Fragebogen von Ingram Micro entspricht den gängigen *formalen Kriterien* für einen professionell konzipierten Fragebogen. Er weist eine gewisse *Mindestlänge* auf und enthält, im Vergleich mit Empfehlungen der einschlägigen Literatur, einen *ausgewogenen Mix* aus Fragen zu Standard- sowie Leistungs-, Strategie- und psychologischen *Themen*. Die *Ausfülldauer* ist dabei immer noch akzeptabel. Aufgrund der *Standardfragen* stehen Benchmark-Vergleiche zu verschiedenen Themen zur Verfügung. Durch weitere *Nicht-Standardfragen* werden auch unternehmensspezifische Kontexte abgefragt, wodurch sichergestellt wird, dass der Fragebogen eine hohe Relevanz für die Befragten und das Unternehmen aufweist. Von einer zu engen Ausrichtung oder unangemessener Vereinfachung des Fragebogens kann daher nicht ausgegangen werden. Die abgefragten *Themen* sind allesamt für das Unternehmen *relevant* und bieten *Ansatzpunkte für Verbesserungen*, auch wenn diese nicht unbedingt unmittelbar im Einflussbereich der Befragten liegen. Auf jeden Fall werden durch die Fragen Möglichkeiten zu weiteren Diskussionen eröffnet. *Ungeeignete Fragen*, die z. B. in die Privatsphäre des Einzelnen eindringen, liegen *nicht* vor. Soweit dies beurteilt werden konnte, werden keine *demografischen Items* abgefragt, die bei den Befragten Bedenken hinsichtlich der Anonymität auslösen könnten. Die *Antwortkategorien* im Fragebogen sind nicht einheitlich und verlangen daher vom Ausfüllenden mehr Aufmerksamkeit als eine gleichbleibende Skala. Die Kategorien sind aber immer so geordnet, dass die Zustimmung zur Frage von links nach rechts abnimmt, wodurch das Risiko von Fehlantworten eher gering erscheint. Eine *mittlere Antwortkategorie* wird zwar angeboten, aber ausdrücklich darauf hingewiesen, dass diese nur im Falle einer indifferenten

Meinung angekreuzt werden soll. Auch die Ergebnisse der Befragung weisen nicht darauf hin, dass die Befragten generell eine „Tendenz zur mittleren Antwort“ zeigen, was auf ausweichendes Antwortverhalten hindeuten könnte. Der Fragebogen ist *thematisch strukturiert*, kurze Definitionen leiten die Fragen zu bestimmten Themen, wie z. B. zur direkten Führungskraft, ein. So muss der Befragte nicht unnötig zwischen verschiedenen Themen hin und her wechseln und der Denkaufwand zu Beantwortung der Fragen wird dadurch nicht unnötig vergrößert. Die Möglichkeit, *Kommentare* abzugeben, wird von vielen Mitarbeitern genutzt und in den geführten Interviews durchweg positiv bewertet. Durch die *Übersetzung* verlieren die Ergebnisse nicht an Aussagekraft. Auch wenn im Einzelfall Übersetzungen nicht genau dem Originalwortlaut entsprechen, so füllen die Befragten den Fragebogen in deutscher Sprache aus. Daher sollte bei der Besprechung auch die deutsche Übersetzung als Grundlage für die Auswertung der Ergebnisse genommen werden, denn zu dieser übersetzten Frage haben sich die Beteiligten ein Urteil gebildet.

Insgesamt ist das Design des Fragebogens recht *übersichtlich* und die Internetseite ist *benutzerfreundlich programmiert*. Zu Beginn der Befragung erhält der Teilnehmer eine Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens. Die Seiten sind so programmiert, dass die Antwortkategorie auf einer Bildschirmseite nicht unnötig wechselt und nicht viel gescrollt werden muss. Die Antworten werden einfach durch anklicken gewählt. Dabei ist es nicht möglich, mehr als eine Antwort auszuwählen. Eine automatische Speicherung der Fragen ermöglicht es, den Fragebogen jederzeit zu verlassen und später wieder an der gleichen Stelle fortzusetzen. Alle Fragen können auch noch einmal in der Übersicht angezeigt und gegebenenfalls geändert werden, bevor der Fragebogen durch einen weiteren Klick eingereicht wird. Technische Probleme wurden während der Durchführung der Befragung nach Kenntnis der Autorin noch keine gemeldet. Kleinere Probleme mit Passwörtern oder der Erreichbarkeit der Umfrage, die während der Studie der Autorin auftraten, waren meist auf Benutzerfehler zurückzuführen und schnell behoben. Auch langjährige Mitarbeiter berichten, dass es in der Vergangenheit keine technischen Probleme gab.

In Bezug auf die vorgestellten *Lernniveaus* enthält der Fragebogen Fragen zu allen Ebenen der Kultur und somit Ansatzpunkte für Lernmöglichkeiten, die kurz-, mittel- und langfristig umgesetzt werden können. So besteht die Chance, Lernmöglichkeiten zu verschiedenen Zeiten im Unternehmen erfolgreich abzuschließen. Die Befragten könnten somit zu verschiedenen Zeiten über Erfolge der Mitarbeiterbefragung informiert werden. Dies würde wahrscheinlich nachhaltig den Eindruck bestärken, dass durch die Befragung tatsächlich Veränderungen umgesetzt werden.

Alles in allem profitiert hier die Ingram Micro Deutschland sicherlich von der Unterstützung des Mutterkonzerns und der professionellen technischen Umsetzung durch den externen Anbieter.

### 3.5.2 ... bei der Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung

Der Konzern und Ingram Micro Deutschland haben mit der Zeit ein nicht unerhebliches Know-how im Ablauf der Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen gewonnen, sodass hier ohne Zweifel von einem professionellen Vorgehen gesprochen werden kann. Die Mitarbeiterbefragung ist eindeutig *interventionistisch positioniert*. Dies wird auch in allen Kommunikationsmaßnahmen zur Befragung deutlich. Entsprechend dieser Positionierung ist auch der Folgeprozess ausgelegt, der durch die Get-Together-Meetings zumindest potenziell alle Mitarbeiter und Führungskräfte an der Diskussion der Ergebnisse und der Ableitung von Maßnahmen beteiligt. Auch die *Ziele* der Befragung sind entsprechend der interventionistischen Positionierung formuliert, wie z. B. Schwachstellen finden und Verbesserungen ableiten. Leider werden die eher allgemein formulierten Ziele nur in den Leitfäden für Führungskräfte etwas konkretisiert.

Im Laufe der Zeit hat sich die Rolle der Geschäftsleitung in der Mitarbeiterbefragung verändert. Aus Promotoren von Veränderungen sind Teilnehmer im Prozess geworden. Diese Veränderung hat sich wahrscheinlich durch die Verschlinkung des Folgeprozesses ergeben, durch die auch die Parallelorganisation der übergreifenden Projektteams abgebaut wurde. Obwohl dadurch das *Commitment* der Geschäftsleitung für die Mitarbeiter nicht mehr so offensichtlich wahrnehmbar ist, gab es in der Umfrage und den Interviews der Autorin keine Hinweise darauf, dass sich dies negativ auf die Einstellung der Beteiligten zur Mitarbeiterbefragung auswirkt.

Die *Kommunikationsmaßnahmen vor und während* der Befragung sind bestens organisiert. Neben den E-Mails des externen Anbieters und der Geschäftsleitung auf internationaler Ebene informiert Ingram Micro Deutschland die Teilnehmer durch einen umfangreichen Medienmix. Neben E-Mails werden auch das Intranet, die Mitarbeiterzeitschrift sowie Plakate und persönliche Kommunikation eingesetzt. Alle Kommunikationsmedien sind im Unternehmen etabliert und allen Mitarbeitern zugänglich.<sup>127</sup> Die Mitarbeiter werden über Ziele der Befragung informiert, zur Teilnahme motiviert und über alle wichtigen organisatorischen Details aufgeklärt. Zum Abschluss der Befragung erhalten sie zusätzlich einen kurzen Überblick über die Ergebnisse und die Teilnahmequote. I. d. R. wissen die Mitarbeiter sehr genau, wo sie nach Informationen zur

---

<sup>127</sup> Selbst im Lager, wo nicht alle Mitarbeiter regulären Zugang zu Computern haben, werden Informationsmails über Aushänge publik gemacht, sodass hier kein Informationsdefizit entsteht.

Befragung suchen müssen. Auch diejenigen, die nicht aktiv suchen, werden durch die an alle Teilnehmer versendeten E-Mails informiert. Diese Informationspolitik und die professionelle Arbeit des externen Anbieters führen dazu, dass es bei der eigentlichen *Durchführung* der Befragung i. d. R. keine organisatorischen Probleme gibt. Auch im Lager ist die Online-Befragung durch das Einrichten der Wahllokale bestens organisiert. Die *Anonymität* der Befragten wird durch die professionelle Datenverarbeitung außerhalb des Ingram-Micro-Konzerns gesichert.

Die *Beteiligung*, die bereits seit vielen Jahren konstant über 70 % liegt, zeigt, dass sich das Instrument Mitarbeiterbefragung über die Jahre im Unternehmen etabliert hat. Die Befragung ist ohne Zweifel ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur geworden. Die Ergebnisse können aufgrund der hohen Quote als repräsentativ gesehen werden. *Incentives* bieten den Mitarbeitern einen zusätzlichen Anreiz zur Teilnahme. Die *Führungskräfte*, die aufgrund der geringen Fluktuation häufig schon viele Erfahrungen mit der Befragung gesammelt haben, sind gut auf den Folgeprozess *vorbereitet*. Professionell gestaltete Leitfäden und Präsentationsvorlagen unterstützen die Führungskräfte zusätzlich im Folgeprozess, ebenso wie die Personalabteilung. Der übersichtlich gestaltete *Bericht* erleichtert den Zugang zu den Ergebnissen der Befragung. Hier garantiert der externe Anbieter für die Vollständigkeit und mathematische Korrektheit der Daten. Die Indices ASI und CI, interne und externe Benchmarks sowie die Kategorie „High Performance Culture“ bieten als einfache Heuristiken den Führungskräften viele Ansatzpunkte für die Analyse ihrer Ergebnisse und die Ableitung von Maßnahmen im Folgeprozess.

Auch hier ist festzustellen, dass Ingram Micro Deutschland in Bezug auf die Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung sehr gut aufgestellt und sehr routiniert ist, sodass kaum Probleme auftreten. Auch hier unterstützt wieder der externe Anbieter.

### **3.5.3 ... im Folgeprozess und der Evaluation der Mitarbeiterbefragung**

#### **3.5.3.1 Lernprozesse**

In Bezug auf *individuelle Lernprozesse* haben wir herausgestellt, dass die Mitarbeiterbefragung vor allem für die Führungskräfte konkrete Ansatzpunkte auf allen drei Lernniveaus enthält. Insbesondere die Kategorie „Direkte Führungskraft“ ist hier von Bedeutung. Mitarbeiter und Führungskräfte konnten sich außerdem mit der Zeit sehr viel Prozess- und Methodenwissen aneignen, sodass der Folgeprozess kompetent gestaltet werden kann. Ebenfalls positiv zu bewerten ist das Herausstellen des Mitarbeiters als wichtigem Feedbackgeber durch die Kom-

munikationsmaßnahmen zur Befragung. Insgesamt werden individuelle Lernprozesse bei Ingram Micro Deutschland nicht deutlich gefordert oder gefördert. Dies ist jedoch eher neutral zu bewerten, da individuelle Lernmöglichkeiten für Mitarbeiter sowie für Führungskräfte durch komplementäre Instrumente wie z. B. Mitarbeitergespräche oder Leadership Reflections herausgearbeitet werden können. Es gibt keine Verbindlichkeit individueller Lernprozesse für Führungskräfte, daher auch kein Controlling und keine Evaluation des Lernerfolges. Auch dies ist im Falle von Ingram Micro Deutschland neutral zu bewerten, da die Führungskräfte im Rahmen der Mitarbeiterbefragung schon sehr viel Verantwortung übernehmen müssen. Zusätzliche formale Regeln für individuelle Lernprozesse würden sie eventuell durch die zusätzliche Arbeitsbelastung überfordern. Zudem können Führungskräfte durch die implizite Vorgesetztenbewertung und den CI ihre Ergebnisse nicht ignorieren.

Die Teamergebnisse der Mitarbeiterbefragung werden in speziellen Workshops, den Get-Together-Meetings, vorgestellt. Dies entspricht dem Standardvorgehen, welches in der einschlägigen Literatur für die Ergebnismeldung empfohlen wird. Dadurch wird den Beteiligten die Möglichkeit gegeben, **Gruppenlernprozesse** zu initiieren. Die Vorteile der Workshops liegen vor allem darin, dass die Ergebnisse an potenziell alle Mitarbeiter zurückgemeldet werden. Schließlich handelt es sich um Teamergebnisse, die für die Befragten natürlich besondere Relevanz haben, da sie die „Betroffenen“ sind. Sie haben somit auch ein Recht, ihre eigenen Ergebnisse zu erfahren. Außerdem geben Workshops die Möglichkeit, die Ergebnisse zu diskutieren und zu validieren, nach den Ursachen für schlechte Bewertungen zu suchen und dazu passende Maßnahmen abzuleiten. Die Teams erhalten somit die Möglichkeit, Themen, die sie direkt betreffen, auch direkt im Team selbst zu lösen. Dies wirkt sich wahrscheinlich auch positiv auf die Akzeptanz der Veränderungen und die Motivation zur aktiven Beteiligung aus. Grundsätzlich entspricht die Situation des Get-Together-Meetings dem Arbeitsalltag, wenn Teammitglieder mit ihren Führungskräften in ihren Teammeetings über die aktuelle Situation im Unternehmen sprechen. Der Aufbau einer Parallelorganisation ist damit nicht nötig. Dieses Vorgehen steht im Einklang mit der vorherrschenden Kommunikationskultur und widerspricht den im Unternehmen gängigen Interaktionsmustern nicht. 40 % der Mitarbeiter sehen in den Get-Together-Meetings sogar eine Stärke der Mitarbeiterbefragung, da diese die Ableitung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen maßgeblich unterstützen. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte wünschen sich dieses Vorgehen im Folgeprozess. Darüber hinaus bietet das Standardvorgehen mit einer Präsentationsvorlage die Möglichkeit, gewünschte Maßnahmen im Action-Plan schriftlich zu fixieren. Dies ist ein erster Schritt zum erfolgreichen Controlling und zur Evaluation der Maßnahmen. Zudem besteht die Möglichkeit, Themen, die nicht im Team gelöst werden, an die Personalabteilung zu melden. So werden die Teams nicht mit der



Bearbeitung von Themen überfordert, die nicht in ihrem Verantwortungs- oder Einflussbereich liegen. Dadurch gehen wichtige Themen und Belange der Teams nicht verloren. Neutral zu bewerten ist die Moderation der Get-Together-Meetings durch die Führungskräfte. Aufgrund der langjährigen Erfahrung besitzen die Führungskräfte die notwendige Methodenkompetenz zur Durchführung des Workshops. Außerdem wird keine Parallelorganisation zur Übermittlung der Ergebnisse aufgebaut, das Vorgehen ist somit ökonomisch. Hinzu kommt, dass Führungskräfte i. d. R. die Verantwortlichen für mögliche Veränderungen sind, d. h. die nötigen Kompetenzen und den nötigen Einfluss besitzen, um Maßnahmen zu initiieren und umzusetzen. Letztlich entspricht es auch weitgehend den Wünschen der Mitarbeiter, die Führungskräfte als Moderatoren zu haben, damit Themen direkt und nicht erst über Dritte besprochen werden können. Gegen Führungskräfte als Moderatoren spricht, dass sie eventuell persönlich betroffen sind und daher nicht die nötige Sachlichkeit und Neutralität wahren können. Mitarbeiter könnten auch eventuell Konsequenzen fürchten, wenn sie ihre Meinung offen äußern. Die Autorin hat in ihren Interviews festgestellt, dass die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter sich ihre Führungskräfte als Moderatoren wünscht, sie hat allerdings auch von negativen Beispielen erfahren. Die neutrale Bewertung wurde gewählt, da die Moderation mit externen Moderatoren keine bessere Lösung darstellt. Diese Methode wäre zeit- und kostenintensiver und würde teilweise die direkte Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften unterbinden. Auf Dauer wäre dies also keine Alternative, da regelmäßiges Feedback zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zur Führungskultur bei Ingram Micro Deutschland gehört. Auch in regelmäßigen Teammeetings sprechen Mitarbeiter und Führungskräfte über Themen, die sie betreffen, sind also ebenfalls „Betroffene“. Es gibt also prinzipiell keinen Grund, eine Führungskraft in einem Get-Together-Meeting zu ersetzen. Vorstellbar wäre dagegen ein Eingreifen externer Moderatoren im Einzelfall, wenn gravierende Kommunikationsprobleme zwischen Mitarbeitern und Führungskräften herrschten, die eine erfolgreiche Durchführung des Workshops verhinderten. Allerdings müsste man in einem solchen Fall von weit größeren Problemen in der Zusammenarbeit ausgehen, die sicherlich nicht ohne weitere Maßnahmen bleiben dürften. Ebenfalls neutral wird die (Co-)Moderation durch die zuständigen HR-Manager gesehen. Einige Mitarbeiter begrüßen es, ihre übergreifenden Fragen direkt an einen Verantwortlichen adressieren zu können. Allerdings erscheint einigen Mitarbeitern die Diskussion dadurch „offizieller“ und sie fragen sich, ob ihre Beteiligung am Workshop direkte Auswirkungen auf sie selbst oder ihre Führungskraft haben könnte. Im Zweifelsfalle sollte es allerdings den HR-Managern möglich sein, diese Bedenken zu entkräften, indem sie ihre Rolle im Get-Together-Meeting verdeutlichen.

Schließlich bietet der Fragebogen Ansätze für Lernchancen **organisationalen Lernens** auf allen drei Lernniveaus. Es gibt zudem konkrete Fragen, die sich auf die Geschäftsleitung bezie-

hen und dieser Lernchancen eröffnen. Ebenso gibt es eine Frage zur Evaluation der Befragung und somit Lernchancen für Deutero-Lernprozesse. Auch der Folgeprozess ist so ausgelegt, dass weitere Themen für unternehmensübergreifende Veränderungen bottom-up an die Personalabteilung gemeldet werden. Im Laufe der Zeit wurde der Folgeprozess verschlankt und die parallele Organisation abgebaut, sodass die Ressourcen ökonomischer eingesetzt werden können. Insgesamt sind also die methodischen Voraussetzungen zur Initiierung von organisationalen Lernprozessen sehr gut.

### **3.5.3.2 Kommunikation**

Etablierte *Kommunikationsmaßnahmen* wie das Intranet, die Mitarbeiterzeitschrift und die Mitarbeiterversammlung werden genutzt, um die Ergebnisse allen Mitarbeitern und Führungskräften zugänglich zu machen. Selbst Mitarbeiter, die nicht aktiv nach Informationen suchen, werden zumindest durch die Kommunikation per E-Mail erreicht. Alle etablierten Kommunikationsinstrumente sind grundsätzlich allen Mitarbeitern zugänglich. Die Mitarbeiter sind i. d. R. auch darüber informiert, wo sie weitere Informationen zur Befragung finden können.

Durch die Mitarbeiterbefragung wird den Unternehmensmitgliedern ein *Kommunikationsinstrument* zur Verfügung gestellt, durch das sie ihre Meinung zu aktuellen Themen äußern können. Ingram Micro führt eine Vollbefragung durch, sodass potenziell alle Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Wahrnehmung zum Unternehmen mitteilen können. Durch das Design des Folgeprozesses, die Diskussionen der Ergebnisse in den Get-Together-Meetings, werden die Ergebnisse wieder an die Unternehmensmitglieder zurückgemeldet. Dadurch können Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsame Wirklichkeitskonstrukte in Bezug auf das Unternehmen bilden. Im Teambereich sind Mitarbeiter und Führungskräfte außerdem weitgehend in der Lage, in Bezug auf diese Wirklichkeit Handlungsoptionen zu entwickeln. Wie die Umfrage der Autorin und die Interviews zeigen, werden diese Handlungsoptionen auch teilweise umgesetzt.

## 3.6 Auf einen Blick: Verbesserungspotenzial ...

### 3.6.1 ... bei der Gestaltung des Fragebogens

Der Fragebogen ist leider der Bereich der Mitarbeiterbefragung, auf den Ingram Micro Deutschland den geringsten Einfluss hat. Die *Themenauswahl* und die *Zusammenstellung der Fragen* sind weltweit einheitlich vorgegeben. Wie wir in Abschnitt 3.2.2 feststellen konnten, werden die *Lernmöglichkeiten auf der Ebene der Manifestationen* mit der Zeit immer geringer. Gerade in Bezug auf die Veränderung von materiellen Artefakten (Themenfelder Arbeitsplatzbedingungen und Ressourcen), bei der Ingram Micro Deutschland bereits sehr viele Maßnahmen erfolgreich umsetzen konnte, ist die Grenze dessen, was aus finanzieller Sicht noch zu rechtfertigen ist, nahezu erreicht. Dadurch fehlen dem Unternehmen Möglichkeiten, kurzfristig sichtbare Veränderungen umzusetzen. Bei einer lokalen Befragung wäre es hier an der Zeit, die Fragen auf der Ebene der Manifestationen zu überdenken und eventuell zu verändern. Sicherlich gehören Fragen zu den Arbeitsplatzbedingungen zu den Standardfragen, die nicht einfach aus einem Fragebogen entfernt werden sollten, auch dann nicht, wenn es anscheinend keine neuen Ansatzpunkte für Veränderungen gibt. Schließlich behandeln diese Fragen gewisse Grundbedürfnisse der Mitarbeiter, die für sie weiterhin relevant bleiben. Vielleicht gibt es aber die Möglichkeit, neue Fragen zu Bereichen aufzunehmen, die bis jetzt noch nicht behandelt wurden. Dies hängt natürlich davon ab, wie intensiv die Themen Arbeitsplatzbedingungen und Ressourcen bereits in vorherigen Befragungen behandelt wurden. Allgemein ist festzuhalten, dass Unternehmen, die bereits seit vielen Jahren Befragungen mit (fast) identischem Fragebogen durchführen, ihre Fragebogenitems dahingehend untersuchen sollten, ob diese immer noch genug Ansatzpunkte für Veränderungen bieten und ob sie den individuellen Bedürfnissen und Zielen des Unternehmens noch entsprechen. Gegebenenfalls sollten Fragebogeninhalte und eventuell auch die Ziele der Befragung an die aktuelle Situation angepasst werden. Hier müssen sich Unternehmen bei jedem Fragebogenitem entscheiden, ob für den Erfolg der Befragung die Vergleichbarkeit über einen längeren Zeitraum oder die Anpassung an die aktuelle Unternehmenssituation entscheidend ist. Diese Frage lässt sich sicherlich nicht pauschal beantworten, sondern ist abhängig von der individuellen Situation der entsprechenden Unternehmen.

Leider liegt dies außerhalb des Handlungsspielraumes von Ingram Micro Deutschland. Unternehmen, die keinen bzw. nur wenig Einfluss auf die Gestaltung des Fragebogens haben, sollten daher zunächst den Fragebogen noch einmal genauer betrachten und die *Themen* heraussuchen, die *noch Lernmöglichkeiten beinhalten*. Diese Themen könnten dann z. B. auch *schwerpunktmäßig im Folgeprozess*, im Fall von Ingram Micro Deutschland also in den Get-Together-Meetings, berücksichtigt werden. Hier würden sich zunächst Themen auf der Ebene der sozia-

len Konkretisierungen anbieten, da sich Lernmöglichkeiten auf dieser Ebene wahrscheinlich mittelfristig umsetzen lassen. Schwerpunktthemen, die sich auf den Kern der Kultur beziehen, würden in ihrer Umsetzung wahrscheinlich zu lange Zeit in Anspruch nehmen und könnten dadurch den Eindruck verstärken, dass „nichts passiert“. Welche Themen sich im Einzelnen als Schwerpunkte für Veränderungen eignen, könnte zum einen von der Personalabteilung oder Geschäftsleitung festgelegt werden. Hier könnte die Geschäftsleitung wieder mehr in den Vordergrund treten und durch das Festlegen von Schwerpunktthemen ihr Commitment zur Befragung verdeutlichen. Zum anderen könnten die Führungskräfte in die Themenauswahl einbezogen werden. Durch ihren unmittelbaren Kontakt mit den Mitarbeitern und durch die individuellen Ergebnisberichte könnten sie wertvollen Input geben, zu welchen Themen Handlungsbedarf besteht. Dieser Handlungsbedarf könnte wahrscheinlich sehr einfach durch Gespräche mit den HR-Managern ermittelt werden, die in regelmäßigem Kontakt mit den Führungskräften aus ihrem Betreuungsbereich stehen und auch die Ergebnisse der Befragung besprechen. So wäre es nicht einmal nötig, zusätzliche Termine zu vereinbaren, und der Abstimmungsaufwand würde sich nur minimal erhöhen. Gleichzeitig wäre sichergestellt, dass die Schwerpunktthemen nicht an den Bedürfnissen der Befragten vorbeigehen.

Ein weiterer Punkt betrifft die *Anwendbarkeit* des Fragebogens *in einem anderen Kulturkreis*. Einige Personen sprachen Übersetzungsproblematiken an oder dass der Fragebogen nicht an die deutsche Kultur angepasst sei. Insgesamt fiel die Zahl der Personen, die sich negativ äußerten, gering aus. Trotzdem gibt es Hinweise, dass gerade das Thema Übersetzungen in manchen Get-Together-Meetings diskutiert wurde, anstatt sich auf die Ergebnisse zu konzentrieren. Hier ist ein Ansatzpunkt für weitere Nachforschungen, zu denen Rückmeldungen über die HR-Manager eingeholt werden könnten. Zunächst müsste sicherlich einmal festgestellt werden, ob die Übersetzungsthematik ein generelles Problem ist oder nur vereinzelt auftritt. Des Weiteren wäre zu analysieren, inwieweit die Thematik tatsächlich den Ablauf bzw. den Erfolg eines Get-Together-Meetings stört. Da allerdings der Fragebogen auch in Zukunft aus den USA vorgegeben wird, können sich die Übersetzungsproblematik oder die Anpassung an die deutsche Kultur wahrscheinlich nicht vollständig und zur Zufriedenheit aller Beteiligten lösen lassen. Hier bliebe der Personalabteilung von Ingram Micro Deutschland nur die Möglichkeit, sich durch Diskussionsrunden oder Kommunikationsmaßnahmen in den gängigen Medien über dieses Thema mit den Mitarbeitern auszutauschen und zu vermitteln, dass die Ergebnisse der Befragung trotzdem relevant und aussagekräftig sind.

Schließlich ist der Umgang mit den *Kommentaren* verbesserungsbedürftig. Zum einen scheinen nicht alle Mitarbeiter darüber informiert zu sein, wie die Kommentare ausgewertet werden. Sie wissen daher nicht, welche Person ihre Kommentare tatsächlich liest und ob diese Person der

richtige Ansprechpartner für ihre Anliegen ist bzw. diese als relevant erachtet wird. Viele Mitarbeiter sind sich also nicht sicher, ob sich das Schreiben von Kommentaren aus ihrer Sicht überhaupt lohnt. Zum anderen gibt es bis zum Stand der Untersuchung der Autorin kein einheitliches Verfahren, wie man auf die Kommentare reagieren will. In der jüngeren Zeit sind diese daher entweder fast komplett vernachlässigt worden oder erhielten durch gesonderte Kommunikationsmaßnahmen in 2006 im Verhältnis zu viel Aufmerksamkeit. Hier wäre es nötig, ein einheitliches Vorgehen zu entwickeln, das die Kommentare entsprechend berücksichtigt und auch die Verantwortlichkeit für den Umgang mit den Kommentaren klärt. Die Mitarbeiter müssen darüber informiert werden, wer ihre Kommentare liest, und auch, sobald man sich auf ein einheitliches Vorgehen festgelegt hat, wie damit in Zukunft umgegangen werden soll. Die Untersuchungen der Autorin bestätigen, dass die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter die Kommentare positiv bewertet und auch nutzt. Sie schätzen die Möglichkeit, in ihren eigenen Worten noch einmal zu verschiedenen Themen Stellung nehmen zu können. Daher können die Kommentare allgemein als eine Stärke der Mitarbeiterbefragung gesehen werden. Lediglich der Umgang damit muss in Zukunft verbindlich festgelegt und an die Mitarbeiter kommuniziert werden.

Die Stärken und Verbesserungspotenziale bei der Gestaltung des Fragebogens sind in der folgenden Tabelle zusammenfassend dargestellt (alphabetisch sortiert). Die einzelnen Themenbereiche sind wie folgt bewertet:

+ bedeutet, das Thema ist eine Stärke der Mitarbeiterbefragung,

0 bedeutet, dass das Thema sowohl Stärken als auch Verbesserungspotenzial aufweist,

- bedeutet, dass das Thema überwiegend Verbesserungspotenzial aufweist.

Tabelle 1: Stärken und Verbesserungspotenzial bei der Gestaltung des Fragebogens

Stichwort	Bewertung	Zusammenfassung
Fragebogen, Anwendbarkeit in anderem Kulturkreis (Abschnitt 3.2.1)	-	<b>Verbesserungspotenzial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersetzungsproblematik</li> <li>• keine Anpassung der Fragen an Kultur</li> <li>• Thematisierung der Problematik eventuell notwendig, aber aufgrund internationaler Vorgaben wahrscheinlich nicht vollständig lösbar</li> </ul>
Fragebogen, Auswahl der Themen (Abschnitt 3.2.1)	+	<b>Stärke</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sowohl Leistungs-, Strategie-, Standard- und psychologische Themen, keine zu enge Themenauswahl</li> <li>• keine ungeeigneten Themen</li> <li>• Themen sind grundsätzlich einer Veränderung zugänglich</li> </ul> <b>Verbesserungspotenzial (nicht umsetzbar)</b>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Themen sind international festgelegt, daher nur wenig Einfluss auf Themenwahl</li> </ul>
Fragebogen, Kommentare (Abschnitt 3.2.1)	0	<p><b>Stärke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MA bewerten Kommentare positiv und nutzen sie</li> </ul> <p><b>Verbesserungspotenzial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• für MA nicht nachvollziehbar, wer Kommentare liest</li> <li>• keine einheitliche Vorgehensweise bei der Berücksichtigung der Kommentare im Folgeprozess</li> </ul>
Fragebogen, Standardfragen (Abschnitt 3.2.1)	+	<p><b>Stärke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardfragen erlauben Benchmark-Vergleiche</li> <li>• Ergänzung durch unternehmensspezifische Fragen, daher bleiben Fragen für MA relevant</li> </ul>
Fragebogen, Umfang (Abschnitt 3.2.1)	+	<p><b>Stärke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindestlänge, keine zu enge Themenauswahl</li> <li>• Ausfülldauer annehmbar</li> </ul>
Fragebogenitems, demografische (Abschnitt 3.2.1)	0	<p><b>Stärke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• demografische Items zum Standort erlauben Zuordnung von Fragebögen auch ohne Angabe der FK</li> </ul> <p><b>Verbesserungspotenzial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Items werden erhoben, die nicht für die Auswertung relevant sind → könnte MA verunsichern</li> </ul>
Fragebogenitems, Einordnung in Ebenen der Kultur (Abschnitt 3.2.1)	+/0	<p><b>Stärke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernmöglichkeiten auf allen drei Lernniveaus vorhanden (Möglichkeit kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen umzusetzen)</li> </ul> <p><b>Verbesserungspotenzial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristige Möglichkeiten aufgrund der langen Durchführung der Befragung und der bereits umgesetzten Maßnahmen kaum noch vorhanden</li> <li>• Veränderung des Fragebogens weitestgehend nicht möglich</li> </ul>
Fragebogenitems, Reihenfolge und Skalierung (Abschnitt 3.2.1)	+	<p><b>Stärke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Items sind thematisch und übersichtlich angeordnet</li> <li>• Skalierung wechselt, verwirrt jedoch nicht</li> </ul>

### 3.6.2 ... bei der Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung

Während die interventionistische *Positionierung* der Mitarbeiterbefragung konsequent umgesetzt wird, weisen die *Ziele* der Befragung einige Schwächen auf. Diese fordern zwar entsprechend der interventionistischen Positionierung dazu auf, Verbesserungsbedarf aufzudecken und entsprechende Maßnahmen umzusetzen, bleiben dabei jedoch relativ unklar, was die Themen für Veränderungen sowie deren Umfang und Verantwortlichkeiten betrifft. Die Interviews der Autorin lassen darauf schließen, dass sich bei Mitarbeitern und Führungskräften verschiedene Erwartungen hinsichtlich der Mitarbeiterbefragung entwickelt haben. Während Mitarbeiter eher auf Verbesserungen ihrer eigenen Situation hoffen, erhoffen sich Führungskräfte neben dem Feedback zu ihrem Führungsverhalten auch Feedback und Verbesserungsvorschläge zu übergreifenden Strukturen und zum Geschäftsprozess allgemein. Infolgedessen werden häufig Erwartungen auf beiden Seiten enttäuscht. Nach den Recherchen der Autorin gab es kaum Bemühungen, Mitarbeiter und Führungskräfte in die Zielklärung der Befragung zu involvieren. Die Mitarbeiter und Führungskräfte hatten sehr lange Zeit, ein nicht unerhebliches methodisches Wissen in Bezug auf Mitarbeiterbefragungen aufzubauen. Von diesem Wissen könnte Ingram Micro Deutschland profitieren. Es wäre lohnend, Führungskräfte und Mitarbeiter in die Zielklärung einzubinden, denn offensichtlich haben sie bereits relativ genaue Vorstellungen darüber entwickelt. Entsprechende Meinungen könnten über verschiedene Quellen eingeholt werden. Wahrscheinlich ist es dabei nicht einmal nötig, den langen Weg über eine neuerliche Umfrage zur Befragung zu gehen und die Meinungen des *gesamten* Unternehmens zu erheben. Auch über das Intranet, das eine eigene Seite zur Mitarbeiterbefragung enthält, könnten Mitarbeiter und Führungskräfte zum Feedback zur Befragung und zu deren Zielen aufgefordert werden. Viele engagierte Mitarbeiter und Führungskräfte würden diese Chance sicherlich gerne wahrnehmen. Aufgrund der gut ausgebauten und etablierten Kommunikationsmedien ließe sich solch eine Maßnahme auch wirksam vermarkten. Die HR-Manager könnten zusätzlich dazu über ihre Kontakte zu den Führungskräften Rückmeldungen einholen. Auch eine Diskussionsrunde im Rahmen eines Workshops mit Fokusgruppen bzw. ausgesuchten Teilnehmern wäre denkbar. Ganz gleich, für welche Maßnahme man sich entschiede würde, es sollte zunächst darum gehen, die Zielvorstellungen der Beteiligten zu klären, d. h. herauszufinden, was sich die verschiedenen Parteien von den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung erhoffen. Sollte man sich für Diskussionsrunden entscheiden, böte sich gleichzeitig die Möglichkeit, die Themenfelder zu diskutieren, die immer noch Ansatzpunkte für Veränderungen bieten (wie bereits im Abschnitt vorher erläutert). Des Weiteren sollte geklärt werden, ob das Unternehmen Veränderungen auf der Team-, der Abteilungsebene oder im gesamten Unternehmen umsetzen möchte. Im aktuellen Folgeprozess werden vornehmlich individuelle oder Gruppenlernprozesse in einzelnen Teams angestoßen. Die entsprechenden Führungskräfte sind hauptsächlich für die

Umsetzung von Maßnahmen verantwortlich. Sollte sich Ingram Micro Deutschland entschließen, wieder verstärkt Lernprozesse größerer Gruppen, ganzer Abteilungen oder der gesamten Organisation zu initiieren, müssten hier die Verantwortlichkeiten neu geklärt werden, denn diese Prozesse gingen über die Zuständigkeit und Umsetzungsmöglichkeit einer einzelnen Führungskraft hinaus. Eine interaktive Zielklärung dieser Art wird wahrscheinlich einen gewissen zeitlichen Rahmen beanspruchen. Dafür können die Beteiligten anschließend den Folgeprozess vermutlich erfolgreicher umsetzen. Ein Workshop lädt sicherlich dazu ein, gleich einen Großteil der offenen Fragen besprechen zu wollen. Allerdings sollte eine Diskussionsrunde nicht inhaltlich überfrachtet werden. Es ist daher davon abzuraten, noch zusätzlich offene Punkte zu klären, wie z. B. die im vorherigen Abschnitt erwähnte Übersetzungsproblematik. Die für die Mitarbeiterbefragung Verantwortlichen müssten sich also im Vorfeld darauf einigen, welche der hier aufgeführten Verbesserungspotenziale sie nutzen wollen und welche Maßnahmen sie dazu ergreifen wollen. Sollte ein Workshop mit Mitarbeitern und/oder Führungskräften geplant sein, dürfte dieser thematisch nicht überladen werden.

Insgesamt ist festzuhalten, dass konkrete Ziele für eine Mitarbeiterbefragung von größter Wichtigkeit sind. Denn sie bieten den Vorstellungen aller Beteiligten eine Orientierung, damit sich realistische Erwartungen in Bezug auf den Folgeprozess entwickeln können. Unternehmen sollten daher darauf achten, dass Ziele klar formuliert und entsprechend kommuniziert werden. Ziele können sich im Laufe der Zeit auch verändern und an neue Situationen im Unternehmen angepasst werden. Gerade wenn sich Mitarbeiterbefragungen vornehmlich auf individuelle oder Gruppenlernprozesse konzentrieren, sind Mitarbeiter und Führungskräfte wichtige Inputgeber. Sie sollten regelmäßig in Diskussionen über die Ziele eingebunden werden, damit sichergestellt wird, dass die Ziele der Befragung nicht an den Bedürfnissen der Beteiligten vorbeigehen.

Auch die Geschäftsleitung spielt eine wichtige Rolle für den Folgeprozess. Die Erhebungen der Autorin zeigen, dass das *Commitment* der Geschäftsleitung für viele Befragte nicht ersichtlich ist. Die Befragung wird zunehmend als Instrument der Personalabteilung wahrgenommen, da diese als Ansprechpartner und Verantwortliche der nationalen Kommunikationsmaßnahmen in den Vordergrund gerückt ist. Es ist wahrscheinlich gar nicht nötig, dass die Geschäftsleitung zu ihrer früheren Rolle als Promotor von Maßnahmen zurückkehrt. Bereits einfachere Maßnahmen, die das Commitment der Geschäftsleitung verdeutlichen, sind denkbar. Kommunikationsmaßnahmen, wie z. B. die E-Mail-Kommunikation vor und während der Befragung, könnten zusätzlich auch im Namen der Geschäftsleitung unterschrieben werden. In den Mitarbeiterversammlungen, in denen bereits die Ergebnisse der Befragung vorgestellt werden, könnte zusätzlich auf das weitere Vorgehen eingegangen werden, z. B. könnten Maßnahmen, an denen sich



die Geschäftsleitung beteiligt, kurz vorgestellt werden. Als Moderator sollte, neben dem Personalleiter, dann auch ein weiteres Mitglied der Geschäftsleitung aktiv auftreten. Auch die Intranetseite könnte genutzt werden, um Reaktionen der Geschäftsleitung auf die Befragung für alle Mitarbeiter sichtbar zu machen. Die Geschäftsleitung könnte sich hier die etablierten Kommunikationsmaßnahmen zunutze machen, die bereits sehr erfolgreich vor und während der Befragung eingesetzt werden. Allgemein ist sicherlich festzuhalten, dass eine aktive Unternehmensleitung im Folgeprozess den Erfolg von Mitarbeiterbefragungen positiv beeinflusst. Doch selbst wenn die Unternehmensleitung nicht aktiv als Promotor von Veränderungen auftritt, ist es wichtig, den Beteiligten zu vermitteln, dass man die Ergebnisse der Befragung und damit die Anliegen der Mitarbeiter ernst nimmt und sie in künftige Entscheidungen mit einbeziehen will. Gerade in Unternehmen, die seit langer Zeit Mitarbeiterbefragungen durchführen, kann sich eine gewisse Routine einstellen. Dann ist es besonders wichtig, dass die Unternehmensleitung explizit hinter der Befragung steht und ihre Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg betont.

Wie bereits weiter oben erwähnt, leisten die etablierten *Kommunikationsmedien* einen wertvollen Beitrag dazu, dass die *Durchführung* der Mitarbeiterbefragung reibungslos abläuft. Lediglich die Informationen direkt im Anschluss an die Befragung fallen eher dürftig aus. Hier fehlt es vor allem an verbindlichen Aussagen zum weiteren Vorgehen, das über die Informations-E-Mails aber sehr schnell den Befragten mitgeteilt werden könnte (ausführlicher dazu Abschnitt 3.6.3.2). In der Durchführung gibt es nur marginale Schwachpunkte, die auf den etwas unglücklich gewählten Zeitpunkt der Befragung zurückzuführen sind. In die ersten Aprilwochen, in denen die Befragung nun schon seit einiger Zeit stattfindet, fallen meist die Osterferien und damit die Urlaubszeit, was zu ungewollten Ausfällen bei der Befragung führt. Dies ist allerdings kein großes Manko und scheint sich auch nicht auf die konstant guten Quoten ausgewirkt zu haben. Allgemeine Empfehlungen für den richtigen Zeitpunkt der Durchführung können nicht gemacht werden, da sich dieser am individuellen Zeitplan des Unternehmens orientieren muss. Gerade in großen Unternehmen oder Konzernen scheint die Unterstützung durch einen externen Anbieter ratsam, da dieser auch bei einer hohen Anzahl von Befragten einen reibungslosen Ablauf garantieren kann und dadurch nur wenige interne Ressourcen gebunden werden.

In der jüngsten Vergangenheit kam es leider immer wieder zu einer verstärkten Überbetonung der *Quoten*. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass sich Ingram Micro Deutschland im internationalen Vergleich an der Quote messen lassen muss. Da die Beteiligung zum anderen auch als Zeichen für die Akzeptanz der Befragung gesehen wird, sind viele Kommunikationsmaßnahmen vornehmlich auf die Steigerung der Quote ausgelegt. Dies könnte bei den Befragten den Eindruck entstehen lassen, dass sich das Unternehmen lediglich auf eine hohe Quote

konzentriert und nicht auf die Ergebnisse. Die *Incentives* verstärken möglicherweise diesen Eindruck. Sicherlich sind viele Unternehmen, die Befragungen durchführen, aus ähnlichen Gründen an einer möglichst hohen Quote interessiert. Allgemein ist davon abzuraten, in den Kommunikationsmaßnahmen die Quote zu sehr in den Vordergrund zu rücken. Hier wäre es z. B. sinnvoller, wenn man in Bezug auf die Quote in die Richtung argumentierte, dass eine hohe Beteiligung ausschlaggebend ist für die Repräsentativität der Ergebnisse und damit auch für die Ableitung sinnvoller Maßnahmen. Ob zusätzlich auch Incentives für die Teilnahme an der Befragung angeboten werden sollten, ist dabei sicherlich von der Unternehmenskultur abhängig.

Bei der *Vorbereitung* und *Unterstützung der Führungskräfte* im Folgeprozess verlässt sich Ingram Micro Deutschland vermehrt auf die Erfahrung ihrer Führungskräfte im Umgang mit der Befragung und den Ergebnissen. Spezielle Trainingsangebote zur Mitarbeiterbefragung hat es daher schon lange nicht mehr gegeben. Führungskräfte, die das erste Mal einen Bericht erhalten, werden nicht speziell auf ihre neue Rolle im Folgeprozess vorbereitet. Hier wäre es sicher sinnvoll, neue Führungskräfte durch spezielle Maßnahmen, wie z. B. eine Schulung, auf ihre Rolle vorzubereiten. Ebenfalls denkbar wäre eine Gesprächsrunde für neue Führungskräfte, in der sie die Möglichkeit erhalten, sich untereinander über ihre Erfahrungen im Folgeprozess auszutauschen. Auch erfahrene Führungskräfte könnten daran teilnehmen und ihren jungen Kollegen ihr Wissen und ihre Erfahrungen vermitteln und die Sichtweisen jüngerer Kollegen kennenlernen. Solche Gesprächsrunden könnten gleichzeitig sicherstellen, dass alle Führungskräfte sich ihrer Rolle im Folgeprozess bewusst sind und den Prozess auch konsequent und flächendeckend leben. Eigenmächtigen Veränderungen des Prozesses könnte so vorgebeugt werden. Fraglich ist allerdings, ob allen Führungskräften der Sinn dieser Gesprächsrunden zu vermitteln ist und ob sie überhaupt das Bedürfnis haben, sich die Zeit dafür zu nehmen. Eventuell wäre daher zu überlegen, verpflichtende Veranstaltungen für alle Führungskräfte durchzuführen. Dies wäre z. B. vor allem dann sinnvoll, wenn sich Unternehmensleitung und/oder Personalabteilung dazu entschließen, aufgrund des hier ermittelten Verbesserungspotenzials Veränderungen am Prozess vorzunehmen. Solche Veränderungen könnten in Schulungen wirkungsvoll und flächendeckend umgesetzt werden.

Einen letzten Ansatzpunkt für Verbesserungen in der Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung bieten die *Ergebnisberichte*. Es vergeht unter Umständen eine sehr lange Wartezeit von mehreren Monaten, bis die Ergebnisse an die einzelnen Führungskräfte zurückgemeldet werden können. Dies führt zu Problemen im Folgeprozess, da sich die Mitarbeiter nicht mehr an ihre Antworten erinnern oder nicht mehr nachvollziehen können, warum sie so

geantwortet haben. Hinzu kommt, dass bis zum Get-Together-Meeting nochmals drei oder vier Monate vergehen können, in denen sich die Situation im Unternehmen so verändert haben kann, dass die Ergebnisse der Befragung nicht mehr relevant sind. Obwohl Ingram Micro Deutschland auf die Auswertung der Daten keinen Einfluss hat, sollte diese Problematik an die USA zurückgemeldet werden. Hier wäre der externe Anbieter gefragt, zur Lösung des Zeitproblems beizutragen. Eine weitere Schwäche betrifft die internen Benchmarks, die sich auf die weltweiten Ergebnisse oder die Ergebnisse für Europa beziehen. Diese sind gerade für Führungskräfte in mittleren oder unteren Hierarchieebenen eher nicht relevant. Als aussagekräftigen Vergleich benötigen sie vielmehr die Ergebnisse von Ingram Micro Deutschland oder Ergebnisse ihrer Abteilung bzw. der direkten Vorgesetzten. Da Ingram Micro Deutschland leider keinen Einfluss auf die Gestaltung der Berichte hat, ist es umso wichtiger, dass z. B. über die Intranetseite die entsprechenden Vergleichsmöglichkeiten in Form der Berichte der Geschäftsleitung veröffentlicht werden. Führungskräfte sollten noch einmal darauf hingewiesen werden, dass sie den ihnen unterstellten Führungskräften ihre Ergebnisse zugänglich machen. Die Benchmark-Vergleiche dürfen gleichzeitig aber nicht überbetont werden. In der Vergangenheit ist es vorgekommen, dass fallende Werte nicht erkannt oder nicht als problematisch gesehen wurden, weil sie immer noch (teilweise erheblich) besser waren als die angebotenen Vergleichswerte. Führungskräfte sollten sich daher teilweise von den Benchmarks emanzipieren und auch eigene Maßstäbe zur Bewertung der Ergebnisse ansetzen. Wenn z. B. eine Führungskraft großen Wert auf einen partizipativen Führungsstil legt, dann sollte sie entsprechend hohe Zustimmung zur Frage 8 der Mitarbeiterbefragung erwarten können.<sup>128</sup> Entspricht die Zustimmung nicht den eigenen Erwartungen der Führungskraft, so kann sie sich veranlasst fühlen, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, selbst wenn der Wert im Benchmark-Vergleich gut abschneidet. Generell sollten die Führungskräfte die Entwicklung ihrer eigenen Werte überwachen, um Trends zu erkennen. Da die Ergebnisberichte leider nur im PDF-Format geliefert werden, ist hier auch das Engagement der Führungskräfte gefragt, die eventuell selbstständig eigene Tabellen erstellen müssen, um ihre Ergebnisse über die Zeit vergleichen zu können. Aber auch auf Unternehmensebene hat der Benchmark-Vergleich oft dazu geführt, dass Ergebnisse in Präsentationen eher „beschönigt“ wurden. Häufig verwendet wurde hier die Phrase: „Die Werte sind zwar im Vergleich zum letzten Jahr gefallen, liegen aber immer noch auf sehr hohem Niveau.“ Auch hier wäre es an der Zeit, sich teilweise von den Benchmarks zu lösen und fallende Trends über die Jahre klar zu erkennen und auch in Präsentationen zuzugeben. Dies mag in der Folge natürlich auch dazu führen, dass sich die Unternehmensleitung quasi gezwungen fühlt, auf diese Werte auch zu reagieren, aber genau darin besteht ja die Chance der Mitarbeiterbefragung, Trends schon frühzeitig zu erkennen, bevor Werte in problematische Bereiche fallen. Generell ist anzumerken, dass Benchmark-Berichte im Sinne einer einfachen

---

<sup>128</sup> Frage 8/MAB: „Ich kann die nötigen Entscheidungen selbst treffen, um meine Arbeit gut zu machen.“

Heuristik die Auswertung von Befragungsergebnissen erleichtern können. Sie bieten hilfreiche Vergleiche und erste Anhaltspunkte, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Dies sollte aber unbedingt ergänzt werden durch eigene Bewertungskriterien, ab wann ein Wert als kritisch zu betrachten ist. Sonst verliert die Mitarbeiterbefragung unter Umständen ihr Potenzial, problematische Trends bereits frühzeitig zu erkennen.

Die Stärken und Verbesserungspotenziale bei der Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung sind in der folgenden Tabelle zusammenfassend dargestellt (alphabetisch sortiert).

Tabelle 2: Stärken und Verbesserungspotenzial bei Vorbereitung und Durchführung

Stichwort	Bewertung	Zusammenfassung
Anonymität (Abschnitt 3.3)	+	<b>Stärke</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>durch externen Anbieter sichergestellt</li> </ul>
Beteiligung (Quote) (Abschnitt 3.3)	+	<b>Stärke</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>mit 70 bis 80 % sehr hoch, Ergebnisse dadurch repräsentativ</li> <li>lässt auf hohe Akzeptanz der MAB schließen</li> <li>MAB ist in Unternehmenskultur integriert</li> <li>evtl. leichte Überbetonung der guten Quote, die aber nicht als Ausrede zur Passivität dient</li> </ul>
Commitment der Geschäftsleitung (Abschnitt 3.3)	0	<b>Verbesserungspotenzial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>hält sich eher im Hintergrund (keine eigene Kommunikation zur MAB, keine sichtbare Beteiligung bei Umsetzung von Maßnahmen)</li> <li>MAB ist eher ein Instrument der Personalabteilung</li> <li>i. d. R. nur Ergebnisverkündung, keine Kommunikation zum Umgang mit den Ergebnissen oder Maßnahmen</li> </ul> <p>(Bewertung 0 wurde gewählt, da trotz des Verbesserungspotenzials das Commitment der Geschäftsleitung keine spürbaren negativen Auswirkungen auf die MAB hat)</p>
Durchführung (Abschnitt 3.3)	+	<b>Stärke</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>routiniertes Vorgehen, i. d. R. keine Schwierigkeiten</li> </ul> <b>Verbesserungspotenzial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>evtl. Zeitpunkt und Zeitraum der Befragung verbesserungsbedürftig, aber keinesfalls kritisch</li> </ul>
Ergebnisberichte, Gestaltung (Abschnitt 3.3)	+/0	<b>Stärke</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>übersichtliche Gestaltung inkl. Grafiken</li> <li>enthält interne und externe Benchmarks</li> <li>CI, ASI und High Performance Culture dienen als einfache Heu-</li> </ul>

		<p>ristiken</p> <p><b>Verbesserungspotenzial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>interne Benchmarks für FK meist nicht relevant, Ergänzung um Werte für IM Deutschland wünschenswert</li> <li>interne Benchmarks mit Werten aus Europa führen teilweise zu Blindheit gegenüber fallenden Werten</li> </ul>
Ergebnisberichte, sonstiges (Abschnitt 3.3)	0/-	<p><b>Stärke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vollständigkeit und Richtigkeit der Ergebnisse gewährleistet durch externen Anbieter</li> </ul> <p><b>Verbesserungspotenzial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>lange Wartezeit bis Ergebnisse veröffentlicht werden; erschwert Diskussion, weil sich Situation verändert hat oder Befragte sich nicht mehr an Antworten erinnern</li> <li>Folgeproblem: zu wenig Zeit für die Umsetzung von Maßnahmen, bis zur nächsten MAB → Gefühl, dass sich nichts „getan“ hat</li> </ul>
Incentives (Abschnitt 3.3)	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine eindeutige Beurteilung möglich, wahrscheinlich aber eher unproblematisch</li> </ul>
Kommunikation vor und während der Befragung (Abschnitt 3.3)	+	<p><b>Stärke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>viel Kommunikation über etablierte Medien, guter Medienmix</li> <li>wichtige organisatorische Details werden vermittelt</li> <li>Kommunikation der Ergebnisse erfolgt relativ zeitnah</li> </ul> <p><b>Verbesserungspotenzial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>keine Kommunikation zum weiteren Vorgehen</li> </ul>
Vorbereitung der Führungskräfte (Abschnitt 3.3)	+	<p><b>Stärke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>gute Unterstützung durch Leitfäden, Präsentationsvorlage und Personalabteilung</li> <li>gesonderte Schulung aufgrund der langjährigen Erfahrung und der geringen Fluktuation kaum nötig</li> </ul> <p><b>Verbesserungspotenzial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Schulung für neue FKs wäre sinnvoll</li> </ul>
Ziele und Positionierung (Abschnitt 3.3)	0/-	<p><b>Stärke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>interventionistisch angelegte MAB mit passendem Folgeprozess</li> </ul> <p><b>Verbesserungspotenzial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele der MAB zu oberflächlich und allgemein formuliert</li> <li>(finanzieller) Rahmen, Verantwortlichkeiten und Themen für Veränderungen teilweise nicht geklärt</li> <li>dadurch unterschiedliche Erwartungen an MAB bei MA und FK → Erwartungen werden häufig enttäuscht</li> </ul>

### 3.6.3 ... im Folgeprozess und bei der Evaluation der Mitarbeiterbefragung

#### 3.6.3.1 Lernprozesse

In Bezug auf **individuelle Lernprozesse** liegt das größte Verbesserungspotenzial in der Veränderung der Rolle der Mitarbeiter. Diese sehen sich bis jetzt vornehmlich in der Rolle des Feedbackgebers. Zu wenig betont wird, dass Mitarbeiter auch aktiv an Lernprozessen in ihrem Team oder im Unternehmen insgesamt teilhaben müssen, damit diese erfolgreich verlaufen können. Tendenziell wird durch die Gestaltung des Folgeprozesses und die Kommunikation die passive Haltung der Mitarbeiter eher unterstützt, die darauf warten, dass sich die Veränderungen auch ohne ihr Zutun ergeben. Durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen sollte zunächst einmal verdeutlicht werden, dass die Mitarbeiterbefragung eine Chance zur Reflexion des Arbeitsalltags ist, für die sich Mitarbeiter im Tagesgeschäft für gewöhnlich zu wenig Zeit nehmen. Bereits diese Reflexion kann bei Mitarbeitern individuelle Lernprozesse auslösen. Des Weiteren muss das Bewusstsein der Mitarbeiter geschärft werden, dass viele Lernprozesse in ihrem Team bzw. im Unternehmen nicht ohne ihre Unterstützung ablaufen können. Auch Gruppenlernprozesse oder organisationales Lernen verlangen Lernprozesse von den einzelnen Gruppenmitgliedern. Dies scheint den Mitarbeitern aber wenig bewusst zu sein. Insbesondere in Bezug auf organisationales Lernen haben wir feststellen können, dass es den Mitarbeitern hier offensichtlich grundlegend am Verständnis für diese Lernprozesse fehlt. Einfache Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der üblichen Kommunikation zur Mitarbeiterbefragung werden hier kaum helfen. Das Verständnis für übergreifende Lernprozesse kann nur über die Führungskräfte vermittelt werden. Es wäre z. B. im Rahmen eines Get-Together-Meetings möglich, die Grundlagen organisationaler Lernprozesse zu vermitteln.

Die Stärken und Verbesserungspotenziale in Bezug auf individuelle Lernprozesse sind in der folgenden Tabelle zusammenfassend dargestellt. Die einzelnen Themenbereiche sind wie folgt bewertet:

Tabelle 3: Stärken und Verbesserungspotenzial individueller Lernprozesse

Stichwort	Bewertung	Zusammenfassung
Individuelle Lernprozesse (Abschnitt 3.4.1.1)	0/+	<p><b>Stärke:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkrete Ansatzpunkte für individuelle Lernprozesse bei Führungskräften auf allen Lernniveaus (insbesondere Kategorie „Direkte Führungskraft“)</li> <li>• Rolle des Mitarbeiters als wichtiger Feedbackgeber wird betont</li> <li>• Mitarbeiter und Führungskräfte haben mit der Zeit sehr viel Prozess- und Methodenwissen erlangt</li> </ul> <p><b>Neutrale Bewertung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• individuelle Lernprozesse erhalten insgesamt eher wenig Aufmerksamkeit und werden insgesamt kaum gefordert oder gefördert (können als persönliche und private Lernprozesse trotzdem Auswirkungen auf das Unternehmen haben)</li> <li>• keine explizite Forderung nach individuellen Lernprozessen für Führungskräfte, daher auch kein Controlling und keine Evaluation des Erfolges → durch komplementäre Instrumente wie z. B. Leadership Reflections wird Weiterentwicklung der Führungskräfte gefördert</li> <li>• Verbindlichkeit individueller Lernprozesse für Führungskräfte sinnvoll, wenn keine komplementären Instrumente eingesetzt werden und wenn Führungskraft im Folgeprozess nicht mit Verantwortung für Vielzahl von Lernprozessen überfordert wird</li> <li>• keine konkreten Ansatzpunkte für individuelle Lernprozesse für Mitarbeiter (wird durch komplementäres Instrument Mitarbeitergespräch abgedeckt)</li> </ul> <p><b>Verbesserungspotenzial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MAB als Chance zur Reflexion des Arbeitsalltages für Mitarbeiter wird zu wenig betont</li> <li>• zu wenig Kommunikation, dass Mitarbeiter an Veränderungen aktiv teilnehmen müssen, z. B. für Gruppenlernprozesse oder organisationale Lernprozesse (tendenziell wird eher passives Verhalten der Mitarbeiter unterstützt)</li> </ul>

Der Folgeprozess bei Ingram Micro Deutschland ist durch sein Design schwerpunktmäßig auf die Umsetzung von **Gruppenlernprozessen** konzentriert. Trotzdem ist schätzungsweise ein Viertel der Mitarbeiter nicht an diesem Prozess beteiligt, weil Get-Together-Meetings nicht verpflichtend sind. Dies sollte sich ändern, denn zum einen gehen dadurch sehr viele Lernchancen verloren. Zum anderen konnte gezeigt werden, dass Mitarbeiter, in deren Team kein Get-Together-Meeting stattfand, das Gefühl hatten, dass sie nicht am Folgeprozess der Befragung teilnahmen, und sich benachteiligt fühlten. Dies war selbst dann der Fall, wenn statt eines Get-Together-Meetings ein „normales“ Teammeeting stattfand, welches prinzipiell die gleichen Funktionen erfüllt. Es erscheint daher auf jeden Fall sinnvoll, Get-Together-Meetings verpflichtend einzuführen und den Mitarbeitern die Chance zur Diskussion und vor allen Dingen das Gefühl zu geben, dass sie am Folgeprozess beteiligt und eingebunden sind. Daher ist ebenfalls unbedingt auf das korrekte Branding der Workshops zu achten, damit die Mitarbeiter wissen, dass sie am Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung teilnehmen.

Häufig wird kein Get-Together-Meeting durchgeführt, wenn die Teamergebnisse gut sind. Doch selbst in diesen Fällen könnten Get-Together-Meetings hilfreich sein, um die Stärken des Teams zu erkennen und diese für die Zukunft zu bewahren. Eine Konzentration auf „Probleme“, d. h. auf Themen, die noch nicht optimal laufen, scheint ohnehin zu einseitig zu sein. In einem Team wird es auch immer Themen geben, die besonders gut laufen. Gerade in den Fällen, in denen die Ergebnisse sehr gut ausgefallen sind, sollte das Team die Möglichkeit erhalten, auch diese Stärken näher zu analysieren. Um die Diskussion zu unterstützen, könnte die Präsentation vorlage der Get-Together-Meetings erweitert werden um Folien, auf denen die Teams ihre Stärken eintragen können, welche positiven Ursachen sie dafür sehen und was sie in Zukunft tun wollen, um diese Stärken zu behalten. Diese Stärken könnten dann im Sinne von Best Practices z. B. in der Mitarbeiterzeitung vorgestellt werden. Damit würden die Teams auch einmal Anerkennung für ihre Leistungen bekommen. Denn obwohl die Teams innerhalb des Folgeprozesses die größten Lernleistungen vollbringen, werden diese im Gesamtunternehmen kaum zu Kenntnis genommen oder gewürdigt.

Die Erstellung eines Action-Plans ist ein erster wichtiger Schritt zur Evaluation der Maßnahmen. Wahrscheinlich wird diese Möglichkeit von den Teams aber noch zu wenig ausgeschöpft. Auch die Kommunikationsmaßnahmen sprechen lediglich davon, den aktuellen Stand der Maßnahmen regelmäßig an das Team zu melden. Evaluation im Sinne einer Überprüfung des Maßnahmenerfolges wird dabei nicht verlangt. Gerade hier liegen aber große Potenziale für Deutero-Lernprozesse, durch die die Methodenkompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter im Umgang mit dem Folgeprozess weiter verbessert wird. In der Folge ist zu erwarten, dass Lernmöglichkeiten besser erkannt und Lernchancen erfolgreicher umgesetzt werden. Dies würde



also insgesamt den Lernerfolg der Teams erhöhen. Wahrscheinlich würde auch mittelfristig die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Befragung steigen, da Maßnahmen erfolgreicher umgesetzt werden und die Mitarbeiter nicht nur das Gefühl, sondern konkrete Beispiele dafür erleben, dass durch die Mitarbeiterbefragung etwas verändert wird.

Die Interviews der Autorin haben gezeigt, dass Führungskräfte ihre Rolle in Bezug auf die Mitarbeiterbefragung unterschiedlich interpretieren. Während ein Teil der Führungskräfte das Arbeiten mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung als Teil ihrer Führungsaufgabe sieht, sehen andere die Befragung nicht als ihr Alltagsgeschäft. Die Ergebnisse legen nahe, dass Führungskräfte, die die Mitarbeiterbefragung als Teil ihrer Führungsaufgabe sehen, wesentlich erfolgreicher in der Analyse der Ergebnisse sind und insbesondere in der Umsetzung von Maßnahmen. Betrachtet man die Ziele einer Mitarbeiterbefragung, den Status quo zu ermitteln, Schwächen aufzudecken, daraus Maßnahmen abzuleiten und Verbesserungen umzusetzen, so entspricht dies sehr wohl den Aufgaben von Führungskräften. Zu den strategischen Aufgaben einer Führungskraft gehört es, ihre Mitarbeiter und ihr Team weiterzuentwickeln, damit diese gute Leistungen bringen können. Die Mitarbeiterbefragung kann dazu die nötigen Informationen liefern. Sie ist somit Teil der Führungsaufgabe, auch wenn dies vielleicht noch nicht von allen Führungskräften bewusst wahrgenommen wird. Das Bewusstsein für die eigene Führungsaufgabe wird vor allem in den Führungskräftetrainings vermittelt. Es besteht also die Möglichkeit, die Mitarbeiterbefragung und ihre Ziele in die Führungskräftetrainings zu integrieren und ihren Nutzen bei der Erfüllung der eigenen Führungsaufgabe darzustellen. Wie die Interviews der Autorin vermuten lassen, werden die Führungskräfte die Mitarbeiterbefragung dann nicht mehr als zusätzliche Aufgabe sehen, sondern als Teils ihres Alltagsgeschäfts, sie werden in der Folge auch erfolgreicher damit umgehen.

Aber auch die Mitarbeiter müssen insbesondere im Folgeprozess aktiver werden. Wie gezeigt werden konnte, sind die Mitarbeiter eher in der Rolle des Feedbackgebers, weniger in der des Umsetzers von Maßnahmen. Dies ist sowohl im Bewusstsein der Mitarbeiter als auch der Führungskräfte verwurzelt und wird von den Kommunikationsmaßnahmen auch tendenziell bestärkt. Die Untersuchung der Autorin lässt vermuten, dass dieses Rollenverständnis durch die Unternehmenskultur und das Menschenbild entscheidend mitgeprägt wurde. Dadurch ergeben sich jedoch Probleme bei der Umsetzung von Gruppen- oder organisationalen Lernprozessen, da diese die Aktivität der Befragten voraussetzen. Will sich Ingram Micro Deutschland in Zukunft also weiter verstärkt auf Gruppenlernprozesse konzentrieren oder sogar vermehrt organisationale Lernprozesse initiieren, dann muss das Bewusstsein der Mitarbeiter gestärkt werden, dass auch sie sich aktiv an den Lernprozessen beteiligen müssen, damit diese erfolgreich sein können. Dies ist sicherlich eine der am schwersten zu erreichenden Verbesserungsmöglichkei-

ten, da hier ein Deutero-Lernprozess stattfinden müsste, der langfristig auch den Kern der Unternehmenskultur und das Menschenbild verändern würde. Dabei ist sicherlich mit Widerstand der Mitarbeiter zu rechnen, da zum einen legitimes Wissen verändert werden soll, sie zum anderen auch aus einer sehr bequemen Situation herausgenommen werden müssten. Die Verantwortung für Veränderungen allein den Führungskräften übergeben zu können, ist sicherlich sehr komfortabel für die Mitarbeiter. Es ist zu vermuten, dass einige diese Situation als sehr angenehm empfinden und gar nicht ändern wollen. In diesem Sinne müssten sowohl das „Dürfen“ als auch das „Wollen“ (vgl. Abschnitte 2.2.6 und 2.2.7) verändert werden – sicherlich eine Aufgabe, die nicht kurzfristig zu erreichen sein wird. Eine Sofortmaßnahme könnte sein, dass die Aktivität der Mitarbeiter von den Führungskräften im Get-Together-Meeting explizit gefordert und gefördert wird. Natürlich müssten die Führungskräfte entsprechend vorher auf diese Aufgabe vorbereitet werden. Auch die befragungsbegleitenden Kommunikationsmaßnahmen müssten diese Aktivität explizit fordern. Wichtig dabei ist genau zu erläutern, warum diese Aktivität gefordert wird und welchen Nutzen der Mitarbeiter davon hat, z. B. bessere Erfolge in der Umsetzung von Maßnahmen. Nur so können sich Schritt für Schritt das Menschenbild und die Kultur weiterentwickeln und das Wollen und Dürfen der Mitarbeiter weiter gefördert werden.

Schließlich muss festgehalten werden, dass die einzelnen Teams in ihren Bemühungen relativ wenig Unterstützung erhalten. Auch die HR-Managerin gab im Interview zu, dass sie bei ihren Teams nur dann aktiv nach dem Umsetzungserfolg frage, wenn sich kritische Themen ergeben hätten. Ansonsten lasse sie diese selbstverantwortlich handeln. Grundsätzlich sind wahrscheinlich auch viele Teams in der Lage, ihre Themen selbst zu lösen. Positive, sehr erfolgreiche Beispiele erlebte die Autorin in ihren Interviews. Trotzdem könnten die Teams besser durch die Personalabteilung unterstützt werden. Die HR-Manager könnten sich regelmäßig nach dem Stand der Umsetzung erkundigen – nicht zur Kontrolle der Maßnahmen, sondern um bei eventuellen Schwierigkeiten ihre Hilfe anbieten zu können. Sicherlich wäre es für die Teams auch ein Motivationsschub, vom Unternehmen insgesamt mehr beachtet zu werden. Wir haben es weiter oben schon beim Thema Best Practices angesprochen. Die Erfolge der Teams könnten z. B. in der Mitarbeiterzeitung publiziert werden. Dies wäre nicht nur für Best Practices, sondern auch für Umsetzungserfolge von Maßnahmen denkbar. Insgesamt könnte der Einsatz der Teams in den Kommunikationsmaßnahmen rund um die Mitarbeiterbefragung öfter lobend erwähnt werden. Immerhin, so konnte gezeigt werden, haben diese die besten Umsetzungserfolge.

Die Stärken und Verbesserungspotenziale in Bezug auf Gruppenlernprozesse sind in der folgenden Tabelle zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 4: Stärken und Verbesserungspotenzial von Gruppenlernprozessen

Stichwort	Bewertung	Zusammenfassung
<p>Gruppenlernprozesse (Abschnitt 3.4.1.2)</p>	<p>+/0</p>	<p><b>Stärke:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung Get-Together-Meeting               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ergebnisse werden an potenziell alle MA zurückgemeldet (auch positiv für Mitarbeiterbefragung als Kommunikationsinstrument)</li> <li>○ MA haben Anrecht darauf, Ergebnisse und weiteres Vorgehen zu erfahren</li> <li>○ Validierungsgespräche, Ergebnisse prüfen, verstehen und Status quo ermitteln</li> <li>○ gemeinsam Veränderungspotenzial erkennen und Lösungen suchen</li> <li>○ Akzeptanz der Veränderungen und Motivation zur Umsetzung</li> <li>○ Möglichkeit, gruppenbezogene Themen sofort zu besprechen</li> <li>○ Möglichkeit, Themen, die nicht im Team gelöst werden können, weiterzugeben; Themen gehen nicht verloren</li> <li>○ entspricht „normalem“ Arbeitsalltag (FK gibt und erhält Rückmeldung in Teammeetings), keine Parallelorganisation</li> <li>○ entspricht Wunsch der MA und FK</li> <li>○ MA denken, dass Get-Together-Meeting das Ableiten und Umsetzen von Veränderungsmaßnahmen unterstützt</li> </ul> </li> <li>• Unterstützung zum Controlling und zur Evaluation der Maßnahmen durch schriftliche Fixierung im Action-Plan</li> </ul> <p><b>Neutrale Bewertung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte als Moderatoren               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Methodenkompetenz</li> <li>○ entspricht Alltag, daher keine Parallelorganisation nötig</li> <li>○ FK ist für besprochene Themen häufig der Verantwortliche</li> <li>○ entspricht Führungsverständnis der FK</li> <li>○ entspricht Wunsch der MA</li> </ul> </li> </ul> <p>Vs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ persönliche Betroffenheit, evtl. fehlen Sachlichkeit und Neutralität</li> <li>○ Möglichkeit des „Bestrafens“ schlechter Ergebnisse</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Angst vor Konsequenzen bei MA</li> <li>• „externer“ Moderator aus HR</li> </ul> <p><b>Verbesserungspotenzial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Get-Together-Meetings verpflichtend bei allen Gruppen, da sonst Lernchancen nicht genutzt werden</li> <li>• Branding verbindlich machen, da Personen sich sonst evtl. nicht am Prozess beteiligt fühlen</li> <li>• Vorlage der Präsentation zum Get-Together-Meeting um Folie zu Stärken des Teams erweitern (Action-Plan zu Themen, die bereits funktionieren)</li> <li>• Bewusstsein für Evaluation des Action-Plans schaffen, damit sich Methodenkompetenz verbessert und Teams erfolgreicher im Folgeprozess werden</li> <li>• MAB wird teilweise von FKs als Zusatzbelastung zum Alltagsgeschäft gesehen → MAB sollte als Teil der Führungsaufgabe gesehen werden, da FKs mit dieser Einstellung deutlich erfolgreicher in der Umsetzung von Lernprozessen sind</li> <li>• aktivere Rolle der Mitarbeiter in den Lernprozessen fördern und fordern (teilweise Veränderung der vorherrschenden Unternehmenskultur und des Menschenbildes)</li> <li>• Umsetzungserfolg der Maßnahmen verbessern, z. B. durch bessere Unterstützung durch Personalabteilung</li> </ul>
--	--	--

Betrachtet man die Lernchancen, die die Mitarbeiterbefragung für **organisationalen Lernprozesse** eröffnet, so muss festgestellt werden, dass Ingram Micro Deutschland hier sehr viel Potenzial nicht (mehr) nutzt. Zunächst werden die Chancen zu Deutero-Lernprozessen nicht genutzt, obwohl die Ergebnisse der Frage 78 der MAB darauf hindeuten, dass eine Veränderung der Mitarbeiterbefragung nötig wäre. Wir konnten zeigen, dass z. B. die Chancen zur Veränderung materieller Artefakte mit der Zeit abnehmen. Auch andere unternehmensübergreifende Themen haben sich im Laufe der Zeit sehr verbessert, wie z. B. die unternehmensweite Kommunikation. Daher wäre es nur folgerichtig, wenn sich auch die Ziele der Befragung verändern würden hin zu den Themen, bei denen noch Verbesserungspotenzial besteht. Nach mehr als zehn erfolgreichen Jahren scheint es daher an der Zeit, das Instrument selbst einmal zum Gegenstand von Veränderungen zu machen. Die Evaluation und Veränderung der Befragung könnte das Instrument selbst grundlegend verändern und damit auch nachhaltig die Organisation, da die überwiegende Mehrheit der Unternehmensmitglieder an der Befragung teilnimmt. Gleiches gilt für die Fragen, die konkret die Leistung der Geschäftsleitung betreffen. Auch hier

eröffnen sich Lernchancen für individuelle oder Gruppenlernprozesse der Mitglieder der Unternehmensleitung, die sich in der Folge auf die gesamte Organisation auswirken können. Leider werden auch diese Chancen nicht genutzt; es ist für die Mitarbeiter nicht sichtbar, ob und wie intensiv sich die Geschäftsleitung mit den Ergebnissen der Befragung beschäftigt. Wir hatten bereits an anderer Stelle darauf hingewiesen, dass hier die Unternehmensleitung ihr Commitment und ihr Selbstverständnis im Folgeprozess kritisch prüfen muss. Zwar gab eine HR-Managerin im Interview an, dass gerade einer der Bereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung, den sie betreut, sehr intensiv mit den Ergebnissen arbeiten würde – allerdings nur in seinem eigenen Bereich. Während der Einsatz des Bereichsleiters natürlich zu loben ist, so ist doch die Geschäftsleitung aufgrund ihrer Schlüsselposition im Unternehmen insbesondere auch für unternehmensübergreifende Prozesse verantwortlich.

Es war ein logischer Schritt und ein Vorteil, den Folgeprozess zu verschlanken, damit Ressourcen effizienter eingesetzt werden können. Leider hat es Ingram Micro Deutschland versäumt, die Zuständigkeiten für die Umsetzung unternehmensübergreifender Maßnahmen neu zu verteilen. Daher bleiben viele Chancen ungenutzt. Insbesondere die bottom-up gemeldeten Themen liegen brach, da viele Mitglieder der Personalabteilung sich nicht für deren Umsetzung verantwortlich sehen. Hinzu kommt, dass durch das Design des Folgeprozesses mehr als dreißig Teams bis zu drei Themen an die Personalabteilung melden können. Im „Idealfall“ könnten also über neunzig Themen gemeldet werden. Selbst mit eindeutig geklärten Zuständigkeiten und wenn einige Themen mehrfach gemeldet werden, würden sich die Verantwortlichen einer nicht zu bewältigenden Anzahl von Themen gegenübersehen. Damit wird wieder eine Informationsflut produziert, aus der die Verantwortlichen wiederum Themen auswählen müssten, die sie für wichtig halten. Aus den Themen müssten dann wiederum konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Der Folgeprozess verlängerte sich damit wieder um eine Stufe und bände wiederum sehr viele Ressourcen. Ingram Micro Deutschland hat zu viele Mitarbeiter, um jedem Team diese Anzahl von Themen zugestehen zu können. Hier müsste zunächst der Folgeprozess verändert werden, indem z. B. die Anzahl der Themen auf ein einziges Thema begrenzt wird. Alternativ könnte die Geschäftsleitung ein Schwerpunktthema vorgeben, zu dem konkrete Wünsche an die Personalabteilung weitergegeben werden. So könnte man sicherlich auch mehr als ein Thema pro Gruppe erlauben, da sich die Themen hier sehr viel wahrscheinlicher überschneiden und eventuell auch mehrere Themen mit einer Maßnahme abgedeckt werden können.

Da die Chancen zu organisationalen Lernprozessen weitgehend nicht genutzt werden, werden auch die Chancen zur Unternehmenssteuerung nicht genutzt. Ebenfalls ungenutzt bleibt das Potenzial, die Ergebnisse der Befragung zum Linkage Research zu nutzen. In der Folge wird

auch das Potenzial von Mitarbeiterbefragungen als Kommunikationsinstrumente nicht ausgeschöpft (vgl. dazu Abschnitt 3.6.3.2). Zwar ist es legitim, die Mitarbeiterbefragung nach den Vorstellungen und Bedürfnissen des Unternehmens auszurichten. Auch eine Verlagerung auf vornehmlich Gruppenlernprozesse ist also legitim. Allerdings entspricht der Aufbau des Folgeprozesses bei Ingram Micro Deutschland nicht diesem Anspruch, da hier zum einen ganz klar auch die Grundlagen für organisationale Lernprozesse gelegt werden. Zum anderen ist die Mitarbeiterbefragung das einzige Instrument, mit dem von potenziell allen Unternehmensmitgliedern zur gleichen Zeit Feedback eingeholt werden kann. Damit steckt das große Potenzial dieses Instruments gerade in der *Eröffnung von unternehmensweiten Lernmöglichkeiten*. Denn in der Konzernstruktur von Ingram Micro Deutschland mit vielen relativ kleinen Teams ist es durchaus denkbar, dass sich die Teams auch ohne regelmäßige Befragung weiterentwickeln. Regelmäßige Teammeetings gehören bereits jetzt zur Unternehmenskultur. Der Austausch im Team läuft dementsprechend bereits sehr gut. Und auch die Kommunikation innerhalb einzelner Bereiche läuft verhältnismäßig gut, da ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl in dem Bereich vorherrscht. Wie in vielen größeren Unternehmen ist aber auch bei Ingram Micro Deutschland häufiger die Kommunikation und Abstimmung mit anderen Bereichen problematisch. Genau hier können Mitarbeiterbefragungen wichtige Informationen liefern und Lernmöglichkeiten eröffnen. Unternehmen, die Mitarbeiterbefragungen durchführen und daraus keine organisationalen Lernchancen ableiten, lassen daher das womöglich größte Potenzial dieses Instrumentes ungenutzt. Auch dies sollte beachtet werden, wenn man im Vorfeld die Ziele der Befragung definiert und einen entsprechenden Folgeprozess aufsetzt.

Die Stärken und Verbesserungspotenziale in Bezug auf organisationale Lernprozesse sind in der folgenden Tabelle zusammenfassend dargestellt. Die einzelnen Themenbereiche sind wie folgt bewertet:

Tabelle 5: Stärken und Verbesserungspotenzial organisationaler Lernprozesse

Stichwort	Bewertung	Zusammenfassung
Organisationale Lernprozesse (Abschnitt 3.4.1.3)	0/-	<p><b>Stärke:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernchancen zu organisationalem Lernen durch Ansätze auf allen drei Lernniveaus gegeben</li> <li>• konkrete Lernchancen für Geschäftsleitung</li> <li>• konkrete Lernchancen für Evaluation der MAB selbst</li> <li>• Folgeprozess so ausgelegt, dass weitere Themen bottom-up gemeldet werden können</li> <li>• verschlankter Folgeprozess, keine Parallelorganisation</li> </ul> <p><b>Neutrale Bewertung:</b></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• nach mehr als 10 Jahren MAB und vielen erfolgreichen Veränderungen im Bereich materieller Artefakte, sind Veränderungsmöglichkeiten fast ausgeschöpft</li> </ul> <p><b>Verbesserungspotenzial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkrete Fragen zur Geschäftsleitung werden von dieser kaum sichtbar genutzt, um Veränderungen umzusetzen</li> <li>• Frage 78 wird trotz sinkender Werte nicht genutzt, um MAB zu evaluieren und Veränderungen einzuführen</li> <li>• Zuständigkeiten für die Umsetzung übergreifender Themen nicht eindeutig geregelt, zu wenig Aktivität von Seiten der Personalabteilung</li> <li>• zu viele Themen werden bottom-up gemeldet → Informationsflut → Umsetzung aller Themen wären nicht zu bewältigen</li> <li>• Chancen für Steuerung des Unternehmens (auch im Sinne von Linkage Research) werden nicht genutzt</li> <li>• dadurch wird Potenzial von MAB als Kommunikationsinstrument ebenfalls nicht optimal ausgeschöpft (vgl. Abschnitt 3.6.3.2)</li> <li>• ein Teil der Mitarbeiter scheint Konzept der Organisationsentwicklung nicht zu kennen bzw. sieht keine Notwendigkeit für organisationale Lernprozesse → MA sehen sich nicht in aktiver Rolle → Folgeprobleme bei der Umsetzung von org. Lernprozessen möglich</li> </ul>
--	--	--

### 3.6.3.2 Kommunikation

#### Kommunikationsmaßnahmen im Folgeprozess und der Evaluation

Während die etablierten *Kommunikationsmaßnahmen* im Folgeprozess recht erfolgreich eingesetzt werden, um die Ergebnisse allen Befragten zugänglich zu machen, werden der Ablauf des Folgeprozesses und geplante Aktionen und Reaktionen weitgehend nicht veröffentlicht. Da das Controlling und die Evaluation von Maßnahmen eher in einzelnen Teams durchgeführt werden und kaum zentral, z. B. in der Personalabteilung, gibt es dazu folglich auch keine Kommunikation. Die unterschiedlichen Kommunikationswege bieten jedoch sehr viel Potenzial, diese Informationslücke zu schließen.

Das Thema Mitarbeiterbefragung könnte in der *Mitarbeiterversammlung* noch ausführlicher behandelt werden. Zum Zeitpunkt dieser Untersuchung wurden lediglich die Ergebnisse des Unternehmens vorgestellt. Hier bestünde die Möglichkeit, auch auf das weitere Vorgehen einzugehen, d. h., der Ablauf des Folgeprozesses könnte noch einmal kurz erläutert und die Beteiligten könnten zur Teilnahme motiviert werden. Noch wichtiger wäre es sicherlich, die Mitarbeiter darüber zu informieren, wie die Personalabteilung und die Geschäftsleitung weiter mit den Ergebnissen umgehen wollen. Dies war für die Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Untersuchung der Autorin kaum sichtbar. Für die Geschäftsleitung böte sich hier, wie bereits im vorherigen Abschnitt ausgeführt, die Möglichkeit, ihr Commitment zur Befragung zu zeigen, indem sie z. B. eigene Aktionen vorstellt oder eventuell als Promotor von Aktionen auftritt, wie dies bereits in der frühen Geschichte der Befragung geschehen ist. Auch eine HR-Managerin gab im Interview an, dass sie sich eine längere Präsentation zur Mitarbeiterbefragung wünschte, in der eben auch auf unternehmensweite Aktionen eingegangen werde. Denn ihrer Erfahrung nach seien es vor allem diese unternehmensweiten Anliegen, die in den Get-Together-Meetings angesprochen und an die entsprechenden Stellen weitergeleitet, deren Ergebnisse dann aber nicht mehr an die Mitarbeiter zurückgemeldet würden. Denkbar wäre auch, dass man die Möglichkeit nutzt, direkt mit den Mitarbeitern zu diskutieren. Allerdings, auch nach eigener Erfahrung der Autorin, wollen viele Mitarbeiter sich in der Versammlung nicht vor ihren Kollegen äußern. Hier bestünde aber die Möglichkeit, z. B. im Vorfeld die Mitarbeiter aufzurufen, ihre Fragen zur Mitarbeiterbefragung per E-Mail einzusenden. Diese könnten dann anonym vorgelesen und direkt von den entsprechenden Stellen beantwortet werden. Der Mitarbeiterbeirat bietet diesen anonymen „Fragenservice“ zur Mitarbeiterversammlung bereits an, und er wird von den Mitarbeitern auch genutzt. Im Vorfeld der nächsten Befragung könnte man die Mitarbeiterversammlung wiederum nutzen, um den aktuellen Stand der Aktionen mitzuteilen. Hier bietet sich eine hervorragende Möglichkeit, auf Erfolge einzugehen, die den Mitarbeitern zeigen, dass sie mit ihren Antworten tatsächlich etwas verändern können. Zusätzlich sollte darüber informiert werden, welche Aktionen noch nicht beendet sind und wie diese weitergeführt werden sollen. Auch Fehlschläge dürfen und sollten hier offen kommuniziert werden. Die Mitarbeiter werden auf lange Sicht ohnehin merken, wenn Aktionen nicht fortgeführt werden. Daher ist es sinnvoll, auch Fehlschläge zu kommunizieren und den Mitarbeitern zu erklären, warum man Aktionen nicht fortführen kann oder will. Denn auch daraus kann ein Unternehmen wertvolle Erkenntnisse für zukünftige Aktionen ziehen. Dies würde auch zur Evaluation des Instruments Mitarbeiterbefragung beitragen, die zum Zeitpunkt der Untersuchung der Autorin noch weitgehend vernachlässigt wurde.

Mitarbeiterversammlungen sind die einzigen Instrumente direkter Kommunikation, die gleichzeitig eine große Anzahl von Mitarbeitern erreichen. Somit sind Mitarbeiterversammlungen die einzige Möglichkeit, in direkten Dialog mit den Mitarbeitern zu treten, d. h. als Verantwortliche



der Mitarbeiterbefragungen Rede und Antwort zu stehen oder komplizierte Sachverhalte zu erklären (wie z. B. gescheiterte Aktionen), die über schriftliche Kommunikation nur schwer zu vermitteln sind. Mitarbeiter können konkrete Fragen stellen oder diese über einen „Frageservice“ stellen lassen, wenn sie selbst nicht vor der „versammelten Mannschaft“ sprechen wollen. Durch die persönliche Kommunikation können zudem auch die Unternehmensleitung bzw. die Verantwortlichen der Mitarbeiterbefragung ihr Commitment zeigen und vermitteln, dass sie hinter dem Instrument Mitarbeiterbefragung stehen und die Umsetzung von Maßnahmen ernsthaft betreiben. Natürlich können auch noch einmal einzelne organisatorische Details bekannt gemacht werden. Letztlich lassen sich die Mitarbeiter auch besser zur Teilnahme an der Befragung und an der Umsetzung von Aktionen motivieren, wenn sie persönlich angesprochen werden. Unternehmen, die bereits Mitarbeiterversammlungen nutzen, sollten diese daher nicht nur nutzen, um lediglich die Ergebnisse zu veröffentlichen, sondern um die Mitarbeiter umfassend über alle Schritte der Mitarbeiterbefragung zu informieren und ihnen Gelegenheit zu geben, sich mit Fragen direkt an die Verantwortlichen zu wenden.

*E-Mails* sind bestens dazu geeignet, schnell aktuelle Informationen an möglichst viele Unternehmensmitglieder zu übermitteln. Im Folgeprozess können sie daher dazu eingesetzt werden, um zum einen den Ablauf des Folgeprozesses, d. h. den Ablauf der Get-Together-Meetings zu kommunizieren. Dies würde den Prozess für alle Beteiligten auch verbindlicher machen. Zum anderen könnten Hinweise auf weitere Kommunikationsmedien versendet werden, wie z. B. zu Updates auf der Intranetseite oder Artikeln in der Mitarbeiterzeitschrift. Allerdings sollten E-Mails nicht zu oft eingesetzt werden, da es sonst leicht zu einem Informations-Overflow kommen kann. Gerade im Bereich Sales und Product Management bekommen die Mitarbeiter täglich sehr viele E-Mails, sodass E-Mails zur Mitarbeiterbefragung vielleicht übersehen oder ignoriert werden würden. Wie umfangreich der Inhalt sein sollte, der sinnvoll via E-Mail kommuniziert werden kann, ist sicherlich abhängig von der Kommunikationskultur im Unternehmen, der Zugänglichkeit zu PCs und E-Mail-Accounts und der (Über-)Belastung der Mitarbeiter durch (hohes) E-Mail-Aufkommen. In jedem Fall liegt der große Vorteil von E-Mails darin, dass relativ schnell eine größere Anzahl von Mitarbeitern erreicht werden kann. Sie eignen sich daher in jedem Fall zum Versenden von „Newsflashes“, d. h. kurzen Updates zu aktuellen Themen.

Das *Intranet* wiederum könnte sehr schnell mit wechselnden, aktuellsten Inhalten gefüllt werden und, abgesehen von einem Zeitplan, auch z. B. den Status quo zu aktuellen Maßnahmen, Statements der Geschäftsleitung oder auch Beispiele für erfolgreich abgeschlossene Maßnahmen enthalten. Gut aufbereitete, informative, aber relativ kurz gehaltene Mitteilungen würden es den Mitarbeitern ermöglichen, sich auch „zwischendurch“ über die neuesten Entwicklungen der Befragung zu informieren. Auch hier böte sich die Möglichkeit an, Informationen zur Evaluation

der Befragung zu veröffentlichen. Eine entsprechende Intranetseite befand sich während der Untersuchung der Autorin noch im Aufbau. Die technischen Gegebenheiten und der Zugang zum Intranet bzw. die regelmäßige Nutzung des Intranets durch den Großteil der Mitarbeiter sprechen bereits dafür, dass ein Großteil der Kommunikationsmaßnahmen erfolgreich über das Intranet verbreitet werden kann. Im Allgemeinen hängt auch der Einsatz des Intranets entscheidend von der Kommunikationskultur und Infrastruktur des jeweiligen Unternehmens ab. Sofern die technischen Voraussetzungen gegeben sind, ist das Intranet eine gute Möglichkeit, mit moderatem Zeiteinsatz aktuelle Inhalte einzustellen. Dass diese Inhalte auch genutzt werden, muss natürlich zusätzlich unterstützt werden. Unternehmen, in denen das Intranet noch nicht umfassend genutzt wird, müssen hier zunächst auch komplementäre Kommunikationsmittel einsetzen, um auf die Inhalte zur Mitarbeiterbefragung hinzuweisen. Seine Schnelligkeit büßt das Intranet ein, wenn Inhalte nicht direkt von den Verantwortlichen der Mitarbeiterbefragung geändert werden können, sondern z. B. nur durch den IT-Bereich. Hier ist es auch im Sinne der zusätzlichen Arbeits- und Zeitinvestition zu überdenken, wie häufig man Inhalte tatsächlich ändern will bzw. sollte.

Die *Mitarbeiterzeitschrift* wäre dagegen das Kommunikationsmittel, um umfangreichere und kompliziertere Themen zu behandeln, die in kurzen Mitteilungen eben nicht hinreichend aufbereitet werden können. Auch Aktionen, die über einen längeren Zeitraum umgesetzt werden müssen, könnten hier begleitet werden, indem man z. B. eine kleine „Serie“ über mehrere Ausgaben produziert. Bilder oder Grafiken können zur Verdeutlichung eingesetzt werden. Dies ist in elektronischen Medien wie E-Mails und Intranet meist nur bedingt möglich, da die Meldungen entsprechend kürzer gehalten werden müssen, um eine gute Lesbarkeit zu gewährleisten. Dafür ist die Herstellung eines (längeren) Artikels, insbesondere in Kombination mit Bildern und Grafiken, entsprechend aufwendiger und zeitintensiver. Bedingt durch den Redaktionsschluss und den üblicherweise vorher festgelegten Erscheinungszeitraum, kann der Inhalt der Mitteilungen weniger spontan und aktuell angepasst werden. Mögliche Inhalte für Mitarbeiterzeitschriften sind sowohl Reaktionen der Geschäftsleitung und Personalabteilung als auch unternehmensübergreifende Aktionen. Aber auch Aktionen oder Best Practices einzelner Teams sind interessante Mitteilungen. Dies würde den Teams und ihren Aktionen mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung beschern. Denn obwohl die Teams bei Ingram Micro Deutschland ihre Lernchancen am besten nutzen, werden sie im unternehmensweiten Kontext doch sehr selten wahrgenommen und entsprechend gewürdigt. Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift könnten so auch andere Teams zu eigenen Aktionen motivieren und inspirieren. Hinzu kommt, dass im Rahmen des Folgeprozesses häufig nur auf Aktionen und Maßnahmen hingewiesen wird, also auf das, was im Unternehmen noch nicht optimal läuft. Dies beginnt häufig schon damit, dass sich die Teams in den Get-Together-Meetings viel intensiver mit den Ergebnissen befassen, die „besonders

schlecht“ ausgefallen sind. Dadurch werden temporär die Defizite des Unternehmens überbetont. Dabei geht oftmals der Blick für das verloren, was bereits funktioniert. Es gibt in jedem Unternehmen immer auch gute Ergebnisse, Beispiele dafür, dass etwas besonders gut läuft. Auch diese positiven Beispiele sollten kommuniziert werden. Sie rücken den Fokus zurecht, indem sie die Vorteile des Unternehmens betonen. Nur wenn sich Unternehmen auch mit ihren Stärken auseinandersetzen, können sie diese für die Zukunft sichern. Dabei sollten die Verantwortlichen für die Kommunikationsmaßnahmen natürlich aufpassen, dass die Darstellung positiver Beispiele nicht wie eine Entschuldigung oder Ausrede dafür wirkt, dass man Aktionen oder Maßnahmen nicht umsetzt. Insgesamt ist die Mitarbeiterzeitschrift sicherlich das geeignete Medium, um komplexere Themen auch über einen längeren Zeitraum zu vermitteln. Der Vorteil, dass man eine Zeitschrift auch mitnehmen und außerhalb des Arbeitsplatzes lesen kann, verliert sich im Zeitalter von Laptops und kleineren portablen Lesegeräten immer mehr. Hier bleibt sicherlich abzuwarten, ob die Papierversionen, auch aus Kostengründen, nicht irgendwann gänzlich den E-Papers weichen werden. Auch Ingram Micro bietet zusätzlich zur gedruckten eine digitale Version der Mitarbeiterzeitschrift an. Als Vorteil bleibt, dass umfangreichere Inhalte attraktiver und übersichtlicher präsentiert werden können, als man dies z. B. auf einer Intranetseite kann. Aber auch bei E-Papers geht der Trend in die Richtung, Inhalte kürzer und knapper zu präsentieren. Da die Inhalte trotzdem meist umfangreicher sind als auf Intranetseiten, dürfte eine ausführlichere Kommunikation zur Mitarbeiterbefragung über E-Paper sicherlich realisierbar sein.

Insgesamt gibt es im Folgeprozess bei Ingram Micro Deutschland noch sehr viele ungenutzte Möglichkeiten zum Einsatz von Kommunikationsinstrumenten. Der große Vorteil für Ingram Micro Deutschland liegt darin, dass diese Kommunikationsinstrumente allesamt bereits fest im Unternehmen etabliert sind, die Mitarbeiter wissen, dass Informationen zur Befragung über diese Kanäle bekannt gegeben werden, und die meisten Mitarbeiter diese Informationen auch aktiv nutzen. Eine Ausweitung der Kommunikationsmaßnahmen dürfte daher einfach und effektiv zu erreichen sein. Allerdings sollten neue Kommunikationsmaßnahmen nicht inflationär gebraucht werden. Dies könnte auch schnell zu einem Informations-Overflow geraten, der die Mitarbeiter überfordert und dadurch mittel- oder langfristig auch zu einem abnehmenden Interesse an Informationen zur Befragung führen kann. Kurzfristig ließen sich für Ingram Micro Deutschland sicherlich einige Kommunikationslücken durch den Ausbau der E-Mail-Aktionen erreichen, insbesondere wenn diese zur Kommunikation des Ablaufs des Folgeprozesses genutzt würden und auf weitere Inhalte z. B. im Intranet hinwiesen. Mittelfristig scheint zudem der Ausbau der Kommunikationsinhalte in der Mitarbeiterzeitschrift ratsam. Hier liegen die größten Möglichkeiten wahrscheinlich in der Darstellung von Best Practices und der Würdigung von Aktionen auf Teamebene. Aber auch die Chancen der Diskussionsmöglichkeiten in der Mitar-

beiterversammlung sollten nicht außer Acht gelassen werden. Allerdings müsste sich zunächst die Kommunikationskultur dahingehend verändern, dass sowohl Mitarbeiter als auch Geschäftsleitung in den Versammlungen offen miteinander diskutieren können und dürfen. Zum Zeitpunkt der Untersuchung der Autorin ist dies offensichtlich noch nicht in allen Teams im Rahmen der Get-Together-Meetings möglich. Hier fürchten Mitarbeiter teilweise Konsequenzen, wenn sie ihre Meinung offen äußern, oder empfinden ihre Führungskräfte als zu wenig kritikfähig bzw. veränderungswillig. Daher scheint es unwahrscheinlich, dass eine offene Diskussion „sofort“ in Mitarbeiterversammlungen möglich ist, da sich Mitarbeiter in einem weit größeren Kreis offen äußern müssten. Hier müssten sicherlich zunächst die „Spielregeln“ definiert und die beteiligten Personen entsprechend darauf vorbereitet werden. Auch der bereits bestehende „Fragenservice“ könnte hier eine wichtige Rolle spielen, indem er die Diskussion für die Mitarbeiter zunächst auch in anonymisierter Form öffnet.

Für den richtigen Mix und das richtige Maß an Informationen gibt es keine Patentlösung, da hier sehr viele interne Faktoren wie z. B. Kommunikationskultur und Infrastruktur eine wichtige Rolle spielen. Sicherlich ist es für Unternehmen einfacher, Kommunikationsinhalte über bereits etablierte Kanäle laufen zu lassen und diese Inhalte entsprechend den spezifischen Gegebenheiten der Medien anzupassen. Möglicherweise ist es auch sinnvoll, neue Kommunikationsinstrumente einzusetzen. Hier sollte man jedoch im Vorfeld den Ressourceneinsatz und den zu erwartenden Nutzen bedenken.

### **Mitarbeiterbefragungen als Kommunikationsinstrument**

Wir haben bereits im Abschnitt 2.2.5.1 ausgeführt, dass Mitarbeiterbefragungen dazu beitragen können, dass alle Unternehmensmitglieder ein gemeinsames Bild des Unternehmens entwerfen können. Dadurch werden gemeinsame Wirklichkeitskonstruktionen hergestellt, die diesen Konstruktionen angemessene Handlungsweisen ermöglichen. Setzen Unternehmensmitglieder nun auch entsprechend diese Handlungen um, agieren sie als Komponenten des Unternehmens. Wir konnten in den vorangegangenen Abschnitten bereits zeigen, dass Ingram Micro Deutschland bereits einige Kriterien erfüllt, damit die Mitarbeiterbefragung als Kommunikationsinstrument erfolgreich eingesetzt werden kann: (1) Die Befragung wird als Vollbefragung durchgeführt und die Ergebnisse können als repräsentativ und nicht widersprüchlich erachtet werden, (2) die Ergebnisse werden an alle Beteiligten zurückgemeldet und können diskutiert werden, sodass sich ein gemeinsames Wirklichkeitskonstrukt bilden kann, (3) ebenso kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund der langjährigen Erfahrung die Ergebnisse nicht fehlinterpretiert werden.

Zudem gibt das Get-Together-Meeting die Möglichkeit, die Ergebnisse zu diskutieren und so Missverständnisse aus dem Weg zu räumen.

Problematisch wird es jedoch in Bezug auf mögliche Handlungsoptionen (4). Wie herausgestellt wurde, haben Mitarbeiter und Führungskräfte nur eingeschränkt die Möglichkeit, in Bezug auf die Ergebnisse zu handeln. Zum einen stellt sich das Problem, dass die Rolle der Beteiligten im Folgeprozess nicht ganz klar ist bzw. eigenständiges Handeln nicht gefördert oder gefordert wird. So konnten wir z. B. zeigen, dass die Führungskräfte sehr große Verantwortung für die Ergebnisse ihres Teams oder Bereiches haben, aber oft mit ihrem Action-Plan allein gelassen werden. Ob eine Führungskraft nun in Bezug auf ihre Ergebnisse handeln kann, wird daher wahrscheinlich hauptsächlich abhängig sein von ihrem Stand und ihren Beziehungen im Unternehmen, wie z. B. guten Kontakten in die Personalabteilung, oder den eigenen Entscheidungs- oder Budgetbefugnissen. Diese sind natürlich recht unterschiedlich, je nach hierarchischer Position der Führungskraft. Es ist auch nicht eindeutig geklärt, an wen sich eine Führungskraft wenden kann/soll, wenn sie feststellt, dass sie die im Action-Plan festgehaltenen Maßnahmen nicht alleine umsetzen kann bzw. darf. Die Möglichkeiten, Maßnahmen umzusetzen, beschränken sich daher oft auf das eigene Team oder die eigene Abteilung, betreffen aber kaum das gesamte Unternehmen. Für Mitarbeiter gilt, dass sie selbst ihre Rolle als eher passiv sehen, daher weniger Anreiz oder Notwendigkeit sehen, in Bezug auf die Ergebnisse zu handeln. Eine gewisse Haltung, sich „bedienen zu lassen“ ist erkennbar, die allerdings auch durch den Aufbau des Folgeprozesses mit bekräftigt wird, der sicherlich stark beeinflusst ist von der eigenen Unternehmenskultur. Zum anderen konnten wir feststellen, dass vor allem die Chancen für organisationales Lernen immer weniger genutzt werden. Es werden kaum unternehmensweite Aktionen gestartet, da die Geschäftsleitung bzw. die Personalabteilung kaum mit eigenen Aktionen in Erscheinung treten. Auch die aus den Get-Together-Meetings gemeldeten Themen werden wenig konsequent weiterverfolgt. Dadurch werden selten noch organisationale Lernprozesse initiiert. Ebenso beschränkt sich die Diskussion der Ergebnisse im Grunde auf die Teamergebnisse in den einzelnen Get-Together-Meetings. Die Chance, z. B. in Mitarbeiterversammlungen auch mit der (potenziell gesamten) Belegschaft zu diskutieren, wird nicht genutzt. Das hat zur Folge, dass die Mitarbeiterbefragung angemessene Handlungsoptionen vorwiegend im Teambereich ermöglicht, weniger im Unternehmensbereich. Dadurch werden die Mitarbeiter vorwiegend motiviert, als *Team*komponenten zu agieren, weniger als *Unternehmens*komponenten. Hier gäbe es sicherlich Ansatzpunkte für eine weitere Untersuchung, ob sich die Verlagerung auf die Teamkomponente in irgendeiner Weise auf das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter *zum Unternehmen* auswirkt. Hier gilt auch zu bedenken, dass die Teamstrukturen bei Ingram Micro Deutschland besonders in den Bereichen Vertrieb und Product Management eher flexibel gehalten werden, um schnell auf aktuelle Markt- oder Herstelleranforderungen

reagieren zu können. Es besteht also für die Mitarbeiter dieser Bereiche keine Sicherheit, dass die Teamstruktur, zu der sie sich zugehörig fühlen, mittelfristig bestehen bleibt. In diesem Fall lässt sich durchaus vermuten, dass die Mitarbeiter eine geringere Zugehörigkeit zum Unternehmen spüren und bei Veränderungen der Teamstruktur eher geneigt sind, das Unternehmen zu verlassen. Im Zeitalter des Fachkräftemangels und mit beginnendem demografischen Wandel ist dies durchaus eine kritische Entwicklung, da eine wichtige Chance, Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden, nicht genutzt wird.

Es bleibt natürlich immer ein Risiko, dass sich ein Teil der Mitarbeiter und Führungskräfte nicht am Folgeprozess beteiligen *will* (5). Dies ist jedoch weniger wahrscheinlich, wenn die Mitarbeiterbefragung in die Unternehmenskultur integriert ist, es also sozial erwartbar und einforderbar ist, dass sich die Unternehmensmitglieder beteiligen. Die Umfrage der Autorin hat gezeigt, dass die Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro Deutschland ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur ist. Auch die Interviews haben bestätigt, dass es weder Mitarbeitern noch Führungskräften generell an Einsatzwillen für die Mitarbeiterbefragung mangelt. Gewisse Ermüdungserscheinungen oder Probleme mit der Umsetzung von Maßnahmen sind eher auf Schwächen im Aufbau des Folgeprozesses zurückzuführen, die die Autorin bereits erläutert hat. Mitarbeiter und Führungskräfte, die ihre Mitarbeit an der Mitarbeiterbefragung verweigern, sind daher eine seltene Ausnahme.

Natürlich kommt es vor, dass Maßnahmen nicht umgesetzt werden (können), obwohl der Prozess der Befragung bis zur Planung der Maßnahme reibungslos gelaufen ist (6). Fehlschläge in Bezug auf Aktionen und Maßnahmen zur Befragung werden sich wohl kaum vermeiden lassen. Schließlich wirken auf den Unternehmensalltag sehr viele innere und äußere Faktoren ein, wodurch sich auch die Rahmenbedingungen für Aktionen und Maßnahmen sowie die Maßnahmen selbst ändern oder diese auch überflüssig werden können. Hier scheint der Schlüssel zum Erfolg viel mehr im Umgang mit dem Folgeprozess zu liegen, vornehmlich wohl in der zeitnahen Information der Beteiligten zum Stand der Aktionen und, falls nötig, auch durch eine ehrliche, d. h. nicht geschönte Erläuterung, wenn Maßnahmen nicht umgesetzt werden konnten.

Zusammengefasst ergeben sich folgende Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterbefragungen als Kommunikationsinstrumente im Unternehmen:

(1) Es wird eine **Vollbefragung** durchgeführt, deren **Ergebnisse** als **repräsentativ** und nicht widersprüchlich erachtet werden können. (2) Die **Ergebnisse** werden **an alle Beteiligten zurückgemeldet** und können diskutiert werden, sodass sich ein gemeinsames Wirklichkeitskonstrukt bilden kann. (3) Die Ergebnisse werden **richtig interpretiert**, d. h., in den Diskussionen kann sich eine gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion bilden, in der sich zumindest die Mehrheit

der Beteiligten wiederfindet. Unter diesem Gesichtspunkt ist ebenfalls wichtig, dass Kritik als Chance für Verbesserungen gesehen wird. Keinesfalls dürfen Ergebnisse im Nachhinein beschönigt oder so „zurechtinterpretiert“ werden, dass kein Handlungsbedarf mehr nötig scheint. (4) Durch die gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktionen ergeben sich **Handlungsoptionen**. Alle Beteiligten sind mit **entsprechenden Kompetenzen** ausgestattet und können gemäß ihrer jeweiligen Rolle **diese Handlungsoptionen umsetzen**. (5) Alle oder zumindest die Mehrheit der Beteiligten ist bereit, **in Bezug auf die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zu handeln**. Die Vermutung liegt nahe, dass die Beteiligten sich bereits zu einem gewissen Grad zum Unternehmen zugehörig fühlen müssen, damit diese Bereitschaft vorhanden ist. (6) **Maßnahmen** werden tatsächlich auch **umgesetzt**. Sollte dies nicht möglich sein, so müssen den Beteiligten zumindest die Fehlschläge zeitnah kommuniziert und Hintergründe erläutert werden. Richtig eingesetzt unterstützen Mitarbeiterbefragungen als Kommunikationsinstrumente, dass sich Mitarbeiter als Komponenten dem sozialen System Unternehmen zugehörig fühlen und entsprechend handeln können. Damit werden Mitarbeiterbefragungen auch in Zeiten der flachen Hierarchien und kurzen Entscheidungswege nicht obsolet, denn Feedback potenziell **aller Unternehmensmitglieder** zu einem **bestimmten Zeitpunkt** lässt sich in modernen Unternehmen nicht auf anderem Wege einholen. Dies gilt bereits für kleinere und mittelständische Unternehmen und insbesondere im Zeitalter mobiler Arbeitsplätze und flexibler Arbeitszeiten.

### 3.6.4 Möglichkeiten für einen Relaunch der Mitarbeiterbefragung

In den vorangegangenen Kapiteln konnten wir zeigen, dass die Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro Deutschland bereits seit vielen Jahren erfolgreich eingesetzt wird. Die Befragung ist unternehmensweit etabliert und fester Bestandteil der Unternehmenskultur geworden. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte sind erfahren im Umgang mit der Befragung und dem Folgeprozess, und die überwiegende Mehrheit der Beteiligten füllt aktiv ihre Rolle im Prozess aus. Die Vorbereitung und Durchführung verläuft, auch dank der Unterstützung durch den externen Anbieter, professionell und weitestgehend reibungslos. Der Folgeprozess hat sich über die Jahre hin verändert und verschlankt, sodass parallele Organisationen abgeschafft und die Aktivität im Folgeprozess hauptsächlich auf die Teamebenen verlagert wurde. Dennoch sind gewisse „Ermüdungserscheinungen“ sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften zu erkennen. Obwohl die überwiegende Mehrheit der Befragten in der Umfrage der Autorin und in den Interviews angab, dass mit der Mitarbeiterbefragung „etwas gemacht“ wird, sie also nicht pro forma durchgeführt wird, können sich viele Befragte nicht an konkrete Maßnahmen erinnern. In den Interviews bestätigte sich, dass viele Teams nur wenig Erfolg mit der Umsetzung

von Maßnahmen hatten bzw. die Erfolge den Mitarbeitern nicht ausreichend vermittelt wurden. Auch organisationale Lernprozesse finden kaum noch statt. Die weit reichenden Erfolge der Befragung wie z. B. regelmäßige Mitarbeiterversammlungen, farbliche Gestaltung der Räume, Einrichten von Küchen und Essecken werden von den Mitarbeitern bereits gegenwärtig nur peripher mit der Mitarbeiterbefragung in Verbindung gebracht. Dies mag zum Zeitpunkt der Untersuchung der Autorin noch nicht problematisch gewesen sein. Mittelfristig besteht hier jedoch die Gefahr, dass die Mitarbeiterbefragung ihre positive Wirkung verliert, weil sichtbare Erfolge ausbleiben. Es scheint daher an der Zeit zu sein, die Mitarbeiterbefragung wieder zu beleben und bei den Beteiligten neues Engagement zu wecken. Dies könnte im Zuge eines „Relaunches der Mitarbeiterbefragung“ stattfinden.

Ein Relaunch der Mitarbeiterbefragung würde bedeuten, dass sich die Geschäftsleitung und die Personalabteilung zunächst zusammensetzen und einige grundlegende Details zur Mitarbeiterbefragung diskutieren und neu überdenken müssen. Da aufgrund der weltweiten Vorgaben nur der Folgeprozess zum großen Teil frei gestaltet werden kann, ist hier der beste Ansatzpunkt für Veränderungen. Hinzu kommt, dass der Folgeprozess der Erfolgsfaktor einer Mitarbeiterbefragung ist, sodass Veränderungen des Folgeprozesses große Auswirkungen auf die Befragung insgesamt haben werden. In einem zweiten Schritt müssen dann die geplanten Veränderungen an die Führungskräfte und Mitarbeiter kommuniziert werden. Letztlich müssen die Veränderungen in der nächsten Mitarbeiterbefragung umgesetzt und anschließend evaluiert werden.

Die wohl wichtigste Entscheidung, die die Geschäftsleitung und die Personalabteilung treffen müssen, ist die Entscheidung darüber, *welche Lernprozesse in Zukunft vorrangig gefördert* werden sollen. Wir haben ausgeführt, dass vor allem Gruppenlernprozesse gefordert und gefördert werden, dagegen individuelle und organisationale Lernprozesse weitgehend vernachlässigt werden. Hier werden auch Themenvorschläge aus den Get-Together-Meetings weitgehend nicht beachtet, die grundsätzlich Lernmöglichkeiten für organisationale Lernprozesse eröffnen würden. Gerade in Bezug auf organisationale Lernprozesse war Ingram Micro Deutschland schon aktiver, wie die bereichsübergreifenden Projektteams früherer Jahre zeigen. Hier ist es sicherlich notwendig zu evaluieren, warum man sich für die Verlagerung von Projektteams auf Get-Together-Meetings entschieden hat. Natürlich ist es durchaus legitim, Lernprozesse in Gruppen zu fördern. Allerdings konnten wir auch zeigen, dass diese Lernprozesse nicht immer erfolgreich ablaufen. Sollten sich Personalabteilung und Geschäftsleitung darauf einigen, auch weiterhin vorrangig auf Gruppenlernprozesse zu setzen, so benötigen die Teams deutlich mehr Unterstützung seitens der Personalabteilung, insbesondere im Controlling und der Evaluation ihrer Action-Pläne. Auch sollten die Bemühungen der einzelnen Teams mehr Wertschätzung erhalten, insbesondere in den Kommunikationsmaßnahmen zur Befragung (wir hatten bereits



im Abschnitt 3.6.3.2 darauf hingewiesen). Allerdings haben wir auch zeigen können, dass bei einer Vernachlässigung von organisationalen Lernprozessen konkrete Möglichkeiten der Steuerung des Unternehmens und zur Organisationsentwicklung (im klassischen Sinne) nicht genutzt werden. Außerdem wird tendenziell eher die Verbundenheit zu Teamstrukturen gefördert, wobei die Teamstrukturen weniger beständig sind und die Gefahr besteht, dass sich die Teammitglieder, wenn sich diese Strukturen lösen, nicht mehr dem Unternehmen verbunden fühlen. Aufgrund dieser Erkenntnisse scheint es durchaus sinnvoll, organisationalen Lernprozessen wieder mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Sollte sich Ingram Micro Deutschland dafür entscheiden, auch wieder vermehrt Lernchancen organisationaler Lernprozesse zu nutzen, dann muss festgelegt werden, *wer* die Themen für Veränderungen bestimmt. Zum Zeitpunkt der Untersuchung der Autorin melden alle Teams, die einen Action-Plan aufstellen, maximal drei Themen an die Personalabteilung, die sie nicht selbst lösen können. Bei weit mehr als dreißig Teams ergeben sich im Idealfall mehr als neunzig Themen, die an die Personalabteilung herangetragen werden. Selbst wenn sich einige Themen überschneiden, so ist es doch sehr unwahrscheinlich, dass die Personalabteilung diese Flut an Themen bewältigen kann. Hier sollte ein neues Vorgehen gefunden werden, z. B. die Beschränkung auf ein Thema, das an die Personalabteilung gegeben wird. Alternativ kann auch die Geschäftsleitung die Themen auswählen, die für organisationale Lernprozesse genutzt werden sollen, z. B. im Rahmen von Schwerpunktthemen für die Diskussion in den Get-Together-Meetings. Egal welche Art von Lernprozessen künftig gefördert werden soll, die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten müssen in jedem Fall geklärt werden. Wichtig ist dann auch, die Verantwortlichen für Veränderungen mit den entsprechenden *Kompetenzen und Rechten* auszustatten, damit sie dieser Aufgabe auch nachkommen können.

Damit ergibt sich auch der zweite wichtige Punkt, der für einen Relaunch dringend geklärt werden müsste: die Rolle der Geschäftsleitung. Diese hält sich aktuell eher im Hintergrund, war aber in früherer Zeit auch aktiv als Pate von Maßnahmen beteiligt. Hier gilt es zu klären, welche Rolle die Mitglieder der Geschäftsleitung künftig übernehmen wollen. Aktuell erscheint den Mitarbeitern vornehmlich der Personalleiter als Hauptverantwortlicher für die Befragung. Es ist vielleicht nicht nötig, dass die Geschäftsleitung wieder als Pate für Aktionen auftritt, allerdings könnten alle Mitglieder der Geschäftsleitung wieder stärker ihr Commitment zeigen und damit den Mitarbeitern verdeutlichen, dass sie hinter der Befragung stehen und die Aktionen im Unternehmen unterstützen.

Auch die Erwartungshaltungen von Führungskräften und Mitarbeitern müssten vor einem Relaunch unbedingt geklärt werden. Wir konnten zeigen, dass die Erwartungshaltung beider Gruppen recht unterschiedlich ausfällt. Hinzu kommt, dass die Rollen und Kompetenzen im Folgeprozess teilweise nicht deutlich sind, sodass es häufig zu enttäuschten Erwartungen auf

beiden Seiten kommt. Hier wäre es sicherlich nötig, durch eine zusätzliche Teilbefragung oder besser noch durch einen Workshop mit Mitarbeitern und Führungskräften die Erwartungen beider Gruppen zu klären. Daraus ließen sich dann auch konkrete Ziele für die Befragung ableiten, die zum Zeitpunkt der Untersuchung noch zu wenig konkret definiert waren.

Schließlich konnten wir zeigen, dass gerade das Controlling und die Evaluation der Maßnahmen und der Befragung an sich vielfach vernachlässigt werden. Dadurch können Maßnahmen nicht nachverfolgt und deren Erfolg nicht gemessen werden. Viele Aktionen verlaufen daher „im Sand“. Je nachdem, welche Lernprozesse man künftig vermehrt fördern will, muss es auch formalisierte Vorgänge für ein entsprechendes Controlling und eine Evaluation geben. Sonst besteht wiederum die Gefahr, dass auch nach dem Relaunch der Mitarbeiterbefragung nur wenige Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden. Dies würde den Motivationsschub und das Engagement wieder einbremsen, das man sich von einem gelungenen Relaunch versprechen darf.

Wenn diese vier Punkte, die Entscheidung für Lernprozesse, die Rolle/das Commitment der Geschäftsleitung, die Erwartungen von Mitarbeitern und Führungskräften sowie Maßnahmen zum Controlling und zur Evaluation, ausreichend geklärt sind, kann der Folgeprozess entsprechend verändert bzw. angepasst werden. Eine Empfehlung, wie diese Veränderungen konkret aussehen könnten, hängt natürlich von den einzelnen Entscheidungen ab und kann daher an dieser Stelle nicht gegeben werden. Natürlich müsste ein Relaunch mit entsprechend hohem kommunikativem Aufwand vermittelt werden. Wir hatten bereits darauf hingewiesen, dass dafür bereits sehr viele etablierte Kommunikationsmedien zu Verfügung stehen, die nur entsprechend genutzt werden müssen. Abschließend kann vermutet werden, dass ein Relaunch der Mitarbeiterbefragung wahrscheinlich auch bei vielen anderen Unternehmen nötig ist bzw. nötig wird, die bereits seit vielen Jahren Mitarbeiterbefragungen durchführen. Vieles, was wir als Verbesserungspotenzial identifiziert haben, ergibt sich bzw. ergab sich als Konsequenz der langen Zeit, die Ingram Micro nun schon Mitarbeiterbefragungen durchführt, wie z. B. die geringen zusätzlichen Veränderungsmöglichkeiten im Bereich der materiellen Artefakte, die kontinuierliche Verschlankung des Folgeprozesses oder gewisse Ermüdungserscheinungen bei den Beteiligten. Andere Unternehmen dürften ähnliche Erfahrungen gemacht haben. Mitarbeiterbefragungen sind damit nicht nur Instrumente für die Initiierung von Veränderungen, sie verändern sich über die Zeit auch selbst. Nur Unternehmen, die diese Veränderungen antizipieren und von Zeit zu Zeit auf den Prüfstand stellen, werden ein langfristig erfolgreiches Instrument erhalten, um Lernchancen zu erkennen und Lernprozesse zu initiieren.

## 4 Fazit und Ausblick

Mitarbeiterbefragungen sind keine Erfindung der Neuzeit. Sie wurden bereits vor dem 2. Weltkrieg eingesetzt und sind seitdem regelmäßig unter verschiedenen Gesichtspunkten „wiederbelebt“ worden. Doch unabhängig davon, ob der Schwerpunkt der Befragung z. B. auf Arbeitszufriedenheit, Organisationsentwicklung oder Unternehmensstrategie liegt, die Unternehmen erhoffen sich dadurch, die Leistungsfähigkeit und Produktivität ihrer Mitarbeiter erhöhen zu können. Letztlich stehen also immer wirtschaftliche Ziele hinter einer Mitarbeiterbefragung. Um die sich stetig verändernden Schwerpunkte entsprechend zu berücksichtigen, konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf den Zusammenhang von Mitarbeiterbefragungen und Lernprozessen in Unternehmen.

Aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen zeigen, dass Lernprozesse in Unternehmen immer größere Bedeutung erlangt haben.<sup>129</sup> Bereits jetzt wird es für Arbeitgeber aufgrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels zunehmend schwieriger, qualifizierte neue Mitarbeiter zu gewinnen oder bestehende Mitarbeiter zu halten. Daher kommt der kontinuierlichen Förderung und Weiterentwicklung der Beschäftigten große Bedeutung zu, um sie auf aktuelle und kommende Aufgaben vorzubereiten oder Anreize zu bieten, im Unternehmen zu bleiben. Hinzu kommt, dass Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung, der kurzen Produktlebenszyklen und des verstärkten Wettbewerbs ihre Umwelt vermehrt als dynamischer und komplexer wahrnehmen. Daher werden Informations- und Wissensvorsprünge sowie Innovationen zunehmend zu entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Mit anderen Worten, *kontinuierliche Lernprozesse* sowohl bei den einzelnen Unternehmensmitgliedern als auch im Unternehmen insgesamt sind *entscheidende Erfolgsfaktoren*. In diesem Sinne können Mitarbeiterbefragungen einen großen Beitrag zum unternehmerischen Erfolg leisten. Denn sie ermöglichen es, Lernchancen aufzudecken, um daraus gezielte Lernprozesse abzuleiten und umzusetzen.

Lernen definieren wir in Anlehnung an S. J. Schmidt als Prozess, in dem implizites oder explizites Wissen unter Verwendung soziokultureller Schemata hergestellt oder verändert wird. Vergangene Lernprozesse sind außerdem Grundlage für folgende Lernprozesse. In Unternehmen finden verschiedene Arten von Lernprozessen statt: *Individuelle Lernprozesse* verändern das

---

<sup>129</sup> Obwohl als Praxisbeispiel ein Großunternehmen gewählt wurde und einige der vorgestellten Studien sich auf Großunternehmen beziehen, sind Lernprozesse auch für kleine und mittelständische Unternehmen wichtig. Da diese i. d. R. über weniger Ressourcen verfügen, laufen Lernprozesse häufiger spontan, weniger systematisch oder kontrolliert ab (Hartmann et al. 2006: 26). Gerade unter diesen Bedingungen können Mitarbeiterbefragungen aufgrund ihres systematischen Vorgehens unterstützen, Lernprozesse strukturierter zu gestalten. Allerdings muss die klassische Befragung natürlich an die Rahmenbedingungen von kleinen und mittelständischen Unternehmen angepasst werden. Umfangreiche Folgeprozesse wie im Praxisbeispiel dürften sich im Alltagsgeschäft dieser Unternehmen schwer realisieren lassen.

Wissen einer einzelnen Person, *Gruppenlernprozesse* verändern das Wissen einer bestimmten Gruppe, z. B. eines Teams oder einer Abteilung. Sofern das veränderte Wissen keine Konflikte in der Organisation bewirkt, können Veränderungen relativ stabil bleiben, ohne die Organisation (im Sinne der Interaktionsmuster des gesamten Unternehmens) zu verändern. *Organisationales Lernen* findet nur dann statt, wenn sich die gesamte Organisation des Unternehmens verändert. Dazu ist es nötig, dass zumindest die Mehrheit der Unternehmensmitglieder diese Veränderung mit vollzieht.

Die drei Lernprozesse können, müssen sich aber nicht gegenseitig beeinflussen. Ob z. B. ein individueller Lernprozess Gruppenlernprozesse oder organisationales Lernen auslöst, ist abhängig von der Beständigkeit der Wissensveränderung und von der Position, d. h. vom Einfluss der Person innerhalb der Organisation. Gleiches gilt für Auswirkungen von Gruppenlernprozessen auf organisationale Lernprozesse.

Um Lernprozesse noch genauer betrachten zu können, unterscheiden wir zudem drei verschiedene Lernniveaus. *Einfaches Lernen* als Reaktion auf interne oder externe Begebenheiten bewirkt Verhaltensänderungen, die zwar unter Zuwachs von Wissen ablaufen, dabei jedoch Basisannahmen und Grundvorstellungen nicht verändern. Dementsprechend sind Lernergebnisse einfachen Lernens wenig beständig. *Komplexes Lernen* verändert dagegen sowohl den Wissensbestand als auch Basisannahmen und Grundvorstellungen, sodass sich Verhaltensänderungen auch dauerhaft durchsetzen können. *Deutero-Lernen* verändert den Prozess des Lernens an sich, indem durch Beobachtung einfacher und komplexer Lernprozesse Einsichten in den Lernprozess selbst gewonnen werden.

Einen entscheidenden Einfluss auf Mitarbeiterbefragungen im Unternehmen hat die Unternehmenskultur, wobei wir Unternehmenskultur als spezifisches Wissen- und Erkenntnisprogramm eines Unternehmens definieren. Unternehmenskulturen entstehen durch Lernprozesse, werden neuen Mitgliedern durch Sozialisation vermittelt und geben vor, welches Wissen im Unternehmen als legitim betrachtet wird. Da wir Lernen als Herstellung oder Veränderung von Wissen definiert haben, ist somit *jeder Lernprozess kulturell geprägt*. Dies gilt somit natürlich auch für Lernprozesse aufgrund von Mitarbeiterbefragungen.

Um den Einfluss der Unternehmenskultur auf Lernprozesse im Unternehmen detailliert untersuchen zu können, entwickelten wir einen Analyserahmen. Dieser verbindet ein Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur mit den drei Lernniveaus. Die *Ebene der Manifestationen* ist für alle Beobachter direkt erfahrbar und umfasst alles, was im Unternehmen als physische Artefakte sowie Handlungen und Kommunikationshandlungen sichtbar bzw. hörbar ist. Auf der *Ebene der Sozialen Konkretisierungen* sind Phänomene angesiedelt, die nur noch partiell beobachtbar

sind. Darunter fallen bekundete Rechtfertigungen (z. B. Unternehmenswerte und -philosophien) sowie die Organisation. Manifestationen und Soziale Konkretisierungen beeinflussen sich gegenseitig als Setzung und Voraussetzung (sensu Schmidt). Der *Kern der Kultur* ist Ausgangspunkt für Soziale Konkretisierungen und Manifestationen. Er ist für externe Beobachter nicht zugänglich, sondern nur über die Teilhabe an der Unternehmenskultur erfahrbar. Wahrnehmungen und Wirklichkeitskonstruktionen bilden ebenso wie das Kulturprogramm den Kern der Kultur. Sie sind für die Kulturträger selbstverständlich, nur partiell bewusst bzw. bewusstseinspflichtig und daher selbst für die Kulturträger vielfach nicht beobachtbar. Kern der Kultur und Soziale Konkretisierungen bilden ebenso einen Kreislauf von Setzung und Voraussetzung, wodurch alle Ebenen der Kultur sich gegenseitig beeinflussen und bedingen.

*Einfache Lernprozesse* können die *Ebene der Manifestationen* verändern. Vermutlich sind die Ergebnisse einfachen Lernens nicht von Dauer und beeinflussen daher kaum die Ebene der Sozialen Konkretisierungen. Allerdings ist anzunehmen, dass einfache Lernprozesse *kurzfristig* und *ohne größere Widerstände* der Lernenden zu erreichen sind, da sie kein in der Unternehmenskultur verankertes Wissen verändern.

*Komplexes Lernen* setzt an der Ebene der *Sozialen Konkretisierungen* an. Hier werden nicht (nur) einzelne Manifestationen, sondern die zugrunde liegenden Interaktionsmuster oder Einstellungen verändert. Ergebnisse komplexen Lernens sind somit wahrscheinlich dauerhafter und nachhaltiger als Ergebnisse einfachen Lernens. Allerdings wird bei komplexen Lernvorgängen auch teilweise sozial akzeptiertes und bestätigtes Wissen verändert. Dadurch ist komplexes Lernen wahrscheinlich *schwieriger umzusetzen* und Veränderungen können eher mittelfristig als kurzfristig erreicht werden. Komplexes Lernen kann die Manifestationen und den Kern der Kultur beeinflussen, sofern es dauerhaft Soziale Konkretisierungen verändert.

*Deutero-Lernprozesse* beeinflussen den *Kern der Kultur* und können die Unternehmenskultur nachhaltig verändern, sofern die Mehrheit der Unternehmensmitglieder die Veränderung vollzieht. Ebenso ist denkbar, dass Ergebnisse von Deutero-Lernprozessen in Gruppen bestehen bleiben, nicht aber das ganze Unternehmen verändern, weil es zu keinen Konflikten mit der vorherrschenden Unternehmenskultur kommt. Bei Deutero-Lernprozessen ist mit den *größten Widerständen* zu rechnen, da hier zugrunde liegende Annahmen verändert werden, die als etabliert, legitim und u. U. als Tabu gelten. Veränderungen sind daher wahrscheinlich nur *langfristig* umzusetzen.

Die Items eines Fragebogens lassen sich den unterschiedlichen Ebenen der Unternehmenskultur zuordnen. Diese Analyse zeigt nicht nur, auf welchen Ebenen eine Mitarbeiterbefragung Lernchancen eröffnet. Es lassen sich daraus auch Hypothesen ableiten, in welchem Zeitraum sich Veränderungen wahrscheinlich umsetzen lassen und ob mit Widerständen seitens der Beteiligten zu rechnen ist.

Lernprozesse werden ebenso vom Menschenbild beeinflusst, welches im Unternehmen vorherrscht. Menschenbilder prägen die Organisation, welche wiederum die Wahrnehmung der Unternehmensmitglieder beeinflusst und dadurch die Menschenbilder bestätigt. Im Unternehmensalltag liegen Menschenbilder meist implizit dem Handeln zugrunde, bestimmen den täglichen Umgang miteinander und beeinflussen bzw. prägen z. B. Führungsstile, Einschätzungen von Fähigkeiten, Motiven und Zielen sowie Anreiz- und Kontrollsysteme. Wir haben den Ausführungen dieser Arbeit das Menschenbild des autonomen Aktanten zugrunde gelegt. Dieser ist durch seine kognitive Selbstreferenzialität nur bedingt steuerbar, dabei jedoch unter den passenden Rahmenbedingungen beeinflussbar.

Mitarbeiterbefragungen sind systematische Befragungen bestimmter Zielgruppen im Auftrag der Unternehmensleitung. Grundsätzlich lassen sich messorientierte und interventionistische Befragungen unterscheiden, wobei nur bei letztgenannten ein Folgeprozess vorgesehen ist. Ein guter Fragebogen sowie ein professioneller Folgeprozess sind die zentralen Voraussetzungen für den Erfolg als Lerninstrument.

Mitarbeiterbefragungen stellen Daten bzw. Informationen zur Verfügung. Unternehmensmitglieder können diese verwenden, um Wissen herzustellen oder bereits bestehendes Wissen zu verändern. Da Unternehmen und ihre Organisation zum Konservatismus neigen, besteht die Gefahr, dass nur Ergebnisse der Befragung berücksichtigt werden, die bereits bestehendes Wissen bestätigen. Oder die Beteiligten weigern sich zu lernen und damit bis dahin legitimes Wissen zu verändern bzw. infrage zu stellen. Folglich müssen Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte entsprechend vorbereitet werden, damit sie Veränderungsmaßnahmen umsetzen wollen (Motivation), können (Kompetenz) und dürfen (Verantwortung).

Mitarbeiterbefragungen erhöhen darüber hinaus die organisatorische Intelligenz eines Unternehmens, sofern durch sie die Subdimensionen organisatorisches Wissen, Gedächtnis und Lernfähigkeit ausgebaut werden. Organisatorische Intelligenz ist die Problemlösungsfähigkeit des Unternehmens und entscheidend für dessen wirtschaftlichen Erfolg. Somit können Mitarbeiterbefragungen indirekt den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen positiv beeinflussen, da sie zur Steigerung der organisatorischen Intelligenz beitragen.

Mitarbeiterbefragungen sind immer geprägt von der Unternehmenskultur, in der sie durchgeführt werden. So beeinflusst die Unternehmenskultur, welche Art von Befragung und Befragungsmethode ausgewählt und welche Themen behandelt werden, in welchem Maße die Beteiligten die Befragung akzeptieren und wie sie darauf antworten.

Auch die Rollen der Beteiligten, ihre Kompetenzen und Verantwortungen im gesamten Prozess werden durch die Unternehmenskultur und auch durch das Menschenbild beeinflusst. Das Bild

der Unternehmensleitung von ihren Mitarbeitern bestimmt zum einen, welche Rahmenbedingungen als Motor für gute Leistung gesehen werden. Dementsprechend gelten entweder Ordnung und Struktur, Belohnung und Strafe, Motive zur Selbstverwirklichung oder partnerschaftliches Miteinander als Ansatzpunkte für Veränderungen. Zum anderen beeinflusst das Menschenbild maßgeblich, wer für Veränderungen verantwortlich ist, d. h. wie aktiv Mitarbeiter, Führungskräfte oder Unternehmensleitung Maßnahmen ableiten und umsetzen (dürfen). Da alle Lernprozesse unternehmenskulturell geprägt sind, müssen ggf. bestimmte Voraussetzungen entsprechend „kultiviert“ werden, um das Potenzial von Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrumente ausschöpfen zu können.

Mitarbeiterbefragungen können nur dann als Lernauslöser wirken, wenn die Ergebnisse an die Befragten zurückgemeldet werden und sie darüber hinaus auch die Gelegenheit erhalten, auf die Ergebnisse zu reagieren. Grundsätzlich können Mitarbeiterbefragungen Lernprozesse auf allen drei Lernniveaus initiieren sowie individuelle, organisationale oder Gruppenlernprozesse auslösen. Allerdings gibt es viele Gestaltungsspielräume bei Fragebogen und Folgeprozess, sodass durch das Design der Mitarbeiterbefragung Lernniveaus oder Lernprozesse verstärkt gefördert und gefordert, andere eher vernachlässigt werden. Die besten Fragebögen, so ist zu vermuten, bieten Lernmöglichkeiten auf allen drei Lernniveaus sowie für individuelle, organisationale und Gruppenlernprozesse. Dadurch hat ein Unternehmen die Chance, zu verschiedenen Zeiten erfolgreich Maßnahmen abzuschließen. Außerdem können sich alle Unternehmensmitglieder an verschiedenen Lernprozessen beteiligen und so aktiv am Folgeprozess teilnehmen. Da Ergebnisse einfacher Lernprozesse wahrscheinlich weniger nachhaltig sind, ist es wünschenswert, dass vornehmlich komplexe Lernprozesse angestrebt werden. Materielle Artefakte bieten allerdings häufig sehr gute Ansatzpunkte, um für die Beteiligten direkt sichtbare Veränderungen zu bewirken. Diese Möglichkeiten nehmen i. d. R. jedoch immer mehr ab, je mehr Maßnahmen bereits umgesetzt werden konnten. Dementsprechend müssen Unternehmen, die bereits seit längerer Zeit Mitarbeiterbefragungen durchführen, rechtzeitig ihre Lernchancen in anderen Themen suchen.

In Bezug auf *individuelle Lernprozesse* konnten wir feststellen, dass Mitarbeiterbefragungen vor allem Lernchancen für Führungskräfte eröffnen. Dies ist natürlich besonders dann der Fall, wenn die Befragung eine Vorgesetztenbeurteilung enthält und Ergebnisse im Team besprochen werden. Da Führungskräfte eine Schlüsselposition im Unternehmen einnehmen, können sie auch Gruppen- oder sogar organisationale Lernprozesse auslösen. Ob individuelle Lernprozesse von Führungskräften offiziell gefordert, d. h. schriftlich fixiert, kontrolliert und evaluiert werden sollten, hängt von den Rahmenbedingungen im Unternehmen ab und von der Verantwortung der Führungskräfte im Folgeprozess. Mitarbeiterbefragungen bieten für *Mitarbeiter* meist weni-

ger Ansatzpunkte für individuelle Lernprozesse. Diese werden häufig mit komplementären Instrumenten wie z. B. Mitarbeitergesprächen abgedeckt. Die Chancen von Befragungen liegen darin, dass sich die Mitarbeiter Zeit nehmen, um über ihre Arbeit und das Unternehmen zu reflektieren. Sie sind zunächst in der wichtigen Rolle des Feedbackgebers, da sie die Spezialisten auf ihrem Arbeitsgebiet sind. Doch spätestens im Rahmen von Gruppen- oder organisationalen Lernprozessen müssen sich auch die Mitarbeiter aktiv beteiligen. Daher sollte bereits zu Beginn der Befragung betont werden, wie wichtig diese aktive Teilhabe an Lernprozessen ist, ggf. muss sie von den Mitarbeitern auch verbindlich eingefordert werden. Keinesfalls dürfen Mitarbeiter auf ihre Rolle als Feedbackgeber reduziert werden.

Workshops auf Teamebene ermöglichen es, Ergebnisse gemeinsam zu diskutieren und zu validieren. Die Teams können dadurch eigene Themen direkt bearbeiten und so *Gruppenlernprozesse* initiieren. Die Moderation der Workshops durch Führungskräfte ist ökonomisch und entspricht i. d. R. den Erfahrungen der Beteiligten aus dem beruflichen Alltag. Für den Erfolg der Lernprozesse im Team ist entscheidend, dass die Führungskräfte mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet sind, um die Lernprozesse zu initiieren. Eventuell benötigen sie dazu auch Unterstützung, z. B. von der Personalabteilung. Um Lernprozesse zu evaluieren, müssen Lernziele schriftlich fixiert, ihre Umsetzung kontrolliert und das Ergebnis kritisch geprüft werden. Vorab sollte natürlich verbindlich geklärt werden, wer für die Evaluation der Gruppenlernprozesse verantwortlich ist. Die oder der Verantwortliche muss nicht zwangsläufig die Führungskraft sein, die die Workshops moderiert.

*Organisationale Lernprozesse* können sowohl bottom-up als auch top-down geplant werden. Auch hier ist entscheidend, dass klar und verbindlich geregelt wird, wer für die Initiierung organisationaler Lernprozesse verantwortlich ist. Die betreffenden Personen müssen darüber hinaus mit den nötigen Kompetenzen und Befugnissen ausgestattet werden. Organisationale Lernprozesse können allerdings nur erfolgreich sein, wenn sich die Mehrheit der Unternehmensmitglieder beteiligt. Daher sollte allen Beteiligten bewusst sein, dass sie sich aktiv am Lernprozess beteiligen müssen und dies auch (aus unternehmenskultureller Sicht) dürfen. Wie bei allen anderen Lernprozessen sollten auch hier die Maßnahmen kontrolliert und ihr Erfolg evaluiert werden.

Letztlich sind Mitarbeiterbefragungen nicht nur Lern-, sondern auch Kommunikationsinstrumente. Sofern erfolgreich eingesetzt, ermöglichen sie es den Unternehmensmitgliedern, gemeinsame Wirklichkeitskonstruktionen zu bilden und in Bezug darauf zu handeln. Dadurch werden Individuen zu Komponenten des Systems und ihr Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen wird



gestärkt. Es geht also um ein nicht zu unterschätzendes Mittel, um Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

### **Allgemeine Empfehlungen für klassische Mitarbeiterbefragungen sowie künftige Bedeutung der dargestellten Erfolgsfaktoren**

Das Praxisbeispiel ist nach der vorliegenden Analyse sicherlich als „klassische“ Form der Mitarbeiterbefragung zu bezeichnen, die zurzeit (noch) am häufigsten eingesetzt wird. Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung wollen wir daher nun einige allgemeine Empfehlungen für klassische Mitarbeiterbefragungen ableiten und auf die künftige Bedeutung der dargestellten Erfolgsfaktoren eingehen.

Der *Fragebogen*, einer der zentralen Erfolgsfaktoren, wird seine Bedeutung auch weiterhin behalten, denn er bestimmt (1) die Themen, die für Veränderungen zugänglich gemacht werden, (2) die Qualität der gemessenen Daten sowie (3) die Akzeptanz der Befragung. Die Fragebogenitems wiederum bedingen, ob sich Möglichkeiten für einfaches, komplexes oder organisationales Lernen ergeben. Dadurch lassen sich Hypothesen über den Umsetzungsaufwand von Maßnahmen ableiten. Aufgrund der großen Bedeutung des Fragebogens werden auch künftig formale Kriterien wie die *Reihenfolge und Formulierung der Fragen*, die *Skalierung der Antwortmöglichkeiten* sowie die *Ausfülldauer* die Qualität der Daten und die Akzeptanz des Fragebogens bestimmen.

Zur *Themenauswahl* lassen sich dagegen nur wenige allgemeinen Empfehlungen abgeben, z. B. dass lediglich arbeitsrelevante Themen ausgewählt und demografische Items auf das Nötigste beschränkt werden. Wie die Entwicklung der klassischen Mitarbeiterbefragung über die letzten Jahrzehnte gezeigt hat, ist die Themenauswahl einem ständigen Wandel ausgesetzt. Themen werden je nach aktuellen Trends in Wissenschaft und Praxis ausgetauscht, ergänzt oder angepasst. Dadurch verschiebt sich mitunter der gesamte Fokus der Befragung, wie z. B. bei einer Mitarbeiterbefragung zum Cultural Change oder auch bei einer Strategie-Befragung. Weitere, aktuelle Beispiele sind dabei sicherlich die Themen Diversity<sup>130</sup> und Corporate Social Responsibility<sup>131</sup>. Beide Themen haben gerade in der jüngsten Zeit immer mehr an Bedeutung gewonnen und finden daher auch Eingang in die Mitarbeiterbefragung (Eichhorn 2012: 20f.;

---

<sup>130</sup> Diversity beschreibt die Vielfalt oder Verschiedenheit von Mitarbeitern im Hinblick auf persönliche, demografische oder organisationale Dimensionen, wie z. B. Alter, Familienstand, Position im Unternehmen oder die Berufserfahrung. Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, dass Unternehmen besser und effektiver lernen können, wenn sie die Diversity, d. h. die unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungshintergründe ihrer Mitarbeiter bei den Lernprozessen mit einbeziehen (Eichhorn 2012: 20f.).

<sup>131</sup> Corporate Social Responsibility beschreibt die Bemühungen von Unternehmen, ethische Grundsätze in ihr wirtschaftliches Handeln zu integrieren. Diese Bemühungen erstrecken sich nicht nur auf die eigenen Mitarbeiter, sondern auch auf andere Wirtschaftsakteure und die Gesellschaft insgesamt (Herold 2012: 138, 141).

Noll 2010: 324; Herold 2012: 138ff.). Anhand des Praxisbeispiels konnte festgestellt werden, dass nach langjähriger Erfahrung manche Themen ihr Lernpotenzial verlieren, weil schon sehr viele Maßnahmen dazu umgesetzt wurden. Während also Unternehmen, die gerade erst mit Mitarbeiterbefragungen starten, von einem breiten Spektrum an Themen und den dazugehörigen Lernmöglichkeiten profitieren können, verliert sich dieser Effekt mit der Zeit. Erfahrene Unternehmen gewinnen eher Lernmöglichkeiten, wenn sie ihre Themen enger wählen oder den Fokus auf bestimmte Fragestellungen richten. Dadurch können Ressourcen auf die Bereiche konzentriert werden, die auch weiterhin Lernchancen bieten, und werden nicht auf bereits ausgeschöpfte Themen verschwendet.

Ob ein Fragebogen auch die Möglichkeit von *Kommentaren* enthalten sollte, konnte weder durch die Literatur noch durch die empirische Untersuchung zufriedenstellend geklärt werden. Während viele Mitarbeiter aus dem Praxisbeispiel die Chance für persönliche Stellungnahmen schätzten, standen Kosten und Nutzen bei deren Auswertung und weiterer Verwendung in einem recht problematischen Verhältnis.

Die Ausführungen dieser Arbeit haben gezeigt, dass sich das Potenzial der klassischen Mitarbeiterbefragung erst im Folgeprozess voll entfaltet, daher empfiehlt sich eine interventionistische *Positionierung*. Für die konkrete Gestaltung und den Umfang des Folgeprozesses lassen sich dagegen kaum allgemeine Empfehlungen formulieren. Dieser ist zum einen von den Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens abhängig, zum anderen von den Zielen der Befragung. Wie das Beispiel von Ingram Micro gezeigt hat, verändert sich mit der Zeit auch der Folgeprozess, wenn mit der Erfahrung und den bisherigen Erfolgen einer Mitarbeiterbefragung die Anforderungen und Ansprüche an den Folgeprozess steigen.

Klare und eindeutige *Ziele* sind essenziell und werden es auch in Zukunft bleiben, da sie den Zweck der Befragung sowie die damit verbundenen Erwartungen in Bezug auf den Umgang mit den Ergebnissen bestimmen. Für die Verantwortlichen der Befragung sind die Ziele außerdem eine wichtige Kontrollgröße, um deren Erfolg zu beurteilen. Allerdings sollten auch Ziele regelmäßig kritisch darauf geprüft werden, ob sie weiterhin den Bedürfnissen und der aktuellen Situation des Unternehmens gerecht werden.

Während in der einschlägigen Literatur das *Commitment der Geschäftsleitung* als entscheidend für den Erfolg der Mitarbeiterbefragung gesehen wird, konnte dies anhand der empirischen Studie nicht bestätigt werden. Obwohl dort das Commitment der Geschäftsleitung als eher gering eingeschätzt wurde, ist die Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro Deutschland ein akzeptiertes und in die Unternehmenskultur integriertes Instrument. Grundsätzlich erscheint es jedoch ratsam, das Commitment der Geschäftsleitung einzuholen, da diese letztlich über Art,

Umfang, Budget etc. der Befragung entscheidet, auch wenn die Initiatoren z. B. aus der Personalabteilung stammen. In jedem Falle muss der Initiator, unabhängig von seiner Position im Unternehmen, sein uneingeschränktes Commitment zeigen, da die Befragung sonst unglaubwürdig wird. Wie das Beispiel von Ingram Micro Deutschland gezeigt hat, beurteilen die Mitarbeiter den Erfolg der Befragung anhand des Engagements ihrer Führungskräfte. Diese werden aufgrund des Prozesses als Hauptverantwortliche für die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen gesehen. Daher muss unbedingt das Commitment der Umsetzungsverantwortlichen eingefordert werden. Denn ihr Engagement wirkt positiv und wertschätzend auf die gesamte Mitarbeiterbefragung. Außerdem erzielen sie durch die Umsetzung von Maßnahmen für das Unternehmen bewertbare Resultate. Welche Position im Unternehmen diese Umsetzungsverantwortlichen innehaben, ist dabei zunächst unerheblich. Allerdings müssen sie natürlich für ihre Verantwortlichkeiten im Prozess die passenden Befugnisse und die entsprechenden Kompetenzen erhalten bzw. aufbauen. Wir haben dies beispielhaft bereits an der *Vorbereitung der Führungskräfte* bei Ingram Micro dargestellt.

Die *Kommunikation* zur Mitarbeiterbefragung dürfte auch künftig ihren Stellenwert behalten, da sie die Mitarbeiter (1) über Ziele der Befragung informiert, (2) realistische Erwartungen zu Umsetzungsmöglichkeiten weckt und (3) die Teilnahmequote und Akzeptanz der Befragung verbessert. Nach der Befragung stellt eine gute Kommunikationsstrategie sicher, dass alle Beteiligten über die Ergebnisse, angestrebten Maßnahmen und deren Umsetzungserfolge informiert werden. Sie trägt darüber hinaus auch dazu bei, dass künftige Befragungen positiv wahrgenommen werden. Es ist allerdings davon auszugehen, dass sich mit der Mediennutzung im Unternehmen auch die Kommunikationswege verändern. Klassische Printmedien werden vermutlich immer mehr durch elektronische Medien wie E-Mail und Intranet abgelöst.

Eine professionelle und reibungslose *Durchführung* der Befragung wird weiterhin mit entscheidend für die Akzeptanz und Teilnahmequote sein. Hohe *Teilnahmequoten* sichern zum einen die Validität der Daten und sind zum anderen ein wichtiger Indikator für den Stellenwert und die Akzeptanz der Befragung. Weniger relevant und auch kontrovers wird sicherlich der Einsatz von *Incentives* bleiben. Es erscheint jedoch angebrachter, die Mitarbeiter – statt nur durch materiellen Zugewinn – mit Möglichkeiten zur Mitgestaltung und Einflussnahme auf das Unternehmensgeschehen zu motivieren.

Die *Anonymität* von Befragungen wird in der Literatur als Voraussetzung für ehrliche und offene Antworten gesehen. Dies schien sich auch in der empirischen Studie zu bestätigen. Allerdings konnten wir auch feststellen, dass diese Anonymität spätestens im Folgeprozess teilweise wieder aufgehoben wurde. Dies wurde in der empirischen Untersuchung der Autorin nur teilwei-

se problematisch gesehen und hing stark davon ab, wie die Führungskraft im Folgeprozess mit den Ergebnissen umging. Sicherlich wird es auch weiterhin für Mitarbeiter reizvoll sein, ihre Meinung zu äußern, ohne „Konsequenzen“ befürchten zu müssen. Doch die Kommunikation und Feedbackkultur im Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Es gibt immer mehr Instrumente, wie z. B. Mitarbeitergespräche, die den persönlichen und unmittelbaren Austausch von Mitarbeitern und Führungskräften fördern sollen. Zudem wird in den meisten Unternehmen Wert auf offene Kommunikationsstrukturen und schnelle Information gelegt. In dem Maße, wie sich die Kommunikationsformen im Unternehmen ändern, wird sich sicherlich auch der Stellenwert der Anonymität von Befragungen verändern und vermutlich künftig weiter in den Hintergrund treten.

Übersichtliche und vor allem aussagekräftige *Ergebnisberichte* sind und bleiben die wichtigste Quelle für die Ableitung von Maßnahmen. Daher wird deren Gestaltung auch in Zukunft von großer Relevanz sein. Insbesondere interne und externe Benchmarks sowie einfache Heuristiken z. B. in Form von Indices ermöglichen es den Verantwortlichen, die Ergebnisse effizient zu interpretieren und daraus Lernmöglichkeiten abzuleiten.

Neben dem Fragebogen haben wir den *Folgeprozess* als einen der bedeutendsten Erfolgsfaktoren ermittelt. Denn damit Lernmöglichkeiten überhaupt erst erkannt und somit Lernprozesse initiiert werden können, müssen die Ergebnisse den Verantwortlichen zugänglich gemacht werden. Nur wenn alle Beteiligten ihre Rolle im Prozess kennen und mit den erforderlichen Ressourcen, Befugnissen und Kompetenzen ausgestattet sind, gelingt auch die praktische Umsetzung der Lernprozesse. D. h., der Erfolg des Folgeprozesses ist davon abhängig, dass die Beteiligten in Bezug auf die Befragung handeln „wollen“, „können“ und „dürfen“.

Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass Arbeitnehmer immer mehr Wert legen auf Partizipation im Unternehmen und selbstorganisiertes Lernen. Arbeitgeber wiederum haben aufgrund des demografischen Wandels und Fachkräftemangels ein verstärktes Interesse daran, dass ihre Mitarbeiter lebenslang lernen und sich an das Unternehmen binden. Diese Entwicklungen, die nach Einschätzung der Wissenschaft und Praxis weiter zunehmen werden, können bereits mittel- und langfristig die Rolle der Mitarbeiter im Folgeprozess beeinflussen. Denkbar ist, dass Mitarbeiter zunehmend aktiver eingebunden werden und dies vielleicht künftig sogar deutlicher einfordern. Sie könnten z. B. eigenverantwortlich Lernmöglichkeiten ableiten und entsprechende Maßnahmen umsetzen. Voraussetzung dafür ist natürlich wiederum das Commitment der Beteiligten, ihre Rollen entsprechend dem Prozess wahrzunehmen.

In diesem Zusammenhang wird auch die Mitarbeiterbefragung als *Kommunikationsinstrument* weiter an Bedeutung gewinnen. Wir konnten zeigen, dass Befragungen zur Bildung gemeinsamer Wirklichkeitskonstruktionen beitragen und somit das Zugehörigkeitsgefühl zum Unterneh-

men stärken. Ein starkes Zugehörigkeitsgefühl stärkt die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen, sodass Mitarbeiterbefragungen im weiteren Sinne sogar als Instrument des Retention Managements gesehen werden können.

Unternehmen sollten sich auch darüber im Klaren sein, dass sie mit der Gestaltung des Folgeprozesses zudem bestimmen, in welchem Ausmaß individuelle, Gruppen- oder organisationale Lernprozesse gefördert werden. Dies ist sehr anschaulich an der Entwicklung des Folgeprozesses im Praxisbeispiel zu sehen. Bei Ingram Micro Deutschland hat man zugunsten eines schnelleren, schlankeren Prozesses z. B. auf übergreifende Projektteams verzichtet und den Führungskräften mehr Verantwortung übertragen. Dadurch wurde der Fokus von organisationalen Lernprozessen auf Gruppenlernprozesse verschoben. Grundsätzlich ist jede Ausrichtung legitim, sofern sie bewusst aus den Zielen der Befragung abgeleitet wird und die Rollen der Beteiligten entsprechend darauf abgestimmt werden.

Abschließend empfehlen wir ein kontinuierliches Controlling und eine Evaluation, um den Erfolg und die Zweckmäßigkeit einzelner Maßnahmen und des Prozesses insgesamt zu messen. Dies ermöglicht es Unternehmen, den Prozess der Mitarbeiterbefragung immer wieder anzupassen und zu verbessern. Denn obwohl eine klassische Mitarbeiterbefragung tendenziell eher auf Kontinuität ausgelegt ist, muss sie sich dennoch den aktuellen Rahmenbedingungen und Bedürfnissen des Unternehmens anpassen. Nur so kann auch die klassische Mitarbeiterbefragung weiterhin ein zeitgemäßes Instrument der Personalarbeit bleiben.

### **Ausblick: Weitere Möglichkeiten zum Ausbau von Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrumente**

Die bisherigen Ausführungen behandelten vornehmlich klassische Mitarbeiterbefragungen, zu denen auch das Praxisbeispiel zählt. Dennoch eröffnen die in dieser Arbeit vorgestellte Theorie sowie aktuelle Entwicklungen zusätzliche Ansätze, die Möglichkeiten von Mitarbeiterbefragungen als Lerninstrumente weiter auszubauen. Im Folgenden wollen wir diese Möglichkeiten erläutern, die teilweise eine klassische Mitarbeiterbefragung erweitern, teilweise aber auch neue Formen von Mitarbeiterbefragungen darstellen.

(1) Zunächst bietet der *Fragebogen* selbst Ansatzpunkte. Im vorherigen Abschnitt haben wir bereits auf die verschiedenen Themenschwerpunkte klassischer Mitarbeiterbefragungen hingewiesen. Die neuesten Entwicklungen zeigen, dass z. B. nun das Thema Unternehmensstrategie und dadurch die S-MAB mehr in den Fokus rücken. Allerdings fordern Autoren wie Borg, dass eine Mitarbeiterbefragung eine gewisse Vielfalt abdecken sollte, um die Themen nicht unange-

messen einzuschränken. Wir konnten bereits zeigen, dass immer wieder Fragen zu aktuellen Themen aus Wissenschaft und Praxis in den Fragebogen integriert werden. Der nächste Schritt in dieser Entwicklung könnte sein, den Fragebogen nicht mehr von einer Personengruppe zusammenstellen zu lassen, die als Verantwortliche für die gesamte Befragung fungiert. Diese Rolle kommt zurzeit meist alleinig der Personalabteilung bzw. der Personalentwicklung zu, ggf. in Zusammenarbeit mit einer Arbeitnehmervertretung. Alternativ könnten Personen mit verschiedenen Aufgabenschwerpunkten gemeinsam die Fragebogenitems auswählen. Denkbar wäre, die Gruppe durch Spezialisten zu ergänzen, die aus bestimmten Abteilungen stammen, z. B. Vertriebs- und Produktionsleiter, oder die mit bestimmten Aufgabenschwerpunkten betraut sind, wie z. B. Gesundheitsmanager oder Sicherheitsbeauftragte. Solche Spezialisten würden aufgrund ihrer diversen Aufgabengebiete und durch ihren starken Bezug zum Unternehmensalltag die Themenvielfalt und -relevanz sicherstellen.

Diese Forderung macht das Instrument flexibler, da Unternehmen entsprechend ihrem Bedarf und den eigenen Problemstellungen verschiedenartige, relevante Themen mit nur einer Befragung analysieren können. Natürlich ist dabei weiterhin zu beachten, dass der Fragebogen eine angemessene Länge haben muss, um die Befragten nicht zu überfordern. Daher sind der Themenvielfalt gewisse Grenzen gesetzt. Des Weiteren ist die klassische Mitarbeiterbefragung eher auf Kontinuität und den Vergleich mit den Vorjahren ausgelegt. Ein flexiblerer Fragebogen ist allerdings nur eingeschränkt mit dieser Kontinuität vereinbar. Die Verantwortlichen für die Befragung müssen sich also im Vorfeld darüber einig sein, ob gewisse Fragebogenitems eher durch einen flexiblen Einsatz oder durch einen kontinuierlichen Einsatz an Nutzen gewinnen. Die Items sind dann entsprechend einzusetzen.

Doch es reicht nicht, allein die Auswahl der Themen einer größeren Personengruppe zu übertragen. In dem Maße, in dem neue Themen für die Befragung relevant werden bzw. Spezialisten diese einbringen, sollten die Ergebnisse auch an diese Personen weitergeleitet werden. In ihrer Verantwortung sollte es auch liegen, daraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen.

Schließlich können auch die Fragebogenitems selbst verändert werden. Klassische Mitarbeiterbefragungen analysieren i. d. R. lediglich, ob Mitarbeiter mit dem Status quo eines bestimmten Themas zufrieden sind bzw. einer Aussage darüber zustimmen. Typische Fragestellungen wären vereinfacht formuliert z. B. „Die definierten Prozesse im Unternehmen werden gelebt.“ oder „Wir stellen ein Produkt in höchster Qualität her.“. Der Prozess oder das Produkt an sich werden dabei nicht infrage gestellt. Dementsprechend sind Verbesserungen auch allein damit zu erreichen, dass der bestehende Prozess oder das Produkt angepasst werden. Damit wird bereits bestätigtes Wissen des Unternehmens schon durch diese Art der Fragestellung erneut bestätigt. D. h., das Unternehmen bestätigt seine vertretenen Theorien (espoused theories

sensu Argyris/Schön) und rechtfertigt damit, in gewohnten Aktivitätsmustern zu verbleiben (Argyris/Schön 2002: 29).

Indem der Prozess oder das Produkt selbst infrage gestellt werden, eröffnen Unternehmen sich die Möglichkeit, aus diesen gewohnten Aktivitätsmustern auszubrechen. Sie werden in die Lage versetzt, auch ihre handlungsleitenden Theorien (theories-in-use) zu verändern (ebenda: 29). Vereinfacht formulierte Fragestellungen wären z. B. „Wir führen die richtigen Prozesse durch.“ oder „Wir bieten das passende Produkt für den Markt an.“. Das Ergebnis einer Verbesserungsmaßnahme ist dann nicht ein angepasster, sondern ein neuer Prozess oder ein neues Produkt. Gerade weil Mitarbeiter die Spezialisten in ihren Arbeitsbereichen sind, sind sie insbesondere in der Lage, solche Fragen zu beantworten. Ein Vertriebsmitarbeiter muss schließlich tagtäglich sein Produkt am Markt präsentieren und erhält durch Verkaufsgespräche die direktesten Rückmeldungen zum Unternehmensportfolio. Ein Wissen, das den Entscheidern in der Unternehmensleitung meist nicht mehr so direkt zugänglich ist.

Mit den Ergebnissen der Fragen zu arbeiten bedeutet, komplexe Lernprozesse anzustoßen, da hier legitimes Wissen verändert werden muss. Die Ausführungen dieser Arbeit haben gezeigt, dass in solchen Fällen mit größeren Widerständen der Beteiligten zu rechnen ist. Vielleicht ist das auch ein Grund, warum diese Art der Fragen seltener genutzt wird. Ggf. bestehen die Widerstände bereits bei der Auswahl und Formulierung der Fragen, sodass diese gar nicht erst in den Fragebogen aufgenommen werden. Derartige Fragen nicht zu stellen, bedeutet allerdings, ein großes Potenzial von Befragungen ungenutzt zu lassen.

(2) Auch das *Design* der Mitarbeiterbefragung wird sich mit der Zeit weiter verändern. Der klassischen Mitarbeiterbefragung steht z. B. die Pulsbefragung gegenüber. Mit einem wesentlich kürzeren Fragebogen zielt diese Form auf thematische Flexibilität statt auf Kontinuität und Vergleichbarkeit. Da sie zudem zeitlich sehr flexibel eingesetzt werden kann, wird die Pulsbefragung häufig auch als Stichproben- statt als Vollbefragung durchgeführt. Ein eigener Folgeprozess ist in diesem Design nicht unbedingt vorgesehen, da die Ergebnisse häufig direkt ins Unternehmenshandeln Eingang finden.

Des Weiteren werden Mitarbeiter vermehrt entlang ihres Mitarbeiterlebenszyklus befragt. Klassischere Formen werden dabei ergänzt durch Exit- oder Onboarding-Befragungen, d. h. Befragungen zu Beginn bzw. zum Ende des Arbeitsverhältnisses, wobei diese Formen, obwohl i. d. R. durch Fragebogen unterstützt, normalerweise als mündliche und persönliche Interviews mit vorwiegend offenen Fragestellungen durchgeführt werden. Die Zielsetzungen dieser Befragungen sind meist etwas umfassender als die klassischer Befragungen. Insbesondere bei Exit-Interviews mit ungewollten Abgängern wollen Unternehmen nicht allein erfahren, *ob* bestimmte Themen kritisch gesehen wurden, sondern *warum* und ob dies ein Grund für das Ausscheiden

des Mitarbeiters war. Da Exit-Interviews subjektive Einschätzungen zu recht unterschiedlichen Themen enthalten können, insbesondere bei einer offenen Fragestellung, sind ihre Ergebnisse statistisch meist kaum vergleichbar. Dafür können sie ggf. direkt Verbesserungsbedarf aufzeigen, wohingegen das „Warum“ in einer Standard-Befragung häufig erst im Folgeprozess genauer hinterfragt und ermittelt werden muss.

(3) Schließlich ergeben sich auch Möglichkeiten, die verschiedenen *Lernprozesse* noch mehr zu fördern. Wir haben schon an anderer Stelle darauf hingewiesen, dass bereits das Design des Folgeprozesses bestimmt, welche Lernprozesse angestoßen werden. *Individuelle* Lernprozesse werden vornehmlich von Führungskräften gefordert, insbesondere dann, wenn die Mitarbeiterbefragung auch eine Vorgesetztenbeurteilung enthält. Diese Einschränkung ergibt sich häufig daraus, dass die Fragestellungen meist wenige Ansatzpunkte für Veränderungen von Mitarbeitern bieten. Dennoch spricht nichts dagegen, individuelle Lernprozesse auch von Mitarbeitern zu fordern. Führungskräfte könnten die Erkenntnisse aus ihren Teamergebnissen ebenso dazu nutzen, von ihren Mitarbeitern persönliche Veränderungen einzufordern, z. B. weitere Fortbildungen. Sicherlich würde es sich anbieten, die Erkenntnisse aus der Mitarbeiterbefragung auch für andere Feedbackinstrumente wie beispielsweise Mitarbeitergespräche zu nutzen. Denn diese sind häufig so konzipiert, dass sie eine Leistungsbewertung für Mitarbeiter enthalten und im Zuge dessen auch Weiterentwicklung- und Weiterbildungsmöglichkeiten festgehalten werden. Diese Vorgehensweise unterscheidet sich deutlich davon, Mitarbeiter z. B. in die Ableitung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen einzubinden, die meist Gruppenlernprozesse darstellen.

Ein klassisches Befragungsdesign fördert zumeist *Gruppenlernprozesse* auf Team- oder Abteilungsebene. Denn meist werden Ergebnisse auf Team- bzw. Abteilungsebene gesondert ausgewertet und an die entsprechende Gruppe kommuniziert. Von dieser wird dann erwartet, dass sie gruppenspezifische Maßnahmen ableitet und umsetzt. Eine andere Möglichkeit, auf die wir bereits zuvor hingewiesen haben, besteht darin, Ergebnisse von Führungskräften verschiedener Abteilungen gemeinsam auszuwerten und entsprechende Maßnahmen umsetzen zu lassen. Auch hier werden Gruppenlernprozesse gefördert von Personen mit gleicher hierarchischer Stellung im Unternehmen, jedoch über Abteilungsgrenzen hinweg.

Ein neuer Ansatz könnte Unternehmensmitglieder zusammenbringen, unabhängig von ihrer Position, Aufgabe oder Abteilung, um gemeinsame Lernprozesse in der Gruppe zu fördern – eine Community of Practice. Communities of Practice zeichnen sich dadurch aus, dass sich Personen zusammenfinden, die ein gemeinsames Interessengebiet (Domain) haben und auch Kompetenzen besitzen, in Bezug auf dieses Gebiet zu handeln. Sie verbindet die Gemeinschaft



(Community), in der sie gemeinsam interagieren, voneinander lernen und Wissen weitergeben. Zudem ist ihr Handeln immer auf praktisches Handeln ausgerichtet (Practice) (Wenger et al. 2002: 27ff.). Übertragen auf Lernprozesse im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen könnten sich Unternehmensmitglieder zusammenfinden, die ein besonderes Interesse an der Mitarbeiterbefragung haben bzw. an den dadurch möglichen Lernprozessen im Unternehmen. Dies wäre dann die gemeinsame Domain. Die Praxis zeigt, dass es immer Mitarbeiter und Führungskräfte gibt, die besonders interessiert sind und engagiert mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung arbeiten wollen. Durch eine Community of Practice hätten sie die Gelegenheit, sich mit ebenso engagierten Unternehmensmitgliedern zusammenzutun und unabhängig von Abteilungs- oder Hierarchiegrenzen Ideen zu entwickeln und Lernprozesse anzustoßen. Eine Community of Practice profitiert gerade von der Diversität ihrer Mitglieder. Mit entsprechenden Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet, kann die Community selbst Lernprozesse umsetzen oder sie in anderen Bereichen und dem Unternehmen insgesamt anstoßen. Da sie immer mit den eigenen Unternehmensergebnissen arbeitet, ist sichergestellt, dass ihr Handeln auf die Unternehmenspraxis orientiert ist. Gleichzeitig rät die einschlägige Literatur dazu, auch eine mit einem bestimmten Zweck initiierte Community so zu gestalten, dass sie nicht von vorneherein auf einen bestimmten Output festgelegt ist (ebenda: 63f.). Somit sollte eine Community im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen in gewissem Maße frei sein von hierarchischen oder abteilungsinternen Zwängen. So können sich besonders kreative Ideen und Lernprozesse entwickeln, die in einem klassischen Design des Folgeprozesses vielleicht gar nicht erst aufgekomen wären.

Bei diesem Ansatz gilt zu bedenken, dass Communities of Practice nicht im eigentlichen Sinne „gegründet“, d. h. die oben beschriebene Interaktion der Mitglieder nicht erzwungen werden kann. Im Gegenteil: Der Erfolg einer Community ist davon abhängig, dass die Mitglieder freiwillig ihre Zeit investieren. Sie müssen sich mit der Gemeinschaft verbunden fühlen und das Interesse an der gemeinsamen Domain muss so stark sein, dass die Gruppenmitglieder eine gemeinsame Identität entwickeln (Wenger et al. 2002: 12f.). Unternehmen können allerdings vieles dazu beitragen, damit eine Community entsteht und gedeiht „valuing the learning they do, making time and other resources available for their work, encouraging participation, and removing barriers“ (ebenda: 13). Auch unter perfekten Bedingungen mag eine Community nicht sofort sichtbare Resultate bringen oder Lernprozesse in genau den Bereichen, die sich z. B. eine Unternehmensleitung vorgestellt hat. Eine Detailsteuerung erscheint nicht möglich und sollte, wenn man das Konzept ernst nimmt, auch nicht gewünscht sein. Zweifelsohne kann die Community Lernprozesse im Unternehmen bereichern, doch ist sie als Mittel eher ungeeignet, wenn schnelles und gezieltes Eingreifen gefordert ist.

Wie bereits zuvor beschrieben, werden *organisationaler Lernprozesse* entweder top-down geplant, d. h., die Unternehmensleitung oder Personalabteilung leitet Maßnahmen ab, oder die Maßnahmen werden bottom-up entwickelt, z. B. in Teammeetings. In beiden Fällen sind nur bestimmte Personen bzw. Personengruppen an der Ableitung der Maßnahmen beteiligt, auch wenn die (Mehrheit der) Organisation die Veränderung letztlich umsetzen muss, damit ein organisationaler Lernprozess stattfindet. Alternativ können Ergebnisse jedoch auch von allen Mitarbeitern und Führungskräften gemeinsam besprochen und entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Möglich wäre dies z. B. im Rahmen eines unternehmensweiten Events oder einer Kick-off-Veranstaltung zu Beginn eines neuen Geschäftsjahres. Viele Unternehmen führen derartige Veranstaltungen bereits durch und nutzen die Chance, dass alle Beschäftigten zusammenkommen, nicht nur für Feierlichkeiten, sondern auch um z. B. die Strategie für das neue Jahr zu kommunizieren. Sicherlich wäre es zu umfangreich, alle Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in diesem großen Kreis zu besprechen. Es erscheint vielmehr sinnvoll, Schwerpunktthemen zu setzen, die z. B. in einer Community of Practice zuvor erarbeitet wurden. Wichtig ist jedoch, dass die entsprechenden Maßnahmen von allen Beschäftigten erarbeitet werden bzw. zumindest jeder die Gelegenheit hat, sich einzubringen. Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass ein organisationaler Lernprozess nur dann stattfindet, wenn die Mehrheit der Organisation die Veränderung mitvollzieht. Widerstände gegen den Lernprozess ergeben sich dann, wenn bereits legitimes Wissen verändert wird. Sie werden vermehrt bei den Personen auftreten, die nicht an der Ableitung der Maßnahmen beteiligt waren, weil sie z. B. deren Notwendigkeit nicht nachvollziehen können. Die Vorteile von Events oder Kick-off-Veranstaltungen sind offensichtlich. Da sich dort (potenziell) alle Unternehmensmitglieder an einer gemeinsamen Diskussion der Ergebnisse und der Ableitung von Maßnahmen beteiligen können, werden sie die nötigen Lernprozesse eher als selbstgesteuert wahrnehmen. Dementsprechend ist mit weniger Widerständen zu rechnen, insbesondere wenn es gelingt, in der gemeinsamen Diskussion auch gemeinsame Wirklichkeitskonstruktionen herzustellen. Zusätzlich profitieren solche Veranstaltungen von der Heterogenität ihrer Teilnehmer. Verschiedene Abteilungen, Hierarchiestufen, Aufgabenstellungen und ggf. auch Standorte kommen zusammen und können die Diskussion durch ihre vielfältigen Erfahrungen und Sichtweisen bereichern. Diskussionsrunden mit einem Moderator finden meist mit bis zu 30 Teilnehmern statt. In dieser Größe bleibt i. d. R. für jeden einzelnen Teilnehmer noch genug Sprechzeit, um seinen Beitrag zu leisten. Die Gruppe kann gemeinsam produktiv arbeiten, ohne dass sie sich in kleinere Gesprächsgruppen teilt. Derartige Veranstaltungen sind allerdings auch mit größeren Gruppen denkbar. Bei entsprechender Vorbereitung und erfahrener Moderation sind selbst Veranstaltungen mit hundert und mehr Teilnehmern möglich, auch wenn hier natürlich Redezeiten entsprechend eingeschränkt und durch Moderatoren in entsprechend zielführende Bahnen gelenkt werden müssen.

Die Ausführungen zuvor haben gezeigt, dass es recht unterschiedliche Formen und Designs von Mitarbeiterbefragungen gibt. Diese haben sich über die Zeit entwickelt und werden sich auch künftig weiterentwickeln und sich aktuellen Themen und Bedürfnissen der Unternehmen anpassen. Dennoch ist allen gemein, dass sie Lerninstrumente darstellen. Trost und Hagmeister gehen davon aus, dass sich aufgrund der verschiedenen Zielsetzungen der Befragungen wahrscheinlich nicht nur eine Befragung durchsetzen wird, sondern dass Unternehmen sich jeweils die Form aussuchen werden, die sie für ihre Zielgruppe und den erwarteten Mehrwert als geeignet empfinden (Trost/Hagmeister 2005: 15). Damit wird die Wahl der Befragungsform die zentrale Aufgabe für jedes Unternehmen, um die bestmöglichen Lernchancen für seine aktuellen Problemstellungen und Herausforderungen zu finden. Als heutige und auch künftige Herausforderungen von Unternehmen werden z. B. demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Mitarbeiterbindung bzw. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität oder die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort genannt (Kienbaum 2011: 7f.; Deller/Kolb 2010: 424, 429; North 2011: 18). Unter diesen Rahmenbedingungen werden Unternehmen mehr denn je auf kontinuierliche Lernprozesse angewiesen sein. Somit wird auch die Mitarbeiterbefragung als Lerninstrument künftig einen hohen Stellenwert in Unternehmen behalten und ihn vielleicht sogar noch ausbauen.

Aufgrund des demografischen Wandels ist es z. B. nötig, dass Mitarbeiter sich ihr ganzes Arbeitsleben lang weiterbilden und dass es gezielte Weiterbildungen für die verschiedenen Altersgruppen gibt (Deller/Kolb 2010: 427). Gleichzeitig werden Lernprozesse immer nachfrageorientierter gesteuert, da sich viele Mitarbeiter selbst ihre Lernmöglichkeiten aussuchen (North 2011: 28). Des Weiteren wollen Mitarbeiter zunehmend ihre Arbeitszeit, den Arbeitsort und auch ihre Tätigkeiten flexibler und abwechslungsreicher gestalten. Sie wünschen sich dabei größere Einflussmöglichkeiten und Mitbestimmungsrechte (vgl. Deller/Kolb 424, 429, 430f.; North 2011: 18). Je nach Form und Design der Befragung wirken Mitarbeiter(gruppen) bei der Gestaltung des Fragebogens mit, liefern mit ihren Antworten wichtiges Feedback und beteiligen sich in Folgeprozessen an der Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen. Somit nehmen sie automatisch an kontinuierlichen, in Teilen selbstgesteuerten Lernprozessen teil, beteiligen sich aktiv am Unternehmensgeschehen und beeinflussen Entscheidungen der Unternehmensleitung.

Ebenso stellt der „War for Talents“ (Hossiep/Frieg 2008: 10), die Rekrutierung geeigneter Fachkräfte in Zeiten des Fachkräftemangels, für viele Unternehmen ein Problem dar.<sup>132</sup> Es wird

---

<sup>132</sup> Der in der einschlägigen Literatur angesprochene Fachkräftemangel bzw. die Notwendigkeit, Fachkräfte langfristig an das Unternehmen zu binden, steht in gewissem Widerspruch zu aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt. Hier nehmen die unbefristeten Vollzeitarbeitsplätze stetig ab, während die Anzahl der Leiharbeiter und selbständigen Dienstleister zunimmt. Ein prominentes Beispiel

immer wichtiger, zum einen als attraktiver Arbeitgeber zu wirken, um neue Talente zu locken, zum anderen bereits vorhandene Talente langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen kann das Image eines Unternehmens nach außen verbessern. Die Unternehmensleitung zeigt dadurch, dass sie ihren Mitarbeitern aktiven Einfluss auf das Unternehmensgeschehen gewährt und sie wertschätzt. Dies kann für Bewerber ein Anreiz sein, sich für ein bestimmtes Unternehmen zu entscheiden (Oechsner 2012: 21f.). Mitarbeiter, deren Bedürfnisse ernst genommen und die aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen werden, spüren häufig eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen. Sie werden folglich eher bereit sein, sich längerfristig an ihren Arbeitgeber zu binden. Zudem können Mitarbeiterbefragungen bereits frühzeitig die Ursachen für Unzufriedenheiten aufdecken, bevor Arbeitnehmer kündigen (Janssen 2012: 252f.). In diesem Sinne können Mitarbeiterbefragungen sogar im Rahmen des Retention Managements eingesetzt werden.

Abschließend ist festzuhalten, dass Mitarbeiterbefragungen das einzige Instrument darstellen, um von potenziell *allen* Unternehmensmitgliedern zu einem *bestimmten Zeitpunkt* Feedback zu einer *Vielzahl von Themen* einzuholen. Diese Bestandsaufnahme ist selbst in kleinen Unternehmen mit flacher Hierarchie und ausgeprägter Kommunikationskultur kaum anders zu bewältigen. Flexible Arbeitszeiten und mobile Arbeitsplätze verstärken tendenziell das Feedbackproblem. Daher sind Mitarbeiterbefragungen keinesfalls obsolet. Sie sind ein notwendiges und wichtiges Instrument, um den Status quo zu ermitteln. Denn nur Unternehmen, die wissen, wo sie stehen, können sich auch *gezielt* weiterentwickeln. Mitarbeiterbefragungen, gleich welcher Art, sind und bleiben daher, sofern sie professionell und in Kombination mit anderen Feedbackinstrumenten eingesetzt werden, wertvolle Lerninstrumente für Unternehmen.

---

dazu war sicherlich die Idee der „Talent Wolke“ von IBM, die zugunsten niedriger Personalkosten auf feste Arbeitsverhältnisse verzichten wollten (Dettmer/Dohmen 6/2012: 62ff.). Allerdings erscheinen solche Beschäftigungsformen gerade für kleine und mittelständische Unternehmen kaum realisierbar.

# Literaturverzeichnis

## Bücher und Sammelbände

**Acham, Karl (2001):** Soziale Universalien und sozialwissenschaftliche Anthropologie, in: Hejl, Peter M. (Hrsg.): Universalien und Konstruktivismus, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 95–125.

**Albach, Horst (1998):** Kreatives Organisationslernen, in: Albach, Horst et al. (Hrsg.): Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen, Berlin: Ed. Sigma, WZB-Jahrbuch, S. 55–77.

**Albrecht, Frank (1993):** Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen – Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen, Frankfurt a. M.: Peter Lang Verlag, S. 10–109.

**Al-Hawamdeh, Suliman (2003):** Knowledge Management. Cultivating Knowledge Professionals, Oxford: Chandos Publishing.

**Argyris, Chris; Donald A. Schön (2002):** Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis, 2. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta.

**Axelrod, Robert (1984):** The Evolution of Cooperation, New York: Basic Books.

**Baecker, Dirk (1999):** Die Form des Unternehmens, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

**Baitsch, Christof (1996):** Wer lernt denn da? Bemerkungen zum Subjekt des Lernens, in: Geißler, Harald (Hrsg.): Arbeit, Lernen und Organisation, Weinheim: Deutscher Studienverlag, S. 215–231.

**Barkow, Jerome H. (2001):** Universalien und evolutionäre Psychologie, in: Hejl, Peter M. (Hrsg.): Universalien und Konstruktivismus, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 126–138.

**Becker, Gereon (1997):** Mitarbeiterzufriedenheit im TQM-Modell des europäischen Qualitätspreises der European Foundation for Quality Management (EFQM), in: Bungard, Walter; Ingela Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union, S. 214–223.

**Berger, Peter L.; Thomas Luckmann (1974):** Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, 4. Auflage, Frankfurt a. M.: S. Fischer Verlag.

**Bien, Dieter (1995):** Problemanalyse durch Mitarbeiterbefragung: Arbeitshilfe für die Praxis sozialer Einrichtungen und Organisationen, Freiburg im Breisgau: Lambertus.

**Bladowski, Beate (2007):** Handlungsimplicatives Reporting, in: Bungard, Walter; Karsten Müller, Cathrin Niethammer (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung – was dann ...?, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 132–139.

**Bode, Otto-F.; Thomas Heinze (2003):** Die Theorie sozialer Systeme, in: Heinze, Thomas (Hrsg.): Kommunikationsmanagement – Wissen und Kommunikation in Bildung, Kultur und Tourismus, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 104–117.

- Bodenmann, Guy; Meinrad Perrez, Marcel Schär (2011):** Klassische Lerntheorien. Grundlagen und Anwendungen in Erziehung und Psychotherapie, 2., überarbeitete Auflage, Bern: Verlag Hans Huber.
- Bögel, Rudolf; Lutz von Rosenstiel (1997):** Die Entwicklung eines Instruments zur Mitarbeiterbefragung: Konzept, Bestimmung der Inhalte und Operationalisierung, in: Bungard, Walter; Ingela Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union, S. 84–96.
- Böhm, Wolfgang (1997):** Mitarbeiterbefragung – Juristische Rahmenbedingungen, in: Bungard, Walter; Ingela Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union, S. 236–245.
- Bolz, Norbert (1999):** Die Wirtschaft des Unsichtbaren. Spiritualität – Kommunikation – Design – Wissen: Die Produktivkräfte des 21. Jahrhunderts, München: Econ Verlag, S. 49–87.
- Borg, Ingwer (1997):** Mitarbeiterbefragungen im Rahmen des Auftau- und Einbindungsmanagement-Programms (AEMP): Entwicklungen und Erfahrungen, in: Bungard, Walter; Ingela Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union, S. 59–73.
- Borg, Ingwer (2002):** Mitarbeiterbefragungen – kompakt; Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Borg, Ingwer (2003):** Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Bösch, Werner (2011):** Praxishandbuch Mitarbeiterbefragungen, Zürich: Praxium Verlag.
- Boyd, Robert; Peter J. Richerson (1988):** Culture and the Evolutionary Process, Chicago: University of Chicago Press.
- Bungard, Walter (1997):** Mitarbeiterbefragung als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements, in: Bungard, Walter; Ingela Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union, S. 5–14.
- Bungard, Walter; Ingela Jöns, Jürgen Schultz-Gambard (1997):** Sünden bei der Mitarbeiterbefragung – Zusammenfassung der wichtigsten Fehler und Fallgruben, in: Bungard, Walter; Ingela Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union, S. 441–455.
- Bungard, Walter (2007):** Mitarbeiterbefragungen – und was passiert dann? in: Bungard, Walter; Karsten Müller, Cathrin Niethammer (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung – was dann...?, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 70–77.
- Büser, Tobias (1999):** Wirtschaftspädagogik und Unternehmenskultur auf der Grundlage eines interaktionistischen Theorieansatzes, Markt Schwaben: Eusl-Verlagsgesellschaft, S. 1–107.
- Cialdini, Robert B. (1993):** Influence: the Psychology of Persuasion, revised edition, New York: William Morrow & Company.
- Cohen, Michael D. (1996):** Individual Learning and Organizational Routines: Emerging Connections, in: Cohen, Michael D.; Lee S. Sproull (Hrsg.): Organizational Learning, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 188–194.

**Comelli, Gerhard (1997):** Mitarbeiterbefragung und Organisationsentwicklungsprozesse, in: Bungard, Walter; Ingela Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union, S. 32–58.

**Cook, Scott D. N.; Dvora Yanow (1996):** Culture and Organizational Learning, in: Cohen, Michael D.; Lee S. Sproull (Hrsg.): Organizational Learning, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 430–459.

**Corsten, Hans (2000):** Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4., durchgesehene Auflage, München: Oldenbourg Verlag, S. 349–353, 464, 693, 967.

**Czerlinski, Jean; Gerd Gigerenzer, Daniel G. Goldstein (1999):** How Good Are Simple Heuristics?, in: Gigerenzer, Gerd; Peter M. Todd and the ABC Research Group (Hrsg.): Simple Heuristics That Make Us Smart, New York: Oxford University Press, S. 97–118.

**Deitering, Franz G. (2006):** Folgeprozesse bei Mitarbeiterbefragungen, München: Rainer Hampp Verlag.

**Deller, Jürgen; Peter Kolb (2010):** Herausforderung Demografie und Wandel der Arbeitsgesellschaft, in: Werkmann-Karcher, Birgit; Jack Rietiker (Hrsg.): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 423–433.

**Döbler, Elke (2007):** Unternehmenskultur zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller e. K., S. 1–34.

**Domsch, Michel; Andrea Schneble (1991):** Mitarbeiterbefragung – eine Leitlinie zum Projektmanagement, in: Domsch, Michael; Andrea Schneble (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung, Heidelberg: Physica-Verlag, S. 1–23.

**Dormayer, Hans-Jürgen; Thomas Kettern (1997):** Kulturkonzepte in der allgemeinen Kulturforschung – Grundlage konzeptioneller Überlegungen zur Unternehmenskultur (Beitrag B), in: Heinen, Edmund (Begr.); Matthias Frank (Hrsg.): Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München: Oldenbourg Verlag, S. 49–66.

**Drepper, Christian (1992):** Unternehmenskultur. Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung im Kommunikationssystem ‚Unternehmen‘, Frankfurt a. M.: Verlag Peter Lang.

**Eichhorn, Felix (2012):** Mit Diversity Management Vielfalt nutzen, in: Scholz, Christian; Stefanie Müller, Felix Eichhorn (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 20–21.

**Elster, Franziska; Frank Schneider (2012):** Kommunikation, in: Scholz, Christian; Stefanie Müller, Felix Eichhorn (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 109–116.

**Emmrich, Volkhard (1997):** Spielregeln in der lernenden Organisation, in: Dr. Wieselhuber und Partner (Hrsg.): Handbuch lernende Organisation. Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 110–116.

**Fehr, Ernst; Urs Fischbacher (2003):** The Nature of Human Altruism, *Nature* 425, S. 785–791.

**Fehr, Ernst; Joseph Henrich (2003):** Is Strong Reciprocity a Maladaptation? On the Evolutionary Foundation of Human Altruism, in: Hammerstein, Peter (Hrsg.): Genetic and Cultural Evolution of Cooperation, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, S. 55–82.

**Fehr, Ernst; Bettina Rockenbach (2003):** Detrimental effects of sanctions on human altruism, *Nature* 422, S. 137–140.

**Feinstein, Ingrid (2007):** Feedbackkultur und Innovationsklima, in: Bungard, Walter; Karsten Müller, Cathrin Niethammer (Hrsg.): *Mitarbeiterbefragung – was dann ...?*, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 85–96.

**Femppel, Kurt; Ernst Zander (2011):** Arbeitszeitflexibilisierung und Vergütung, in Hummel, Thomas R.; Ernst Zander (Hrsg.): *Neuere Entwicklungen in ausgewählten Bereichen der Personalpolitik*, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 12–23.

**Fessler, Daniel M. T.; Kevin J. Haley (2003):** The Strategy of Affect: Emotions in Human Cooperation, in: Hammerstein, Peter (Hrsg.): *Genetic and Cultural Evolution of Cooperation*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, S. 7–36.

**Fettel, Andrea (1997):** Mitarbeiterbefragung – Anforderungen und Erwartungen aus Sicht von Mitarbeitern, in: Bungard, Walter; Ingela Jöns (Hrsg.): *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements*, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union, S. 97–113.

**Fies, Nicole; Vivien Schmitt (1997):** Mitarbeiterbefragung – Ausgangsbasis für Benchmarking?, in: Bungard, Walter; Ingela Jöns (Hrsg.): *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements*, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union, S. 195–213.

**Florian, Michael; Bettina Fley (2004):** Organisationales Lernen als soziale Praxis. Der Beitrag von Pierre Bourdieu zum Lernen und Wissen von und in Organisationen, in: Florian, Michael; Frank Hillebrandt (Hrsg.): *Adaption und Lernen von und in Organisationen. Beiträge aus der Sozionik*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag, S. 69–102.

**Florian, Michael; Frank Hillebrandt (2004):** Einführung: Sozionische Beiträge zu Adaption und Lernen von und in Organisationen, in: Florian, Michael; Frank Hillebrandt (Hrsg.): *Adaption und Lernen von und in Organisationen. Beiträge aus der Sozionik*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag, S. 7–19.

**Franken, Rolf; Swetlana Franken (2011):** Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement. Mit Fallstudien und Beispielen aus der Unternehmenspraxis, Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien, S. 13–24.

**Gabler-Wirtschafts-Lexikon (2004):** 16., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Redaktion: Alisch, Katrin; Ann-Kristin Achleitner, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 647, 1473–1475, 1705, 1891, 2246–2249, 3052, 3390, 3392, 3393.

**Geißler, Harald (1996):** Die Organisation als lernendes Subjekt – Vorüberlegung zu einer Bildungstheorie der Organisation, in: Geißler, Harald (Hrsg.): *Arbeit, Lernen und Organisation*, Weinheim: Deutscher Studienverlag, S. 253–281.

**Gerick, Thomas (2002):** Nachfrageorientierte Informationsversorgung als Basis eines effizienten Wissensmanagements, in: Hanning, Uwe (Hrsg.): *Knowledge Management und Business Intelligence*, Heidelberg: Springer Verlag, S. 89–98.

**Geus, Arie de (1998):** *Jenseits der Ökonomie: die Verantwortung der Unternehmen*, Stuttgart: Klett-Cotta.

**Gigerenzer, Gerd; Peter M. Todd (1999):** Fast and Frugal Heuristics: The Adaptive Toolbox, in: Gigerenzer, Gerd; Peter M. Todd and the ABC Research Group (Hrsg.): *Simple Heuristics That Make Us Smart*, New York: Oxford University Press, S. 3–34.



**Goldstein, Daniel G.; Gerd Gigerenzer (1999):** The Recognition Heuristic. How Ignorance Makes Us Smart, in: Gigerenzer, Gerd; Peter M. Todd and the ABC Research Group (Hrsg.): Simple Heuristics That Make Us Smart, New York: Oxford University Press, S. 37–58.

**Goodie, Adam S. et al. (1999):** Demons Versus Heuristics in Artificial Intelligence, Behavioral Ecology and Economics, in: Gigerenzer, Gerd; Peter M. Todd and the ABC Research Group (Hrsg.): Simple Heuristics That Make Us Smart, New York: Oxford University Press, S. 327–355.

**Görtler, Edmund; Doris Rosenkranz (2006):** Mitarbeiter- und Kundenbefragung. Methoden und praktische Umsetzung, München: Carl Hanser Verlag.

**Greif, Siegfried (1996):** Selbstorganisationstheorien, in: Greif, Siegfried; Hans-Jürgen Kurtz (Hrsg.): Handbuch selbstorganisiertes Lernen, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 53–66.

**Greif, Siegfried; Hans-Jürgen Kurtz (1996):** Selbstorganisation, Selbstbestimmung und Kultur, in: Greif, Siegfried; Hans-Jürgen Kurtz (Hrsg.): Handbuch selbstorganisiertes Lernen, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 19–31.

**Hanft, Anke (1996):** Organisationales Lernen und Macht, in: Schreyögg, Georg; Peter Conrad (Hrsg.): Managementforschung 6: Wissensmanagement, Berlin: de Gruyter, S. 134–162.

**Hanning, Uwe; Gerald Zwerger (2002):** Der Nutzen von Knowledge Management, in: Hanning, Uwe (Hrsg.): Knowledge Management und Business Intelligence, Heidelberg: Springer Verlag, S. 63–75.

**Heideloff, Frank (1999):** Die Relativierung von ‚Machen‘ und ‚Managen‘. Anmerkungen zum Einfluß konstruktivistischer Konzepte auf Managementlehre und Beratungsinterventionen, in: Reckwitz, Andreas; Holger Sievert (Hrsg.): Interpretation, Konstruktion, Kultur – Ein Paradigmenwechsel in der Sozialwissenschaft, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 264–285.

**Heiden, Uwe an der (1992):** Selbstorganisation in dynamischen Systemen, in: Krohn, Wolfgang; Günter Küppers (Hrsg.): Emergenz: die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 57–88.

**Heinen, Edmund (1997):** Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre (Beitrag A), in: Heinen, Edmund (Begr.); Matthias Frank (Hrsg.): Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München: Oldenbourg Verlag, S. 1–47.

**Hejl, Peter M. (1992a):** Politik, Pluralismus und gesellschaftliche Selbstregelung, in: Bußhoff, Heinrich (Hrsg.): Politische Steuerung: Steuerbarkeit und Steuerungsfähigkeit; Beiträge zur Grundlegendiskussion, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 107–142.

**Hejl, Peter M. (1992b):** Selbstorganisation und Emergenz in sozialen Systemen, in: Krohn, Wolfgang; Günter Küppers (Hrsg.): Emergenz: die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 269–292.

**Hejl, Peter M. (1996):** Konstruktion der sozialen Konstruktion: Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie, in: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, 7. Auflage, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 303–339.

**Hejl, Peter M. (1999):** Konstruktivismus, Beliebigkeit, Universalien, in: Rusch, Gebhard (Hrsg.): Wissen und Wirklichkeit: Beiträge zum Konstruktivismus. Eine Hommage an Ernst von Glasersfeld, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 163–197.

- Hejl, Peter M. (2000):** Das Ende der Eindeutigkeit. Einladung zum erkenntnistheoretischen Konstruktivismus, in: Hejl, Peter M.; Heinz K. Stahl (Hrsg.): Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 33–64.
- Hejl, Peter M.; Heinz K. Stahl (2000):** Management und Selbstregelung, in: Hejl, Peter M.; Heinz K. Stahl (Hrsg.): Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 100–138.
- Hejl, Peter M. (2001):** Konstruktivismus und Universalien – eine Verbindung contre nature?, in: Hejl, Peter M. (Hrsg.): Universalien und Konstruktivismus, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 7–67.
- Hejl, Peter M. (2004a):** Stichwort: Kultur, in: Nünning, Ansgar (Hrsg.): Metzler Lexikon Literatur- und Kulturtheorie. Ansätze, Personen, Grundbegriffe, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart: Verlag J.B. Metzler, S. 357–358.
- Hejl, Peter M. (2004b):** Stichwort: Kulturtheorien, in: Nünning, Ansgar (Hrsg.): Metzler Lexikon Literatur- und Kulturtheorie. Ansätze, Personen, Grundbegriffe, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart: Verlag J.B. Metzler, S. 365–367.
- Hejl, Peter M. (2006):** Das adaptionistische Missverständnis, in: Rusch, Gebhard (Hrsg.): Konstruktivistische Ökonomik, Marburg: Metropolis-Verlag, S. 123–158.
- Hendrichs, Matthias (2002):** Kritischer Erfolgsfaktor Wissensmanagement, in: Hanning, Uwe (Hrsg.): Knowledge Management und Business Intelligence, Heidelberg: Springer Verlag, S. 55–62.
- Henrich, Joseph et al. (2001):** In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies, American Economic Review 91, 2, S. 73–78.
- Herbert, Simon A. (1972):** Theories of bounded rationality, in: McGuire, C.B.; Roy Radner (Hrsg.): Decision and organization: A volume in honor of Jacob Marschak, Amsterdam: North-Holland Publishing, S. 161–176.
- Herbst, Dieter (2003):** Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. Professionelles Management – Kommunikation mit Bezugsgruppen – Instrumente und spezielle Anwendungsfelder, Berlin: Cornelsen Verlag, S. 24–85, 176–181, 192–231.
- Herold, Norbert (2012):** Einführung in die Wirtschaftsethik, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 137–147.
- Hertwig, Ralph; Ulrich Hoffrage, Laura Martignon (1999):** Quick Estimation: Letting the Environment Do the Work, in: Gigerenzer, Gerd; Peter M. Todd and the ABC Research Group (Hrsg.): Simple Heuristics That Make Us Smart, New York: Oxford University Press, S. 209–234.
- Hesch, Gerhard (1997):** Das Menschenbild neuer Organisationsformen: Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hinterhuber, Hans H.; Birgit Renzl (2002):** Die Strategische Dimension des Wissensmanagement, in: Bornemann, Manfred; Martin Sammer (Hrsg.): Anwendungsorientiertes Wissensmanagement – Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 19–33.
- Hinterhuber, Hans H. (2004):** Strategisches Unternehmensführung. II. Strategisches Handeln, 7., grundlegend neu bearbeitete Auflage, Berlin: Walter de Gruyter Verlag, S. 229–251.

**Hodapp, Markus (2007):** Maßnahmen-Monitoring und -Controlling, in: Bungard, Walter; Karsten Müller, Cathrin Niethammer (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung – was dann ...?, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 170–178.

**Hodapp, Markus et al. (2007):** Empirische Befunde zur Wirkung und Ausgestaltung des Follow-up-Prozesses, in: Bungard, Walter; Karsten Müller, Cathrin Niethammer (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung – was dann ...?, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 104–108.

**Homma, Norbert; Rafael Bauschke (2010):** Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools, Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien, S. 11–47, 110–191.

**Huber, George P. (1996):** Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures, in: Cohen, Michael D.; Lee S. Sproull (Hrsg.): Organizational Learning, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 124–162.

**Hug, Theo; Thomas Heinze (2003):** Wissen – Kommunikation – Medien. Eine Skizze ausgewählter Wissensformen in der westlichen Medien- und Kommunikationskultur, in: Heinze, Thomas (Hrsg.): Kommunikationsmanagement – Wissen und Kommunikation in Bildung, Kultur und Tourismus, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 35–65.

**Hummel, Thomas R.; Ernst Zander (2011):** Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und Betriebsverfassung, in: Hummel, Thomas R., Ernst Zander (Hrsg.): Neuere Entwicklungen in ausgewählten Bereichen der Personalpolitik, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 140–184.

**Hutchins, Edwin (1996):** Organizing Work by Adaptation, in: Cohen, Michael D.; Lee S. Sproull (Hrsg.): Organizational Learning, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 20–57.

**Hutter, Michael; Gunther Teubner (1994):** Der Gesellschaft fette Beute. Homo juridicus und homo oeconomicus als kommunikationserhaltende Fiktionen, in: Fuchs, Peter; Andreas Göbel (Hrsg.): Der Mensch – das Medium der Gesellschaft?, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 110–145.

**Janssen, Herbert (2012):** Die besten Mitarbeiter erfolgreich gewinnen, entwickeln und halten, Zürich: Praxium Verlag, S. 252–263.

**Jantsch, Erich (1996):** Erkenntnistheoretische Aspekte der Selbstorganisation natürlicher Systeme, in: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, 7. Auflage, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 159–191.

**Jonas-Klemm, Stefanie (2007):** Unterstützung des Follow-ups durch qualitative Verfahren und Daten, in: Bungard, Walter; Karsten Müller, Cathrin Niethammer (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung – was dann ...?, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 165–170.

**Jöns, Ingela (1997a):** Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen, in: Bungard, Walter; Ingela Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union, S. 15–31.

**Jöns, Ingela (1997b):** Rückmeldung der Ergebnisse an Führungskräfte und Mitarbeiter, in: Bungard, Walter; Ingela Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union, S. 167–194.

**Jöns, Ingela (2007):** Rolle der Führungskräfte, in: Bungard, Walter; Karsten Müller, Cathrin Niethammer (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung – was dann ...?, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 97–103.

**Jöns, Ingela; Karsten Müller (2007a):** Vorbereitung, Planung und Organisation von Mitarbeiterbefragungen, in: Bungard, Walter; Karsten Müller, Cathrin Niethammer (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung – was dann ...?, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 13–26.

**Jöns; Ingela; Karsten Müller (2007b):** Ergebnismeldung und Maßnahmenableitung, in: Bungard, Walter; Karsten Müller, Cathrin Niethammer (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung – was dann ...?, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 54–67.

**Kasper, Helmut (1991):** Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse, in: Staehle, Wolfgang H.; Jörg Sydow (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin: de Gruyter, S. 2–74.

**Katenkamp, Olaf (2003):** Wissensmanagement in der Praxis – Modelle und Instrumente im Überblick, in: Katenkamp, Olaf; Gerd Peter (Hrsg.): Die Praxis des Wissensmanagements. Aktuelle Konzepte und Befunde in Wirtschaft und Wissenschaft, Münster: Lit Verlag, S. 15–53.

**Kiel, Volker (2010):** Wandel in Organisationen – Grundlagen und Prinzipien des Change Managements aus systemischer Perspektive, in: Werkmann-Karcher, Birgit; Jack Rietiker (Hrsg.): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 111–135.

**Kiel, Ewald; Friedrich Rost (2002):** Einführung in die Wissensorganisation. Grundlegende Probleme und Begriffe, Würzburg: Ergon Verlag, S. 27–53, 113–134.

**Kirchler, Erich; Katja Meier-Pesti, Eva Hofmann (2004):** Menschenbilder in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie 5, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

**Kirsch, Werner; Dodo von Knyphausen (1991):** Unternehmen als „autopoietische“ Systeme?, in: Staehle, Wolfgang H.; Jörg Sydow (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin: de Gruyter, S. 76–102.

**Kislinger, Andreas (2003):** Organisation. Wissenschaftstheoretische, betriebswirtschaftliche, sozialwissenschaftliche und informationsbezogene Aspekte, Stuttgart: ibidem-Verlag.

**Klimecki, Rüdiger; Gilbert Probst, Peter Eberl (1991):** Systementwicklung als Managementproblem, in: Staehle, Wolfgang H.; Jörg Sydow (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin: de Gruyter, S. 104–160.

**Klöfer, Franz (2003):** Mitarbeiterführung durch Kommunikation, in: Klöfer, Franz; Ulrich Nies (Hrsg.): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 3., vollständig überarbeitete Auflage, München: Luchterhand Verlag, S. 21–107.

**Koch, Lutz (1996):** Zur Logik des Lernens: Eine Skizze, in: Geißler, Harald (Hrsg.): Arbeit, Lernen und Organisation, Weinheim: Deutscher Studienverlag, S. 79–94.

**Koch, Michael (2012):** Wann und wie oft befragen?, in: Scholz, Christian; Stefanie Müller, Felix Eichhorn (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 86–88.

**Köck, Wolfram K. (1996):** Kognition – Semantik – Kommunikation, in: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, 7. Auflage, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 340–373.

**Kolbeck, Christoph; Alexander Nicolai (1996):** Von der Organisation der Kultur zur Kultur der Organisation. Kritische Perspektiven eines neueren systemtheoretischen Modells, Marburg: Metropolis-Verlag.

**Kopp-Malek, Tanja (2004):** Über das Lernen in und von Organisationen: Einblicke in Diskussionen zum Forschungsfeld „organisationales Lernen“, in: Florian, Michael; Frank Hillebrandt (Hrsg.): Adaption und Lernen von und in Organisationen. Beiträge aus der Sozionik, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag, S. 23–40.

**Kriz, Jürgen (1996):** Chaos und Selbstorganisation, in: Greif, Siegfried; Hans-Jürgen Kurtz (Hrsg.): Handbuch selbstorganisiertes Lernen, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 33–43.

**Kriz, Jürgen (1997):** Selbstorganisation als Grundlage lernender Organisationen, in: Dr. Wieselhuber und Partner (Hrsg.): Handbuch lernende Organisation. Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 187–196.

**Kuhn, Waltraud (2012):** Wie lang soll der Fragebogen sein?, in: Scholz, Christian; Stefanie Müller, Felix Eichhorn (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 88–89.

**Küppers, Günter; Wolfgang Krohn (1992):** Selbstorganisation. Zum Stand einer Theorie in den Wissenschaften, in: Krohn, Wolfgang; Günter Küppers (Hrsg.): Emergenz: die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 7–26.

**Ladwig, Désirée H.; Michel E. Domsch (1997):** Mitarbeiterbefragung als Instrument eines „Culture Change“ im Unternehmen, in: Bungard, Walter; Ingela Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union, S. 74–83.

**Lehmann-Waffenschmidt, Marco (2006):** Konstruktivismus und Evolutorische Ökonomik, in: Rusch, Gebhard (Hrsg.): Konstruktivistische Ökonomik, Marburg: Metropolis-Verlag, S. 27–54.

**Levinthal, Daniel A. (1996):** Organizational Adaptation and Environmental Selection: Interrelated Process of Change, in: Cohen, Michael D.; Lee S. Sproull (Hrsg.): Organizational Learning, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 195–202.

**Levitt, Barbara; James G. March (1996):** Organizational Learning, in: Cohen, Michael D.; Lee S. Sproull (Hrsg.): Organizational Learning, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 516–540.

**Liebsch, Beate (2011):** Phänomen Organisationales Lernen. Kompendium der Theorien individuellen, sozialen und organisationalen Lernens sowie interorganisationalen Lernens in Netzwerken, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

**Luhmann, Niklas (2003):** Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, 1. Auflage (Nachdruck), Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

**Marré, Roland (1997):** Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung, Frankfurt a. M.: Peter Lang Verlag, S. 1–45.

**Martignon, Laura; Ulrich Hoffrage (1999):** Why Does One-Reason Decision Making Work? A Case Study in Ecological Rationality, in: Gigerenzer, Gerd; Peter M. Todd and the ABC Research Group (Hrsg.): Simple Heuristics That Make Us Smart, New York: Oxford University Press, S. 119–140.

**Mast, Claudia (2002):** Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden, Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 50–53, 243–284.

**Maturana, Humberto R. (1996a):** Kognition, in: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, 7. Auflage, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 89–118.

**Maturana, Humberto R. (1996b):** Biologie und Sozialität, in: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, 7. Auflage, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 287–302.

**Mayer, Horst O. (2005):** Einführung in die Wahrnehmungs-, Lern- und Werbepsychologie, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Oldenbourg Verlag, S. 102–167.

**Moritz, Ulrike (2012):** Angst, in: Scholz, Christian; Stefanie Müller, Felix Eichhorn (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 55–67.

**Müller, Karsten (2007):** Mitarbeiterbefragungsspezifisches Benchmarking und Vergleichswerte, in: Bungard, Walter; Karsten Müller, Cathrin Niethammer (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung – was dann ...?, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 140–146.

**Müller, Karsten; Walter Bungard, Ingela Jöns (2007):** Mitarbeiterbefragung – Begriff, Funktionen, Form, in: Bungard, Walter; Karsten Müller, Cathrin Niethammer (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung – was dann ...?, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 6–12.

**Müller, Karsten et al. (2007):** Durchführung der Befragung, in: Bungard, Walter; Karsten Müller, Cathrin Niethammer (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung – was dann ...?, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 27–53.

**Müller, Karsten; Tammo Straatmann (2007):** Mitarbeiterbefragungs-Marketing, in: Bungard, Walter; Karsten Müller, Cathrin Niethammer (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung – was dann ...?, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 111–120.

**Müller, Stefanie (2012):** Worum es geht? At the Beginning, in: Scholz, Christian; Stefanie Müller, Felix Eichhorn (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 5, 6.

**Neuberger, Oswald; Ain Kompa (1993):** Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, München: Heyne Verlag.

**Neuberger, Oswald (1997):** Mitarbeiterbefragung als symbolische Politik, in: Bungard, Walter; Ingela Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union, S. 423–434.

**Niehaus, Michael (2003):** Fallstricke der Praxis. Wissensmanagement zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Katenkamp, Olaf; Gerd Peter (Hrsg.): Die Praxis des Wissensmanagements. Aktuelle Konzepte und Befunde in Wirtschaft und Wissenschaft, Münster: Lit Verlag, S. 54–71.

**Nies, Ulrich (2003a):** Vom Image zur Reputation – ein Konzept zur strategischen Unternehmenskommunikation, in: Klöfer, Franz; Ulrich Nies (Hrsg.): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 3., vollständig überarbeitete Auflage, München: Luchterhand Verlag, S. 109–115.

**Nies, Ulrich (2003b):** Controlling in der internen Kommunikation – ja aber ..., in: Klöfer, Franz; Ulrich Nies (Hrsg.): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 3., vollständig überarbeitete Auflage, München: Luchterhand Verlag, S. 146–153.

**Niethammer, Cathrin; Karsten Müller (2007):** Sicherung der Nachhaltigkeit von Mitarbeiterbefragungen, in: Bungard, Walter; Karsten Müller, Cathrin Niethammer (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung – was dann ...?, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 78–84.

- Noll, Bernd (2010):** Grundriss der Wirtschaftsethik. Von der Stammesmoral zur Ethik der Globalisierung, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, S. 320–324.
- Nolte, Kristina (2012):** Aktion, in: Scholz, Christian; Stefanie Müller, Felix Eichhorn (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 117–126.
- Nonaka, Ikujiro; Hirotaka Takeuchi (1997):** Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- North, Klaus (2011):** Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien, S. 9–68.
- Oberschulte, Hans (1996):** Organisatorische Intelligenz, in: Schreyögg, Georg; Peter Conrad (Hrsg.): Managementforschung 6: Wissensmanagement, Berlin: de Gruyter, S. 42–75.
- Ohlhausen, Peter et al. (2002):** Knowledge Management in Deutschland, in: Hanning, Uwe (Hrsg.): Knowledge Management und Business Intelligence, Heidelberg: Springer Verlag, S. 77–87.
- Oechsner, Lucas (2012):** Die erfolgreiche Mitarbeiterbefragung. Einführung, Durchführung und Umsetzung im Betrieb; Saarbrücken: AkademikerVerlag.
- Osterloh, Margit; Jetta Frost (2004):** Wissensmanagement, in: Gabler-Wirtschafts-Lexikon, 16., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Redaktion: Alich, Katrin; Ann-Kristin Achleitner, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3392, 3393.
- Paetow, Kai (2004):** Systemevolution und Lernen in der Organisation, in: Florian, Michael; Frank Hillebrandt (Hrsg.): Adaption und Lernen von und in Organisationen. Beiträge aus der Sozionik, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag, S. 41–67.
- Peters, Thomas J; Robert H. Waterman (1991):** Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 14. Auflage, Landsberg a. Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Pieler, Dirk (2001):** Neue Wege zur lernenden Organisation. Bildungsmanagement – Wissensmanagement – Change Management – Culture Management, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, S. 3–35, 111–123, 143–152, 169–170.
- Prange, Christiane (1996):** Interorganisationales Lernen, in: Schreyögg, Georg; Peter Conrad (Hrsg.): Managementforschung 6: Wissensmanagement, Berlin: de Gruyter, S. 164–172.
- Probst, Gilbert J.B.; Bettina S. T. Büchel (1998):** Organisationales Lernen – Wettbewerbsvorteil der Zukunft, 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 17–27, 35–39, 49–52, 63–67, 177–183.
- Pundt, Okka (2012):** Mitbestimmung, in: Scholz, Christian; Stefanie Müller, Felix Eichhorn (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 78–82.
- Racky, Sabine (2007):** Training für Führungskräfte, in: Bungard, Walter; Karsten Müller, Cathrin Niethammer (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung – was dann ...?, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 120–132.
- Radatz, Sonja (2006):** Re-Culturing: Die Arbeit an der Unternehmenskultur im evolvierenden Unternehmen, in: Rusch, Gebhard (Hrsg.): Konstruktivistische Ökonomik, Marburg: Metropolis-Verlag, S. 158–180.

**Raeder, Sabine (2010):** Organisationskultur – Analyse, Gestaltung und Entwicklung, in: Werkmann-Karcher, Birgit; Jack Rietiker (Hrsg.): *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement*, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 89–110.

**Reckwitz, Andreas (1999):** Praxis – Autopoiesis – Text. Drei Versionen des Cultural Turn in der Sozialtheorie, in: Reckwitz, Andreas; Holger Sievert (Hrsg.): *Interpretation, Konstruktion, Kultur – Ein Paradigmenwechsel in der Sozialwissenschaft.*, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 19–49.

**Rehäuser, Jakob; Helmut Krcmar (1996):** Wissensmanagement im Unternehmen, in: Schreyögg, Georg; Peter Conrad (Hrsg.): *Managementforschung 6: Wissensmanagement*, Berlin: de Gruyter, S. 2–40.

**Richards, John; Ernst von Glasersfeld (1996):** Die Kontrolle von Wahrnehmung und die Konstruktion von Realität. Erkenntnistheoretische Aspekte des Rückkopplungs-Kontroll-Systems, in: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*, 7. Auflage, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 192–228.

**Richerson, Peter J.; Robert T. Boyd, Joseph Henrich (2003):** Cultural Evolution of Human Cooperation, in: Hammerstein, Peter (Hrsg.): *Genetic and Cultural Evolution of Cooperation*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, S. 357–388.

**Rieskamp, Jörg; Ulrich Hoffrage (1999):** When Do People Use Simple Heuristics and How Can We Tell?, in: Gigerenzer, Gerd; Peter M. Todd and the ABC Research Group (Hrsg.): *Simple Heuristics That Make Us Smart*, New York: Oxford University Press, S. 141–167.

**Roth, Gerhard (1996a):** Erkenntnis und Realität: Das reale Gehirn und seine Wirklichkeit, in: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*, 7. Auflage, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 229–255.

**Roth, Gerhard (1996b):** Autopoiesis und Kognition: Die Theorie H.R. Maturanas und die Notwendigkeit ihrer Weiterentwicklung, in: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*, 7. Auflage, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 256–286.

**Roth, Gerhard (1998):** Das Gehirn und seine Wirklichkeit: kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen, 2. Auflage, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

**Rusch, Gebhard (1999):** Konstruktivistische Theorien des Verstehens, in: Rusch, Gebhard (Hrsg.): *Wissen und Wirklichkeit: Beiträge zum Konstruktivismus. Eine Hommage an Ernst von Glasersfeld*, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 127–160.

**Rusch, Gebhard (2004):** Stichwort: Kommunikationsmodell, in: Nünning, Ansgar (Hrsg.): *Metzler Lexikon Literatur- und Kulturtheorie. Ansätze, Personen, Grundbegriffe*, 3. aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart: Verlag J.B. Metzler, S. 335 – 336.

**Rusch, Gebhard (2006):** Konturen konstruktivistischer Ökonomik, in: Rusch, Gebhard (Hrsg.): *Konstruktivistische Ökonomik*, Marburg: Metropolis-Verlag, S. 7–26.

**Sackmann, Sonja A. (1990):** Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur, in: Lattmann, Charles (Hrsg.): *Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*, Heidelberg: Physica-Verlag, S. 153–182.

**Sammer, Martin; Manfred Bornemann (2002):** Wissensmanagement, in: Bornemann, Manfred; Martin Sammer (Hrsg.): *Anwendungsorientiertes Wissensmanagement – Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis*, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 5–18.



- Schein, Edgar H. (1995):** Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag.
- Schein, Edgar H. (2003):** Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, Bergisch Gladbach: EHP – Edition Humanistische Psychologie.
- Schmidt, Siegfried J. (2003):** Geschichten & Diskurse. Abschied vom Konstruktivismus, Reinbeck bei Hamburg: Rohwolt.
- Schmidt, Siegfried J. (2004a):** Stichwort: Beobachter, in: Nünning, Ansgar (Hrsg.): Metzler Lexikon Literatur- und Kulturtheorie. Ansätze, Personen, Grundbegriffe, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart: Verlag J.B. Metzler, S. 59.
- Schmidt, Siegfried J. (2004b):** Stichwort: Kommunikationstheorie, in: Nünning, Ansgar (Hrsg.): Metzler Lexikon Literatur- und Kulturtheorie. Ansätze, Personen, Grundbegriffe, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart: Verlag J.B. Metzler, S. 337–340.
- Schmidt, Siegfried J. (2004c):** Stichwort: Wirklichkeitsbegriff, in: Nünning, Ansgar (Hrsg.): Metzler Lexikon Literatur- und Kulturtheorie. Ansätze, Personen, Grundbegriffe, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart: Verlag J.B. Metzler, S. 705–707.
- Schmidt, Siegfried J. (2004d):** Stichwort: Wirklichkeitskonstruktion, in: Nünning, Ansgar (Hrsg.): Metzler Lexikon Literatur- und Kulturtheorie. Ansätze, Personen, Grundbegriffe, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart: Verlag J.B. Metzler, S. 706–707.
- Schmidt, Siegfried J. (2004e):** Stichwort: Wirklichkeitsmodell, in: Nünning, Ansgar (Hrsg.): Metzler Lexikon Literatur- und Kulturtheorie. Ansätze, Personen, Grundbegriffe, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart: Verlag J.B. Metzler, S. 707.
- Schmidt, Siegfried J. (2005a):** Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, 2. Auflage, Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Schmidt, Siegfried J. (2005b):** Lernen, Wissen, Kompetenz, Kultur. Vorschläge zur Bestimmung von vier Unbekannten, Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Schnebel, Eberhard (1996):** Wissen im Management – Wissen als Intuition, in: Knoepffler, Nikolaus (Hrsg.): Wie entsteht Wissen?, München: Utz Verlag, S. 71–90.
- Scholz, Christian (2012):** Wie geht es weiter? This is the End (not really), in: Scholz, Christian; Stefanie Müller, Felix Eichhorn (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 127–130.
- Schreyögg, Georg; Christian Noss (1997):** Zur Bedeutung des organisationalen Wissens für organisatorische Lernprozesse, in: Dr. Wieselhuber und Partner (Hrsg.): Handbuch lernende Organisation. Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen, Wiesbaden: Gabler, S. 67–77.
- Schuldt, Christian (2003):** Systemtheorie, Hamburg: Europäische Verlagsanstalt/Sabine Groenewold Verlage.
- Schwegler, Helmut; Gerhard Roth (1992):** Steuerung, Steuerbarkeit und Steuerungsfähigkeit komplexer Systeme, in: Bußhoff, Heinrich (Hrsg.): Politische Steuerung: Steuerbarkeit und Steuerungsfähigkeit; Beiträge zur Grundlagendiskussion, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 11–49.
- Scott-Morgan, Peter; Arthur D. Little (1995):** Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen, 2. Auflage, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

- Senge, Peter M. (1999):** Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 7. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Silk, Joan B. (2003):** Cooperation without Counting: The Puzzle of Friendship, in: Hammerstein, Peter (Hrsg.): Genetic and Cultural Evolution of Cooperation, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, S. 37–54.
- Simon, Herbert A. (1972):** Theories of bounded rationality, in: McGuire C. B.; Roy Radner (Hrsg.): Decision and organization: A volume in honor of Jacob Marschak, Amsterdam: North-Holland Publishing, S. 161–176.
- Sprenger, Reinhard K. (2001):** Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen, 2. Auflage, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Staute, Jörg (1997):** Das Ende der Unternehmenskultur: Firmenalltag im Turbokapitalismus, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Stehr, Nico (2003):** Wissenspolitik – Die Überwachung des Wissens, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.
- Stotz, Martin (1999):** Organisationale Lernprozesse: Begriffe – Merkmale – Einflussfaktoren, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Straka, Gerald A. (1996):** Selbstgesteuertes Lernen – Vom „Key West-Konzept“ zum „Modell motivierten selbstgesteuerten Lernens“, in: Geißler, Harald (Hrsg.): Arbeit, Lernen und Organisation, Weinheim: Deutscher Studienverlag, S. 59–78.
- Trost, Armin (1997a):** Das Antwortverhalten befragter Mitarbeiter – eine kognitionspsychologische Perspektive, in: Bungard, Walter; Ingela Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union, S. 130–147.
- Trost, Armin (1997b):** Datenmanagement bei einer Mitarbeiterbefragung, in: Bungard, Walter; Ingela Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union, S. 148–166.
- Trost, Armin; Ingela Jöns, Walter Bungard (1999):** Mitarbeiterbefragung, Augsburg: WEKA Fachverlag für technische Führungskräfte.
- Tschumi, Martin (2006):** Praxisratgeber zur Personalentwicklung; Zürich: Praxium-Verlag.
- Varela, Francisco J. (1996):** Autonomie und Autopoiese, in: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, 7. Auflage, Frankfurt a. M.; Suhrkamp Verlag, S. 119–132.
- Vowinckel, Gerhard (2001):** Biotische, psychische und soziokulturelle Konstruktionen der Wirklichkeit und wie sie zusammenhängen, in: Hejl, Peter M. (Hrsg.): Universalien und Konstruktivismus, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 257–278.
- Warnecke, Hans-Jürgen (1993):** Revolution der Unternehmenskultur – Das Fraktale Unternehmen, 2. Auflage, Berlin: Springer Verlag.
- Waterman, Robert H. (1994):** Die neue Suche nach Spitzenleistungen. Erfolgsunternehmen im 21. Jahrhundert, Düsseldorf: Econ Verlag.
- Weick, Karl E. (1995):** Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

**Weigel, Susanne (2012):** Datenschutz, in: Scholz, Christian; Stefanie Müller, Felix Eichhorn (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 69–78.

**Wenger, Etienne; Richard McDermott, William M. Snyder (2002):** Cultivating Communities of Practice – A Guide to Managing Knowledge; Boston: Harvard Business School Press.

**Wiater, Werner (2003):** Wissensmanagement in Betrieb, Erwachsenenbildung und Schule, in: Heinze, Thomas (Hrsg.): Kommunikationsmanagement – Wissen und Kommunikation in Bildung, Kultur und Tourismus, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 66–103.

**Wilke, Helmut (1996):** Dimensionen des Wissensmanagements, in: Schreyögg, Georg; Peter Conrad (Hrsg.): Managementforschung 6: Wissensmanagement, Berlin: de Gruyter, S. 264–303.

**Wilke, Helmut (2001):** Systemisches Wissensmanagement, 2., neubearbeitete Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 1–124, 289–338.

**Wiredu, Kwasi (2001):** Gibt es kulturelle Universalien?, in: Hejl, Peter M. (Hrsg.): Universalien und Konstruktivismus, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 76–94.

**Werkmann-Karcher, Birgit (2010):** Organisationsverständnis und Rollen im Human Resource Management, in: Werkmann-Karcher, Birgit; Jack Rietiker (Hrsg.): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 32–55.

**Young, Peyton H. (2003):** The Power of Norms, in: Hammerstein, Peter (Hrsg.): Genetic and Cultural Evolution of Cooperation, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, S. 389–399.

**Zell, Helmut (2011):** Die Grundlagen der Organisation. Lernen und Lehren, Norderstedt: Books on Demand GmbH, S. 1–23, 79–90.

### **Elektronische Beiträge**

**Dettmer, Markus; Frank Dohmen:** Frei schwebend in der Wolke, in: Der Spiegel, Ausgabe 6/2012, S. 62–64,

<http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-83865244.html>, [20.05.2012]

**Die Zeit (2003):** Wissen schlägt Intelligenz. Der Geist kann nicht an beliebigen Themen trainiert werden. Ein Gespräch mit der Lernforscherin Elsbeth Stern, Ein Interview von Thomas Kerstan mit Elsbeth Stern, Die Zeit, Nr. 27, 26.06.2003,

<http://pdf.zeit.de/2003/27/C-InterviewStern.pdf>, [01.04.2008]

**Friederichs, Peter (2007):** Wirtschaftlicher Erfolg durch eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, in: Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.): Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg. Symposium am 5. Dezember 2006 im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 1. Auflage, Dortmund: Wirtschaftsverband NW,

<http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publicationen/unternehmenskultur-erfolg.html>,  
[20.05.2012]

**Hartmann, Dorothea M.; Helmut Brentel, Holger Rohn (2006):** Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Kriterien und Indikatoren, Wuppertal Papers Nr. 156, Januar 2006, Wuppertal: Wuppertal Institut/Trifolium Beratungsgesellschaft, [http://www.wupperinst.org/uploads/tx\\_wibeitrag/WP156.pdf](http://www.wupperinst.org/uploads/tx_wibeitrag/WP156.pdf), [20.05.2012]

**Hossiep, Rüdiger; Philip Frieg (2008):** Der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Frankfurt: Deutscher Fachverlag, planung & analyse, [http://www.testentwicklung.de/Online\\_Hossiep\\_Frieg.pdf](http://www.testentwicklung.de/Online_Hossiep_Frieg.pdf), [20.05.2012]

**Kerka, Friedrich; Bernd Kriegesmann, Thomas Kley (2007):** Lernförderliche Unternehmenskulturen. Auf der Suche nach den tieferen Ursachen des Innovationserfolgs, INQA Bericht Nr. 29, Dortmund/Berlin/Dresden: Initiative Neue Qualität der Arbeit in Zusammenarbeit mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, <http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publicationen/lernfoerderliche-unternehmenskulturen.html>, [20.05.2012]

**Kienbaum/Hewitt Associates (2008):** Mitarbeiterbefragungen – Die Trends 2008. Ergebnisse der Trendstudie von Hewitt Associates und Kienbaum, <http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-527/>, [20.05.2012]

**Kienbaum (2011):** Wirtschaftswunderland Deutschland: zwischen Vollbeschäftigung und Talent-Tristesse. Ergebnisbericht der Kienbaum-HR-Trendstudie 2011, <http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-527/>, [20.05.2012]

**Matthäi, Ingrid (2005):** Unternehmenskultur – Annäherung an ein Organisationsphänomen, [http://www.iso-institut.de/institut/mitarbeiter/matthaei/matthaei\\_veroeffentlichungen2.html](http://www.iso-institut.de/institut/mitarbeiter/matthaei/matthaei_veroeffentlichungen2.html), [20.05.12]

**Max-Planck-Institut für Bildungsforschung (2003):** Rolle der Intelligenz überschätzt: Übung macht den Meister, Pressemeldung vom 11.06.2003 zur Studie von Elsbeth Stern, Roland Grabner und Aljoscha Neubauer, [www.mpib-berlin.mpg.de/de/presse/2003/rolle-der-intelligenz-ueberschaetzt.html](http://www.mpib-berlin.mpg.de/de/presse/2003/rolle-der-intelligenz-ueberschaetzt.html), [01.04.2008]

**Sackmann, Sonja A. (2007):** Unternehmenskultur – Was versteht man darunter und welche Auswirkungen hat sie auf ein Unternehmen?, in: Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQUA)

(Hrsg.): Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg. Symposium am 5. Dezember 2006 im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 1. Auflage, Dortmund: Wirtschaftsverlag NW, <http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publikationen/unternehmenskultur-erfolg.html>, [20.05.2012]

**Schikora, Sibylle (2011):** Neue Macht der Mitarbeiter, in: Human Resources Manager, Ausgabe Februar/März 2011, S. 56–58, [www.hrm-forum.eu/files/2012/02/mitarbeiterbefragungen](http://www.hrm-forum.eu/files/2012/02/mitarbeiterbefragungen), [20.05.2012]

**Schneider, Stefan; Karl-Friedrich Ackermann, Stefan Miklic (2008):** Mitarbeiterbefragung heute: Ungeahnte Möglichkeiten, in: Personalwirtschaft, Ausgabe 9, 2008, S. 34–36, [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de), [20.05.2012]

**Singer, Wolf (2004):** Hirnforschung. Keiner kann anders, als er ist, 08.01.2004, <http://www.faz.net/s/Rub117C535CDF414415BB243B181B8B60AE/Doc~ED9866B74F679457B89BAA0808BEA0C9F~ATpl~Ecommon~Sprintpage.html>, [24.09.2009]

**Sueddeutsche.de (2006):** Der freie Wille ist nur ein gutes Gefühl, Ein Interview von M.C. Schulte v. Drach mit Wolf Singer, 25.04.2006, <http://www.sueddeutsche.de/wissen/668/317542/text/>, [26.09.2009]

**Sueddeutsche.de (2009):** Das Gehirn hat völlig falsche Vorstellungen, Ein Interview von Kristin Rübesamen mit Wolf Singer, 20.07.2009, <http://www.sueddeutsche.de/wissen/360/480837/text/>, [26.09.2009]

**Trost, Armin; Alexander Hagmeister (2005):** Mitarbeiterbefragung als Instrument strategischer Unternehmensführung, [http://www.arminrost.de/tl\\_files/dateien/](http://www.arminrost.de/tl_files/dateien/), [20.05.2012]

**Trost, Armin (2009):** Mit monatlichen Befragungen bleiben Unternehmen am Puls ihrer Mitarbeiter, Auszug aus HR Today 5/2009, [http://www.arminrost.de/tl\\_files/dateien/](http://www.arminrost.de/tl_files/dateien/), [20.05.2012]

**Zeit Wissen (2006):** Was ist Intelligenz?, Zeit Wissen, 06/2006, [http://hermes.zeit.de/pdf/archiv/zeit-wissen/06/06\\_Titel\\_Intelligenz\\_xml.pdf](http://hermes.zeit.de/pdf/archiv/zeit-wissen/06/06_Titel_Intelligenz_xml.pdf), [01.04.2004]

**Zimmermann, Matthias; Elisabeth Frank (2008):** Evidenzbasiertes Management und strategische Mitarbeiterbefragungen. Leitlinien, Tipps und Hinweise für eine erfolgreiche Implementie-

rung, in: Organisationsentwicklung Ausgabe 1/2008,  
<http://logit-management-consulting.com/de/Logit/Wie-wir-arbeiten/LOGIT-Implementierungsansatz-MAB>, [20.05.2012]

### **Gesetzestexte**

**Betriebsverfassungsgesetz** in der nichtamtlichen Fassung vom 31.10.2006,  
<http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/betrvg/gesamt.pdf>

**Bundesdatenschutzgesetz** in der nichtamtlichen Fassung vom 22.08.2006,  
[http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/bdsg\\_1990/gesamt.pdf](http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/bdsg_1990/gesamt.pdf)

**Europäische Datenschutzrichtlinie 95/46/EG** des Europäischen Parlaments und des Rates,  
Stand 24. Oktober 1995,  
<http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31995L0046:DE:HTML>

### **Weitere Internet-Seiten**

**European Foundation for Quality Management**  
[www.efqm.org](http://www.efqm.org), [01.04 2012]

**Ingram Micro Distribution GmbH**  
[www.ingrammicro.de](http://www.ingrammicro.de), [01.04 2008]

**International Organization for Standardization**  
[www.iso.org](http://www.iso.org), [01.04 2008]

**Total Quality Management Deutschland**  
[www.tqm.com](http://www.tqm.com), [01.04.2008]

# Anhänge

## Anhang I

Anmerkung: Alle Unterlagen zur Mitarbeiterbefragung sind vertrauliche Dokumente. Einige dieser Dokumente können daher nicht als Original abgebildet werden. Stattdessen werden stilisierte Versionen oder möglichst genaue Beschreibungen angeboten. Soweit nicht anders vermerkt, handelt es sich um Unterlagen zur Mitarbeiterbefragung 2007.

### 1 Kommunikationsmaßnahmen vor und während der Befragung

#### 1.1 Artikel aus der Mitarbeiterzeitschrift „Insider“

Ankündigung der Mitarbeiterbefragung 2007 (Ausgabe 1/2007) in der Mitarbeiterzeitschrift „Insider“.

22

PERSONAL

## Alle Jahre wieder und das aus gutem Grund

Die weltweite Ingram Micro Mitarbeiterbefragung ist wichtiges Stimmungsbarometer, aber auch Lerninstrument



Alle Jahre wieder befragt Ingram Micro ihre Mitarbeiter in einer weltweiten Erhebung nach deren Meinung, um sich ein aktuelles Stimmungsbild vom Unternehmen zu machen. Das ist vielen Mitarbeitern zu viel: Sie empfinden den Fragebogen als zu lang, zu unübersichtlich und zudem sind die Fragestellungen immer die gleichen. Auch der jährliche Turnus ist ihnen zu häufig.

Das sind sicher berechtigte Einwände, jedoch hat es durchaus seinen Grund, weshalb die Befragung jährlich und immer im gleichen Rahmen erfolgt. Mit keinem anderen Instrument als der Mitarbeiterbefragung ist es möglich, in so kurzer Zeit so viele Mitarbeiter zu erreichen und um ihre Meinung zu wichtigen Themen zu bitten. Sie ist mehr als nur ein Stimmungsbarometer, sie ist auch ein Lerninstrument, das kontinuierliche Verbesserungen im ganzen Unternehmen ermöglichen soll. Die konstant guten Werte bei der Mitarbeiterbefragung zeigen, dass wir damit Erfolg haben.

Natürlich gibt es auch bei diesem Instrument Verbesserungspotential. Einige Dinge werden aber bewusst seit vielen Jahren von unserem Mutterkonzern unverändert vorgegeben. So ist es zum Beispiel wichtig für die Vergleichbarkeit, dass Fragen jedes Jahr wieder gestellt werden. Damit wird sowohl die internationale Vergleichbarkeit gewährleistet als auch die Langzeitvergleichbarkeit für die einzelnen Standorte. Nur so lassen sich Entwicklungen erkennen. Allerdings ist der Fragebogen nicht in Stein gemeißelt. Jedes Jahr geben alle Länder, natürlich auch Ingram Micro Deutschland, ausführliches Feedback an den Mutterkonzern, der über die Veränderung des Fragebogens entscheidet. Auch das Design wird in den USA regelmäßig überdacht. Die Menge der Fragen ist immer ein sensibler Punkt. Human Resources (HR) versucht dabei, die Balance zwischen Zumutbarkeit und Vollständigkeit zu wahren. Schließlich ist auch der Turnus immer wieder Kritikpunkt. Die Befragung jährlich durchzuführen, ist Vorgabe aus USA. HR versucht

aber, die Folgeprozesse zu beschleunigen und zeitnah Verbesserungen umzusetzen, so dass wir in der Folgebefragung schon auf Erfolge aus der letzten zurückschauen können.

Auch der Prozess zur Bearbeitung der Ergebnisse wird kontinuierlich verbessert. Im vergangenen Jahr konnte HR durch die zahlreichen Get-Together-Meetings die Mehrheit der Mitarbeiter erreichen und ihnen Gelegenheit geben, ihre Ergebnisse gemeinsam mit der Führungskraft detailliert zu besprechen und Fragen und Wünsche einzubringen. Die Führungskraft und deren Team sind verantwortlich, dass ein Folge- und Feedbackprozess läuft. Die Mitarbeiter sind dann in den Meetings gefragt, ihre Fragen und Probleme offen anzusprechen und zu diskutieren. Dabei stehen die HR-Manager oder das Team Learning & Development (L&D) unterstützend und moderierend zur Seite. Die inhaltliche Gestaltung des Get-Together-Meetings liegt aber ganz bewusst in der Teamverantwortung.

Zusätzlich gab es dieses Jahr Insider Newsflashes, die sich mit den Kommentaren aus der Befragung und den Get-Together-Meetings auseinandersetzen. Dies war ein neuer zusätzlicher Weg der Kommunikation im Rahmen des Follow-up-Prozesses. Frank Kellenberg, Senior Manager L&D, dazu: „Wir haben hierzu von vielen Kollegen positives Feedback erhalten und werden diese Form auch für die kommenden Befragungsergebnisse ähnlich fortführen. So lebt die Mitarbeiterbefragung und wird in jedem Jahr weiterentwickelt. Und wir hoffen natürlich auch in diesem Jahr auf eine rege Teilnahme der Mitarbeiter und erneut auf viel Feedback!“

*Die nächste Mitarbeiterbefragung findet vom 2. bis 20. April statt. Nähere Informationen hierzu gibt es wieder rechtzeitig von Human Resources. Die Ergebnisse der letzten Befragungen befinden sich im alten Macronet unter Personal/ Mitarbeiterbefragung.*

## 1.2 Plakat zur Mitarbeiterbefragung 2007



(Originalgröße: A3 und A4)

Plakate zur Mitarbeiterbefragung wurden an allen wichtigen Eingangstüren, an Küchen und in Pausenbereichen platziert.



### 1.3 Beispiele für die E-Mail-Kommunikation vor und während der Befragung

Die hier abgebildeten E-Mails zur Kommunikation der Mitarbeiterbefragung wurden von Learning & Development an alle teilnahmeberechtigten Mitarbeiter versendet. Insgesamt wurden sechs E-Mails vor, während und nach der Befragung versendet. Der Aufruf zur Teilnahme an der Befragung der Autorin wurde in allen E-Mails wiederholt. So war sichergestellt, dass alle Mitarbeiter über die zusätzliche Befragung informiert waren.

#### ➤ **Ankündigungsmail, 1 Woche vor Befragungsbeginn (teilweise gekürzt)**

**Liebe Kolleginnen und Kollegen,**

am **Montag, den 02. April 2007** startet die diesjährige **Mitarbeiterbefragung IM.MAB**. Bis zum **20. April** haben Sie Zeit, Ihren Fragebogen auszufüllen und dadurch Ihr Arbeitsumfeld aktiv mitzugestalten. Sie erreichen die Mitarbeiterbefragung von **jedem internetfähigen Computer**.

**Nehmen Sie** an der Befragung **teil**, wenn Sie bereits **vor dem 25. Februar 2007** bei uns beschäftigt waren.

**Wir zählen auf Sie!** Sagen Sie uns Ihre Meinung zu allen wichtigen Themen rund um Ihren Arbeitsplatz und das Unternehmen Ingram Micro. Nur Sie als Experten an Ihrem Arbeitsplatz können uns wichtige Impulse geben.

Nutzen Sie außerdem die Gelegenheit, Ihre **Führungskraft** einzuschätzen, die Sie zum **24. Februar 2007** hatten. Entnehmen Sie bitte der E-Mail, die Ihnen in den nächsten Tagen zugesandt wird, welche Führungskraft Sie einschätzen sollen.

Weitere Informationen zu häufig gestellten Fragen zur Mitarbeiterbefragung erhalten Sie zu Beginn der Befragung per E-Mail.

...  
...  
...

Bei **Fragen** oder **Problemen** wenden Sie sich an **Karin Obergehrer, Tel. 2274**, oder an **Kerstin Mettler, Tel. 1949**, aus dem Bereich Learning & Development. Wir helfen Ihnen gerne weiter.

**Ihr Team Learning & Development**

---

#### **Die Befragung zur Befragung!**

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

ihr wolltet schon immer mal eure Meinung zur Mitarbeiterbefragung loswerden? Dann seid ihr bei mir genau richtig – egal ob mit Lob oder Kritik. In diesem Jahr führe ich im Rahmen meiner Doktorarbeit eine Online-Befragung zur Mitarbeiterbefragung durch. Deshalb interessiert mich eure Meinung zu Sinn und Unsinn, Chancen und Schwierigkeiten und vor allem eure persönliche Erfahrung mit der Mitarbeiterbefragung.

Mehr Details dazu in der nächsten Infomail von Learning & Development. Vorab gibt es Informationen auf [www.kerstins-memoboard.de](http://www.kerstins-memoboard.de)

Eure Kerstin Mettler, Learning & Development

### **Mitmachen und Gewinnen!**

Nehmen Sie an der **Mitarbeiterbefragung IM.MAB 2007** teil und gewinnen Sie einen dieser tollen Preise.

...  
...  
...

---

### **Liebe Führungskräfte,**

die beste Möglichkeit, Ihre Ergebnisse mit Ihrem Team zu besprechen, ist ein Get-Together-Meeting. Möchten Sie ein Get-Together-Meeting halten, vereinbaren Sie möglichst frühzeitig einen Termin, damit Sie und Ihr Team die Ergebnisse zeitnah besprechen können. Die inhaltliche Gestaltung des Get-Together-Meetings liegt in Ihrer Verantwortung. Gerne stehen Ihnen Ihr HR-Manager oder das Team Learning & Development als Moderator zur Seite.

### **Ihr Team Learning & Development**

## ➤ **E-Mail am ersten Tag der Befragung (teilweise gekürzt)**

### **Liebe Kolleginnen und Kollegen.**

Heute startet unsere online **Mitarbeiterbefragung IM.MAB 2007**. Ihr Passwort haben Sie bereits per E-Mail erhalten. Nutzen Sie gleich heute Ihre Gelegenheit, aktiv in das Unternehmensgeschehen einzugreifen!

Nehmen Sie teil!

**URL des externen Anbieters**

---

### **Weitere Inhalte** dieser Mail:

1. FAQs zur Mitarbeiterbefragung 2007
2. [www.kerstins-memoboard.de](http://www.kerstins-memoboard.de) – Details über die „Befragung zur Befragung“
3. Preisfrage zum Gewinnspiel

---

### **1. FAQs zur Mitarbeiterbefragung:**

**Darf ich mitmachen?** Ja, wenn Sie ein(e) **Voll- oder Teilzeitbeschäftigte(r)** sind und **vor dem 25. Februar 2007 eingestellt** wurden. Praktikanten, Mitarbeiter mit Verträgen mit einer Zeitarbeitsfirma, Vertragspartner und externe Mitarbeiter sind von der Teilnahme ausgeschlossen.

**Wie kann ich mitmachen?** Einfach die **URL** (siehe oben) in den Browser eingeben. Die Befragung ist **von jedem internetfähigen PC zu erreichen**, egal ob vom Arbeitsplatz oder von zu Hause.

...  
...  
...

## 2. Die Befragung zur Befragung – [www.kerstins-memoboard.de](http://www.kerstins-memoboard.de)

Liebe Kollegen und Kolleginnen,

wie schätzt ihr den Lernerfolg durch die Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro ein? Eure Meinung interessiert mich. Vom **10. bis 24. April** könnt ihr online an meiner „Befragung zur Befragung“ teilnehmen. Mit eurer Teilnahme unterstützt ihr nicht nur meine Promotion, sondern auch Ingram Micro bei der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung der Mitarbeiterbefragung und der Folgeprozesse.

Die Befragung erreicht ihr von jedem internetfähigen Computer. Einfach unter [www.kerstins-memoboard.de](http://www.kerstins-memoboard.de) in der Navigation auf „Zur Umfrage“ klicken und euch anmelden. Das Passwort ist für alle gleich, sodass es leider nicht möglich ist, die Umfrage zu unterbrechen und später an gleicher Stelle fortzufahren. Also solltet ihr euch etwa 15 Minuten Zeit nehmen, um die Umfrage komplett auszufüllen.

Benutzername: immab2007

Passwort: heisenberg

Wer das Gefühl hat, noch nicht alle relevanten Aspekte zur Mitarbeiterbefragung geäußert zu haben, wer noch mehr Lob oder Kritik loswerden will oder wer sich einfach gerne mit mir über meine Arbeit unterhalten will, ist außerdem herzlich zum Interview eingeladen! Das Anmeldeformular zum Interview erscheint automatisch nach Ausfüllen der Umfrage.

Vielen Dank für eure Hilfe!

Eure Kerstin Mettler, Learning & Development

---

## 3. Gewinnspiel

### Mitmachen und Gewinnen!

Beantworten Sie die Preisfrage und freuen Sie sich über einen der tollen Preise.

...  
...  
...

*Ihr Team Learning & Development*

### ➤ Erinnerungsmail 3 Tage vor Befragungsende (teilweise verkürzt)

*Liebe Kolleginnen und Kollegen,*

*Endspurt* für die *Mitarbeiterbefragung!*

Nehmen Sie teil! Sie haben noch 3 Tage Zeit, um mit Ihren Antworten entscheidende Impulse für Verbesserungen zu geben und aktiv Einfluss auf Ihr Arbeitsumfeld zu nehmen.

*URL des externen Anbieters*

Die *Beteiligungquoten* sind derzeit wie folgt:

**Dornach, Lippstadt, Braunschweig:** XY % Beteiligung  
**Straubing:** XY % Beteiligung

*Vielen Dank an alle, die bereits teilgenommen haben!*

*Wenn Sie Ihr Passwort versehentlich gelöscht oder keines bekommen haben, wenden Sie sich bitte an **Kerstin Mettler, Tel. 1949**, oder **Karin Obergehrer, Tel. 2274**, aus dem Bereich Learning & Development. Auch bei sonstigen Fragen und Problemen rund um die Mitarbeiterbefragung IM.MAB helfen wir Ihnen gerne weiter.*

---

Die Befragung zur Befragung: [www.kerstins-memoboard.de](http://www.kerstins-memoboard.de)

Euer Lob und eure Kritik zur Mitarbeiterbefragung IM.MAB sind gefragt! [www.kerstins-memoboard.de](http://www.kerstins-memoboard.de) – hier könnt ihr anonym alles äußern, was ihr schon immer zur Mitarbeiterbefragung IM.MAB sagen wolltet.

Benutzername: immab2007

Passwort: heisenberg

Interview-Partner gesucht! Ihr habt noch mehr Lob oder Kritik? Dann meldet euch als Interview-Partner. Das Anmeldeformular zum Interview erscheint automatisch nach Ausfüllen der Umfrage.

Vielen Dank für eure Hilfe!

Eure Kerstin Mettler, Learning & Development

---

...  
...

***Ihr Team Learning & Development***

## 2 Fragebogen der Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro 2007

Alle Fragen sind in der deutschen Übersetzung angezeigt. Nicht dargestellt sind die demografischen Fragen, die zu Beginn des Fragebogens beantwortet werden müssen, wie z. B. die Angabe des Standortes und der Betriebszugehörigkeit, ob in Büro- oder Schichtarbeitszeit gearbeitet wird, ob der Befragte eine Führungsposition einnimmt etc. Außerdem muss der Mitarbeiter die Führungskraft angeben, an die er berichtet. Anhand dieser Angaben werden die Ergebnisberichte erstellt (s. u.). Abgesehen von der Hierarchiestufe, die in den Berichten des Top-Managements unterschieden wird, wird keine der anderen demografischen Angaben in den Berichten verwendet.

Die Antwortskala ist durchgehend 5-stufig und variiert.

### Antwortskala:

*Stimme uneingeschränkt zu, Stimme zu, Weder Zustimmung noch Ablehnung, Stimme nicht zu, Stimme absolut nicht zu*

22. Meine Arbeit gefällt mir sehr gut.

23. Meine Arbeit ist wichtig für mich.

24. Bei meiner Arbeit kann ich meine Fähigkeiten und Kenntnisse gut einsetzen.

25. Ich habe keine Bedenken, offen meine Meinung zu sagen.

26. Ich fühle mich ermutigt, neue Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.

27. Ich komme leicht an die Informationen, die ich brauche, um meine Arbeit gut zu machen.

28. Die Prozesse und die Verfahren in meinem Arbeitsumfeld helfen mir, meine Arbeit effektiv zu erledigen.

29. Ich kann die nötigen Entscheidungen selbst treffen, um meine Arbeit gut zu machen.

30. Ich habe ein klares Verständnis davon, was von mir in meiner Position erwartet wird.

31. Ich habe die Ressourcen (z. B. Ausstattung, Software-Programme und Informationsmaterial), die ich brauche, um meine Arbeit effektiv zu machen.

32. Ich werde leistungsbezogen bezahlt.

33. Ich bin für die Qualität meiner Arbeit verantwortlich.

34. Ingram Micro schätzt meine Arbeit.

35. Meine Arbeit leistet einen Beitrag, dass Ingram Micro ihre Ziele erreichen kann.

36. Ich kann meine Aufgaben ohne extreme Belastung durch Stress erledigen.
37. Ich bin bereit, mich wenn nötig über das Maß hinaus zu engagieren, um eine Aufgabe fertigzustellen.

**Antwortskala:**

*immer/fast immer, regelmäßig, manchmal, selten, nie/fast nie*

38. Ich kann Beruf und Privates gut miteinander vereinbaren.

**Antwortskala:**

*Stimme uneingeschränkt zu, Stimme zu, Weder Zustimmung noch Ablehnung, Stimme nicht zu, Stimme absolut nicht zu*

39. Ich weiß, wie ich mich weiterentwickeln muss, um auch weiterhin ein wertvoller Mitarbeiter für Ingram Micro zu sein.
40. Bei Ingram Micro habe ich die Möglichkeit, mir die notwendigen fachlichen Fähigkeiten in Trainings anzueignen, um meine jetzige Funktion voll auszufüllen (z. B. Microsoft Office, IMPULSE, HTML, Java und Gabelstapler-Training).
41. Bei Ingram Micro habe ich die Möglichkeit, mir die notwendigen überfachlichen Fähigkeiten in Trainings anzueignen, um meine jetzige Funktion voll auszufüllen (z. B. Führungstrainings, Präsentationstrainings, Projektmanagement, Konfliktmanagement).
42. Ingram Micro nimmt die notwendigen Veränderungen vor, um wettbewerbsfähig zu sein.
43. Ich habe genügend Informationen über IM Global erhalten, um dessen Zielsetzungen zu verstehen.
44. Ich erhalte genügend Informationen über den Fortschritt von IM Global.
45. Ingram Micro beschäftigt Mitarbeiter mit unterschiedlichem kulturellem und beruflichem Hintergrund sowie mit verschiedenartigen Fähigkeiten und Ansichten.
46. Die Aktivitäten meiner Kollegen richten sich nach den Ingram-Micro-Werten (Teamgeist, Respekt, Verantwortungsbewusstsein, Integrität und Innovation).
47. Ich weiß genug über die rechtlichen und ethischen Richtlinien bei Ingram Micro, um eine mögliche Verletzung zu erkennen.
48. Ich weiß, an wen ich mich wenden muss, wenn ich Informationen über die rechtlichen und ethischen Richtlinien bei Ingram Micro erhalten möchte.
49. Ich habe keine Bedenken, Verletzungen von rechtlichen und ethischen Richtlinien bei Ingram Micro zu melden.
50. Die Mitarbeiter bei Ingram Micro erkennen gute Leistung untereinander an.

51. Einer der Gründe, weshalb ich hier arbeite, ist, dass es Menschen bei Ingram Micro gibt, die mich als Person schätzen.
52. Ich fühle mich Ingram Micro zugehörig.
53. Ich würde gerne bis zum Ende meiner Berufstätigkeit bei Ingram Micro arbeiten.
54. Alles in allem ist Ingram Micro ein guter Arbeitgeber.
55. Wenn sich die Gelegenheit bietet, erzähle ich anderen Positives über die Arbeit bei Ingram Micro.
56. Wenn es offene Stellen gibt, dann habe ich bei entsprechender Qualifizierung eine echte Chance, bei der Besetzung berücksichtigt zu werden.
57. Ingram Micro ist erfolgreich bei der Entwicklung und (Be-)Förderung von Mitarbeitern aus den eigenen Reihen.

**Antwortskala:**

*fast gar nicht/nie, nicht sehr oft, ab und zu, oft, sehr oft*

58. Wie oft haben Sie im letzten Jahr Arbeiten erledigen müssen, die andere auch schon gemacht haben (Doppelarbeit)?

**Antwortskala:**

*Stimme uneingeschränkt zu, Stimme zu, Weder Zustimmung noch Ablehnung, Stimme nicht zu, Stimme absolut nicht zu*

59. Mein Team misst, wie gut wir unsere Ziele erreichen.
60. Mein Team sucht stets nach Möglichkeiten, unsere Arbeit zu verbessern.

**Antwortskala:**

*Sehr Zufrieden, Zufrieden, Weder zufrieden noch unzufrieden, Unzufrieden, Sehr unzufrieden*

61. Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit innerhalb Ihres Teams (z. B. Unterstützung, Informationsfluss, Abstimmung, Prioritäten usw.)?
62. Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit zwischen Ihrem Team und anderen Teams/Abteilungen/Standorten (Unterstützung, Informationsfluss, Abstimmung, Prioritäten usw.)?
63. Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten, bei Ingram Micro eine bessere Aufgabe zu übernehmen?

64. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Beteiligung an Entscheidungen darüber, wie Sie Ihre tägliche Arbeit tun?
65. Wie zufrieden sind Sie mit Ihren äußeren Arbeitsplatzbedingungen (Licht, Belüftung, Sauberkeit, Lärm)?
66. Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrem Job?

**Antwortskala:**

*Stimme uneingeschränkt zu, Stimme zu, Weder Zustimmung noch Ablehnung, Stimme nicht zu, Stimme absolut nicht zu*

67. Ich habe ausreichend Gelegenheit, mit der Geschäftsleitung in Kontakt zu treten (persönlich oder per Mail etc.).
68. Die Geschäftsleitung vermittelt verständlich unsere Unternehmensziele.
69. Die Geschäftsleitung hat die Marktveränderungen und den Einfluss der Mitbewerber auf unser Geschäft gut kommuniziert.
70. Die Geschäftsleitung handelt entsprechend der Ingram-Micro-Unternehmenswerte (Teamgeist, Respekt, Verantwortungsbewusstsein, Integrität und Innovation).

**Antwortskala:**

*Sehr gut, Gut, Zufriedenstellend, Schlecht, Sehr schlecht*

71. Wie beurteilen Sie die Fairness des Gehaltssystems bei Ingram Micro?
72. Wie beurteilen Sie die Information von Ingram Micro darüber, wie das Gehaltssystem aufgebaut ist (inkl. IM.VARES, BSC, Job Grading)?
73. Wie bewerten Sie die Bezahlung für Ihre Arbeit (d. h. Grundgehalt und andere variable Leistungen)?
74. Wie beurteilen Sie die Sozial- und Serviceleistungen bei Ingram Micro?
75. Wie beurteilen Sie das Engagement von Ingram Micro, die Sicherheit der Arbeitsplätze zu gewährleisten?



### **Antwortskala:**

*Stimme uneingeschränkt zu, Stimme zu, Weder Zustimmung noch Ablehnung, Stimme nicht zu, Stimme absolut nicht zu*

76. Meine Führungskraft ist in der Lage, Fragen über das Geschäft und die Dienstleistungen von Ingram Micro genau zu beantworten.
77. Meine Führungskraft hält sich an Ingram Micros Regelungen und Richtlinien und unterstützt diese.
78. Meine Führungskraft gibt mir Wissen und fachliches Know-how weiter, damit ich meine Arbeit gut machen kann.
79. Meine Führungskraft ist in der Lage, die Ziele des Unternehmens effektiv zu vermitteln.
80. Von meiner Führungskraft erhalte ich zeitnah wichtige Informationen über Veränderungen (neue Produkte, Wechsel im Management etc.) bei Ingram Micro.
81. Meine Führungskraft ist in der Lage, meine Fragen zu IM Global zu beantworten. Bitte überspringen Sie diese Frage, wenn Sie keine Frage zu IM Global hatten.
82. Meine Führungskraft sorgt dafür, dass die Arbeit in unserer Abteilung so geplant wird, dass sie reibungslos abläuft.
83. Meine Führungskraft steht hinter unserem kontinuierlichen Prozessverbesserungsprozess (z. B. durch ISO, Six Sigma etc.).
84. Meine Führungskraft hat Zeit für mich, wenn ich mit ihr arbeitsbezogene Themen besprechen möchte.
85. Meine Führungskraft leitet mich im richtigen Maß an, sodass ich meine Arbeit gut machen kann.
86. Mit meiner Führungskraft kann ich offen über arbeitsbezogene Probleme sprechen.
87. Ich kann mit meiner Führungskraft offen über rechtliche oder ethische Bedenken sprechen.
88. Das Feedback aus meinem letzten Mitarbeitergespräch (IM.MAG) hilft mir, meine Leistung zu verbessern.
89. Meine Führungskraft gibt mir regelmäßig Rückmeldung darüber, wie ich meinen Job mache.
90. Meine Führungskraft erkennt und würdigt gute Arbeit und sagt mir, wenn ich einen guten Job gemacht habe.
91. Meine Führungskraft unterstützt mich dabei, dass ich meine Kenntnisse ausbauen kann, z. B. durch Spezialaufgaben, On-the-Job-Trainings, Off-the-Job-Trainings etc.
92. Meine Führungskraft ermutigt mich, Initiative zu ergreifen
93. Meine Führungskraft ermuntert die Mitarbeiter, als Team zusammenzuarbeiten.
94. Meine Führungskraft behandelt alle immer gleich fair.

95. Meine Führungskraft hält mir gegenüber gemachte Zusagen ein.
96. Meine Führungskraft unterstützt mein Bedürfnis nach einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit (Work-Life-Balance).

**Antwortskala:**

*Sehr gut, Gut, Zufriedenstellend, Schlecht, Sehr schlecht*

97. Wie stufen Sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt alles in allem Ihre Zufriedenheit mit Ingram Micro ein?

**Antwortskala:**

*Bestimmt, Wahrscheinlich, Nicht sicher, Wahrscheinlich nicht, Bestimmt nicht*

98. Planen Sie, auch in 12 Monaten noch für Ingram Micro zu arbeiten? Wenn Sie Ingram Micro innerhalb der nächsten 12 Monate wegen Elternzeit, Rente etc. verlassen, überspringen Sie diese Frage bitte.

**Antwortskala:**

*Stimme uneingeschränkt zu, Stimme zu, Weder Zustimmung noch Ablehnung, Stimme nicht zu, Stimme absolut nicht zu*

78. Ingram Micro wird aufgrund dieser Befragung konstruktive Veränderungen einleiten.

**Kommentarfelder**

Am Ende der Befragung stehen 5 Felder für schriftliche Kommentare zur Verfügung. Per Dropdown-Menü kann der Befragte die Kategorien (s. unten im Ergebnisbericht) auswählen, zu deren Thematik er einen Kommentar abgeben möchte. Die Kommentare werden in gesonderten Berichten veröffentlicht und sind nach der ausgewählten Kategorie sortiert. Die Kommentare werden nicht zensiert, worauf in der Befragung deutlich hingewiesen wird. Eine Führungskraft erhält einen Bericht, wenn mindestens 50 ihrer direkten und indirekten Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen haben. I. d. R. ist dies nur bei der Geschäftsleitung und einigen Directors (höchste Führungsebene nach Geschäftsleitung) der Fall, da die Führungsebenen darunter meist wesentlich weniger Mitarbeiter führen.

### **3 Ergebnisbericht für Führungskräfte**

Anm.: Der Ergebnisbericht für Führungskräfte wird in englischer Sprache erstellt

#### **1. Seite**

- Deckblatt mit Angabe des Namens und Standortes der Führungskraft
- Internationales Logo der Mitarbeiterbefragung mit Jahreszahl

#### **2. Seite**

- Inhaltsverzeichnis

#### **3. bis 4. Seite**

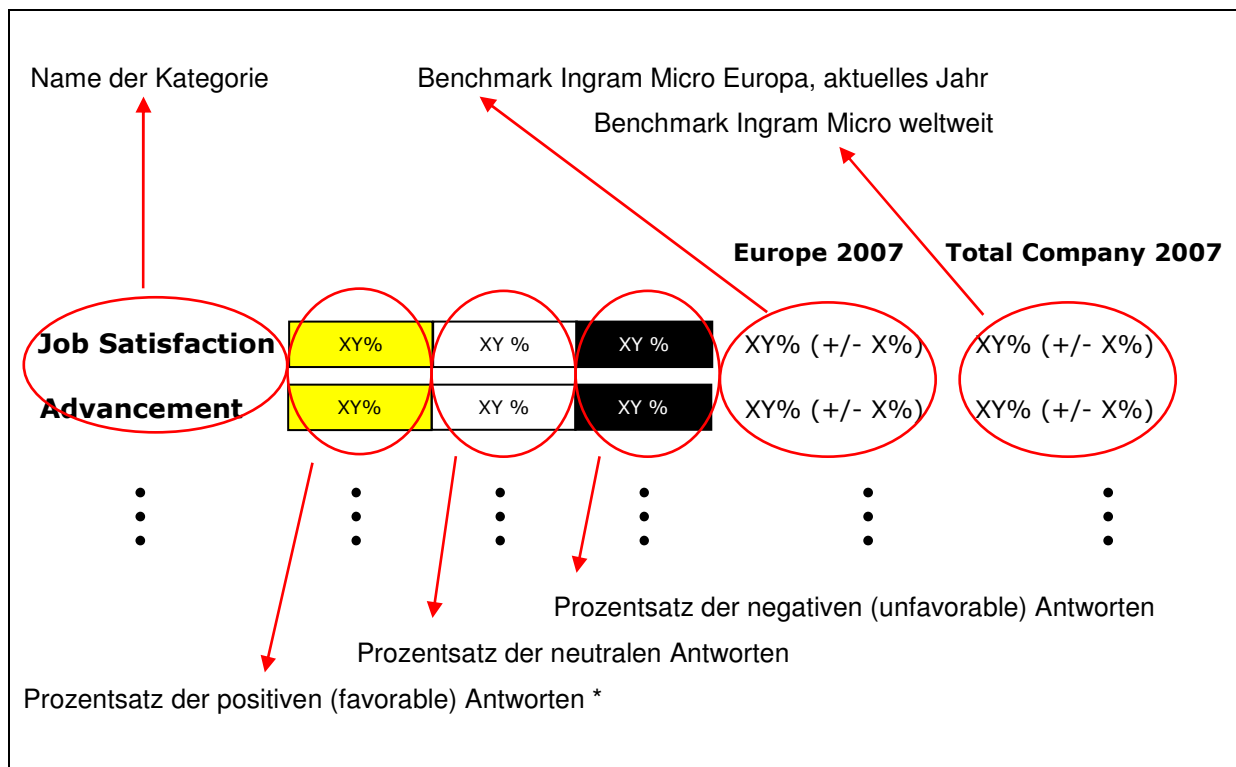
- Erklärung, ab wann ein Bericht erstellt wird:
  - Ein Direct-Report-Bericht wird erstellt, wenn mindestens 5 direkte Mitarbeiter den Fragebogen ausgefüllt haben
  - Ein Total-Team-Bericht wird erstellt, wenn mindestens 15 direkte und indirekte Mitarbeiter geantwortet haben; als indirekte Mitarbeiter zählen alle Mitarbeiter, die an eine Führungskraft berichten, die direkt an die Führungskraft berichtet, für die der Bericht erstellt wird, sowie alle Mitarbeiter und Führungskräfte der darunterliegenden Ebenen
- Übersicht über die Kategorien, zu denen die Fragen zusammengefasst werden
- Erklärung zu internen und externen Benchmarks
- Erklärung zur Darstellung der Ergebnisse (s. Beispiel weiter unten)
- Hinweis, dass Führungskraft persönlich für die Erstellung und Umsetzung der Action Plans verantwortlich ist

#### **5. Seite**

- Erklärung und Übersicht zu den Indices
  - CI: Coaching Index, gibt die Zufriedenheit des Teams mit der Führungskraft an
  - ASI: Associate Success Index, gibt die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz und Ingram Micro als Arbeitgeber an
  - Beide Indices können Werte zwischen 8 und 24 annehmen, je geringer, desto besser der Wert; Werte über 14 weisen auf ein Problem hin.

## 6. Seite

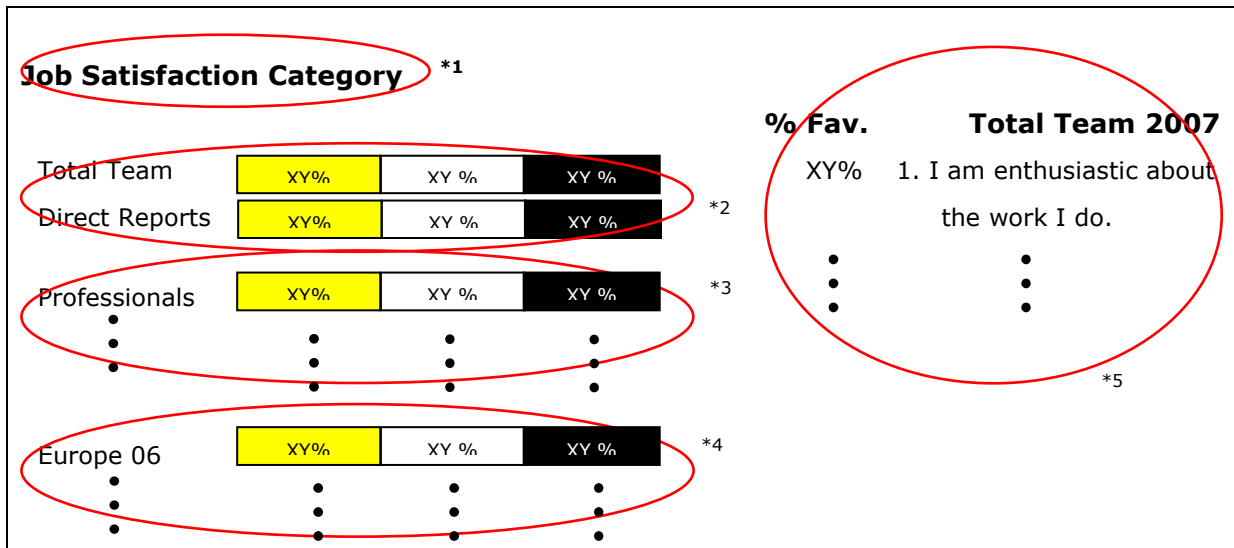
- Aggregierte Werte aller Kategorien in der Übersicht



\* Die 5-stufige Skala wird zusammengefasst in die 3 Ausprägungen favorable (d. h. eine positive Bewertung aus Sicht des Unternehmens), neutral und unfavorable (d. h. eine negative Bewertung aus Sicht des Unternehmens). Diese Darstellung ist für alle Fragen gleich, unabhängig, welche Antworten in den Skalen im Fragebogen vorgegeben waren.

## 7. Seite

- Zusammenfassung einer Kategorie



\*1 Name der Kategorie

\*2 Total-Team- und Direct-Report-Werte aggregiert für alle Fragen aus der Kategorie, nur dargestellt, wenn mindestens 5 direkte Mitarbeiter bzw. 15 Mitarbeiter aus dem Total Team geantwortet haben

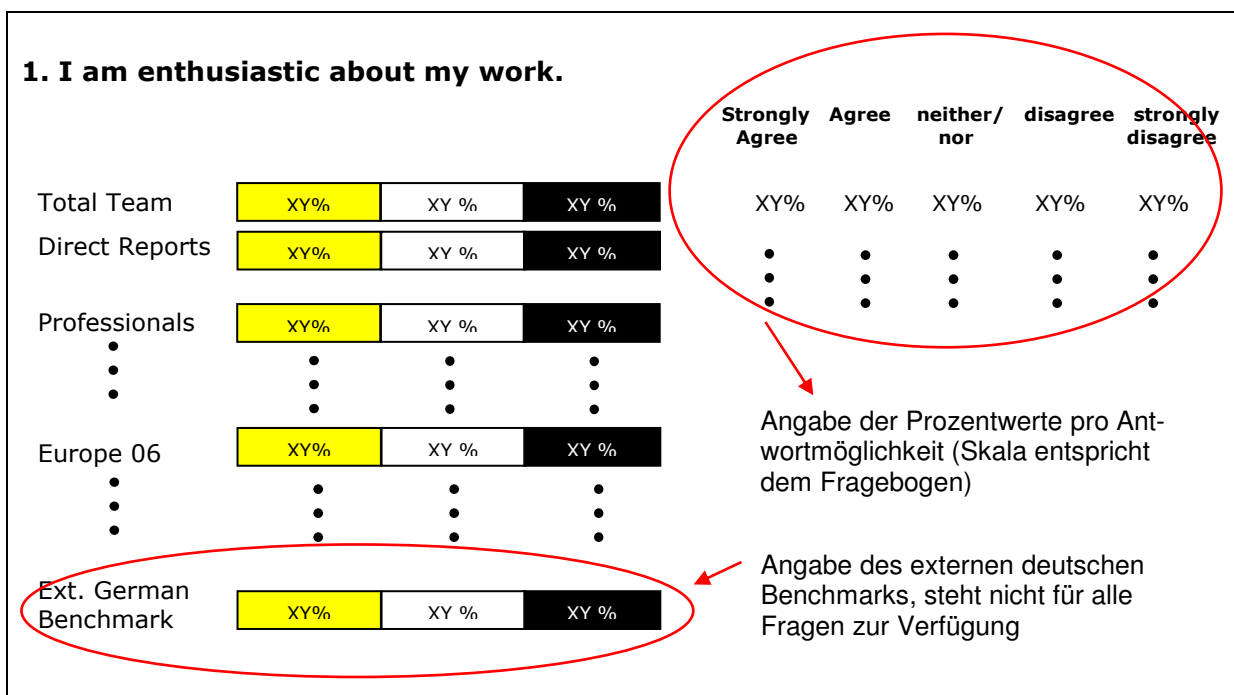
\*3 aggregierte Werte für alle Fragen aus der Kategorie, dargestellt für verschiedenen Hierarchiestufen

\*4 Vergleichswerte für die Kategorie aus Europa, aktuelles Jahr und vergangenes Jahr, sowie Vergleichswerte des gesamten Unternehmens, aktuelles und vergangenes Jahr

\*5 Übersicht der Fragen der Kategorie mit Prozentwert der positiven Antworten für das Total Team

## 8. Seite

- Einzelne Fragen der jeweiligen Kategorie



### **Weitere Seiten**

- Die Darstellungen entsprechend Seite 7 und 8 wiederholen sich für alle Kategorien und Fragen.

### **High Performance Culture**

- Neue Kategorie seit 2007 mit kombinierten Werten aus verschiedenen Kategorien, die anzeigen soll, ob eine Kultur vorherrscht, in der Höchstleistungen erbracht werden können; nach einer Einführungsseite mit Erklärung der Kategorie werden die Fragen der Kategorie wie unter Seite 7 beschrieben dargestellt.

### **Item Summary**

- Alle Fragen werden noch einmal aufgelistet, absteigend sortiert nach der Zustimmungsrate.

Die Fragen sind nach folgenden Kategorien zusammengefasst:

#### **Kategorie: Job Satisfaction**

1. Meine Arbeit gefällt mir sehr gut.
2. Meine Arbeit ist wichtig für mich.
3. Bei meiner Arbeit kann ich meine Fähigkeiten und Kenntnisse gut einsetzen.
9. Ich habe ein klares Verständnis davon, was von mir in meiner Position erwartet wird.
13. Ingram Micro schätzt meine Arbeit.
14. Meine Arbeit leistet einen Beitrag, dass Ingram Micro ihre Ziele erreichen kann.
16. Ich bin bereit, mich wenn nötig über das Maß hinaus zu engagieren, um eine Aufgabe fertigzustellen.
17. Ich kann Beruf und Privates gut miteinander vereinbaren.
45. Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrem Job?

#### **Learning & Development**

18. Ich weiß, wie ich mich weiterentwickeln muss, um auch weiterhin ein wertvoller Mitarbeiter für Ingram Micro zu sein.
19. Bei Ingram Micro habe ich die Möglichkeit, mir die notwendigen fachlichen Fähigkeiten in Trainings anzueignen, um meine jetzige Funktion voll auszufüllen (z. B. Microsoft Office, IMPULSE, HTML, Java und Gabelstapler-Training).

20. Bei Ingram Micro habe ich die Möglichkeit, mir die notwendigen überfachlichen Fähigkeiten in Trainings anzueignen, um meine jetzige Funktion voll auszufüllen (z. B. Führungstrainings, Präsentationstrainings, Projektmanagement, Konfliktmanagement).

### **Advancement**

35. Wenn es offene Stellen gibt, dann habe ich bei entsprechender Qualifizierung eine echte Chance, bei der Besetzung berücksichtigt zu werden.

36. Ingram Micro ist erfolgreich bei der Entwicklung und (Be-)Förderung von Mitarbeitern aus den eigenen Reihen.

42. Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten, bei Ingram Micro eine bessere Aufgabe zu übernehmen?

### **Direkte Führungskraft**

55. Meine Führungskraft ist in der Lage, Fragen über das Geschäft und die Dienstleistungen von Ingram Micro genau zu beantworten.

56. Meine Führungskraft hält sich an Ingram Micros Regelungen und Richtlinien und unterstützt diese.

57. Meine Führungskraft gibt mir Wissen und fachliches Know-how weiter, damit ich meine Arbeit gut machen kann.

58. Meine Führungskraft ist in der Lage, die Ziele des Unternehmens effektiv zu vermitteln.

59. Von meiner Führungskraft erhalte ich zeitnah wichtige Informationen über Veränderungen (neue Produkte, Wechsel im Management etc.) bei Ingram Micro.

61. Meine Führungskraft sorgt dafür, dass die Arbeit in unserer Abteilung so geplant wird, dass sie reibungslos abläuft.

62. Meine Führungskraft steht hinter unserem kontinuierlichen Prozessverbesserungsprozess (z. B. durch ISO, Six Sigma etc.)

63. Meine Führungskraft hat Zeit für mich, wenn ich mit ihr arbeitsbezogene Themen besprechen möchte.

64. Meine Führungskraft leitet mich im richtigen Maß an, sodass ich meine Arbeit gut machen kann.

65. Mit meiner Führungskraft kann ich offen über arbeitsbezogene Probleme sprechen.

67. Das Feedback aus meinem letzten Mitarbeitergespräch (IM.MAG) hilft mir, meine Leistung zu verbessern.

68. Meine Führungskraft gibt mir regelmäßig Rückmeldung darüber, wie ich meinen Job mache.

69. Meine Führungskraft erkennt und würdigt gute Arbeit und sagt mir, wenn ich einen guten Job gemacht habe.

- 70. Meine Führungskraft unterstützt mich dabei, dass ich meine Kenntnisse ausbauen kann, z. B. durch Spezialaufgaben, On-the-Job-Trainings, Off-the-Job-Trainings etc.
- 71. Meine Führungskraft ermutigt mich, Initiative zu ergreifen.
- 72. Meine Führungskraft ermuntert die Mitarbeiter, als Team zusammenzuarbeiten.
- 73. Meine Führungskraft behandelt alle immer gleich fair.
- 74. Meine Führungskraft hält mir gegenüber gemachte Zusagen ein.
- 75. Meine Führungskraft unterstützt mein Bedürfnis nach einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit (Work-Life-Balance).

### **Prozessverbesserung**

- 5. Ich fühle mich ermutigt, neue Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.
- 8. Ich kann die nötigen Entscheidungen selbst treffen, um meine Arbeit gut zu machen.
- 12. Ich bin für die Qualität meiner Arbeit verantwortlich.
- 21. Ingram Micro nimmt die notwendigen Veränderungen vor, um wettbewerbsfähig zu sein.
- 37. Wie oft haben Sie im letzten Jahr Arbeiten erledigen müssen, die andere auch schon gemacht haben (Doppelarbeit)?
- 39. Mein Team sucht stets nach Möglichkeiten, unsere Arbeit zu verbessern.
- 43. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Beteiligung an Entscheidungen darüber, wie Sie Ihre tägliche Arbeit tun?

### **Produktivität und Ressourcen**

- 6. Ich komme leicht an die Informationen, die ich brauche, um meine Arbeit gut zu machen.
- 7. Die Prozesse und die Verfahren in meinem Arbeitsumfeld helfen mir, meine Arbeit effektiv zu erledigen.
- 10. Ich habe die Ressourcen (z. B. Ausstattung, Software-Programme und Informationsmaterial), die ich brauche, um meine Arbeit effektiv zu machen.
- 15. Ich kann meine Aufgaben ohne extreme Belastung durch Stress erledigen.
- 38. Mein Team misst, wie gut wir unsere Ziele erreichen.
- 40. Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit innerhalb Ihres Teams (z. B. Unterstützung, Informationsfluss, Abstimmung, Prioritäten usw.)?
- 41. Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit zwischen Ihrem Team und anderen Teams/Abteilungen/Standorten (Unterstützung, Informationsfluss, Abstimmung, Prioritäten usw.)?



44. Wie zufrieden sind Sie mit Ihren äußeren Arbeitsplatzbedingungen (Licht, Belüftung, Sauberkeit, Lärm)?

### **Kommunikation**

4. Ich habe keine Bedenken, offen meine Meinung zu sagen.

46. Ich habe ausreichend Gelegenheit, mit der Geschäftsleitung in Kontakt zu treten (persönlich oder per Mail etc.).

47. Die Geschäftsleitung vermittelt verständlich unsere Unternehmensziele.

48. Die Geschäftsleitung hat die Marktveränderungen und den Einfluss der Mitbewerber auf unser Geschäft gut kommuniziert.

### **Compensation & Rewards**

11. Ich werde leistungsbezogen bezahlt.

29. Die Mitarbeiter bei Ingram Micro erkennen gute Leistung untereinander an.

50. Wie beurteilen Sie die Fairness des Gehaltssystems bei Ingram Micro?

51. Wie beurteilen Sie die Information von Ingram Micro darüber, wie das Gehaltssystem aufgebaut ist (inkl. IM.VARES, BSC, Job Grading)?

52. Wie bewerten Sie die Bezahlung für Ihre Arbeit (d. h. Grundgehalt und andere variable Leistungen)?

53. Wie beurteilen Sie die Sozial- und Serviceleistungen bei Ingram Micro?

### **Ingram Micro**

24. Ingram Micro beschäftigt Mitarbeiter mit unterschiedlichem kulturellem und beruflichem Hintergrund sowie mit verschiedenartigen Fähigkeiten und Ansichten.

25. Die Aktivitäten meiner Kollegen richten sich nach den Ingram-Micro-Werten (Teamgeist, Respekt, Verantwortungsbewusstsein, Integrität und Innovation).

49. Die Geschäftsleitung handelt entsprechend der Ingram-Micro-Unternehmenswerte (Teamgeist, Respekt, Verantwortungsbewusstsein, Integrität und Innovation).

54. Wie beurteilen Sie das Engagement von Ingram Micro, die Sicherheit der Arbeitsplätze zu gewährleisten?

76. Wie stufen Sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt alles in allem Ihre Zufriedenheit mit Ingram Micro ein?

78. Ingram Micro wird aufgrund dieser Befragung konstruktive Veränderungen einleiten.

## **IM Global**

22. Ich habe genügend Informationen über IM Global erhalten, um dessen Zielsetzungen zu verstehen.

23. Ich erhalte genügend Informationen über den Fortschritt von IM Global.

60. Meine Führungskraft ist in der Lage, meine Fragen zu IM Global zu beantworten. Bitte überspringen Sie diese Frage, wenn Sie keine Frage zu IM Global hatten.

## **Legal & ethical compliance**

26. Ich weiß genug über die rechtlichen und ethischen Richtlinien bei Ingram Micro, um eine mögliche Verletzung zu erkennen.

27. Ich weiß, an wen ich mich wenden muss, wenn ich Informationen über die rechtlichen und ethischen Richtlinien bei Ingram Micro erhalten möchte.

28. Ich habe keine Bedenken, Verletzungen von rechtlichen und ethischen Richtlinien bei Ingram Micro zu melden.

66. Ich kann mit meiner Führungskraft offen über rechtliche oder ethische Bedenken sprechen.

## **Attract & retain associates**

30. Einer der Gründe, weshalb ich hier arbeite, ist, dass es Menschen bei Ingram Micro gibt, die mich als Person schätzen.

31. Ich fühle mich Ingram Micro zugehörig.

32. Ich würde gerne bis zum Ende meiner Berufstätigkeit bei Ingram Micro arbeiten.

33. Alles in allem ist Ingram Micro ein guter Arbeitgeber.

34. Wenn sich die Gelegenheit bietet, erzähle ich anderen Positives über die Arbeit bei Ingram Micro.

77. Planen Sie, auch in 12 Monaten noch für Ingram Micro zu arbeiten? Wenn Sie Ingram Micro innerhalb der nächsten 12 Monate wegen Elternzeit, Rente etc. verlassen, überspringen Sie diese Frage bitte.

## 4 Leitfaden für Führungskräfte zum Folgeprozess 2007

### Leitfaden zum Folgeprozess der IM.MAB 2007 (Umgang mit den Befragungsergebnissen)

#### Teil 1 – Feedback Guide

Die jährliche Mitarbeiterbefragung IM.MAB ist dazu da herauszufinden, wie Mitarbeiter ihre Arbeit und Ingram Micro als Arbeitgeber sehen. Das wichtige Feedback Ihres Teams sollten Sie nutzen, um die Zusammenarbeit Ihres Teams bei Ingram Micro zu entwickeln und zu verbessern.

Die Befragung wird durchgeführt um:

- die Interessen der Mitarbeiter herauszufinden
- Vorschläge von Mitarbeitern zu sammeln
- Kommunikation mit Führungskräften zu pflegen
- Action-Pläne zu entwickeln
- die Motivation der Mitarbeiter zu verbessern
- die organisatorische Leistung zu verbessern
- Veränderungen zu messen

**Als Führungskraft sind Sie persönlich dafür verantwortlich**, die Befragungsergebnisse in Ihrem Team zu kommunizieren und Ihre Mitarbeiter in die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen einzubeziehen. Sie besprechen Ihre Ergebnisse entweder in einem Get-Together-Meeting mit Unterstützung durch die Human-Resources-Abteilung oder eigenverantwortlich in einem Teammeeting.

Wenn Sie Ihren Bericht durchsehen, sollten Sie Ihre Aufmerksamkeit darauf lenken, wie Ihr Team auf die verschiedenen Themen geantwortet hat. Wenn Sie die Ergebnisse diskutieren, denken Sie daran, dass Einzelantworten und Kommentare anonym sind. Versuchen Sie nicht festzustellen, wie ein einzelner Mitarbeiter die Befragung beantwortet hat, und bitten Sie nie einen Mitarbeiter, Ihnen seine persönlichen Antworten zu nennen.

Falls Sie Fragen haben, kann Ihnen Ihr HR-Manager helfen, das Meeting vorzubereiten.

Bei der Durchführung der Get-Together-Meetings unterstützt Sie die Abteilung Human Resources mit einem **Moderator**. Der Moderator kann Ihr HR-Manager oder ein Kollege aus dem Team Learning & Development sein. Dieser steuert das Meeting für Sie und hilft, einen Action-Plan zu erstellen, um so erfolgreich wie möglich zu sein.

Teilen Sie die Ergebnisse in einem Teammeeting mit, sind Sie selbst für Vorbereitung und Durchführung des Meetings verantwortlich. Ihr HR-Manager wird allerdings nachfragen, ob Sie Ihre Ergebnisse besprochen haben.

#### 1. Befragungsergebnisse

Die folgenden Informationen geben einen Überblick über die Inhalte des Berichts und über die Daten, die er enthält.

##### 1.1 Welche Kriterien gelten für den Erhalt eines Berichts?

Sie erhalten einen zusammenfassenden Bericht, wenn mindestens **fünf Ihrer Direct Reports oder mindestens 15 Mitarbeiter des Total Teams** die Befragung ausgefüllt haben. Falls weniger als fünf Ihrer Direct Reports an der Befragung teilgenommen haben, gehen deren Antworten

in Ihre Total-Team-Ergebnisse mit ein. Wenn Sie kein Total-Team-Ergebnis haben, werden die Antworten in das Total-Team-Ergebnis der nächsten Managementebene aufgenommen, in der mindestens 15 Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen haben. Zusätzlich zu den Antworten Ihrer Mitarbeiter werden Sie einige Vergleichsdaten von Ihrem Standort und/oder Ihrem Land erhalten.

## 1.2 Welche Daten finden Sie im Bericht zur Mitarbeiterbefragung?

Auf der fünften Seite des Berichts erhalten Sie Informationen über zwei Werte – den Associate Success Index und den Coaching Index. Diese beiden Werte sind Kombinationen aus den Key Issues der Befragung.

**Der Associate Success Index (ASI)** stellt den Überblick über die Gesamtzufriedenheit Ihres Teams dar. Der ASI zeigt, wie die Mitarbeiter Ingram Micro als Arbeitgeber empfinden. Die Werte reichen von 8 bis 24, je niedriger der Wert, desto zufriedener sind Ihre Mitarbeiter. Werte über 14 können auf ein Problem hinweisen.

**Der Coaching Index (CI)** fasst zusammen, wie Ihr Team Ihren Führungsstil in der Abteilung bewertet. Wie beim ASI reichen die Werte von 8 bis 24. Je niedriger der Wert, umso höher ist die Zufriedenheit Ihres Teams mit Ihnen als Führungskraft.

Untersuchungen zeigen, dass effektive Führung zu produktiveren Mitarbeitern führt, was wiederum zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beiträgt. Deshalb bekommen nach jeder Befragung Führungskräfte mit einem CI-Wert von 14 oder höher Unterstützung, um ihre Führungsqualitäten zu verbessern.

Um Ihnen bei der Auswertung Ihres Berichts zu helfen, sind die Ergebnisse der einzelnen Befragungsteile in **Kategorien** zusammengefasst (z. B.: Job Satisfaction, Immediate Supervision, Learning & Development). Zu Beginn jeder Kategorie finden Sie den Durchschnittswert.

## 1.3 Wie werten Sie Ihren Bericht am einfachsten aus?

Der einfachste Weg, die Ergebnisse zu verstehen, ist, sich zuerst einen Überblick zu verschaffen und dann die ausführlicheren Informationen auszuwerten. Der Bericht ist so angeordnet, dass Sie genau so vorgehen können. Als Erstes schauen Sie sich die ASI- und CI-Werte an, dann sehen Sie sich die Werte der einzelnen Kategorien an, um die Gesamtwertung besser zu verstehen. Als Nächstes sehen Sie sich die Einzelergebnisse an, um Probleme herauszufinden, die in diesem Bereich existieren können.

Wenn Sie die Befragungsergebnisse auswerten, achten Sie besonders auf:

- Fragen mit hohen Anteilen an positiven, negativen oder neutralen Antworten
- Überraschungen
- Unterschiede zwischen den Ergebnissen des Total Teams und der gesamten Firma
- Ergebnisse, von denen Sie denken, dass sie besonders wichtig für das Team sind
- Ergebnisse, die außerhalb Ihres Bereiches liegen und an das Management weitergegeben werden sollten

Der folgende Get-Together-Meeting-Guide wurde im Hinblick auf die Durchführung eines von Human Resources moderierten Meetings zusammengestellt. Sie können diesen Guide aber auch als Leitfaden für ein Teammeeting zur Besprechung der Befragungsergebnisse verwenden, das sie selbst moderieren.

## Teil 2 – Get-Together-Meeting-Guide

### 1. Step – Vorbereitung

#### Step 1a – Themenauswahl

Wählen Sie vier oder fünf Hauptthemen aus den Befragungsergebnissen, die Sie mit Ihrem Team besprechen wollen. Sie sollten vor allem kritisch bewertete (Lowlights), aber auch positive Bereiche (Highlights) auswählen.

#### Step 1b – Einen Termin für das GTM festlegen

Halten Sie das GTM nach Erhalt des Reports so schnell wie möglich ab. Planen Sie 1½ bis 2 Stunden (abhängig von der Größe des Teams) ein. Laden Sie alle Teammitglieder ein. Auch neue Mitarbeiter und solche, die die Befragung vielleicht nicht beantwortet haben.

### 2. Step – Durchführung

#### Besprechung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

##### Präsentieren der Ergebnisse

Präsentieren Sie eine Zusammenfassung der Ergebnisse. Als Vorlage dient die Präsentation, in die Sie nur noch Ihre persönlichen Werte eintragen müssen. Tragen Sie dort außerdem die zuvor ausgewählten Highlights sowie die Lowlights der Bewertung ein. Auf den folgenden Charts können Sie dann die Ergebnisse der einzelnen Fragen zu den High- und Lowlight-Bereichen noch einmal differenziert darstellen, wenn Sie dies möchten.

##### Herausfinden von Key Issues

Wenn Sie mit Ihrem Team die Befragungsergebnisse und die evtl. Problempunkte besprochen haben, werden für jeden Punkt mögliche Lösungen gesammelt. Sie können die Problempunkte, Anliegen und Lösungsvorschläge auf einem Flipchart festhalten. Um festzustellen, wen der entsprechende Punkt betrifft, sollten Sie jedem Punkt eine der folgenden Kategorien zuordnen: A (bereichsübergreifend), B (abteilungsübergreifend), C (Team/Abteilung), HR (Personalabteilung), P (Prozesse).

##### Entwicklung eines Action-Plans

Identifizieren Sie nach der Diskussion im Team die kritischen Themen und die besten Lösungen für diese und entwerfen Sie einen genauen Plan, wie und wann die Lösungsvorschläge umgesetzt werden sollen. Sie sollten nicht **mehr als 3 Themen identifizieren, die Sie direkt als Team lösen möchten**. Diese halten Sie bitte in der Präsentationsvorlage fest. Halten Sie für jedes Key Issue eine spezifische Zielsetzung fest, dadurch können Sie Ihren Erfolg messen und feststellen, ob Sie die gewünschten Verbesserungen erreicht haben.

Außerdem können Sie **3 weitere Themen, die Sie an den HR-Bereich oder die Geschäftsleitung weitergeben möchten**, in der Präsentation festhalten. Diese Präsentation schicken Sie anschließend an den Moderator Ihres Meetings.

Die Key Issues auf jeweils 3 Themen zu begrenzen, steigert die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs. Besprechen Sie den Action-Plan mit Ihrem Team abschließend und setzen Sie ihn gemeinsam um. Geben Sie evtl. Kopien der Präsentation an alle Teilnehmer aus. Die einzelnen Schritte können Veränderungen von Ihnen selbst, von Ihren Mitarbeitern oder von anderen fordern. Wenn möglich, sorgen Sie dafür, dass die Teammitglieder ihre Verantwortung für die Durchführung der Maßnahmen zur Problemlösung versichern.

### **3. Step – Nach dem Meeting: Umsetzung des Action-Plans**

#### **Step 3a – Messen Sie die Fortschritte der Umsetzung**

Kontrollieren Sie den Action-Plan, um Fortschritte zu messen, und informieren Sie Ihr Team einmal monatlich oder zu einem speziell festgesetzten Zeitpunkt. Sie können z. B. Teammeetings nutzen, um Fortschritte zu kommunizieren.

#### **Step 3b – Berichten Sie an Ihre Führungskraft**










Halten Sie Ihre direkte Führungskraft über Ihre Pläne und Fortschritte auf dem Laufenden.





#### **Step 3b – Informieren Sie Ihren HR-Manager**

Halten Sie auch Ihren HR-Manager über Ihre Pläne und Fortschritte auf dem Laufenden.

# 5 Präsentationsvorlage für das Get-Together-Meeting 2007

Die Präsentationsvorlage wird über die HR-Manager an alle Führungskräfte mit einem Bericht verteilt. Die Führungskräfte sind für das Ausfüllen der Präsentationsvorlage selbst verantwortlich.

 <h3>Get-Together Meeting - IM.MAB 2007</h3> <p><b>Inhalt des GTM</b></p> <p><b>Ablauf des GTM</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10 Min. Begrüßung und Vorstellung des Ablaufs.</li> <li>20 Min. Überblick Gesamtergebnis MAB inkl. High- and Low-Lights und Teamergebnis</li> <li>Ca. 60 Min. Action Plan nach neuer Kategorisierung mit max. 3 Zielen!</li> <li>10 Min. Zusammenfassung, weitere Vorgehensweise und Follow-Up Vereinbarung!</li> </ol> <p>Gesamter Zeitaufwand zwischen 1 ½ und 2 Stunden! Zeitbedarf ist abhängig von Teamgröße!</p> 	 <h3>Get-Together Meeting - IM.MAB 2007</h3> <p><b>Ablauf IM.MAB Ergebnisbesprechung</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Überblick über die Gesamtergebnisse der Mitarbeiterbefragung</li> <li>Unser Teamergebnis             <ul style="list-style-type: none"> <li>Überblick</li> <li>High- und Lowlights</li> <li>Action-Plan</li> </ul> </li> </ol> <p>Ergebnisüberblick</p> <p>Teamergebnis</p> <p>High- und Low-Lights</p> <p>Action Plan</p> 																
 <h3>Get-Together Meeting - IM.MAB 2007</h3> <p><b>Inhalt des GTM</b></p> <p><b>G-T-M</b></p> <p>1. Einführung (Plenum) und Kurze Vorstellung der Inhalte ca. 10'</p> <p>2. MAB-Ergebnis inkl. High- and Low-Lights Hilfsmittel: Präsentation Ca. 20'</p> <p>3. Diskussion und Erarbeitung Action Plan Hilfsmittel: Mehrplan-Karten, Leitfragen, Action Plan Ca. 60'</p> <p>Follow-up nach 3 Monaten</p> 	 <p>Get Together Meeting von: Datum:</p> 																
 <h3>Get-Together Meeting - IM.MAB 2007</h3> <p><b>Ablauf IM.MAB Ergebnisbesprechung</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Ergebnisüberblick</td> <td></td> <td>ASI</td> <td>CI</td> </tr> <tr> <td>Teamergebnis</td> <td>IM Distribution</td> <td>XY,ZZ</td> <td>XY,ZZ</td> </tr> <tr> <td>High- und Low-Lights</td> <td>Unser Team</td> <td>??,??</td> <td>??,??</td> </tr> <tr> <td>Action Plan</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> 	Ergebnisüberblick		ASI	CI	Teamergebnis	IM Distribution	XY,ZZ	XY,ZZ	High- und Low-Lights	Unser Team	??,??	??,??	Action Plan				 <h3>Get-Together Meeting - IM.MAB 2007</h3> <p><b>Ablauf IM.MAB Ergebnisbesprechung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Überblick ASI Ingram Micro Deutschland im Jahresvergleich (Im Original mit entsprechender Graphik)</li> <li>Überblick ASI Ingram Micro Deutschland im Jahresvergleich (Im Original mit entsprechender Graphik)</li> </ul> <p>Ergebnisüberblick</p> <p>Teamergebnis</p> <p>High- und Low-Lights</p> <p>Action Plan</p> 
Ergebnisüberblick		ASI	CI														
Teamergebnis	IM Distribution	XY,ZZ	XY,ZZ														
High- und Low-Lights	Unser Team	??,??	??,??														
Action Plan																	

 <p><b>Get-Together Meeting - IM.MAB 2007</b></p> <p><b>Vorgehensweise Key Issue Sammlung</b></p> <p>Sammeln von Key Issues und Lösungsvorschlägen auf Flipchart</p> <p>Ablauf IM.MAB Ergebnisbesprechung</p> <p>Ergebnisüberblick</p> <p>Teamergebnis</p> <p>High- und Low-Lights</p> <p>Action Plan</p> <p>BESTE Capital 2006 2007</p>	 <p><b>Get-Together Meeting - IM.MAB 2007</b></p> <p>Ablauf IM.MAB Ergebnisbesprechung</p> <p>Ergebnisüberblick</p> <p>Teamergebnis</p> <p>High- und Low-Lights</p> <p>Action Plan</p> <p>BESTE Capital 2006 2007</p> <table border="1"> <tr><td>Highlight-Kategorie 1</td><td></td></tr> <tr><td>Highlight-Kategorie 2</td><td></td></tr> <tr><td>Lowlight-Kategorie 1</td><td></td></tr> <tr><td>Lowlight-Kategorie 2</td><td></td></tr> </table>	Highlight-Kategorie 1		Highlight-Kategorie 2		Lowlight-Kategorie 1		Lowlight-Kategorie 2																																	
Highlight-Kategorie 1																																									
Highlight-Kategorie 2																																									
Lowlight-Kategorie 1																																									
Lowlight-Kategorie 2																																									
<p><b>BACKUP (nur bei Bedarf)</b></p> <p><b>Get-Together Meeting - IM.MAB 2007</b></p> <p><b>Highlight 1 im Detail</b></p> <p>Frage: Thema:</p> <p>Ablauf IM.MAB Ergebnisbesprechung</p> <p>Ergebnisüberblick</p> <p>Teamergebnis</p> <p>High- und Low-Lights</p> <p>Action Plan</p> <p>BESTE Capital 2006 2007</p>	<p><b>BACKUP (nur bei Bedarf)</b></p> <p><b>Get-Together Meeting - IM.MAB 2007</b></p> <p><b>Lowlight 2 im Detail</b></p> <p>Frage: Thema:</p> <p>Ablauf IM.MAB Ergebnisbesprechung</p> <p>Ergebnisüberblick</p> <p>Teamergebnis</p> <p>High- und Low-Lights</p> <p>Action Plan</p> <p>BESTE Capital 2006 2007</p>																																								
 <p><b>Get-Together Meeting - IM.MAB 2007</b></p> <p><b>Das möchten wir weitergeben (an HR oder Geschäftsleitung – maximal 3 Punkte!):</b></p> <p>Ablauf IM.MAB Ergebnisbesprechung</p> <p>Ergebnisüberblick</p> <p>Teamergebnis</p> <p>High- und Low-Lights</p> <p>Action Plan</p> <p>BESTE Capital 2006 2007</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Key Issue</th> <th>Ursache</th> <th>Lösung</th> <th>Verant.</th> <th>Kat. A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Key Issue	Ursache	Lösung	Verant.	Kat. A																 <p><b>Get-Together Meeting - IM.MAB 2007</b></p> <p><b>Das lösen wir im Team (maximal 3 Punkte!):</b></p> <p>Ablauf IM.MAB Ergebnisbesprechung</p> <p>Ergebnisüberblick</p> <p>Teamergebnis</p> <p>High- und Low-Lights</p> <p>Action Plan</p> <p>BESTE Capital 2006 2007</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Key Issue</th> <th>Ursache</th> <th>Lösung</th> <th>Verant.</th> <th>Kat. A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Key Issue	Ursache	Lösung	Verant.	Kat. A															
Key Issue	Ursache	Lösung	Verant.	Kat. A																																					
Key Issue	Ursache	Lösung	Verant.	Kat. A																																					

\*Kategorien: A(Bereichsübergreifend) B (abteilungsübergreifend) C(Team/Abteilung) HR, P(Prozesse)

\*Kategorien: A(Bereichsübergreifend) B (abteilungsübergreifend) C(Team/Abteilung) HR, P(Prozesse)



## 6 Kommunikation nach Beendigung der Befragung

### 6.1 E-Mail nach Beendigung der Befragung

- **Abschließende E-Mail einen Tag nach der Befragung (teilweise verkürzt)**

*Liebe Kolleginnen und Kollegen,*

*vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung IM.MAB 2007!*

In Deutschland haben wir folgende **Beteiligungsquoten** erreicht:

...  
...

Über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung IM.MAB 2007 werden wir Sie schnellstmöglich nach Erhalt der Ergebnisse informieren. Achten Sie auf entsprechende Ankündigungen per E-Mail.

---

Die Befragung zur Befragung geht in die letzte Runde!

**[www.kerstins-memoboard.de](http://www.kerstins-memoboard.de)** – hier könnt ihr noch bis **Feitag, 27.04.07** anonym alles äußern, was ihr schon immer zur Mitarbeiterbefragung IM.MAB sagen wolltet. Mehr zur Anonymität meiner Umfrage findet ihr hier: **<http://www.kerstins-memoboard.de/faq.html#Antwort9>**

Benutzername: immab2007  
Passwort: heisenberg

***Vielen Dank an alle, die bereits teilgenommen haben!***

Interview-Partner gesucht! Ihr habt noch mehr Lob oder Kritik? Dann meldet euch als Interview-Partner. Das Anmeldeformular zum Interview erscheint automatisch nach Ausfüllen der Umfrage.

Vielen Dank für eure Hilfe!

Eure Kerstin Mettler, Learning & Development

---

...  
...

***Ihr Team Learning & Development***

## 6.2 Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift „Insider“ zu Ergebnissen der Befragung

Artikel im „Insider“ (Ausgabe 1/2008) zum Thema Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten als Reaktion auf die schlechten Werte zu diesem Thema in der Mitarbeiterbefragung 2007.

10

SERVICE & MEHR

# Kann ich mich intern weiterentwickeln und wie bewerbe ich mich intern?

Ein informativer Überblick über interne Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie den internen Bewerbungsprozess

Die Ergebnisse der jährlichen Mitarbeiterbefragungen zeigen, dass Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Ingram Micro von den Mitarbeitern kritisch bewertet werden: So haben in den beiden Jahren 2006 und 2007 jeweils nur 49% der befragten Mitarbeiter folgender Aussage zugestimmt: *Wenn es offene Stellen gibt dann habe ich eine echte Chance, bei der Besetzung berücksichtigt zu werden.* Lediglich 51% haben die Aussage *Ich bin zufrieden mit den Möglichkeiten, bei Ingram Micro eine bessere Aufgabe zu übernehmen* bejaht und nur die Hälfte aller Befragten stimmten der Aussage *zu Ingram Micro ist erfolgreich bei der Entwicklung und (Be-)Förderung von Mitarbeitern aus den eigenen Reihen.*

„Im Gegenteil“, kommentiert Dr. Patrick Stahl, Senior Director Human Resources & Centralized Services Central Region, die vorherrschende Sichtweise. „Wir möchten und fordern, dass Stellen intern besetzt werden, Mitarbeiter sich intern bewerben und weiterentwickeln.“ Grundsätzlich fängt Personalentwicklung bei Ingram Micro mit der Förderung des einzelnen Mitarbeiters durch die jeweilige Führungskraft an – und das nicht nur mit Blick auf den eigenen Bereich, sondern auf das gesamte Unternehmen. Das heißt, einerseits ist Personalentwicklung ureigene Aufgabe von Führungskraft und Mitarbeiter, andererseits ist auch Eigeninitiative des Mitarbeiters gefragt. Zudem steht die Personalabteilung auch immer beratend und unterstützend zur Seite“, betont Dr. Patrick Stahl.

Im März 2008 sind beispielsweise intern insgesamt 21 offene Stellen im IM Portal ausgeschrieben. „Solche Stellenangebote sind explizit auch an Ingramer gerichtet, die sich weiterentwickeln wollen oder eine neue Herausforderung innerhalb des Hauses suchen – in einer anderen Position oder sogar einem anderen Bereich“, verdeutlicht Frank Kellenberg, Senior Manager Learning & Development. Vakante Stellen mit internen Mitarbeitern zu besetzen bedeutet, ihr vorhandenes Wissen und ihre Fähigkeiten zu nutzen. Nebenbei sparen interne Stellenbesetzungen auch noch Kosten ein (Neueinstellungen kosten das Unternehmen – je nach Position – das 1-1,5fache an Jahresgehalt).



Bei Ingram Micro gibt es **3** Möglichkeiten, wie vakante Stellen intern besetzt werden können:

# 3

### 1. Interne Bewerbung auf offene Stellen (interner Bewerbungsprozess siehe rechter Kasten)

Bevor ein Mitarbeiter, der sich verändern möchte, den Schritt weg von Ingram Micro geht, sollte er die internen Entwicklungsmöglichkeiten nutzen. Bei Interesse an einer offenen Stelle kann er sich unkompliziert und ohne Einbeziehung der bisherigen Führungskraft intern bewerben.

### 2. Interne Stellenbesetzung auf Initiative von HR

Doch nicht immer muss ein Mitarbeiter zwingend selbst den ersten Schritt tun, um sich innerhalb der Ingram Micro weiterzuentwickeln. Auch die HR-Manager prüfen bei jeder offenen Stelle, ob sie für Mitarbeiter interessant und passend sein könnte. Einen möglichen Stellenwechsel stimmt HR mit der bisherigen und zukünftigen Führungskraft eines in Frage kommenden Kandidaten ab. Anschließend werden alle weiteren Schritte zur Stellenbesetzung eingeleitet.

### 3. Interne Stellenbesetzung durch Versetzung/Promotion

Entsprechend ihrer beruflichen Kompetenz können sich Mitarbeiter auch horizontal (Bereichswechsel) oder vertikal (Wechsel in höhere Positionen) weiterentwickeln. So wurden beispielsweise in 2007 insgesamt 18 Bereichswechsel und 86 Promotionen durchgeführt. Über aktuelle Versetzungen und Promotionen informiert HR in dem monatlichen Newsticker.

Weiterführende Informationen zu diesem Thema gibt die HR-Abteilung: Birgit Wagner, Ute Dötsch, Susanne Schweitzer (vorne v.l.n.r.), Frank Kellenberg, Dr. Patrick Stahl, Olaf Schellenberg, Mario Kunz, Rolf Piehl (hinten v.l.n.r.)

## Anhang II

### 1 Screenshots der Internetpräsenz zur Umfrage der Autorin

#### Startseite





## Login-Seite zur Umfrage

# Kerstins Memo Board

[Start](#) [Das bin ich](#) [Zur Umfrage](#) [FAQ](#) [Impressum](#)

## Die Umfrage

Diese Umfrage ist nur für Mitarbeiter von Ingram Micro zugänglich, die berechtigt sind, an der unternehmensweiten Mitarbeiterbefragung teilzunehmen. Sind Sie kein Mitarbeiter der Ingram Micro oder nicht berechtigt, an der Mitarbeiterbefragung teilzunehmen, verlassen Sie bitte diese Seite oder kehren zur [Startseite](#) zurück.

Ihre Antworten werden absolut anonym behandelt. Weitere Informationen zur Umfrage erhalten sie unter [FAQ](#).

Beachten Sie, dass es aufgrund des Generalpasswords nicht möglich ist, den Fragebogen abzuspeichern und später fortzusetzen. Brechen Sie ihre Eingaben ab, bevor Sie das Dialogfeld „Befragung einreichen“ am Ende der Umfrage angeklickt haben, so konnten Ihre Angaben nicht gespeichert werden. Versuchen Sie es bitte später noch einmal. Ihre Umfrage wurde erfolgreich abgeschickt, wenn Sie eine Bestätigung über den erfolgreichen Versand auf Ihrem Bildschirm sehen.

Benutzername

Passwort

# Fragebogen

Zur besseren Lesbarkeit ist der Fragebogen hier ohne Hintergrunddesign abgebildet. Der Fragebogen der Webseite war im gleichen Design dargestellt wie die Seiten zuvor.

Beantworten Sie die folgenden Fragen spontan. Denken Sie daran, es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, nur Ihre eigene Meinung!  
Wenn Sie der Meinung sind, dass Sie eine Frage nicht beantworten können, überspringen Sie diese.

Bitte versuchen Sie, möglichst viele Fragen zu beantworten.

1. Haben Sie schon einmal an einer Mitarbeiterbefragung IM.MAB bei Ingram Micro teilgenommen?  
Ja, ich habe schon einmal an der Mitarbeiterbefragung IM.MAB teilgenommen.   
Nein, ich wurde zwar schon zur Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung eingeladen, habe aber noch nie teilgenommen.   
Ich nehme in diesem Jahr das erste Mal teil.

**Beantworten Sie die folgenden Fragen anhand dieser Skala:**

++	bedeutet	ich stimme voll zu
+	bedeutet	ich stimme zu
0	bedeutet	ich bin unentschieden
-	bedeutet	ich stimme weniger zu
--	bedeutet	ich stimme überhaupt nicht zu

2. Grundsätzlich ist die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung für ein Unternehmen wichtig und sinnvoll. ++  +  0  -  --

3. Durch die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung hat ein Unternehmen grundsätzlich die Möglichkeit, kritische Themen und Probleme zu erkennen. ++  +  0  -  --

4. Eine Mitarbeiterbefragung ermöglicht außerdem, dass ein Unternehmen aus den Ergebnissen Verbesserungsmaßnahmen ableiten kann. ++  +  0  -  --

5. Die Durchführung der Mitarbeiterbefragung IM.MAB ist für Ingram Micro wichtig und sinnvoll. ++  +  0  -  --

[Weiter >](#)

Fertig

Beantworten Sie die folgenden Fragen anhand dieser Skala:

- ++ bedeutet ich stimme voll zu
- + bedeutet ich stimme zu
- 0 bedeutet ich bin unentschieden
- bedeutet ich stimme weniger zu
- bedeutet ich stimme überhaupt nicht zu

6. Bei Ingram Micro wird die Mitarbeiterbefragung IM.MAB so durchgeführt, dass Probleme erkannt werden können. ++  +  0  -  --
7. Ingram Micro nutzt die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung IM.MAB, um Verbesserungen umzusetzen. ++  +  0  -  --
8. Ich kann in der Mitarbeiterbefragung IM.MAB meine Meinung frei äußern ohne später negative Konsequenzen befürchten zu müssen. ++  +  0  -  --
9. Die Mitarbeiterbefragung IM.MAB ist eine gute Ergänzung zu anderen Instrumenten bei Ingram Micro. ++  +  0  -  --
10. Die Mitarbeiterbefragung IM.MAB ist fester Bestandteil der Ingram Micro Unternehmenskultur. ++  +  0  -  --
11. Meine Antworten bei der Mitarbeiterbefragung IM.MAB werden absolut anonym behandelt. ++  +  0  -  --

Weiter >

Beantworten Sie die folgenden Fragen anhand dieser Skala:

- ++ bedeutet ich stimme voll zu
- + bedeutet ich stimme zu
- 0 bedeutet ich bin unentschieden
- bedeutet ich stimme weniger zu
- bedeutet ich stimme überhaupt nicht zu

12. In den letzten Jahren hat es viele Verbesserungen aufgrund der Mitarbeiterbefragung IM.MAB gegeben.

++  +  0  -  --

Wenn Sie der Meinung sind, dass es keine oder nur wenige Verbesserungen gegeben hat, woran könnte das gelegen haben?

13. In der Mitarbeiterbefragung IM.MAB werden nicht die richtigen Fragen gestellt, um die echten Probleme bei Ingram.Micro herauszufinden.

++  +  0  -  --

14. Ergebnisse werden nicht ausreichend kommuniziert.

++  +  0  -  --

15. Die Ergebnisse werden mit den Mitarbeitern nicht ausreichend bearbeitet.

++  +  0  -  --

16. Die zuständigen Führungskräfte kümmern sich zu wenig um ihre Ergebnisse.

++  +  0  -  --

17. Die Geschäftsleitung und Human Resources kümmern sich zu wenig um die Ergebnisse.

++  +  0  -  --

Weiter >

Fertig



18. Fand in Ihrem Team bzw. in Ihrer Abteilung schon einmal ein Get-Together-Meeting (Meeting zur Besprechung der Team- bzw. Abteilungsergebnisse der IMMAB) statt?

Ja   
Nein   
Darüber bin ich nicht informiert

19. Haben Sie schon einmal an einem Get-Together-Meeting in Ihrem Team bzw. Ihrer Abteilung teilgenommen?

Ja   
Nein   
Ich nehme das erste Mal an der Mitarbeiterbefragung teil und hatte noch keine Gelegenheit, an einem Get-Together-Meeting teilzunehmen.

Beantworten Sie die folgenden Fragen anhand dieser Skala:

- ++ bedeutet ich stimme voll zu
- + bedeutet ich stimme zu
- 0 bedeutet ich bin unentschieden
- bedeutet ich stimme weniger zu
- bedeutet ich stimme überhaupt nicht zu

20. Grundsätzlich ist es wichtig und sinnvoll, dass die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung IMMAB gezielt auf Team- bzw. Abteilungsebene besprochen werden.

++  +  0  -  --

21. In den Get-Together-Meetings werden kritische Themen und Probleme besprochen, die bei der Mitarbeiterbefragung IMMAB erkannt wurden.

++  +  0  -  --

22. Aus den besprochenen kritischen Themen und Probleme werden in den Get-Together-Meetings Verbesserungsvorschläge entwickelt.

++  +  0  -  --

23. In den Get-Together-Meetings werden auch kritische Themen und Probleme besprochen, die nicht speziell durch die Mitarbeiterbefragung IMMAB erkannt wurden.

++  +  0  -  --

24. Probleme auf Team- bzw. Abteilungsebene, die wir in einem Get-Together-Meeting besprochen haben, konnten wir auch auf Team bzw. Abteilungsebene lösen.

++  +  0  -  --

25. Probleme auf Unternehmensebene, die wir in einem Get-Together-Meeting besprochen haben, konnten an die Geschäftsleitung bzw. Human Resources herangetragen werden und wurden dort aufgenommen.

++  +  0  -  --

Weiter >

Fertig



Beantworten Sie die folgenden Fragen anhand dieser Skala:

- ++ bedeutet: ich stimme voll zu
- + bedeutet: ich stimme zu
- 0 bedeutet: ich bin unentschieden
- bedeutet: ich stimme weniger zu
- bedeutet: ich stimme überhaupt nicht zu

Wenn Sie den Eindruck gewonnen haben, dass kritische Themen und Probleme in den Get-Together-Meetings nicht besprochen werden, bzw. keine Verbesserungen eintreten, woran könnte das liegen?

26. Die Führungskraft hatte kein Interesse daran, die Ergebnisse und kritische Themen zu besprechen.
27. Die Geschäftsleitung bzw. Human Resources kümmern sich nicht um die Probleme, die im Get-Together-Meeting besprochen werden.
28. Im Get-Together-Meeting kann ich meine Meinung nicht frei äußern und kritische Themen nicht ansprechen.
29. Kritische Fragen werden bei uns direkt besprochen und gelöst. Das geschieht unabhängig von Mitarbeiterbefragung und Get-Together-Meetings.

++	+	0	-	--
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
++	+	0	-	--
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
++	+	0	-	--
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
++	+	0	-	--
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter >

Fertig



Beantworten Sie die folgenden Fragen anhand dieser Skala:

- ++ bedeutet: ich stimme voll zu
- + bedeutet: ich stimme zu
- 0 bedeutet: ich bin unentschieden
- bedeutet: ich stimme weniger zu
- bedeutet: ich stimme überhaupt nicht zu

30. Ich entscheide selbst, wie ich meine Aufgaben erledige.      ++  +  0  -  --
31. Ich bringe neue Ideen ein und versuche, Arbeitsabläufe zu verbessern.      ++  +  0  -  --
32. Ich arbeite gerne im Team.      ++  +  0  -  --
33. Die Zusammenarbeit zwischen Kollegen bei Ingram Micro ist grundsätzlich gut.      ++  +  0  -  --
34. Meine Arbeit ist wichtig für mich.      ++  +  0  -  --
35. Wenn es nötig ist, bin ich bereit, zusätzliche Leistung zu erbringen, um eine Aufgabe fertig zu stellen.      ++  +  0  -  --
36. Meine Arbeit macht mir Spaß.      ++  +  0  -  --

Weiter >

Fertig

Wenn Sie Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sind, überspringen Sie bitte diese Fragen.

Beantworten Sie die folgenden Fragen anhand dieser Skala:

- ++ bedeutet: ich stimme voll zu
- + bedeutet: ich stimme zu
- 0 bedeutet: ich bin unentschieden
- bedeutet: ich stimme weniger zu
- bedeutet: ich stimme überhaupt nicht zu

37. Ich lasse meine Mitarbeiter selbst entscheiden, wie sie ihre Aufgaben erledigen wollen.
38. Meine Mitarbeiter bringen neue Ideen ein und versuchen, Arbeitsabläufe zu verbessern.
39. Meine Mitarbeiter arbeiten gut im Team zusammen.
40. Die Zusammenarbeit zwischen Kollegen bei Ingram Micro ist grundsätzlich gut.
41. Ihre Arbeit ist meinen Mitarbeitern wichtig.
42. Wenn es nötig ist, sind meine Mitarbeiter bereit, zusätzliche Leistung zu erbringen, um eine Aufgabe fertig zu stellen.
43. Meinen Mitarbeitern ist ihre Arbeit wichtig.

Weiter >

Fertig

Mozilla Firefox

Wenn Sie Führungskraft auf Director-Ebene oder höher sind, überspringen Sie bitte diese Fragen.

Alle anderen Führungskräfte und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung beantworten bitte diese Fragen.

Beantworten Sie die folgenden Fragen anhand dieser Skala:

- ++ bedeutet: ich stimme voll zu
- + bedeutet: ich stimme zu
- 0 bedeutet: ich bin unentschieden
- bedeutet: ich stimme weniger zu
- bedeutet: ich stimme überhaupt nicht zu

44. Meine Führungskraft hält es für sinnvoll, Mitarbeitern Verantwortung und Freiräume für die Erfeldigung ihrer Aufgaben zu übertragen.

++  +  0  -  --

45. Meine Führungskraft vertraut darauf, dass seine ihre Mitarbeiter eigenständig ihre Ideen einbringen und Arbeitsabläufe verbessern.

++  +  0  -  --

46. Meine Führungskraft erkennt gute Teamarbeit an.

++  +  0  -  --

47. Meine Führungskraft weiß, dass er/sie engagierte Mitarbeiter hat.

++  +  0  -  --

48. Meine Führungskraft weiß, dass ihre Mitarbeiter, wenn es nötig ist, bereit sind, zusätzliche Leistung zu erbringen, um eine Aufgabe fertig zu stellen.

++  +  0  -  --

Weiter >

Fertig

49. Wollen Sie zukünftig an den Mitarbeiterbefragungen IM.MAB bei Ingram Micro teilnehmen?

- Ja, ich halte die Mitarbeiterbefragung für sinnvoll.
- Nein, ich halte die Mitarbeiterbefragung für nicht sinnvoll.
- Das entscheide ich spontan, je nach Situation.
- Die Mitarbeiterbefragung kümmert mich nicht.

50. Sollte in diesem Jahr ein Get-Together-Meeting in Ihrem Team bzw. in Ihrer Abteilung stattfinden, werden Sie daran teilnehmen?

- Ja, ich halte die Aufarbeitung der Ergebnisse der IM.MAB im Get-Together-Meeting für sinnvoll.
- Nein, ich halte das Get-Together-Meeting für nicht sinnvoll.
- Das entscheide ich spontan, je nach Situation.
- Ich habe kein Interesse, an einem Get-Together-Meeting teilzunehmen.

An dieser Stelle können Sie Ihre Kommentare eingeben zum Thema Mitarbeiterbefragung, Get-Together-Meeting oder auch zu dieser Befragung und meiner Doktorarbeit. Bitte beschränken Sie sich auf einen Kommentar pro Feld. Ihnen stehen insgesamt 3 Felder zur Verfügung.

Kommentar 1

Ihr Text

Kommentar 2

Ihr Text

Kommentar 3

Ihr Text

Weiter »

Fertig



51. In welchem Bereich arbeiten Sie

- Ausbildung
- IT & Organisation
- Sales
- Finance & Controlling
- Operations & Services
- Sonstiges
- Human Resources & Centralized Services
- Product Management

52. Auf welcher Position arbeiten Sie?

- Mitarbeiter (ohne Führungsverantwortung)
- Senior Manager
- Teamleader
- Director und darüber
- Supervisor

53. Geben Sie Ihr Geschlecht an.

- männlich
- weiblich

54. Wie alt sind Sie?

- bis 25 Jahre
- 26 - 35 Jahre
- 36 - 45 Jahre
- 46 - 55 Jahre
- älter als 55 Jahre

55. Wie lange sind Sie bereits bei Ingram Micro beschäftigt?

- weniger als 1 Jahr
- 1 - 5 Jahre
- 5 - 10 Jahre
- mehr als 10 Jahre

56. Welchen höchsten Abschluss haben Sie? (Auszubildende geben bitte den angestrebten Abschluss an.)

- Kern Schulabschluss
- Schulabschluss ohne abgeschlossene Berufsausbildung / ohne Schulabschluss und abgeschlossene Berufsausbildung in einem gewerblichen Beruf
- Schulabschluss und abgeschlossene Berufsausbildung in einem kaufmännischen Beruf
- Schulabschluss und abgeschlossenes Studium
- Schulabschluss und abgeschlossenes Studium an einer Fachhoch- oder Hochschule (inkl. Berufsakademie (BA))

Fertig >

Fertig



### Ihre Umfrage wurde erfolgreich eingereicht

Möchten Sie mir zusätzlich als Interview-Partner zur Verfügung stehen? Dann füllen Sie dieses Kontaktformular aus. Geben Sie Ihre Telefonnummer und/oder Ihre E-Mail Adresse ein und ich werde mich in den nächsten Tagen mit Ihnen in Verbindung setzen. Auch die Antworten aus dem Interview werden vertraulich behandelt. Interviewpartner werden nicht namentlich genannt. Ingram Micro erhält zu keiner Zeit Auskunft über das Rollenmaterial.

Die Befragung und das Kontaktformular sind unabhängig voneinander. Ihre Antworten bleiben natürlich weiterhin anonym.

Mit Kollegen aus Dornach vereinbare ich Termine während oder nach der regulären Arbeitszeit. Die Interviews finden in den Räumen der IM-Akademie statt.

Für Kollegen aus Straubing gibt es einmal im Monat einen Termin, wenn im Rahmen der Speed Up Tage die Fahrt nach Straubing ansteht.

Für Kollegen aus Braunschweig und Lippstadt gibt es die Möglichkeit, einen Telefontermin zu vereinbaren.

Vollständiger Name:

E-Mail Adresse:

Telefonnummer / DW:

#### Bereich:

- Ausbildung
- IT & Organization
- Sales

- Finance & Controlling
- Operations & Services
- Sonstiges

- Human Resources & Centralized Services
- Product Management

#### Dienstort:

- Dornach
- Straubing
- Lippstadt/Braunschweig

#### Kommentar:

Ihr Kommentar

## 2 Interviewleitfaden

### 1. Demografische Fragen (nach Interview abgefragt):

Alter:

Geschlecht:

Bereich:

Führungsverantwortung:

Beschäftigungsdauer:

### 2. Themenblock: Mitarbeiterbefragung allgemein

1. Hast du schon einmal in einem anderen Unternehmen an einer Mitarbeiterbefragung teilgenommen?

2a. Wenn ja, wie unterscheidet sich die Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro von der Befragung des anderen Unternehmens?

2b. Wenn nein, was hältst du ganz allgemein von der Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro?

3. Welchen Zweck, welche Ziele verfolgt Ingram Micro mit der Mitarbeiterbefragung?

4. Wird die Mitarbeiterbefragung deiner Meinung nach eher pro forma gemacht, weil es eine Vorschrift aus den USA ist oder weil man wirklich damit arbeiten will?

5. Kann man durch die Mitarbeiterbefragung etwas lernen, du als Mitarbeiter/Führungskraft und Ingram Micro als Unternehmen?

6a. Kannst du spontan eine Veränderung/Verbesserung aufzählen, die man umgesetzt hat aufgrund der Mitarbeiterbefragung?

6b. [*Wenn keine Antwort eingefallen ist*]: Hast du denn das Gefühl, dass es Veränderungen aufgrund der Mitarbeiterbefragung gegeben hat, auch wenn dir spontan nichts eingefallen ist?

7a. Gibt es bei der Mitarbeiterbefragung etwas im Prozess, wie die Dinge organisiert sind und ablaufen, oder vielleicht auch Personen, die an der Mitarbeiterbefragung beteiligt sind, die verhindern, dass Veränderungen/Verbesserungen umgesetzt werden können?

7b. Gibt es etwas im Prozess der Befragung oder Personen, die unterstützen oder fördern, dass es Veränderungen/Verbesserungen gibt?



8. Ist deine Anonymität bei der Mitarbeiterbefragung gewährleistet, kannst du offen deine Meinung sagen, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen?

9. *[Falls Get-Together-Meeting in der Antwort angesprochen wird (Frage wurde ansonsten im Themenblock Get-Together-Meeting gestellt)]:* Kannst du im Get-Together-Meeting deine Meinung sagen, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen?

10a. Weißt du, wie viele Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen haben müssen, damit deine Führungskraft einen Bericht erhält? *[Falls nein folgt eine kurze Erläuterung der Regeln.]*

10b. Glaubst du, dass bei dieser Regelung deine Antworten im Bericht noch anonym sind, oder glaubst du, dass deine Führungskraft dann weiß, wer wie geantwortet hat?

11. Wie viel Zeit nimmst du dir für die Mitarbeiterbefragung?

12a. Schreibst du auch Kommentare in die Kommentarfelder?

12b. *[Wenn nein]* Warum nicht?

13. In der Mitarbeiterbefragung gibt es Themen, die jedes Jahr wieder von den Mitarbeitern angesprochen und bemängelt werden (Dauerbrenner), auch wenn über das Thema in den Jahren zuvor schon diskutiert wurde. Was ist deiner Meinung nach der Grund dafür?

14. Welche Fragen/Welche Themen sollten in der MAB behandelt werden?

15a. Gehört die Mitarbeiterbefragung zur Unternehmenskultur?

15b. Wie würdest du die Unternehmenskultur beschreiben, was ist typisch Ingram Micro?

16a. Ist Ingram Micro deiner Meinung nach ein lernendes Unternehmen?

16b. Was macht für dich ein lernendes Unternehmen aus? Kannst du Beispiele geben?

16c. *[Falls hauptsächlich Beispiele und Themen zum Bereich Personalentwicklung (Learning & Development) genannt wurden:]* Macht Lernen für dich nur das aus, was Learning & Development macht, oder kannst du dir auch andere Beispiele vorstellen?

17. Ist die Mitarbeiterbefragung eine gute Ergänzung zu anderen Instrumenten bei Ingram Micro? *[Falls Unklarheit über den Begriff Instrumente herrscht, wurden Mitarbeitergespräche als Beispiel genannt.]*

### 3. Themenblock Get-Together-Meeting

18a. Gab es bei euch 2006 ein Get-Together-Meeting? Gab es vor 2006 schon mal ein Get-Together-Meeting?

18 b. Wenn es kein Get-Together-Meeting gab, wurden euch die Teamergebnisse z. B. im Teammeeting vorgestellt und konntet ihr über die Ergebnisse diskutieren?

18c. Wenn es kein Get-Together-Meeting gab und die Teamergebnisse nicht anderweitig präsentiert wurden, hättet ihr gerne ein Get-Together-Meeting gehabt?

19. Wie lief das Get-Together-Meeting in eurem Team ab?

9. Kannst du im Get-Together-Meeting deine Meinung sagen, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen? *[Falls nicht schon im vorherigen Themenblock abgefragt]*

20a. Habt ihr einen Action-Plan erstellt?

20b. Wenn nein, warum wurde kein Action-Plan erstellt?

20c. Wenn ja, gab es später noch einmal Rückmeldung, was aus den Themen im Action-Plan geworden ist?

21a. Wurden die Themen aus dem Action-Plan umgesetzt?

21b. Wenn nein, woran hat das gelegen?

22. Findest du es gut, dass die Ergebnisse in einem Get-Together-Meeting besprochen werden?

23. Sollte die Führungskraft beim Get-Together-Meeting dabei sein oder nicht?

24. Fühlst du dich insgesamt gut informiert über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung, abgesehen von den Get-Together-Meetings?

### 4. Themenblock Führungsverhalten/Menschenbild

25. Glaubst du, dass das Unternehmen Ingram Micro noch weiter wächst, dass es sich noch verändert, oder sind die Strukturen eher festgefahren?

26a. Wie würdest du den Führungsstil deiner Führungskraft beschreiben? *[Frage an Mitarbeiter]*

26b. Wie würdest du deinen eigenen Führungsstil beschreiben? *[Frage an Führungskräfte]*

27a. Wie sieht deine Führungskraft ihre Mitarbeiter, sieht sie eher aktive Mitarbeiter, die von sich aus mit Verbesserungen kommen, oder eher passive Mitarbeiter, die sie motivieren muss?

27b. Wie siehst du als Führungskraft deine Mitarbeiter, eher aktive Mitarbeiter, die von sich aus mit Verbesserungen kommen, oder eher passive Mitarbeiter, die du motivieren musst?

28. Glaubst du, dass sich das Bild, das eine Führungskraft von den Mitarbeitern hat, und das Bild, das die Mitarbeiter von sich haben, sich unterscheiden?

## **5. Abschlussfragen**

29. Wenn es drei Dinge gäbe, die du an der Mitarbeiterbefragung ändern könntest, ganz unabhängig von allen Vorschriften aus den USA, was würdest du ändern?

30. Gibt es noch etwas zum Thema Mitarbeiterbefragung, über das du sprechen möchtest und das ich noch nicht angesprochen habe?

### 3 Ergebnisse der Umfrage

Insgesamt wurde die Umfrage von 140 Personen ausgefüllt, 111 Mitarbeiter, 23 Führungskräfte und 6 Personen ohne Angaben.

Nr.	Frage	N	ja		nein		1. Mal	
			abs.	%	abs.	%	abs.	%
1	Haben Sie schon einmal an der Mitarbeiterbefragung IM.MAB teilgenommen?	123	112	91,06%	1	0,81%	10	8,13%
			stimme zu		unentschieden		stimme nicht zu	
		N	abs.	%	abs.	%	abs.	%
2	Grundsätzlich ist die Durchführung einer MAB für ein Unternehmen wichtig und sinnvoll.	140	138	98,57%	2	1,43%	0	0,00%
3	Durch die Durchführung einer MAB hat ein Unternehmen grundsätzlich die Möglichkeit, kritische Themen und Probleme zu erkennen.	140	135	96,43%	3	2,14%	2	1,43%
4	Eine MAB ermöglicht außerdem, dass ein Unternehmen aus den Ergebnissen Verbesserungsmaßnahmen ableiten kann.	139	127	91,37%	9	6,47%	3	2,16%
5	Die Durchführung der IM.MAB ist für Ingram Micro wichtig und sinnvoll.	140	132	94,29%	6	4,29%	2	1,43%
6	Bei Ingram Micro wird die IM.MAB so durchgeführt, dass kritische Themen und Probleme erkannt werden können.	140	108	77,14%	21	15,00%	11	7,86%
7	Ingram Micro nutzt die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung IM.MAB, um Verbesserungen umzusetzen.	136	86	63,24%	30	22,06%	20	14,71%
8	Ich kann in der IM.MAB meine Meinung frei äußern, ohne später negative Konsequenzen befürchten zu müssen.	137	103	75,18%	22	16,06%	12	8,76%
9	Die IM.MAB ist eine gute Ergänzung zu anderen Instrumenten bei Ingram Micro.	137	107	78,10%	25	18,25%	5	3,65%
10	Die IM.MAB ist fester Bestandteil der Ingram Micro Unternehmenskultur.	137	122	89,05%	11	8,03%	4	2,92%
11	Meine Antworten bei der IM.MAB werden absolut anonym behandelt.	140	106	75,71%	28	20,00%	6	4,29%
12	In den letzten Jahren hat es Verbesserungen aufgrund der IM.MAB gegeben.	135	58	42,96%	46	34,07%	31	22,96%

Wenn Sie der Meinung sind, dass es keine oder wenig Verbesserungen gegeben hat, warum?

	N	stimme zu		unentschieden		stimme nicht zu		
		abs.	%	abs.	%	abs.	%	
13	In der IM.MAB werden nicht die richtigen Fragen gestellt, um die echten Probleme bei Ingram Micro herauszufinden.	111	64	57,66%	25	22,52%	22	19,82%
14	Ergebnisse werden nicht ausreichend kommuniziert.	113	44	38,94%	33	29,20%	36	31,86%

15	Die Ergebnisse werden mit den Mitarbeitern nicht ausreichend bearbeitet.	113	49	43,36%	35	30,97%	29	25,66%
16	Die zuständigen Führungskräfte beschäftigen sich zu wenig mit ihren Ergebnissen.	112	53	47,32%	28	25,00%	31	27,68%
17	Die GL und HR beschäftigen sich zu wenig mit den Ergebnissen.	111	40	36,04%	37	33,33%	34	30,63%
				<b>ja</b>	<b>nein</b>		<b>keine Info</b>	
18	Fand in Ihrem Team bzw. in Ihrer Abteilung schon einmal ein GTM statt?	121	102	84,30%	19	15,70%	0	0,00%
				<b>ja</b>	<b>nein</b>		<b>1. Teilnahme</b>	
19	Haben Sie schon einmal an einem GTM in Ihrem Team bzw. Ihrer Abteilung teilgenommen?	135	99	73,33%	28	20,74%	8	5,93%
				<b>stimme zu</b>	<b>unentschieden</b>		<b>stimme nicht zu</b>	
20	Grundsätzlich ist es wichtig und sinnvoll, dass die Ergebnisse der IM.MAB gezielt auf Team- bzw. Abteilungsebene besprochen werden.	140	131	93,57%	3	2,14%	6	4,29%
21	In den GTMs werden kritische Themen und Probleme besprochen, die bei der IM.MAB erkannt wurden.	130	101	77,69%	20	15,38%	9	6,92%
22	In den GTMs werden aus den besprochenen kritischen Themen und Problemen Verbesserungsvorschläge entwickelt.	128	55	42,97%	49	38,28%	24	18,75%
23	Auch kritische Themen und Probleme, die nicht speziell durch die IM.MAB erkannt wurden, werden in den GTMs besprochen.	123	59	47,97%	38	30,89%	26	21,14%
24	Probleme auf Team- bzw. Abteilungsebene, die wir in einem GTM besprochen haben, konnten wir auch auf Team- bzw. Abteilungsebene lösen.	123	49	39,84%	50	40,65%	24	19,51%
25	Probleme auf Unternehmensebene, die wir in einem GTM besprochen haben, konnten an die GL bzw. HR herangetragen werden und wurden dort aufgenommen.	117	46	39,32%	52	44,44%	19	16,24%

Wenn Sie den Eindruck gewonnen haben, dass kritische Themen in GTMs nicht besprochen werden/keine Verbesserungen umgesetzt werden, warum?

				<b>stimme zu</b>	<b>unentschieden</b>		<b>stimme nicht zu</b>	
26	Die Führungskraft hat kein Interesse daran, die Ergebnisse und kritische Themen zu besprechen.	108	34	31,48%	20	18,52%	54	50,00%
27	Die GL bzw. HR beschäftigen sich nicht mit den Problemen, die in GTMs besprochen werden.	108	29	26,85%	40	37,04%	39	36,11%
28	Im GTM kann ich meine Meinung nicht frei äußern und kritische Themen nicht ansprechen.	110	39	35,45%	32	29,09%	39	35,45%

<b>29</b>	Kritische Themen werden bei uns direkt besprochen und gelöst. Das geschieht unabhängig von IM.MAB und GTM.	116	62	53,45%	29	25,00%	25	21,55%
<b>30</b>	Ich entscheide selbst, wie ich meine Aufgaben erledige.	137	118	86,13%	10	7,30%	9	6,57%
<b>31</b>	Ich bringe neue Ideen ein und versuche, Arbeitsabläufe zu verbessern.	136	122	89,71%	9	6,62%	5	3,68%
<b>32</b>	Ich arbeite gerne im Team.	136	127	93,38%	6	4,41%	3	2,21%
<b>33</b>	Die Zusammenarbeit zwischen Kollegen bei Ingram Micro ist grundsätzlich gut.	137	122	89,05%	11	8,03%	4	2,92%
<b>34</b>	Meine Arbeit ist wichtig für mich.	137	132	96,35%	3	2,19%	2	1,46%
<b>35</b>	Wenn es nötig ist, bin ich bereit, zusätzliche Leistung zu erbringen, um eine Aufgabe fertigzustellen.	135	130	96,30%	5	3,70%	0	0,00%
<b>36</b>	Meine Arbeit macht mir Spaß.	136	120	88,24%	10	7,35%	6	4,41%

Wenn Sie Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sind, überspringen Sie bitte diese Fragen.

		stimme zu			unentschieden		stimme nicht zu	
<b>37</b>	Ich lasse meine Mitarbeiter selbst entscheiden, wie sie ihre Aufgaben erledigen wollen.	23	21	91,30%	2	8,70%	0	0,00%
<b>38</b>	Meine Mitarbeiter bringen neue Ideen ein und versuchen, Arbeitsabläufe zu verbessern.	23	22	95,65%	1	4,35%	0	0,00%
<b>39</b>	Meine Mitarbeiter arbeiten gut im Team zusammen.	23	20	86,96%	1	4,35%	2	8,70%
<b>40</b>	Die Zusammenarbeit zwischen Kollegen bei Ingram Micro ist grundsätzlich gut.	23	21	91,30%	1	4,35%	1	4,35%
<b>41</b>	Ihre Arbeit ist meinen Mitarbeitern wichtig.	23	19	82,61%	4	17,39%	0	0,00%
<b>42</b>	Wenn es nötig ist, sind meine Mitarbeiter bereit, zusätzliche Leistung zu erbringen, um eine Aufgabe fertigzustellen.	23	21	91,30%	2	8,70%	0	0,00%
<b>43</b>	Meinen Mitarbeitern macht ihre Arbeit Spaß.	21	19	90,48%	2	9,52%	0	0,00%

Führungskräfte auf der Director-Ebene und darüber überspringen bitte die folgenden Fragen

		stimme zu			unentschieden		stimme nicht zu	
<b>44</b>	Meine Führungskraft hält es für sinnvoll, Mitarbeitern Verantwortung und Freiräume für die Erledigung ihrer Aufgaben zu übertragen.	115	105	91,30%	8	6,96%	2	1,74%
<b>45</b>	Meine Führungskraft vertraut darauf, dass seine/ihre Mitarbeiter eigenständig ihre Ideen einbringen und Arbeitsabläufe verbessern.	115	106	92,17%	6	5,22%	3	2,61%
<b>46</b>	Meine Führungskraft erkennt gute Teamarbeit an.	115	89	77,39%	18	15,65%	8	6,96%
<b>47</b>	Meine Führungskraft weiß, dass er/sie engagierte Mitarbeiter hat.	115	98	85,22%	12	10,43%	5	4,35%
<b>48</b>	Meine Führungskraft weiß, dass seine/ihre Mitarbeiter bereit sind, zusätzliche Leistung zu erbringen, um eine Aufgabe fertigzustellen.	112	96	85,71%	13	11,61%	3	2,68%

		<b>Ja</b>		<b>Nein</b>		<b>Entscheide spontan</b>		<b>kein Interesse/ o. A.</b>		
<b>49</b>	Wollen Sie zukünftig an den IM.MAB teilnehmen?	140	111	79,29%	3	2,14%	20	14,29%	6	4,29%
<b>50</b>	Sollte in diesem Jahr ein GTM in Ihrem Team/Ihrer Abteilung stattfinden, werden Sie daran teilnehmen?	140	107	76,43%	7	5,00%	12	8,57%	14	10,00%

## 4 Ergebnisse der Interviews

Insgesamt nahmen an den Interviews 15 Personen teil, davon 11 Mitarbeiter (darunter eine HR-Managerin) und 4 Führungskräfte. Bei den hier dargestellten Ergebnissen handelt es sich teilweise um stark vereinfachte Zusammenfassungen der Antworten, um eine Vergleichbarkeit zu erreichen.

### Abkürzungsverzeichnis:

FK	Führungskraft
GL	Geschäftsleitung
GTM	Get-Together-Meeting
HR	Human Resources
HRM	Human-Resources-Manager
IM	Ingram Micro
IM.MAB	Mitarbeiterbefragung bei Ingram Micro (intern verwendete Abkürzung bzw. branding)
L&D	Learning & Development (Team, das für die Personalentwicklung inkl. IM.MAB zuständig ist)
MA	Mitarbeiter
MAB	Mitarbeiterbefragung allgemein

### Hinweise:

Bei einigen Fragen wurden einzelne Antworten zur Wahrung der Anonymität unter „sonstiges“ zusammengefasst. Jeweils fett markiert ist die Antwort, die am häufigsten genannt wurde. Bei Fragen, die mit einem \* gekennzeichnet sind, waren mehrere Antworten möglich.

Nr.	Frage	Antwortkategorien	N	abs.	%
1	Hast du schon einmal in einem anderen Unternehmen an einer MAB teilgenommen?	ja	15	3	20,00%
		nein		12	80,00%
2a	Wenn ja, wie unterscheidet sich die IM.MAB von der Befragung des anderen Unternehmens?	MABs nicht vergleichbar, da andere Branche	3	1	33,33%
		alle MABs sahen relativ ähnlich aus		1	33,33%
		bei IM Fragen klarer und verständlicher gestellt, Fragebogen besser strukturiert		1	33,33%
2b	Wenn nein, was hältst du ganz allgemein von der IM.MAB?	gut organisiert, professionell	12	3	25,00%
		wichtiges Feedbackinstrument für FK und IM		4	33,33%
		nützliches, sinnvolles, gutes Instrument		4	33,33%
		sehr umfangreich, sehr viele Fragen		1	8,33%
3	Welchen Zweck, welche Ziele verfolgt IM mit der IM.MAB?*	Stimmung, Meinung der MA, Arbeitsklima, <b>Mitarbeiterzufriedenheit</b> messen	15	13	86,67%
		Entwicklungs- u. <b>Verbesserungspotenzial</b> , Schwachstellen, Probleme erkennen, Lösungen finden		8	53,33%
		Vergleichbarkeit der Standorte weltweit		2	13,33%
		Sonstiges: Erkenntnisse gewinnen, unfähige FK finden, Qualität verbessern, soziale Belange finden, weil es Standard ist		5	33,33%



4	Wird die IM.MAB deiner Meinung nach eher pro forma gemacht, [...]?	ja	15	0	0,00%
		nein		11	73,33%
		teilweise (kommt auf Themen, Führungskräfte und die einzelnen Abteilungen an)		4	26,67%
5	Kann man durch die IM.MAB etwas lernen, du als MA/FK und IM als Unternehmen?	selbst ja	15	10	66,67%
		selbst nein		5	33,33%
		Unternehmen ja		15	100,00%
		Unternehmen nein		0	0,00%
6a	Kannst du spontan eine Veränderung/Verbesserung aufzählen, die man umgesetzt hat aufgrund der IM.MAB?*	ja, im eigenen Bereich	15	4	26,67%
		ja, unternehmensweit		5	33,33%
		Veränderungen ja, ob aufgrund der MAB ist unklar		2	13,33%
		nein		5	33,33%
6b	Hast du denn das Gefühl, dass es Veränderungen aufgrund der IM.MAB gegeben hat, [...]?	ja	7	5	71,43%
		nicht sichtbar genug, zu wenig Feedback, Themen werden nicht verfolgt		2	28,57%
7a	Gibt es bei der IM.MAB etwas [...] das verhindert, dass Veränderungen/Verbesserungen umgesetzt werden können?*	FK kümmert sich zu wenig, gibt zu wenig Feedback	15	6	40,00%
		Themen aus GTM werden nicht verfolgt, keine Umsetzung, kein Controlling der Umsetzung		5	33,33%
		kein Feedback, keine Hilfe von HR oder HRM		3	20,00%
		sinkende Quote, kritische Personen nehmen nicht mehr teil		2	13,33%
		keine		3	20,00%
		sonstiges: Kommentare werden zu wenig beachtet, Umsetzung dauert zu lange, lange Auswertungszeit der Ergebnisse		4	26,67%
7b	Gibt es etwas im Prozess der Befragung oder Personen, die unterstützen oder fördern, dass es Veränderungen/Verbesserungen gibt?	GTM, da Diskussion und Feedback möglich wird	15	6	40,00%
		MA, die in IM.MAB und GTM ihre Meinung einbringen		2	13,33%
		keine		3	20,00%
		sonstiges: Reaktion der FK, der Verantwortlichen, von HR; Anonymität; Kommentarfelder; Indices, weil sie Druck auf FK ausüben, etwas zu tun		6	40,00%
8	Ist deine Anonymität bei der IM.MAB gewährleistet, kannst du offen deine Meinung sagen, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen?	ja – Anonymität ist gewährleistet	15	14	93,33%
		nein – Anonymität ist nicht gewährleistet		1	6,67%
		ja – offene Antworten ohne negative Konsequenzen		12	80,00%
		nein – bei offenen Antworten Konsequenzen gefürchtet		3	20,00%

9	Kannst du im GTM deine Meinung sagen, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen?*	ja, kann offen Meinung sagen ohne negative Konsequenzen	15	4	26,67%
		nein, befürchtet negative Konsequenzen		2	13,33%
		ist abhängig von der Persönlichkeit der FK, der MA und des Teams		6	40,00%
		Feedbackkultur ist noch nicht ausreichend		3	20,00%
		Bedenken bei Anwesenheit HRM, könnte Details an FK weitergeben bzw. Angst vor beruflichen Konsequenzen		3	20,00%
10 a	Weißt du, wie viele MA an der IM.MAB teilgenommen haben müssen, damit deine FK einen Bericht erhält?	ja	15	10	66,67%
		nein		5	33,33%
10 b	Glaubst du, dass bei dieser Regelung deine Antworten im Bericht noch anonym sind [...]?	FK „weiß“ bzw. vermutet, wer wie geantwortet hat, vor allem in kleinen Teams und wenn man sich untereinander gut kennt	15	15	100,00%
		FK stellt keine Vermutungen an		0	0,00%
11	Wie viel Zeit nimmst du dir für die IM.MAB?	bis ca. 20 Minuten	15	4	26,67%
		ca. 30 Minuten		5	33,33%
		ca. 40 Minuten		2	13,33%
		ca. 60 Minuten (inkl. ein zweites Mal anschauen)		3	20,00%
		mehr als 60 Minuten (inkl. ein zweites Mal anschauen)		1	6,67%
12a	Schreibst du auch Kommentare?	ja	15	9	60,00%
		nein		6	40,00%
12b	[Wenn nein] Warum nicht?	Kommentare werden nicht beachtet	6	2	33,33%
		könnten falsch verstanden werden		1	16,67%
		keine Zeit		1	16,67%
		könnte Anonymität gefährden		1	16,67%
		fällt schwer, sich richtig auszudrücken		1	16,67%
		wichtige Dinge sollten direkt angesprochen werden		1	16,67%
13	In der IM.MAB gibt es [...] Dauerbrenner. Was ist deiner Meinung nach der Grund dafür?	MA bleiben unzufrieden, weil sich nichts verändert hat	15	9	60,00%
		MA haben immer Erwartungen, auch wenn es Verbesserungen gab; MA suchen gezielt nach Themen, über die sie sich beschweren können		5	33,33%
		es fehlt an Informationen darüber, dass etwas passiert ist		3	20,00%
		MA geht es zu gut, haben kein Verständnis mehr für Verhältnis ihrer Forderungen zur Unternehmenssituation		2	13,33%
		sonstiges: man kann es nicht allen recht machen, MA fühlt sich nicht ernst genommen		2	13,33%

14	Welche Fragen/Welche Themen sollten in der IM.MAB behandelt werden?*	Mix aus hard und soft facts, Fragen der IM.MAB sind gut so, wie sie sind	15	10	66,67%
		kommt auf Bedürfnisse des Unternehmens an		2	13,33%
		Fragen zur Bewertung der FK		3	20,00%
		sonstiges: nur hard facts, mehr Fragen zu Strategie, Ziele, weniger Arbeitsplatzbedingung, keine Gehaltsfragen		3	20,00%
15a	Gehört die IM.MAB zur Unternehmenskultur?	ja	15	13	86,67%
		nein		2	13,33%
15b	Wie würdest du die Unternehmenskultur beschreiben, was ist typisch IM?*	<b>Offenheit</b> , man kann offen miteinander sprechen, lockerer Umgang untereinander, flache Hierarchie, persönlicher, teilweise freundschaftlicher Umgang miteinander	15	6	40,00%
		Höflichkeit, Freundlichkeit		3	20,00%
		5 Unternehmenswerte		3	20,00%
		Gemeinschaft (gemeinsame Teamevents, gemeinsame Feste, gute Teamarbeit, Zusammenhalt auch in schwierigen Zeiten)		3	20,00%
		Respekt		2	13,33%
		Wertschätzung der MA, IM kümmert sich um MA		2	13,33%
		sonstiges: Stetigkeit, junges Unternehmen, Spaß an der Arbeit, zielgerichtet, konsequent, Politik der offenen Tür, Feld für persönliche Entwicklung, Unternehmen in Bewegung, wenig Bürokratie, fordernde Haltung der MA, Ungeduld, lange Diskussionen		9	60,00%
16a	Ist IM deiner Meinung nach ein lernendes Unternehmen?	ja	15	11	73,33%
		nein		0	0,00%
		teilweise (kommt auf Definition von Lernen an, ist auf dem Weg dahin, kommt auf Umsetzung von Lernen an)		4	26,67%
16b	Was macht für dich ein lernendes Unternehmen aus? Kannst du Beispiele geben?*	Angebot von L & D	15	10	66,67%
		permanente(r) Veränderungswille, -bereitschaft sich an den Markt anzupassen		5	33,33%
		sonstiges: Berücksichtigung menschlicher Aspekte in Entscheidungen, Lagerproblematik gelöst, bereichsübergreifende Projekte, Weiterentwicklung von Tools und Prozessen, Veränderung Richtung Konzern		5	33,33%
16c	Macht Lernen für dich nur das aus, was Learning & Development macht, oder kannst du dir auch andere Beispiele vorstellen?	ja, Lernen ist mehr als L & D (unternehmensübergreifende Veränderungen)	15	11	73,33%
		nein, Lernen ist hauptsächlich L & D (persönliche Entwicklungsmöglichkeiten)		4	26,67%

17	Ist die IM.MAB eine gute Ergänzung zu anderen Instrumenten bei IM?	ja	15	8	53,33%
		ja, wenn die FK hinter dem Instrument steht		2	13,33%
		teilweise wird zu viel gemacht, Instrumente zeitaufwendig, zu viel		4	26,67%
		oft gleiche Themen in Instrumenten, bei denen sich sowieso nichts tut, z. B. Gehalt		1	6,67%
18a	Gab es bei euch 2006 ein GTM? Gab es vor 2006 schon mal ein GTM?	2006 ja – davor ja	15	5	33,33%
		2006 ja – davor nein		4	26,67%
		2006 nein – davor ja		3	20,00%
		2006 nein – davor nein		3	20,00%
18b	Wenn es kein GTM gab, wurden euch die Teamergebnisse [...] vorgestellt und konntet ihr über die Ergebnisse diskutieren?	ja, im Teammeeting	15	9	60,00%
		nein (kein eigener Bericht, das Team war zu klein, die Ergebnisse waren durchgehend positiv)		6	40,00%
18c	Wenn es kein GTM gab und die Teamergebnisse nicht anderweitig präsentiert wurden, hättet ihr gerne ein GTM gehabt?	ja, hätte gerne die Möglichkeit gehabt, Ergebnisse zu erfahren und darüber zu sprechen	6	2	33,33%
		nein, wenn Ergebnisse gut sind, braucht man nicht zu diskutieren		4	66,67%
19	Wie lief das GTM in eurem Team ab?				
20a	Habt ihr einen Action-Plan erstellt?	ja	15	9	60,00%
		nein		6	40,00%
20b	Wenn nein, warum wurde kein Action-Plan erstellt?	weil Ergebnisse gut waren	6	2	33,33%
		weil es noch nie ein GTM gegeben hat		3	50,00%
		kann sich nicht erinnern		1	16,67%
20c	Wenn ja, gab es später noch einmal Rückmeldung, was aus den Themen im Action-Plan geworden ist?	ja, von der eigenen FK z. B. im Teammeeting	9	4	44,44%
		ja, von HR		1	11,11%
		nein, weder von der eigenen FK noch von HR		4	44,44%
21a	Wurden die Themen aus dem Action-Plan umgesetzt?	ja, alle Themen aus dem Action-Plan wurden umgesetzt	9	2	22,22%
		nein, die Themen wurden nicht umgesetzt		3	33,33%
		teilweise, nur einige Themen wurden umgesetzt		4	44,44%
21b	Wenn nein, woran hat das gelegen?	Themen gehen in Alltagsgeschäft unter	7	2	28,57%
		Passivität der MA/FK, keine Verantwortlichen		2	28,57%
		sonstiges: schwer zu sagen, da keine Rückmeldung; Themen an HR und GL werden nicht umgesetzt; kleine Probleme werden gelöst, große bleiben bestehen		3	42,86%

22	Findest du es gut, dass die Ergebnisse in einem GTM besprochen werden?	ja, das GTM ist gut, da man dort diskutieren kann und Probleme direkt ansprechen kann	15	14	93,33%
		nein, das GTM ist nicht sinnvoll, da MA aus seiner Anonymität heraustreten muss		1	6,67%
23	Sollte die Führungskraft beim GTM dabei sein oder nicht?	GTM sollte generell MIT FK stattfinden	15	4	26,67%
		GTM sollte generell OHNE FK stattfinden		1	6,67%
		FK sollte zeitweise das GTM verlassen (wenn Bewertung der FK besprochen wird, bei Führungsproblemen)		10	66,67%
24	Fühlst du dich insgesamt gut informiert über die Ergebnisse der IM.MAB, abgesehen von den GTM?	ja (durch <b>E-Mail</b> , MA-Versammlung, Intranet, FK)	15	13	86,67%
		nein		2	13,33%
25	Glaubst du, dass IM noch weiter wächst, dass es sich noch verändert, oder sind die Strukturen eher festgefahren?	Unternehmen wächst weiter	15	4	26,67%
		Strukturen sind eher festgefahren		4	26,67%
		teils, teils		7	46,67%
26a	Wie würdest du den Führungsstil deiner FK beschreiben? [Frage an MA]	eher autoritär/hierarchisch	11	2	18,18%
		eher demokratisch/kooperativ		8	72,73%
26b	Wie würdest du deinen eigenen Führungsstil beschreiben? [Frage an FK]	eher autoritär/hierarchisch	4	1	25,00%
		eher demokratisch/kooperativ		3	75,00%
27a	Wie sieht deine Führungskraft ihre MA, sieht sie eher aktive MA, die von sich aus mit Verbesserungen kommen, oder eher passive MA, die sie motivieren muss? [Frage an MA]	MA sind aktiv, motiviert, bringen sich ein, müssen nicht angetrieben werden	11	5	45,45%
		MA eher aktiv, machen Job, müssen manchmal zu Neuem motiviert werden		5	45,45%
		MA sind eher passiv, wollen keine Verantwortung übernehmen, lassen sich führen, machen ihren Job aber gut		1	9,09%
27b	Wie siehst du als FK deine MA, eher aktive MA, die von sich aus mit Verbesserungen kommen, oder eher passive MA, die du motivieren musst? [Frage an FK]	die meisten MA machen ihre Arbeit (sind dabei aktiv), aber nur wenige MA suchen aktiv nach Verbesserungen, bringen sich ein, die meisten sind Neuem gegenüber nicht aufgeschlossen (in der Hinsicht eher passiv)	4	4	100,00%
28	Glaubst du, dass sich das Bild, das eine FK von den MA hat, und das Bild, das die MA von sich haben, sich unterscheiden?	ja, MA schätzt sich aktiver ein als FK ihn sieht, MA fühlt sich teilweise falsch eingeschätzt	15	10	66,67%
		nein, (im eigenen Team) stimmt es überein		5	33,33%

	Wenn es drei Dinge gäbe, die du an der IM.MAB ändern könntest, unabhängig von den zurzeit gültigen Regelungen, was würdest du ändern?*				
29	Fragebogen ändern ( <b>Fragebogen kürzen</b> , Fragestellung wechseln, soft facts ausbauen bzw. streichen, <b>Gehaltsthema streichen</b> , Frage nach dringenden Problemen, nach Schulungsbedarf aufnehmen, Fragen an Kultur anpassen) [8 Personen, teilweise mit mehreren Antworten]		12	80,00%	
	Turnus für MAB verändern, da kaum Zeit für Umsetzung der Themen aus GTM bis nächste MAB wieder anfängt		3	20,00%	
	MAB sollte für alle verpflichtend sein		3	20,00%	
	keine GTMs		2	13,33%	
	FK sollte bei bestimmten Themen das GTM verlassen		2	13,33%	
	Bewertung auch horizontal (Bewertung aus anderen Bereichen, statt nur innerhalb der Hierarchie)		1	6,67%	
	Ausbau Feedback von GL zu Themen der MAB und Stand der Umsetzung an FK und MA		1	6,67%	
	MA-Versammlung zur Kommunikation der Ergebnisse und als Frage und Antwort zum weiteren Vorgehen und den Themen, die GL/ HR behandeln will, Stand der Dinge	15	1	6,67%	
	GL sollte sich übergreifende Themen aus der MAB raussuchen und Maßnahmen umsetzen		1	6,67%	
	Aufnahme von MAB-Themen in Zielvereinbarung von FK und GL		1	6,67%	
	Controlling für HR, damit MA sich über Stand der Dinge informieren können		1	6,67%	
	Zeitpunkt der MAB verschieben, nicht Ende erstes Quartal		1	6,67%	
	Zeitraum für MAB verlängern (Zeit für Ausfüllen der MAB)		1	6,67%	
	Zeitraum der Auswertung verkürzen, damit Ergebnisse schneller da		1	6,67%	
Anzahl der Antworten für Berichte und Kommentare ändern, damit mehr FK Berichte und Kommentare bekommen		1	6,67%		
Anonymität – keine elektronische MAB		1	6,67%		
Anonymität – keine Passwörter auf eigenen Arbeits-PC		1	6,67%		
30	Möchtest du sonst noch etwas zum Thema MAB sagen?	nein	15	15	100,00%