

## Prüfungsfragen zu Kapitel 10

### 1. Was ist unter psychologischer Organisationsdiagnose zu verstehen?

Erfassung des Erlebens und Verhaltens der Mitarbeiter (Mitarbeiter als Gegenstand der Analyse) wie auch die Erhebung von Merkmalen einer Organisation (Stärken und Schwächen) durch die Mitarbeiter (Mitarbeiter als Informationsquelle und Akteure des Wandels), die sich auf das Erleben und Verhalten auswirken.

### 2. Welche Rolle spielt die Organisationsdiagnose in folgenden Konzepten: 1) Lernende Organisation, 2) soziotechnischer Systemansatz, 3) partizipative Theorie, 4) Scientific Management?

Lernende Organisation, partizipative Theorie und soziotechnischer Systemansatz: zentrales Kommunikations- und Feedbackinstrument für Partizipation und Selbststeuerung der Organisation als sich selbst organisierendes System und als Instrument der Prozessberatung.

Scientific Management. Keine zentrale Bedeutung, Mitarbeiter spielen hierbei eine untergeordnete Rolle; sie liefern bestenfalls Detailinformationen, die dann von den Experten interpretiert und bewertet werden. Die Organisation wird als geschlossenes System von außen gestaltet und optimiert.

### 3. Welche Chancen und Risiken lassen sich für bzw. gegen eine Organisationsdiagnose, die die Einschätzungen der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt, anführen?

Chancen (Leistung und Motivation durch Partizipation und Beteiligung): Nutzung der Erfahrungen und Expertise der Mitarbeiter: Analyse aktueller Stärken und Schwächen sowie Identifikation von zukünftigen Chancen und Risiken der Organisation aus Sicht der Betroffenen; verbesserte Kommunikation: Intensivierung vor allem der vertikalen Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern, Feedback für das Management; Akzeptanz und Unterstützung von Veränderungen: Durch Partizipation werden nicht nur eine verbesserte Qualität, sondern auch eine höhere Effizienz bei Veränderungen erzielt: Erhöhung der Transparenz und Sensibilität für Themen, die für die Weiterentwicklung der Organisation wichtig sind.

Risiken: Unruhe und Unzufriedenheit: Weil unrealistische Erwartungen mit Blick auf Veränderungen und Verbesserungen geweckt werden; negative Stimmungen werden verstärkt oder erst provoziert: Probleme werden dramatisiert oder «schlafende Hunde werden geweckt» und Probleme herbeigeredet; Mitbereiterereinschätzungen sind nicht valide: Ergebnisse sind nicht aussagekräftig, weil die Mitarbeiter taktisch oder wegen mangelnder Anonymität nicht ehrlich antworten, oder nicht repräsentativ, weil sich zu wenige beteiligen; Resignation und Fatalismus bei den Mitarbeitern: Die Mitarbeiter beteiligen sich nicht, weil sie ihre Einflussmöglichkeiten als zu gering einschätzen («Es ändert sich doch nichts.»).

### 4. In welchen betrieblichen Handlungsfeldern bietet sich die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen an?

Betriebliches Gesundheitsmanagement, Programme zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, Bedarfsanalysen im Kontext der Personalentwicklung (z. B. Führungskräfteentwicklung), Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung im Sinne von Optimierung von Strukturen und Abläufen, Fusionen und Übernahmen, Leitbildentwicklung, Analyse von Organisations- oder Unternehmenskultur und Betriebsklima.

5. Welche besonderen Rollen spielen Geschäftsführung und Mitarbeitervertretung bei einer Mitarbeiterbefragung?

Die aktive Unterstützung der Geschäftsführung ist unerlässlich. Sie ist die Voraussetzung für die Bereitstellung der Ressourcen zur Durchführung, eine transparente und offene Kommunikation der Ergebnisse und vor allem für die Nachhaltigkeit des Prozesses. Wenn sich Vorstand und Geschäftsführung nicht einbinden lassen, sollte das als Warnsignal für eine fehlende Unterstützung erkannt werden. Es ist dringend zu empfehlen, den Betriebs- bzw. Personalrat möglichst frühzeitig einzubinden. Grundsätzlich hat der Betriebsrat laut Betriebsverfassungsgesetz bei einer Mitarbeiterbefragung ein Informations- und Beratungsrecht. Um die Unterstützung im gesamten Ablauf sicherzustellen, sollte die Mitarbeitervertretung aktiv und verantwortlich einbezogen werden. Ein Steuerkreis sorgt für die Einbindung des Betriebsrats, stellt die Unterstützung der Führungskräfte sicher und informiert die Geschäftsleitung.

6. In welche Schritte lässt sich die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung einteilen?

Phasen: Erwartungserklärung und Zielbestimmung, Planung und Vorbereitung, Umfrage und Datenauswertung, Feedback und Diskussion, Umsetzung und Evaluation.

7. Welche Risiken und Probleme können sich negativ auf den Rücklauf auswirken und welche Maßnahmen können getroffen werden?

Risiken und Probleme: hoher Aufwand, Zweifel an Sinn und Nutzen, Sorge um Anonymität.

Maßnahmen: begrenzter Umfang, flexible Beantwortungsmöglichkeiten, rechtzeitige, umfassende und glaubwürdige Informationen über die Ziele des Gesamtprozesses und das Vorgehen bei einer Befragung, Gewährleistung der Anonymität, Einbindung der Führungskräfte und der Mitarbeitervertretung, Kommunikation des Rücklaufs, Nachfassen, offene Kommunikation der Ergebnisse, Maßnahmen als Ergebnis der MAB (Nutzen).

8. Was ist bei der Durchführung und der Interpretation von Ergebnissen bei internationalen Mitarbeiterbefragungen zu beachten?

Unterschiedliche Bedeutungen von Begriffen und Konzepten (psychometrische und konzeptuelle Äquivalenz), generelle Unterschiede im Antwortverhalten (kulturbedingte Antworttendenzen), kollektivistischer oder individualistischer

Fehlschluss bzw. Attributionsfehler bei der Interpretation von Zusammenhängen bzw. Unterschieden.