

Stephan Bedenk, Sebastian Kunert, Wolfgang Scholl, Sandra Tirre

## Gl:VE and take zwischen Wissenschaft und Praxis

Survey-Feedback-Prozesse als Maßnahmen einer wissenschaftlich gestützten Organisationsberatung



*Alle an einen Tisch: Wissenschaftler und Berater bringen die Kompetenz von außen, Management und Mitarbeiter liefern die Daten. Gemeinsam arbeiten sie an der Organisationsentwicklung.*

*Foto: S. Hofschlaeger/pixelio*

**Organisationsberatung stellt einen schwierigen Spagat zwischen profunder Organisationsforschung und anwendungsorientierter Intervention dar. Denn während sich die „Wissenschaftlichkeit“ von Analyseinstrumenten zur Organisationsdiagnose in erster Linie an Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität bemisst, sind die Maßstäbe der Praxis für gelungene Instrumente andere: Unternehmen sind vor allem an einem hohen direkten Nutzen interessiert; Analysen sollen situative Implikationen und spezifische Interventionen erlauben. Wissenschaftlich gestützte Organisationsberatung steht also vor der Herausforderung, diesen Spagat anzunehmen, ohne aus der Perspektive der Forschung die wissenschaftliche Fundierung oder aus Sicht der Praxis die Anwendbarkeit aufzugeben (vgl. Kunert/Bedenk 2012; Scholl 2012).**

Vor einer ähnlichen Herausforderung stand auch das Projekt Gl:VE, ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) zwischen 2009 und 2013 gefördertes Verbundprojekt aus Wissenschaft, Beratungs- und Wirtschaftspraxis (vgl. [www.vertrauenskultur-innovation.de](http://www.vertrauenskultur-innovation.de)). Gl:VE steht für „Grundlagen nachhaltiger Innovationsfähigkeit: Vertrauenskultur und Evolutionäre Wissensproduktion“. Auftrag und Ziel des Projekts war es, nicht nur über einen Fragebogen zur Innovationsfähigkeit die organisationalen Bedingungen von erfolgreichen Innovationen weiter zu erforschen, sondern im Anschluss daran Interventionsmaßnahmen mit wissenschaftlicher Fundierung für die unternehmerische Praxis zu entwickeln (Scholl et al., im Druck). Um in der Konzeption der jeweiligen Instrumente wechselseitig die Perspektiven von Wissenschaft und Praxis zu berücksichtigen, bestand das Gl:VE-Projektteam gleichermaßen aus Organisationsforschern der Humboldt-Universität zu Berlin (HU) als auch aus Organisationsberatern eines An-Instituts der HU (artop GmbH).

### Das Survey-Feedback-Verfahren

Ein wichtiger Grundsatz im Gl:VE-Projekt bestand darin, den angestrebten Praxistransfer möglichst spezifisch zu gestalten: Unternehmen, die an der Fragebogenuntersuchung beteiligt waren, sollten direkt von den von ihnen zur Verfügung gestellten Daten und Informationen profitieren. Realisiert wurde dies durch einen Survey-Feedback-Ansatz, der die Verzahnung von Datenerhebung und anschließender Diskussion, Nutzung und Weiterverarbeitung der Daten in den Organisationen ermöglichte. Die grundsätzliche Idee von Survey-Feedback-Prozessen ist dabei nicht neu, sondern wurde bereits von dem Psychologen Kurt Lewin in den 1940er-Jahren angestoßen. Im Kern forderten er und seine Arbeitsgruppe eine enge Verkopplung von (wissenschaft-

### Stichwörter Survey Feedback

Anwendungsorientierte  
Forschung

Wissenschaftlich gestützte  
Organisationsberatung

Praxistransfer

licher) Analyse und anschließender Intervention, um einen sukzessiven Prozess der Datenerhebung, -auswertung und -nutzung im Sinne einer „Aktionsforschung im Feld“ zu ermöglichen (vgl. Lewin 1946, 1948). Das Gerüst von Survey-Feedback-Prozessen bilden dabei zumeist drei grundlegende Elemente: Mitarbeiter werden zu bestimmten Phänomenen und Problemstellungen mündlich oder schriftlich befragt. Anschließend werden den Befragten die eigenen Daten zurückgemeldet und, aufbauend auf den Ergebnissen und den Ergebnisreaktionen, Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Mittlerweile stellen Survey-Feedbacks weitestgehend etablierte Maßnahmen der Organisationsentwicklung dar, obwohl insbesondere die Diagnose zu Beginn des Prozesses nicht immer mithilfe wissenschaftlich fundierter Instrumente geschieht.

Für die Zielsetzungen des Gl:VE-Projekts stellte der Survey-Feedback-Ansatz daher eine gute Basis dar, um die Ansprüche an wissenschaftlich profunde Analyseverfahren einerseits und Praxistauglichkeit andererseits zusammen in ein Konzept zur wissenschaftlich gestützten Organisationsberatung zu integrieren. Der gesamte Survey-Feedback-Prozess im Gl:VE-Projekt soll anhand von sechs aufeinanderfolgenden Prozessschritten genauer beschrieben werden.

### 1. Schritt: Entwicklung des Analysefragebogens

Grundlage der wissenschaftlichen Analysen im Allgemeinen und des Survey-Feedback-Prozesses im Speziellen war ein Online-Fragebogen, der auf Basis bisheriger Erkenntnisse und Forschungsarbeiten aus Innovationsprojekten sowohl allgemeine Merkmale der Unternehmenskultur als auch spezifische Faktoren einzelner Innovationsprozesse erfasste (vgl. Scholl et al., im Druck).

Für diesen ersten Schritt des Survey-Feedback-Prozesses, also der Erstellung des Analyseinstruments, hat sich im Gl:VE-Projekt insbesondere der Rückgriff auf Fragebogenelemente früherer wissenschaftlicher Innovationsprojekte (u.a. Scholl 2004) ausgezahlt. Zum einen konnte so sichergestellt werden, dass sich die eingesetzten Skalen empirisch bewähren. Zum anderen konnten Erfahrungen mit dem Einsatz der Fragebogenelemente aus früheren Praxisprojekten mit einbezogen werden. Letztes ist insbesondere wichtig, da Forschungsinstrumente oftmals nur ungenügend die speziellen Anforderungen der Praxis berücksichtigen: Komplexität und Abstraktionsniveau der Formulierungen sollten nicht zu hoch sein, die Fragebogenitems stattdessen verständlich und nachvollziehbar und der Umfang des gesamten Designs insgesamt übersichtlich.

### 2. Schritt: Durchführung der Datenerhebung im Unternehmen

Während der erste Schritt, die Entwicklung eines Fragebogens, noch unternehmensübergreifend stattfindet, beginnt mit dem zweiten Schritt, der Datenerhebung, die unternehmensspezifische Prozessphase. Dabei gilt es, insbesondere zwei Grundlagen für einen guten Survey-Feedback-Prozess zu legen: Zum einen sollten idealerweise alle Mitarbeiter einer Organisation die Gelegenheit haben, an der Umfrage teilzunehmen. Nur so ist ein repräsentatives Meinungsbild im Unternehmen möglich. Zum anderen sollte die Datenerhebung anonym ablaufen, das heißt, Mitarbeitern sollte zugesichert werden, dass individuelle Daten nicht an Kollegen oder gar Vorgesetzte weitergereicht werden.

Als besonders hilfreich erwies sich im Gl:VE-Projekt vor allem die Zusammenarbeit mit einem Prozesspromotor. Prozesspromotoren sind einzelne Mitarbeiter, die Veränderungsprojekte begleiten, zwischen Mitarbeitern und Management vermitteln und zum Beispiel bei Change-Projekten dafür Sorge tragen, dass die Interessen aller Mitarbeiter mit eingebracht werden können (vgl. Hauschildt/Chakrabarti 1988; Kunert/Rudinger/Tirre/Bedenk 2012). Sie unterstützen den Survey-Feedback-Prozess insbesondere dadurch, dass sie Mitarbeiter zur Beteiligung an der Umfrage und damit zur Mitgestaltung des Unternehmens motivieren.



Dipl.-Psych. Stephan Bedenk forscht an der HU zu Innovationsförderung, Entscheidungsprozessen und Kreativität. Er ist als Dozent an Hochschulen und als freiberuflicher Berater in der Organisationsentwicklung tätig.



Prof. Dr. Sebastian Kunert forscht und lehrt an der Hochschule für Gesundheit & Sport Berlin zu Methoden angewandter Sozialpsychologie, Innovationsförderung und Kompetenzmessung. Er ist Trainer und Berater bei der artop GmbH.



Prof. Dr. Wolfgang Scholl war wissenschaftlich tätig in den Bereichen Psychologie, BWL und Sozialwissenschaften an den Universitäten Mannheim, München, Göttingen und an der HU, dort auch nach der Pensionierung 2009.



Sandra Tirre, M.A. arbeitet als Trainerin und Beraterin bei der artop GmbH. Im Rahmen Ihrer Tätigkeit berät und begleitet sie Organisationen in Veränderungsprozessen und gestaltet Weiterbildungsformate und Workshops.

## keywords

survey feedback  
applied research  
science-based consulting  
theory-practice-transfer

„Mittlerweile stellen Survey-Feedbacks weitestgehend etablierte Maßnahmen der Organisationsentwicklung dar, obwohl insbesondere die Diagnose zu Beginn des Prozesses nicht immer mithilfe wissenschaftlich fundierter Instrumente geschieht.“

### summary

Using the example of a science-practice-project the article illustrates how survey feedback processes can be a valuable tool for science-based consulting.

### 3. Schritt: Analyse und Aufbereitung der Daten

Der dritte Schritt umfasst zunächst die Analyse der Daten auf Unternehmensebene und anschließend deren Aufbereitung für die spätere Rückmeldung. Durch die Verwendung einer Forschungsplattform können die Daten aller Mitarbeiter automatisch einbezogen und entsprechend eines vorab programmierten Algorithmus ebenso automatisch ausgewertet werden. Neben einer ökonomischen und schnellen Auswertungsstrategie liegt diese Form der Automatisierung zudem der Gedanke einer anonymen Datenhandhabung zu Grunde.

Die unternehmensspezifischen Daten werden anschließend – wiederum automatisch – in einen Management-Reader eingespeist. So können die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst den Unternehmen zurückgemeldet werden. Für jeden der im Fragebogen erhobenen innovationsrelevanten Aspekte (wie etwa Kundenorientierung, Mitarbeiterpartizipation und Konflikt-handhabung) sind in dem Reader die über alle Mitarbeiter gemittelten Werte einsehbar. Ein besonderer Zusatz des GI:VE-Readers ist dabei ein Vergleichswert (Benchmark), der sich aus den Mittelwerten von knapp 100 ebenfalls untersuchten Unternehmen ergibt, die bereits am GI:VE-Projekt teilgenommen haben. So ist ein Abgleich der eigenen Daten mit den gemittelten Daten anderer Unternehmen möglich.

Der Management-Reader übernimmt damit in weiten Teilen die Funktion eines leicht verständlichen Manuals: Er erklärt, was die einzelnen Fragebogenelemente messen, wie sie in Beziehungen stehen und welche Werte tendenziell „innovationsförderlich“ oder „innovationshinderlich“ sind. Neben dieser Beschreibung des Status quo werden alle Auswertungen im Text begleitet durch Handlungsempfehlungen, mit denen die einzelnen Aspekte jeweils in eine „innovationsförderliche“ Richtung verändert werden könnten.

### 4. Schritt: Präsentation der Daten

Im vierten Schritt wird schließlich die Rückmeldung der Daten im Unternehmen inklusive einer ausführlichen Diskussion durchgeführt. Idealerweise geschieht dies im Rahmen von Rückmelde-Workshops, die allen (teilnehmenden) Mitarbeitern offen stehen. Dies entspricht dem Kerngedanken von Survey-Feedbacks, dass die Auswertungen nicht alleine exklusiven Interessentengruppen (etwa den obersten Managementebenen) vorgelegt werden, sondern die Ergebnisse in einem ersten Schritt mit jenen Mitarbeitern diskutiert werden, die selbst die Daten produziert haben (vgl. Winter 1989).

Im Sinne einer wissenschaftlich gestützten Organisationsberatung findet im GI:VE-Projekt die Moderation der Ergebnisspiegelungen zumeist in „Tandems“ statt: Jeweils ein Wissenschaftler der HU und ein Berater präsentieren gemeinsam die Ergebnisse, um einerseits auf analytisch-inhaltliche Fragen eingehen und andererseits die Diskussion praktisch-methodisch bestmöglich begleiten zu können. Während der Ergebnisspiegelung werden dazu die subjektiven Anmerkungen und Kommentare der Teilnehmenden zu den Ergebnissen mittels Metaplan-Technik (Flipcharts, Pinnwände) dokumentiert. Denn Survey-Feedbacks können vor allem Perspektivenunterschiede deutlich machen: Den objektiven Daten stehen oftmals sehr unterschiedliche subjektive Wahrnehmungen der Teilnehmer („Das überrascht mich jetzt.“ vs. „Das wundert mich jetzt gar nicht.“) und gegebenenfalls noch einmal differierende Interpretationen von Seiten des Managements gegenüber. Im Anschluss an die Datenrückspiegelung werden die gesammelten Anmerkungen besprochen, Themenschwerpunkte identifiziert und diese dann in kleineren Arbeitsgruppen diskutiert, so dass gegen Ende des Rückmelde-Workshops ein klareres Bild entsteht, welche Problemfelder in der Organisation priorisiert angegangen werden müssen. Alle Ergebnisse werden abschließend in einem Protokoll festgehalten, welches als Themen-

speicher sowie zur Verbreitung der Resultate dient. Letzteres ist von entscheidender Bedeutung. Denn nur, wenn die Erkenntnisse aus dem Rückmelde-Workshops adäquat in die Organisation getragen werden, wenn sie Beachtung auf den oberen Managementebenen finden und auch an jene Mitarbeiter weitergetragen werden, die nicht am Survey-Feedback-Prozess beteiligt waren und dennoch von den Themenfeldern betroffen sind, entsteht eine breite Veränderungseinsicht und -bereitschaft.

### 5. Schritt: Prozessberatung

Wie können die Ergebnisse aus der Mitarbeiterumfrage für weitere Interventionen genutzt werden? Wie werden Erkenntnisse in die Organisation hineingetragen? Wie können Diskussionspunkte und Kommentare aus dem Rückmelde-Workshop so berücksichtigt werden, dass sie tatsächlich zu Veränderungen und Verbesserungen führen?

Die anfängliche Aufbruchsstimmung im direkten Anschluss an Survey-Feedback-Prozesse verpufft schnell. Bei den von Gl:VE betreuten Unternehmen wurden daher innerhalb weniger Wochen zu einzelnen identifizierten Problembereichen längerfristig angelegte Arbeitsgruppen gebildet, in die sich interessierte Mitarbeiter aus verschiedenen Hierarchiestufen und Abteilungen einbringen können. Deren Arbeit wird wiederum von einer Steuerungsgruppe begleitet, unterstützt und in die Organisation getragen. Damit dies wirkungsvoll und nachhaltig geschehen kann, sind in der Steuerungsgruppe Mitglieder oder Vertreter der Geschäftsleitung, die Leiter der einzelnen Arbeitsgruppen, gegebenenfalls ein Betriebs- oder Personalrat sowie externe Berater vertreten. So stehen auch die Mitarbeiter des Gl:VE-Projekts als Prozessbegleiter zur Verfügung, um sowohl wissenschaftliche Impulse zu geben als auch einen unverstellten Blick von außen einzubringen.

### 6. Schritt: Evaluation

Um letztendliche Fortschritte zu überprüfen, ist eine Evaluation des gesamten Prozesses sinnvoll. Neben Evaluationsgesprächen mit zentralen Akteuren, wie etwa Vertretern der Geschäftsführung, dem Prozesspromotor oder den Innovationsbeauftragten, bietet sich eine Wiederholungsmessung mit Hilfe des Analysefragebogens an. Der Abgleich der Daten aus der Erst- und Zweitbefragung ermöglicht einerseits Einsichten, an welchen Stellen im Prozess Nachbesserungsbedarf besteht, und lässt andererseits Erfolge deutlich werden, etwa wo sich die Zusammenarbeit in wichtigen unternehmensinternen Prozessen bei den Mitarbeitern bereits nachweisbar verbessert hat.

### Fazit

Survey-Feedback-Prozesse stellen ein wirkungsvolles Tool zur wissenschaftlich gestützten Organisationsberatung dar. Einerseits können mit diesem Format die Stärken wissenschaftlicher Untersuchungsmethoden voll zur Anwendung gebracht werden, indem wissenschaftlich fundierte Analyseinstrumente zum Einsatz kommen und die Ergebnisse in den Diskussionsworkshops erklärt werden können. Gleichzeitig berücksichtigen Survey-Feedback-Prozesse den Wunsch der meisten Unternehmen nach direkten und spezifischen Implikationen, die mittels des partizipativen Ansatzes bei der Rückmeldung aus dem Wissens- und Erfahrungsschatz der Mitarbeiter gehoben werden können.

### Literatur:

- Avison, D.E., Lau, F., Myers, M., Nielsen, P.A., Action research. In: Communications of the ACM, 42, 1999, 94-97.
- Bowers, D. G., OD Techniques and Their Results in 23 Organizations - The Michigan ICL Study, in: Journal of Applied Behavioral Science, 9, 1973, 21-43.
- Hauschildt, J., Chakrabarti, A., Arbeitsteilung im Innovationsmanagement – Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle, in: Zeitschrift für Organisation, 57, 1988, 378–388.
- Hodgkinson, G. P., Herriot, P., Anderson, N., Realigning the Stakeholders in Management Research: Lessons from Industrial, in: Work and Organisational Psychology. British Journal of Management, 12(1), 2001, 41-48.
- Kunert, S., Bedenk, S., Die Wissenschaft als Wegweiser zur Professionalisierung der Organisationsberatung, in: Wirtschaftspsychologie, 4, 2012, 17-19.
- Kunert, S., Rudinger, G., Tirre, S., Bedenk, S., Innovationspromotoren - Möglichkeiten und Grenzen einer individualisierten Förderung von Innovationsprozessen, in: Ideenmanagement, 38(4), 2012, 107-109.
- Lewin, K., Action Research and Minority Problems, in: Journal of Social Issues, 2, 1946, 34-46.
- Lewin, K., Resolving Social Conflicts, New York 1948, Harper and Row Publishers.
- Scholl, W., Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird, Göttingen 2004, Hogrefe.
- Scholl, W., Möglichkeiten, Probleme und Grenzen wissenschaftlich gestützter Organisationsberatung. Ein Werkstattbericht, in: Wirtschaftspsychologie, 4, 2012, 5-11.
- Scholl, W., Schmelzer, F., Kunert, S., Bedenk, S., Hüttner, J., Pullen, J., Tirre, S., Mut zu Innovationen – Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung, Wiesbaden, im Druck.
- Winter, R., Learning From Experience: Principles and Practice in Action-Research. Philadelphia 1989, The Falmer Press.

### Kontakt:

Dipl.-Psych. Stephan Bedenk  
Humboldt Universität zu Berlin  
Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät II  
Institut für Psychologie  
Rudower Chaussee 18  
12489 Berlin  
Tel.: +49 30 2093-9340  
Fax: +49 30 2093-9342  
E-Mail: stephan.bedenk@hu-berlin.de  
www.vertrauenkultur-innovation.de