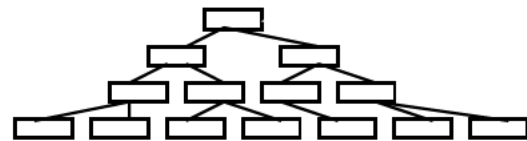


## [Betriebsbezeichnung] Mitarbeiterbefragung

1997

Bei dem Bericht handelt es sich um eine anonymisierte Version. Orte, Namen und betriebsspezifisches Vokabular wurden gelöscht oder durch den Inhalt in eckigen Klammern ersetzt. Die Formatierung des Originaldokuments wurde beibehalten.



### Aufbau des Berichtordners:

1. Bericht
  - 1.1 Die Fragen und Fragendimensionen
  - 1.2 Die Beteiligung an der Befragung
  - 1.3 Wie sind die Ergebnisse zu lesen?
  - 1.4 Die Ergebnisse
  - 1.5 Die Konsequenzen aus dieser Untersuchung
2. Tabellen: Teilnehmerstatistik
3. Tabellen: Ebenen, Bereiche und große Bereiche
4. Darstellungen über alle auswertbaren Unternehmenseinheiten

### 1. Bericht

Die [Betriebsbezeichnung] führte im Spätherbst 1997 zum ersten Mal mit allen Mitarbeitern eine anonyme Befragung zum Betriebs- und Qualitätsklima mit einem standardisierten Bogen durch, auch freie Antworten waren möglich. Zum Einsatz kam ein Fragebogen, der im wesentlichen dem Konzept entspricht, wie es das Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität München vorgeschlagen hat. Betriebsintern fanden in verschiedenen Gremien Klärungen zu Frageinhalten und -formulierungen statt, so daß schließlich 74 Fragen in 6 Fragendimensionen, eine Frage zu den „Konsequenzen“ und eine Frage zur „pauschalen Zufriedenheit“ gestellt wurden.

Die Untersuchungseinheiten wurden der Struktur des Gesamtbetriebs gemäß flächendeckend nach hierarchischen Ebenen und Bereichen gebildet.

## 1.1 Die Fragen und Fragedimensionen

Die Fragen verteilen sich auf die Dimensionen „Mein Arbeitsbereich“, „Kollegenbeziehungen“, „Vorgesetztenverhalten“, „Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen“, „Management und Organisation“ und „Berufliche Entwicklung und Anerkennung“.

Eine empirisch-statistische Faktorenanalyse bestätigte als 1. Faktor voll die Dimension **„Vorgesetztenverhalten“**; ein hoher Zusammenhang besteht auch mit Frage 5 „Eigeninitiative wird gefördert“, Frage 10 „Im Arbeitsgebiet richtig eingesetzt“ und Frage 48 „Entscheidungen übergeordneter Instanzen einholen müssen“.

Als Faktor 2 ergibt sich die Dimension **„Kollegenbeziehungen“**; ein hoher Zusammenhang besteht mit Frage 11 „bürokrat. Hürden“ und Frage 47 „Abschottung“, die offensichtlich stark als Probleme mit Kollegen erlebt werden. Aus dieser Dimension fällt die Frage 19 nach dem Motto „Von Anfang an das Richtige tun“ heraus und lädt zum Faktor „Management und Organisation“: Die Frage wurde offensichtlich als ein Managementproblem verstanden und entsprechend bewertet!

Faktor 3 besteht aus den Fragen der Dimension **„Management und Organisation“**; ein sehr hoher Zusammenhang besteht mit dem „Motto“ sowie mit der Frage 40 „Information“, Frage 75 „Konsequenzen der Untersuchung“ und Frage 74 „Betriebsrat“. Die Fragen 62 und 63 zu „Verbesserungsvorschlägen“ korrelieren hoch mit der nächsten Dimension.

Faktor 4 umfaßt die Fragen zur **„Berufliche Entwicklung und Anerkennung“** außer 75 und 76. Die Frage 73 nach der „vertraulichen Zusammenarbeit mit dem Personalbereich“ gehört zu einem besonderen Fragenkomplex, der extra besprochen wird.

Faktor 5 umfaßt die Fragen zu **„Mein Arbeitsbereich“**, das sind Hygienebedingungen und Frage 76 zur „pauschalen Zufriedenheit“ und Frage 54 „Arbeitsplatzsicherheit sowie die Fragen zum stress (3, 12 u. 13).

Faktor 6 beinhaltet die Fragen zur **„Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen“**. Auf den starken Zusammenhang mit der Kollegendimension wurde bereits verwiesen.

Quer zu den gebildeten Dimensionen gibt es noch einen interessanten Faktor mit den Fragen: 6 „Fehlerangst“, 44 „Einmischung anderer Arbeitsbereiche“, 45 „Absprachen“, 59 „Zuständigkeiten“, 60 „Einmischung von Managern“ und 73 „Personalbereich vertrauensvoll“. Hierbei handelt es sich um eine sensible Dimension der Persönlichkeitsstruktur, um **Autonomie und Selbstbehauptung**.

## 1.2 Die Beteiligung an der Befragung

Insgesamt haben 218 Mitarbeiter teilgenommen, das entspricht einer Rücklaufquote von 57%; davon haben 5% ihre Ebene und 7,3% ihren Bereich nicht angekreuzt. Im Durchschnitt unserer Untersuchungen liegt die Rücklaufquote bei 65% und die missing-Werte bei der Ebene unter 2,5% und beim Arbeitsbereich bei 5%.

Während es in manchen Bereichen und Ebenen sehr gute Rücklaufquoten gibt, von 10 Meistern haben z.B. 10 teilgenommen, 90% aus dem Bereich Vertrieb/Marketing, 89% aus dem Bereich Technik und 71% aus dem Zentralbereich, sind es aus der Produktion nur 37%.

Dies bedeutet, daß in den Ergebnissen für den Gesamtbetrieb die gewerblichen Mitarbeiter aus der Produktion unterrepräsentiert sind. In diesem Bereich ist die Rückmeldung und Arbeit mit Ergebnissen aufgrund der schwachen oder Nicht-Beteiligung zum Teil nicht möglich ([...] 3 und [...] 4 nicht auswertbar, Bereich 14 Ausrüstung usw. 27 %, Bereich 15 [...] 1 usw. 37% und Bereich 16 [...] usw. 26%). Nun sollten einmal keine Schelte an die Mitarbeiter in der Produktion verteilt werden, noch sollten „Nachforschungen“ angestellt werden, wer da nicht mitgemacht hat, das würde das Betriebsklima nur verschlechtern. Andererseits muß man sich jedoch ernsthaft Gedanken machen; Betroffenheit zu signalisieren ist allerdings angebracht.

Sehr gut läßt sich mit den differenzierten Ergebnissen hingegen in den Bereichen und Ebenen mit hoher Beteiligung arbeiten und dort sollten auch allgemein sichtbare Zeichen dafür gesetzt werden, daß es sich lohnt, an der Befragung teilzunehmen.

Auswertbar waren: - Der Gesamtbetrieb,  
- 5 Ebenen,

- 11 Bereiche,
- und zusammenfassend 5 große Bereiche.

### 1.3 Wie sind die Ergebnisse zu lesen?

Die Rückmeldung der Untersuchungsergebnisse erfolgt in Form von Säulendiagrammen und Tabellen. Die Ergebnisse sind einheitlich gepolt, das hat den Vorteil, daß man „mit einem Blick“ gute/schlechte Ergebnisse sehen kann. Das Problem besteht nun darin, daß es im Fragebogen notwendigerweise positiv und negativ formulierte Fragen gab, würde man die Ergebnisse insbesondere bei den Säulendiagrammen nicht einheitlich polen, entstünde ein schwer entschlüsselbares Bild.

Die hohen Antwortwerte sind immer die guten Ergebnisse und die niedrigen die schlechten; diese Regel gilt unabhängig davon, wie die Frage ursprünglich gelautet hat!

Die Unterscheidung von guten und schlechten Ergebnissen erfolgt formal am Median, also beim mittleren Wert 3.00. Die Werte unter dem Median von 3.00 bis 2.00 sind also die mehr oder weniger schlechten Ergebnisse und die unter 2.00 die sehr schlechten; die Werte über dem Median von 3.00 bis 4.00 sind die mehr und mehr guten Ergebnisse und die über 4.00 die sehr guten.

Die Durchschnittswerte bezeichnen insbesondere für nicht zu große Organisationseinheiten die Schwachstellen recht deutlich. Trotz der konkreten Fragestellung beschreiben die einzelnen Fragen schwerpunktmäßig **Problemfelder** und die Antwortwerte geben uns noch keinen Aufschluß über die **Ursachen**. Es gilt deshalb zu fragen, was steckt hier an konkreten Vorfällen dahinter? Die Sammlung dieser konkreten Beispiele impliziert häufig schon Vorschläge für Verbesserungen. Der Einsatz von Moderatoren und der Moderationstechnik ist zu empfehlen.

### Wie ist der Realitätsgehalt der Ergebnisse einzuschätzen?

Realität ist (auch wenn manche das nie glauben wollen), was die befragten Experten (=Mitarbeiter) wahrnehmen und beschrieben haben. Es hat z.B. keinen, Sinn über die „falsche Wahrnehmung“ der Mitarbeiter zu diskutieren; Aufklärung über Tatsachen und Schaffen von Transparenz über Vorgänge ist hingegen wünschenswert.

Bei einer geringen Rücklaufquote sind die Ergebnisse kaum repräsentativ für eine Abteilung, jedoch durchaus dafür geeignet, bei der Schwachstellenanalyse ernstgenommen zu werden. Vorgesetzte unterschätzen bei schlechten Ergebnissen manchmal die Tatsache, daß es eher die „willigeren“ Mitarbeiter waren, die an der Untersuchung teilgenommen haben. Das Argument

der mangelnden Repräsentativität darf nicht dazu mißbraucht werden, nicht handeln oder die Ergebnisse nicht ernst nehmen zu müssen.

### **Wie geht man bei der Schwachstellenanalyse vor?**

Man greift sich die besten bzw. schlechtesten Ergebnisse der Untersuchung seiner Organisationseinheit heraus und kann so tendenziell die Stärken und Schwächen seiner Einheit erkennen. Im weiteren sollte man die besten bzw. schlechtesten Werte in jedem Fragenblock herausgreifen. Hierbei mag es auch vorkommen, daß der schlechteste Wert in einem Fragenblock über dem Median liegt, dann wird ein sog. relativer Schwachpunkt bezeichnet, der durchaus verbesserungswürdig sein kann.

Sog. relative Schwachpunkte, die verbesserungswürdig sind, werden auch von Werten bezeichnet, die vielleicht nicht zu den schlechtesten zählen, jedoch deren Diskrepanz zum SOLL-Wert, wie er sich aus den Zielsetzungen des Bereichs herleiten läßt, besonders groß erscheint. Gerade Abteilungen mit insgesamt recht guten Ergebnissen zeichnen sich dadurch aus, daß sie an diesen relativen Schwachstellen arbeiten. „Gewichtungen“ können demnach bereichs- oder abteilungsspezifisch subjektiv nach der Wichtigkeit oder dem „Leidensdruck“ vorgenommen werden.

### **Benchmarking ?**

Das Verlangen, die Ergebnisse mit denen von anderen externen oder internen Organisationseinheiten zu vergleichen, ist zwar allgemein groß, aber es lenkt leicht davon ab, seine eigenen „Hausaufgaben“ zu machen. Am besten ist: „Jeder kehre vor seiner eigenen Tür!“ Gleiche Werte bedeuten in unterschiedlichen Organisationseinheiten oft Verschiedenes. Die nicht erfaßten oder erfaßbaren Variablen der Aufgabenstruktur, des Anspruchsniveaus u.a.m. können Ursache für unterschiedliche Ergebnisse sein.

Der Vergleich zeigt evtl. allgemeine Trends, aber die Situationen und Tätigkeiten sind so unterschiedlich, daß sie nicht „über einen Kamm geschert“ werden dürfen. Der bloße Vergleich der Daten und die oberflächliche Feststellung, wo sind wir besser oder schlechter, verfehlt jedoch den Zweck eines ernsthaften Benchmarkings. Vielmehr sollte man ergründen, warum andere bei bestimmten Fragen und Fragebereichen bessere Ergebnisse erzielt haben, um daraus zu lernen, was man besser machen kann. Dies wird jedoch häufig unterlassen bzw. abgewehrt mit Worten wie z.B. „das geht bei uns nicht!“

Ein Benchmarking mit subjektiv erhobenen Daten ist organisations-intern wie -extern mit äußerster Vorsicht zu behandeln, denn unterschiedliche Situationen bewirken auch

unterschiedliche Wahrnehmungen (wir haben es nicht mit einem Test für Personmerkmale zu tun!); dies gilt insbesondere für unterschiedliche Tätigkeiten.

### **Ab welcher Größenordnung sind Unterschiede zwischen Werten aussagekräftig?**

Als Faustregel kann hier gesagt werden, daß erst Unterschiede von  $\frac{2}{10}$  eine deutliche Aussagekraft haben. Im Einzelfall kann dies mit statistischen Methoden unter Zugrundelegung bestimmter Annahmen deutlicher eingegrenzt werden, jedoch genügt bei dieser Art von Untersuchung und der Fülle von Daten die eben genannte Faustregel.

### **Wie soll die Rückmeldung an die Mitarbeiter organisiert werden?**

In größeren Gruppen (mit z.B. über 20 Mitarbeitern) und bei Anwesenheit von Vorgesetzten kann es dazu kommen, daß die Mitarbeiter „mauern“, d.h. die Schwachstellen nicht konkret bezeichnen und auch keine Verbesserungsvorschläge machen. Auch der empfohlenen Moderationstechnik mit Kärtchen sind hier Grenzen gesetzt. Zu empfehlen sind also nicht zu große und möglichst homogene Gruppen. Alle Verbesserungsvorschläge (auch zuerst utopisch klingende) sollen gesammelt und dokumentiert werden.

#### *Entscheidungen und Maßnahmen*

<div>Ebene Zeit</div>	Gesamt- organisation	Bereich	Ebene	Person
sofort				
mittelfristig				
längerfristig				

Unterscheidungen sind z.B. möglich zwischen leistungs- und persönlichkeitsfördernden Vorschlägen oder leitbildgemäßen versus traditionellen Verhaltensweisen.

Implementierungen (Wer Wann mit Wem Was tut) sollen z.B. nach kurz-, mittel-, langfristigen Umsetzungsmöglichkeiten gesichert werden.

## **1.4 Die Ergebnisse**

Die Dimensionen zeigen aggregiert über den Gesamtbetrieb ungefähr das Bild, wie es im Durchschnitt für Industriebetriebe typisch ist, mit Ausnahme der „Kollegenbeziehungen“. Das Niveau liegt insgesamt sogar leicht über dem Durchschnitt (jedoch müßte das Bild aufgrund der Ausfälle bei den gewerblichen Mitarbeitern korrigiert werden).

Beste Ergebnisse gibt es z.B. in der Abteilung Controlling mit einer sehr hohen Beteiligung und schlechte bis sehr schlechte Ergebnisse in einigen gewerblichen Bereichen mit sehr niedriger Beteiligung. Da davon auszugehen ist, daß sich dort eher die „wohlgesinnten“ Mitarbeiter beteiligt haben, sind dort die Ergebnisse eher „geschönt“.

Während die Dimension „**Mein Arbeitsbereich**“ über alle Bereiche hinweg ein durchschnittlich recht gutes Ergebnis erzielt, gibt es doch bei Hygienebedingungen „Gesundheit“ und „Räume“ in bestimmten Bereichen der Produktion deutlich schlechte Ergebnisse.

Bei der Frage 12 nach der Quantität der Arbeit gibt es eine Reihe schlechter Antwortwerte; ob es sich hierbei nur um „Schutzbehauptungen“ handelt oder die „Menge“ tatsächlich sehr belastend ist, sollte im einzelnen geklärt werden.

Sehr gute Ergebnisse bei den anderen Hygienebedingungen wie „Hilfsmittel“, „Arbeitszeit“ und auch „Arbeitsplatzsicherheit“.

Die Dimension „**Kollegenbeziehungen**“ zeigt in einigen Bereichen recht schlechte Werte. Das muß als Ergebnis eines autokratischen Führungsstils (in diesen Bereichen) bewertet werden. Dies stellt keinen Widerspruch zum deutlich mit besser beurteilten Vorgesetztenverhalten dar. Im Durchschnitt unserer Untersuchungen und Idealfall sind die Werte zwischen den beiden Dimensionen ausgeglichen, d.h. gleich hoch. Ausnahmen stellen Meister, Bereichsleiter und auch [...] 1 dar.

Die Schwachpunkte in verschiedenen Bereichen, wo sogar Werte unter 2.00 erreicht werden, liegen offen da.

Die im Durchschnitt nicht guten Ergebnisse in Verschiedenen Bereichen, wenn es um ein „offenes Wort“ oder die „Gerüchteküche“ geht, zeigen Handlungsbedarf auf.

Beim „**Vorgesetztenverhalten**“ zeichnen sich trotz des besseren Gesamtergebnisses gegenüber den Kollegenbeziehungen die Schwachstellen deutlich ab, wenn es um „Rückmeldung“, „Partizipation“ und „Delegation“ geht; dies sind auch die entscheidenden Punkte, die sich negativ auf die Kollegenbeziehungen auswirken.

In der Dimension „**Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen**“ streuen die Unterschiede zwischen verschiedenen Bereichen weit. Frage 40 „Rechtzeitig genügend Information“ weist einen hohen Zusammenhang mit der Dimension Management und Organisation auf und die Frage 48 mit dem Vorgesetztenverhalten.

Die Fragen 44, 45 und 47 werden offensichtlich im Zusammenhang mit Kollegen und persönlicher Autonomie gesehen und im Durchschnitt mit recht gut beurteilt; wieweit hier allerdings Abwehr und Selbstbehauptung im Spiel ist, läßt sich nicht sagen.

In der Dimension „**Management und Organisation**“ fällt auf, daß die „Vorbildfunktion“ mit (2.66) den zweitschlechtesten Wert der Untersuchung erreicht. Dieses Ergebnis wird von „Bürokratieabbau“ (2.21) noch unterboten. Während Frage 11 „bürokratische Hürden“ zum Vorgesetztenverhalten läßt und recht gute Antworten erhält, beziehen sich die schlechten Antworten hier nicht auf das Stichwort „Bürokratie“ sondern offensichtlich auf den Reiz „Rationalisierungsmaßnahmen“.

In der Dimension „**Berufliche Entwicklung und Anerkennung**“ sind es die Fragen nach der „Nachvollziehbarkeit von Personalentscheidungen“, „berufl. Chancen“ und „Transparenz von Aufstiegskriterien“, die im Durchschnitt keine guten Werte erzielen. Die „Honorierung von Verbesserungsvorschlägen“ wünschen sich die Mitarbeiter einiger Bereiche offensichtlich gerechter: Das läßt sich relativ leicht und schnell klären - meint der externe Berichterstatter. Die Fragen zum „Personalbereich“ und zum „Betriebsrat“ werden in verschiedenen Bereichen doch mit recht unterschiedlich beurteilt.

Wie bereits erwähnt korreliert die Frage zu den „**Konsequenzen der Befragung**“ hoch mit der Dimension Management und Organisation und die zur „**pauschalen Zufriedenheit**“ hoch mit dem Hygienefaktor. In beiden Fällen mit geringer Streuung.

Bei den „**Freien Antworten**“ gibt es insgesamt nur 14 Stimmen, die diese Möglichkeit genutzt haben. Diese geringe Zahl ist für diese Art von standardisierten Mitarbeiterbefragungen nicht untypisch.

Eine Reihe von Mitarbeitern beklagt sich über mangelnde oder nicht transparente Aufstiegschancen und mangelnde räumliche Bedingungen.

Ein Vorschlag lautet, bei der Beurteilung von Verbesserungsvorschlägen den Vorgesetzten aus der entsprechenden Abteilung hinzuzuziehen.



Assessments für langjährige Mitarbeiter zur Verbesserung der internen Aufstiegschancen werden gefordert; dies im Gegensatz zu Neueinstellungen. Bei nicht verbesserten Aufstiegschancen wird in einem Fall mit Kündigung gedroht, „obwohl ich gerne in der Firma bleiben würde“.

„Schichtbus“, also ein Bus für die Schichtarbeiter, wird vorgeschlagen.

Konkret werden unvollständige Vorschriften für [...] genannt, zu wenig Container für die Trennung von [...] und –[...]. Der Durchgang von [...] 1 zu [...] 4 sei zu niedrig. Es gibt Probleme mit Paletten unterschiedlicher Maße.

Sieht man zusammenfassend **die 10 besten und die 10 schlechtesten Antwortwerte** dieser Untersuchung an, dann stehen eine Reihe von Hygienefaktoren und Personvariablen oben. Bei den 10 schlechtesten Antwortwerten stehen neben Variablen des beruflichen Fortkommens, die der Führung und die der Motivation sowie das „Motto“ unten.

### **1.5 Die Konsequenzen aus dieser Untersuchung**

Die unterschiedliche Beteiligung an der Befragung an sich und die Ergebnisse zeigen einen Graben zwischen gewerblichen Mitarbeitern und den anderen Ebenen (Dies gilt auch dann, wenn man den kaskadenartigen Abfall der Werte über die Ebenen, wie er typisch für diese Untersuchungen ist, berücksichtigt). Die Überbrückung des Grabens an mehreren Stellen ist wichtig. Abgesehen von räumlichen und gesundheitlichen Problemen in einigen Bereichen bezeichnen nicht die Hygienefaktoren sondern fehlende Motivatoren die Schwachstellen. Indizien dafür sind auch der autokratische Führungsstil - zumindest in einigen Bereichen, das geäußerte Mißtrauen und die mangelnde Offenheit.

Die positiven Beispiele aus dem Hygienebereich bieten keine Ansätze für die Verbesserung der Schwachstellen, jedoch der bewußte Einsatz von Motivatoren, wie Zielvereinbarung in den höheren Ebenen und allgemein und durchgehend mehr Delegation: Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen und die damit verbundene Übertragung von Verantwortung.