

Institut für Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität  
- Organisations- und Wirtschaftspsychologie -  
Leitung: Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel  
Leopoldstr.13, 80802 München  
R. Bögel

Tel. (089)-2180-5201  
FAX (089)-2180-6347  
den 12.04.1999

## Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen zum Organisations- und Qualitätsklima in 16 Niederlassungen 1996 - 1998

### Inhalt:

1.	Wieso dieser Bericht?	Seite 1
2.	Aufbau der Untersuchung	2
2.1	Inhalte und Konstruktion des Fragebogens	2
2.2	Die 72 Fragen dieser Untersuchung	3
3.	Untersuchungsergebnisse	4
3.1	Beziehung zwischen den Fragen und ihre Bedeutung	4
3.2	Beteiligung an der Befragung und die „missing data“	8
3.3	Was fällt auf?	9
4.	Vergleich mit BIX	10
5.	Ausblick	10
6.	Diagramme	11-18
6.1	Dimensionen	
6.2	Ebenen und Arbeitsbereiche	
6.3	Alle Einzelfragen mit Vertrauensbereichen	
7.	Tabellen	19-30
7.1	Die 10 besten und die 10 schlechtesten Antwortwerte der Untersuchung	
7.2	16 Ndls	
7.3	Ebenen	
7.4	Arbeitsbereiche	
7.5	Prozentrangtabellen	

### 1. Wieso dieser Bericht?

In den Jahren 1996 bis 1998 wurden von uns in Ihrer und 15 weiteren Niederlassungen Mitarbeiterbefragungen zum Organisations- und Qualitätsklima durchgeführt. Häufig wurde der Wunsch nach Vergleichsdaten oder Normwerten geäußert. Diesem Wunsch wollten wir nicht leichtsinnig mit hochaggregierten Daten aus unterschiedlichsten Stichproben verschiedenster Unternehmungen nachgeben; mit 16 Niederlassungen einer einzigen Unternehmung und einheitlichen Unternehmenskultur können wir den Vergleich jedoch verantworten. Die Benches sind wir Ihnen sozusagen noch schuldig – hier sind sie.

Unsere Hypothesen lauteten, daß:

- in der einheitlichen Unternehmenskultur von [Betriebsbezeichnung] die Ergebnisse auch einheitlich ausfallen würden;
- die Ergebnisse zwischen den Ndls weniger streuen würden als Ndl-intern;
- die Zugehörigkeit zu einer Ebene oder einen Arbeitsbereich keinen signifikanten Einfluß auf die Ergebnisse haben würde;
- die Beteiligungsquote keinen Einfluß auf die Ergebnisse haben würde;
- Mitarbeiter, die sich keiner statistischen Einheit zuordnen („Missing“), deutlich mit schlechter beurteilen als die anderen Mitarbeiter;
- zwischen den BIX-Ergebnissen im Sinne externer Kundenorientierung und den Klima-Ergebnissen im Sinne interner Kundenorientierung ein Zusammenhang bestehen würde.

Dieser Bericht und die darin veröffentlichten Benchmarks sind anonymisiert, sie gehen nur den 16 Ndls zu und dem Vertrieb Deutschland, der BIX-Werte zur Verfügung gestellt hat. Es sind keinerlei Schlüsse auf einzelne Ndls möglich. (Ihre eigene Ndl habe ich nur für Sie bei den Tabellen gekennzeichnet.)

## **2. Der Aufbau der Untersuchung**

### **2.1 Inhalt und Konstruktion des Fragebogens**

Der zugrunde gelegte Fragebogen entspricht der Konzeption, die in Ihrer Ndl zum Einsatz kam. Um die 16 Ndls untersuchen zu können, mußten die Anzahl der Fragen, die hierarchischen Ebenen und Arbeitsbereiche vereinheitlicht werden. Die Fragedimensionen blieben gleich, die Fragen wurden auf 72 angepaßt, die in fast allen Ndls eingesetzt wurden. Die Ebenen wurden zu „gewerbl. Mitarbeitern“, „Sachbearbeitern“, „Verkäufern“, Führungskräften“ und „Azubis“ zusammengefaßt und die Arbeitsbereiche zu „kaufm. Bereich“, „Nfz-Verkauf“, „Pkw-Verkauf“, „Pkw-Service“, „NFZ-Service“ und „ET-Bereich“. Diese Einteilung entspricht derjenigen, wie sie auch in den meisten Ndls vorgenommen worden war.

Die Ergebnisse werden nach derselben Methode präsentiert, wie Sie das aus Ihrer Mitarbeiterbefragung kennen. In Erinnerung rufen darf ich die einheitliche Polung der Antwortwerte so, daß die hohen Werte immer die guten Ergebnisse und die niedrigen die schlechten darstellen, unabhängig davon, wie die Fragen lauten, ob sie positiv oder negativ formuliert sind.

## 2.1 Die 72 Fragen der Untersuchung

### Mein Arbeitsbereich:

- 01 Bei meiner Arbeit kann ich ständig dazulernen.
- 02 Ich bekomme genügend Hintergrundinformationen, um meine Arbeit zielgerecht ausführen zu können.
- 03 Eigenverantwortliches Verhalten wird in meinem Arbeitsbereich gefördert.
- 04 Bei uns werden Anstrengungen unternommen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern.
- 05 Ich werde häufig vor vollendete Tatsachen gestellt.
- 06 Ich darf meinen Aufgabenbereich selbst organisieren.
- 07 Ich bin in meinem Arbeitsgebiet richtig eingesetzt.
- 08 Ich muß nicht lange fragen, wenn ich etwas Wichtiges umsetzen will.
- 09 Hier wird die Eigeninitiative der Mitarbeiter nicht gefördert, sondern für alle Aufgaben gibt es detaillierte Anweisungen.
- 10 Wenn ich Fehler mache, brauche ich keine Angst zu haben.
- 11 Selbst für die kleinsten Beschaffungen, die für meine Tagesarbeit notwendig sind, muß ich bürokratische Hürden nehmen.
- 12 Ich gehe auf meinen Vorgesetzten zu, um Maßnahmen zu vereinbaren, die mich qualifizieren.

### Berufliche Entwicklung und Anerkennung:

- 13 Das Leistungsbeurteilungssystem unterstützt eine gerechte Beurteilung der individuellen Leistung.
- 14 Ich fühle mich durch die jährliche Leistungsbeurteilung gerecht beurteilt.
- 15 Die Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben wird anerkannt.
- 16 Meistere ich meine Aufgaben sehr gut, so trägt dies zu meinem beruflichen Weiterkommen bei.
- 17 Hier kann man nur etwas werden, wenn man gute Beziehungen hat.
- 18 Verbesserungsvorschläge werden gerecht honoriert.
- 19 Das System, nach dem Lohn und Gehalt verteilt werden, ist gerecht.
- 20 Die Niederlassung bietet mir gute Möglichkeiten, mich durch Weiterbildung zu qualifizieren.
- 21 Die Stellenbesetzung wird gerecht gehandhabt.
- 22 Mit meinem Personalbereich kann ich vertrauensvoll zusammenarbeiten.
- 23 Mein Betriebsrat setzt sich für mich ein.
- 24 Ich scheue den Weg zum Betriebsrat, weil ich Angst vor Repressalien habe.

### Kollegenbeziehungen:

- 25 Wenn einer Schwierigkeiten bei der Arbeit hat, dann wird ihm ganz sicher von den Kolleg/innen geholfen.
- 26 Ich werde mit meinen Vorschlägen von meinen Kolleg/innen ernst genommen.
- 27 Bei uns behält man seine Meinung über innerbetriebliche Vorgänge besser für sich: Man kann nie wissen, wie einem ein offenes Wort ausgelegt wird.
- 28 Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigen sich gegenseitig, ihre Aufgaben besser zu meistern.
- 29 Manche von uns verfolgen ihre persönlichen Ziele auf Kosten anderer.
- 30 Konflikte werden bei uns vertuscht.
- 31 Wir sprechen oft über die Qualität unserer Zusammenarbeit.
- 32 Probleme werden gemeinsam angegangen.
- 33 Es gibt viele Einzelarbeiten bei uns im Arbeitsbereich: Eine Zusammenarbeit mit Kolleg/innen wird dadurch erschwert.
- 34 Bei uns braut man lieber in der Gerüchküche, als sachlich zu informieren.
- 35 Die Ziele unseres Arbeitsbereichs sind allen im Team/Gruppe klar.
- 36 Unser/e Team/Gruppe steht hinter den Zielen des Arbeitsbereichs.
- 37 Die Aufgaben sind in unserem/r Team/Gruppe entsprechend den Fähigkeiten verteilt.

### Vorgesetztenverhalten:

- 38 Ich kann ein persönliches Problem mit meiner/m Vorgesetzten besprechen.
- 39 Ich werde mit meinen Vorschlägen von meiner/m Vorgesetzten ernst genommen.
- 40 Ich bekomme genügend Rückmeldung vom Vorgesetzten, so daß ich genau weiß, wie es um meine Leistung steht.
- 41 Mein Vorgesetzter und ich machen unsere Zielvereinbarung gemeinsam.
- 42 Ich habe bei meiner Arbeit Erfolgserlebnisse, weil mein Vorgesetzter mich an seinem Erfolg beteiligt.
- 43 Mein Vorgesetzter gibt Entscheidungsbefugnisse an uns Mitarbeiter ab.
- 44 Mein Vorgesetzter fördert mich durch Weiterbildungsmaßnahmen.
- 45 Mein Vorgesetzter macht mir Mut, selbständig zu arbeiten.
- 46 Mein Vorgesetzter spricht lieber mit seinen Vorgesetzten als mit uns Mitarbeitern.
- 47 Mein Vorgesetzter setzt sich gerne mit neuen Ideen auseinander.

- 48 Mein Vorgesetzter sorgt für reibungslose Zusammenarbeit zwischen uns Mitarbeitern.
- 49 Mein Vorgesetzter zeigt uns rücksichtslos seine Frustrationen, die er bei der Arbeit hat.
- 50 Unser Vorgesetzter nimmt Kritik von uns Mitarbeitern an.
- 51 Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen von uns Mitarbeitern betreffen, werden wir nicht nach unserer Meinung gefragt.

**Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen:**

- 52 Für die reibungslose Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen bekommen wir genügend Informationen.
- 53 Die Bereitschaft, Informationen mit anderen Arbeitsbereichen auszutauschen, ist bei uns groß.
- 54 Wir setzen uns mit spezifischen Wünschen aus anderen Arbeitsbereichen detailliert auseinander.
- 55 Mitarbeiter aus anderen Arbeitsbereichen mischen sich unangemessen in unsere Angelegenheiten ein.
- 56 Bei uns schotten sich die einzelnen Arbeitsbereiche gegenseitig ab.
- 57 Wenn wir Informationen aus anderen Arbeitsbereichen brauchen, können wir diese zuverlässig bekommen.
- 58 Die beteiligten Arbeitsbereiche halten sich häufig nicht an die getroffenen Absprachen.
- 59 Die Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen wird durch unseren Bereichsegoismus gebremst.
- 60 Wir nehmen uns die Zeit, um die notwendigen Absprachen mit anderen Arbeitsbereichen zu treffen.
- 61 Die Zusammenarbeit meines Bereichs mit einem Arbeitsbereich außerhalb der Niederlassung funktioniert reibungslos.

**Management und Organisation:**

- 62 [Betriebsbezeichnung] baut das Auto der Zukunft.
- 63 Unsere Niederlassung beschäftigt sich intensiv mit den Wünschen der externen Kunden.
- 64 Über Dinge, wie Auftragsentwicklung, Beschäftigungslage und Wettbewerbssituation werden wir rechtzeitig informiert.
- 65 Die leitenden Manager legen Wert darauf, daß die Mitarbeiter im Falle eines geplanten Stellenabbaus rechtzeitig und offen informiert werden.
- 66 Die leitenden Manager schaffen die Voraussetzungen, daß die Mitarbeiter ihr Bestes geben können.
- 67 Die leitenden Manager sind gewillt, Entscheidungsbefugnisse zu delegieren.
- 68 Hier legt man Wert darauf, daß die Mitarbeiter gerne hier arbeiten.
- 69 Durch Zusammenlegung von Bereichen ist es gelungen, Bürokratie abzubauen.
- 70 Die Zuständigkeiten sind eindeutig geklärt.
- 71 Verbesserungsvorschläge gehen zügig durch die Organisation.
- 72 Bei Planungen werden diejenigen nicht beteiligt, die später die Auswirkungen zu tragen haben.

### **3 Untersuchungsergebnisse**

#### **3.1 Beziehung zwischen den Fragen und ihre Bedeutung**

Die Fragen wurden der Konzeption gemäß als beschreibende Fragen zur IST-Situation möglichst konkret formuliert - jedoch auch allgemein genug, damit sie in allen Situationen bereichs- und ebenenübergreifend beantwortbar waren. Einerseits bezeichnen die Fragen konkrete Schwachpunkte, wie sie die Mitarbeiter bei der Rückmeldung der Daten und in entsprechenden Workshops auch genannt haben, andererseits stehen die Fragen auch in verschiedenen Bedeutungszusammenhängen.

Den Beziehungen zwischen den Fragen und ihren möglichen Bedeutungen kommt man am besten durch Korrelations- und Faktorenanalysen (wie sie die tabellarische Zusammenfassung auf den nächsten Seiten unter den Spalten I. bis VI. zeigen), aber auch durch inhaltsanalytische Überlegungen (Spalten VII bis X.) auf die Spur. Die einzelnen Frageninhalte bzw. die Antworten können sich also auf mehrere Bedeutungen beziehen, d.h. auf Ursachen und/oder Konsequenzen, die den Frageinhalten von den Beantwortern zugeschrieben werden.

Die Faktoren der Faktorenanalyse über die Daten aller Ndls decken sich nicht vollständig mit den Frageblöcken:

Eine erste Gruppe von Fragen (die auch den größten Teil der Streuung der Gesamtuntersuchung erklärt), haben wir mit „**Führung**“ überschrieben, hier gehen alle Fragen zum „Vorgesetztenverhalten“ ein, aber wir haben auch einige weitere Fragen, die mit diesem Faktor hoch korreliert sind, hinzugefügt; dies sind vor allem Fragen aus dem Fragebereich „Mein Arbeitsbereich“.

Der zweite Faktor „**Kollegen**“ umfaßt die Fragen zu den „Kollegenbeziehungen“ und einige Fragen aus dem Fragenblock „Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen. Z.B. ist hier interessant, daß die Frage zur „vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Personalbereich“ als eine Frage zur kollegialen Zusammenarbeit begriffen wurde und nicht zur „beruflichen Entwicklung“.

Ein dritter Faktor „**Management**“ umfaßt alle Fragen zu „Management und Organisation“ und auch zu „Zusammenarbeit zwischen Bereichen“. Offensichtlich werden die Frageninhalte zum letztgenannten Fragenblock, dem Aufgabenbereich des Managements zugeschrieben; aber auch auf der Ebene der „Kollegen“ scheint man von einigen Fragen betroffen zu sein. Der vierte Faktor „Beruf & Arbeit“ umfaßt die Fragen zur „Beruflichen Entwicklung“ sowie einschlägige Fragen aus „Mein Arbeitsbereich“.

Ein fünfter Faktor umfaßt Fragen, deren Inhalte besonders negativ erlebt wurden (d.h. nicht auch unbedingt mit negativ angekreuzt wurden), es handelt sich offensichtlich um „**Stressoren**“, denen eine besondere Bedeutung zukommt.

Ein sechster Faktor umfaßt Frageninhalte bei denen das „Ich“ und die „**Selbstbehauptung**“ im Mittelpunkt stehen.

Im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement kommt der Leistungsbereitschaft besondere Bedeutung zu, d.h. motivationsfördernden oder –hemmenden Wirkungen von Sachverhalten, die die Mitarbeiter beschrieben und beurteilt haben. Soweit zwischen dem Inhalt einer Frage und der Motivation ein allgemein anerkannter hoher Zusammenhang besteht, wurde das in Spalte VII. markiert. Entsprechend wurde die erlebte Zufriedenheit in Spalte VIII. aufgezeigt. Im Zusammenhang von Zufriedenheit und Motivation darf hier (nochmals) darauf verwiesen werden, daß diese nicht positiv miteinander verknüpft sein müssen: Man kann sehr wohl zufrieden und gleichzeitig nicht motiviert sein, und man kann auch unzufrieden und dabei hoch motiviert sein, sich oder die Situation zu verändern!

Die Spalte IX. bezeichnet den besonderen Zusammenhang mit Kommunikation und Information und die Spalte X. den mit dem Qualitätsmanagement selbst.

## Bedeutungszusammenhänge der einzelnen Fragen

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.
<b>Mein Arbeitsbereich:</b>										
1) ...dazulernen				X		X	X			
2) ...Hintergrundinformation	X			X					X	X
3) ...Eigenverantwortung	X					X	X			X
4) ...Arbeitsbedingungen	X		X	X			X	X		
5) ...vollendete Tatsachen	X				X		X	X		
6) ...selbst organisieren						X	X	X		
7) ...richtig eingesetzt						X	X	X		
8) ...Wichtiges umsetzen	X					X	X	X		X
9) ...Eigeninitiative	X				X		X	X		X
10) ...Fehlerangst	X				X		X	X		X
11) ...Bürokratie			X		X					X
12) ...Qualifizierung	X			X		X	X	X		X
<b>Berufliche Entwicklung:</b>										
13) ...Beurteilungssystem				X				X		
14) ...Beurteilung				X			X	X		
15) ...Verantwortung	X			X			X	X	X	X
16) ...berufl. Weiterkommen	X			X			X			X
17) ...Beziehungen				X	X		X	X		
18) ...Verbesserungsvorschläge				X			X	X		
19) ...Gehaltssystem			X	X			X	X		
20) ...Weiterbildung				X			X			X
21) ...Stellenbesetzung				X			X	X	X	
22) ...Personalbereich		X		X						
23) ...Betriebsrat				X				X		
24) ...Betriebsrats-Angst					X			X		
<b>Kollegenbeziehungen:</b>										
25) ...Kollegenhilfe		X						X		
26) ...Vorschläge ernst		X				X	X	X	X	
27) ...offenes Wort	X	X			X			X	X	
28) ...gegenseitige Befähigung		X					X			X
29) ...egoistische Ziele		X			X			X		
30) ...Konflikte vertuschen		X			X					
31) ...sprechen über Qualität		X					X			X
32) ...Probleme gemeinsam		X						X		X
33) ...Einzelarbeit		X								
34) ...Gerüchteküche		X			X		X		X	X
35) ...Ziele klar		X								X
36) ...Team steht dazu		X								X
37) ...Aufgabenverteilung		X					X	X		

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.
<b>Vorgesetztenverhalten:</b>										
38) ...persönliche Probleme	X							X		
39) ...Vorschläge ernst	X						X	X		
40) ...Rückmeldung	X						X		X	X
41) ...Zielvereinbarung	X						X		X	X
42) ...Erfolgsbeteiligung	X						X		X	X
43) ...Delegation	X					X	X			X
44) ...Weiterbildung	X			X			X	X		X
45) ...Motivation	X					X	X			X
46) ...lieber mit Vorgesetzten	X				X			X		
47) ...neue Ideen	X									X
48) ...reibungslose Zusammenarbeit	X								X	X
49) ...zeigt Frust	X									
50) ...nimmt Kritik an	X						X			X
51) ...Mitarbeiter übergehen	X				X		X	X		
<b>Zusammenarbeit zwischen Bereichen</b>										
52) ...ausreichende Information			X						X	X
53) ...Informationsaustausch		X	X					X		
54) ...Wünsche anderer		X	X							X
55) ...Einmischung			X		X			X		
56) ...Abschottung			X		X				X	
57) ...zuverlässige Information			X		X				X	
58) ...Absprachen			X	X				X		
59) ...Bereichsegoismus		X	X		X			X		
60) ...Zeit für Absprachen		X	X							X
61) ...externe Zusammenarbeit			X			X			X	
<b>Management und Organisation:</b>										
62) ...Commitment			X					X		X
63) ...externe Kunden			X							X
64) ...umfassende Information			X						X	
65) ...Stellenabbau-Information			X	X				X	X	
66) ...Bestes geben			X				X			X
67) ...Delegation			X	X			X			X
68) ...gerne hier arbeiten	X		X	X				X		
69) ...Bürokratieabbau			X							X
70) ...Verantwortungsbereiche			X							
71) ...Verbesserungsvorschläge			X	X				X		
72) ...Planungsbeteiligung			X		X					

### **3.2 Beteiligung an der Befragung und die „missing data“**

Mit „missing“ wird die Gruppe jener Mitarbeiter in den Darstellungen bezeichnet, die keine Angaben zur Statistik des Arbeitsbereichs oder der Ebene oder zu beiden gemacht haben. Im Durchschnitt sind es bei der Ebene 2% und beim Arbeitsbereich 5%; dies entspricht in etwa auch den „missing“ in den einzelnen Ndls.

Die Darstellung der Durchschnittswerte der Dimensionen über Ebenen und Arbeitsbereiche (vgl. Abschnitt 6.2) bestärkt die Vermutung, daß es sich bei den „missing“ um Mitarbeiter in höheren Positionen handelt, die vielleicht Bedenken bezüglich der Anonymität hatten und Probleme mit ihrem Vorgesetzten. Die Ergebnisse sind deutlich besser als bei den gewerbl. Mitarbeitern und zum Teil sogar besser als bei den Sachbearbeitern. Die Differenz zwischen Gruppen-Gesamtwert und Tabellen-Gesamtwert in den Tabellen 7.2 und 7.3 zeigt den geringen Einfluß den die missing-Werte auf den Gesamtwert haben.

Die Beteiligungsquote liegt im Durchschnitt bei 65%, in den Niederlassungen zwischen 49% und 84%. Die Vermutung, daß es einen Zusammenhang zwischen der Quote und den Ergebnissen gibt, kann empirisch-statistisch nicht bestätigt werden. Dies zeigt anschaulich auch die folgende Darstellung. (Hierzu wurden aus Gründen der Anonymität die Ndls zu Gruppen mit 5%igen Abstand zwischen 50% und 80% zusammengefaßt.)

#### **Beteiligungsquote und Ergebnisse**



### 3.3 Was fällt auf?

Im Vergleich der Dimensionen erreicht „Kollegenbeziehungen“ im Durchschnitt das beste Ergebnis; der Reihe nach folgen „Arbeitsbereich“, „Vorgesetztenverhalten“, „Zusammenarbeit zwischen Bereichen“, „Berufliche Entwicklung“ und „Management und Organisation“ (vgl. dazu die Diagramme im Abschnitt 6). Bei den Diagrammen werden auch die Vertrauensbereiche abgebildet, sie zeigen mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit den Bereich an, in dem die Ergebnisse für die Grundgesamtheit dieser Untersuchung liegen. Für die einzelnen Ndls wurden die Vertrauensbereiche von mir meist pauschal mit  $\frac{2}{10}$  angegeben, hier sehen wir, daß sie meist nur  $\frac{1}{10}$  ausmachen.

Die Varianzanalyse ergibt, daß im Vergleich der Ndls, Ebenen und Arbeitsbereiche die signifikantesten Unterschiede zwischen den Ebenen bestehen, insbesondere fällt der Gegensatz zwischen gewerblichen Mitarbeitern und zum Teil auch Verkäufern einerseits und Führungskräften und Sachbearbeitern andererseits auf. Demgegenüber erklären die Arbeitsbereiche einen geringeren Teil der Streuung, aber auch hier zeigt sich eine Dichotomisierung zwischen NFZ-Verkauf und Kaufm.-Bereich einerseits und PKW-Verkauf und Service-Bereichen andererseits. Zwischen den Ndls ergeben sich über die Dimensionen hinweg nur wenige signifikante Unterschiede. Anders verhält es sich bei Einzelfragen, so streuen die Ergebnisse einer Reihe von Einzelfragen zum Vorgesetztenverhalten im Vergleich mit den anderen Fragebereichen am weitesten und signifikant; dies im Zusammenhang mit den signifikanten Unterschieden zwischen den Ebenen. Zieht man in Betracht, daß das Vorgesetztenverhalten sich als wichtigster empirischer Faktor dieser Untersuchung erweist, und sein Einfluß auf die Unternehmenskultur bedeutend ist, dann wäre ein Schluß auf eine einheitliche Unternehmenskultur aufgrund des vorigen Ergebnisses wohl zu kurz angebunden. (Ich selbst habe die einzelnen Ndls auch sehr unterschiedlich erlebt, aber das ist der Eindruck eines einzelnen.)

Der Unterschied zwischen Ndls mit besseren bzw. schlechteren Ergebnissen zeigt sich nicht nur in den absoluten Antwortwerten, sondern vielleicht sogar noch deutlicher in der Streuung. Ein gutes Beispiel dafür geben die in der Darstellung auf Seite 8 unter der 65%-Quote zusammengefaßten Ndls ab. Die Ergebnisse liegen relativ nahe zusammen, insbesondere der Unterschied zwischen Kollegenbeziehungen und Vorgesetztenverhalten ist nicht sehr groß. Mit wenigen Ausnahmen unterscheiden sich die Antwortwerte der Ndls mit besseren bzw. schlechteren Ergebnissen (unteres bzw. oberes Quartil) durchgehend um wenigstens  $\frac{2}{10}$ .

Die Kontextvariable „Größe der Ndl“ spielt offensichtlich keine Rolle bezüglich der Ergebnisse. Es gibt sowohl im oberen wie im unteren Bereich der Ergebnisse große und kleine Ndls.

#### **4 Vergleich mit Bix**

Der Vergleich der internen Klima-Ergebnisse mit den externen BIX-Ergebnissen konnte nur auf einer begrenzt zugänglichen Datenbasis durchgeführt werden. Aufgrund unserer begrenzten Stichprobe und den meist nur in Form einer (umstrittenen) Rangordnung vorliegenden BIX-Werten können in keinem Fall Zusammenhänge bestätigt werden: weder für die Ndls gesamt noch für die einschlägigen Bereiche Verkauf und Service.

#### **5 Ausblick**

Ein Benchmarking ist sinnvoll, wenn man nicht nur Daten vergleicht, sondern von den „Besten“ auch lernen will, so stellt man sich das im Controlling des Qualitätsmanagements vor. Ich habe nun häufig bei dem Hinweis auf einen Bereich mit guten Ergebnissen und der Frage, was man von diesem lernen könne, die Antwort erhalten, man wisse schon, was da besser liefe und wo die Gründe dafür lägen, jedoch ließe sich das nicht übertragen; häufig waren es wohl auch strukturelle Ursachen, die sich nicht ohne weiteres übertragen lassen.

Soweit nun einige wenige Ndls die Untersuchung zum zweiten Mal gemacht haben, zeichnen sich durchaus Verbesserungen ab aber auch Verschlechterungen z.B. im gewerblichen Bereich. Ich hoffe, daß es bei Ihnen nur Verbesserungen gibt.

Es folgen die Abschnitte:

#### **6 Diagramme**

##### **6.1 Dimensionen**

##### **6.2 Ebenen und Arbeitsbereiche**

##### **6.3 Alle Einzelfragen mit Vertrauensbereichen**

#### **7 Tabellen**

##### **7.1 Die 10 besten und die 10 schlechtesten Antwortwerte der Untersuchung**

##### **7.2 16 Ndls**

##### **7.3 Ebenen**

##### **7.4 Arbeitsbereiche**

##### **7.5 Prozentränge**

