

1. BERICHT

Die Fa. [Betriebsbezeichnung] führte im März 1999 (KW 12) zum ersten Mal mit allen Mitarbeitern eine anonyme Befragung zum Betriebs- und Qualitätsklima mit einem standardisierten Fragebogen durch. Der Fragebogen-Aktion gingen am 23.2.1999 drei Gruppendiskussionen mit einer Dauer von je 1 ½ Stunde mit je 3 Mitarbeitern aus den Abteilungen [...] und EDV voraus.

1.1 Die Fragen und Fragedimensionen

Zum Einsatz kam ein Fragebogen, der im Wesentlichen der Unternehmensphilosophie und den Unternehmensleitlinien entspricht und dem Konzept folgt, wie es das Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität München vorgeschlagen hat. Betriebsintern fanden Klärungen zu Frageinhalten und -formulierungen unter Hinzunahme der Abschriften der Gruppendiskussionen statt, so daß schließlich 79 Fragen in 6 Fragedimensionen sowie eine Frage zu den „Konsequenzen“ und eine Frage zur „pauschalen Zufriedenheit“ gestellt wurden.

Die Untersuchungseinheiten wurden der Struktur des Gesamtbetriebs gemäß flächendeckend nach Bereichen gebildet, wie es am Ende des Fragebogens im Organigramm zum Ausdruck kam. Eine Einteilung nach hierarchischen Ebenen erfolgt nicht. Es wurden nur die Gruppe der oberen Führungskräfte erfaßt.

Es wurde vereinbart, daß keine Gruppe unter 6 Fragebogenrückläufe für sich allein ausgewertet wird, diese Gruppen werden der nächst größeren Einheit bzw. dem Gesamtbetrieb zugerechnet werden.

Die Befragung fand unter der Kontrolle des Betriebsrates statt, die Fragebögen wurden in der Firma dafür eigens aufgestellten Urnen gesammelt und dann an die Universität München gesandt. Betriebs-intern - so wurde uns versichert - fand keine Einsicht in die Bögen statt.

Die Fragen verteilen sich auf die Dimensionen:

- ⇒ „Mein Arbeitsbereich“,
- ⇒ „Kollegenbeziehungen“,
- ⇒ „Vorgesetztenverhalten“,
- ⇒ „Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsbereichen“,
- ⇒ „Management und Organisation“ und
- ⇒ „Berufliche Entwicklung und Anerkennung“.

Die Ergebnisse, Durchschnittswerte über die Dimensionen für den Gesamtbetrieb, entsprechen in der Struktur dem Bild, das wir aus über 150 Untersuchungen kennen: Die besseren Werte stehen bei den Dimensionen „Mein Arbeitsbereich“, „Kollegenbeziehungen“, „Zusammenarbeit“ und „Vorgesetztenverhalten“, die schlechteren Ergebnisse bei „Management und Organisation“ und „Berufliche Entwicklung“ (siehe Punkt 4: Darstellungen).

1.2 Die Beteiligung an der Befragung

Insgesamt haben 261 Mitarbeiter teilgenommen, das entspricht nach betriebsinternen Angaben einer Rücklaufquote von %; davon haben 11,5% ihren Bereich nicht angekreuzt. Im Durchschnitt aller unserer Untersuchungen (N=150) liegt die Rücklaufquote bei 65% (mit einer Spannweite von 49 bis 95%) und die Missing-Werte beim Arbeitsbereich bei 5%.

Von den gebildeten Organisationseinheiten waren der Gesamtbetrieb und 17 Bereiche lt.

Organigramm auswertbar:

(siehe Punkt 2: Teilnehmerstatistik)

[Betriebsbezeichnung] 1999: Teilnehmerstatistik

BEREICHE

| | Value | Frequency | |
|-----------------------------------|-------|---------------|---------------|
| [...] | 1 | 26 | |
| techn. [...] | 2 | 27 | |
| [...] etc. | 3 | 8 | |
| Service-Center | 4 | 7 | |
| [...]- u. [...]technik | 5 | 10 | |
| Arbeitsvorbereitung | 61 | 9 | |
| Maschinenbau | 62 | 16 | |
| [...]-u. [...] | 63 | 32 | |
| [...] | 64 | 12 | |
| [...] | 65 | 9 | |
| Ausbildung | 66 | 14 | |
| Lohnbuchhaltung usw | 71 | 12 | |
| Buchhaltung | 81 | 6 | |
| Exportabteilung | 82 | 7 | |
| Lager | 85 | 8 | |
| Normung usw. | 91 | 8 | |
| Führungskräfte | 100 | 10 | |
| | , | 30 | 11,5% Missing |
| ----- | | | |
| Total | | 261 | 100, % |
| aus nicht auswertbaren Gruppen 10 | | | |
| Valid cases | 231 | Missing cases | 30 |

Aufgrund der Anonymitätsgrenze von 6 Mitarbeiter pro Bereich waren zwei

Leitungsbereiche: *Kostenrechnung, Materialwirtschaft und Versand* nicht auswertbar.

Wenn ein Bereich nicht auswertbar ist, so kann das verschiedene Gründe haben, z.B. daß der Bereich sehr klein gewählt wurde, so daß schon beim Ausfall von nur wenigen Mitarbeitern der Rücklauf weniger als 6 Mitarbeiter umfaßt. So bedauerlich es ist, wenn eine Gruppe nicht ausgewertet werden kann oder nur eine geringe Beteiligung vorliegt, so dürfen jedoch keinesfalls Nachforschungen darüber angestellt werden, wer da nicht mitgemacht hat; dies würde das Betriebsklima nur verschlechtern, und als Versuch verstanden werden, die Anonymität der Befragten zu durchbrechen. Gruppen, die nicht die Anonymitätsgrenze von 6 Fragebogenrückläufen erreichen, gehen in die Auswertung des Gesamtbetriebs ein.

1.3 Zum Umgang mit den Ergebnissen

1.3.1 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 erkennen 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 Fragen selbst lauten, ob sie positiv oder negativ formuliert sind!

Die Unterscheidung von guten und schlechten Ergebnissen erfolgt formal am Median, also beim mittleren Wert 3.00. Die Werte unter dem Median von 2.00 bis 3.00 sind also die weniger oder mehr 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 häufig noch keinen Aufschluß über die konkreten Ursachen. Es gilt deshalb zu fragen, was steckt hier an konkreten Erfahrungen dahinter? Eine Sammlung von konkreten Beispielen impliziert häufig schon Vorschläge für Verbesserungen. Der Einsatz von Moderatoren und Moderationstechniken sind zu empfehlen.

1.3.2 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 ernst genommen zu werden. Vorgesetzte unterschätzen bei schlechten Ergebnissen manchmal die Tatsache, daß es eher die *willigeren* Mitarbeiter waren, die an der Untersuchung teilgenommen haben.

1.3.3 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 3.00 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 Betriebs 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.

1.3.4 Ab welcher Größenordnung sind Unterschiede zwischen Werten aussagekräftig?

Als Faustregel (mit 95% Sicherheit) kann hier gesagt werden, daß erst Unterschiede von $\frac{2}{10}$ eine deutliche Aussagekraft haben. Im Einzelfall kann dies mit statistischen Methoden unter Berücksichtigung bestimmter Annahmen deutlicher eingegrenzt werden, jedoch genügt bei dieser Art von Untersuchung und der Fülle von Daten die eben genannte Faustregel.

1.3.5 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. von ihnen die Schwachstellen nicht konkret bezeichnet und auch keine Verbesserungsvorschläge gemacht werden. Auch der empfohlenen Moderationstechnik mit Kärtchen sind dann 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

| Ebene \ Zeit | Gesamt- organisation | Bereich | Ebene | Person |
|---------------|-------------------------|---------|-------|--------|
| sofort | | | | |
| mittelfristig | | | | |
| längerfristig | | | | |

Unterscheidungen sind z.B. möglich zwischen leistungs- und persönlichkeitsfördernden Vorschlägen oder zwischen althergebrachten Verhaltensweisen und Zielsetzungen des Leitbildes.

Implementierungen: *Wer, wann, mit wem, was tut?* sollen nach *kurz-, mittel-, langfristigen* Umsetzungsmöglichkeiten gesichert werden.

1.3.6 Exkurs zum 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 Person-Merkmale zu tun - dies gilt insbesondere für unterschiedliche Tätigkeiten.

1.4 Die Ergebnisse

Die Beteiligung der Mitarbeiterbefragung könnte besser sein, denkt man an eine Spannweite der Rücklaufquoten von Mitarbeiterbefragungen ($N = 150$) zwischen 49% und 95%.

Die Zahl der Mitarbeiter, die ihren Arbeitsbereich nicht angekreuzt haben, ist mit 11,5% hoch; entweder wußten die Mitarbeiter nicht, wo sie sich ankreuzen sollten, oder sie wollten nicht, weil sie Bedenken bezüglich der Anonymität hatten.

Das Ergebnis für die „pauschale Zufriedenheit“ darf als recht gut bewertet werden (siehe Punkt 4: Darstellungen). Die im Durchschnitt recht gute „pauschale Zufriedenheit“ zeigt auch, daß die Mitarbeiter da, wo sie Schwachstellen wahrgenommen und durch ihr Ankreuzen beschrieben haben, dies nicht aus einer allgemeinen Unzufriedenheit heraus gemacht haben.

5,75% der Mitarbeiter wollten sich allerdings zu ihrer Zufriedenheit nicht äußern.

Bei der Frage nach den positiven Konsequenzen dieser Untersuchung sind es fast 14,6%, die sich dazu nicht geäußert haben. Dies zeigt, daß die Mitarbeiter hier wohl skeptisch und abwartend sind.

In fünf Bereichen ist es allerdings so, daß bei guter allgemeiner Zufriedenheit die Erwartungen, daß die Befragung positive Konsequenzen haben wird, noch positiver als die Zufriedenheit ausfällt. Diese Hoffnung auf Erfolg sollte genützt werden.

Die im Vergleich mit unseren Untersuchungen sehr hohen Missing-Werte dürfen wohl dahingehend interpretiert werden: „Warten wir erst einmal ab, so ganz trauen wir diesem Verfahren nicht.“ In der Vertrauenskultur gibt es Nachholbedarf.

In den Tabellen zeigt sich ein Unterschied zwischen „Gruppengesamtwert“ und „Tabellengesamtwert“ durch den Einfluß der „Missing-Werte“ auf das Gesamtergebnis. Jedoch beträgt er nur wenige Hundertstel und beeinflusst somit das Gesamtergebnis nur unbedeutend. Die Diskrepanz bei der „Beruflichen Entwicklung“ kommt am deutlichsten heraus.

Im Abwägen von Stärken und Schwächen kommen die Stärken oftmals zu kurz. Bei der Präsentation der Ergebnisse der einzelnen Bereiche ist darauf zu achten, daß den Mitarbeitern nicht nur die Schwächen *vorgehalten* werden, sondern den Bereichen auch ihre Stärken vermittelt werden.

1.4.1 Mein Arbeitsbereich

Positiv zeigt sich durchgehend, daß die Mitarbeiter beim Einstieg in den Fragebogen die erste Frage mit *recht gut* beantwortet haben, d.h. sie ihre Arbeit als Herausforderung erleben. In dieser Dimension gibt es viele gute Ergebnisse.

Es fällt jedoch auf, daß es z.B. in der *Arbeitsvorbereitung*, der *Buchhaltung* und im *Lager* die „Eigeninitiative“ im Gegensatz zu den anderen Bereichen mit *schlecht* beurteilt wird. „Bürokratische Hürden“ werden deutlich im Gegensatz zu den anderen Bereichen in der *Meßregeltechnik* und im *Maschinenbau* aufgezeigt.

Ein durchgehend *schlechtes* Ergebnis wird bei der Frage nach den Auswirkungen des Qualitätsmanagements erzielt. Die Ziele, Durchführung und Konsequenzen des Qualitätsmanagements sind (offensichtlich) nicht so vermittelt worden, daß sie der Mitarbeiter auch verstehen bzw. akzeptieren konnte. Hier sind wohl Nachbesserungen nötig.

1.4.2 Kollegenbeziehungen

Bei den im Durchschnitt recht guten Ergebnissen der Dimension *Kollegenbeziehungen* ist es um so erstaunlicher, daß es hier in einigen wenigen Bereichen erhebliche Probleme gibt. Die „Verfolgung persönlicher Ziele“, „Gerüchteküche“ und das „offene Wort“ sind die schlechteren Ergebnisse dieser Dimension. So streut z.B. das „offene Wort“ zwischen den Mittelwerten der Bereiche von 2.00 bis 3.92, also über zwei Skaleneinheiten.

1.4.3 Vorgesetztenverhalten

Auch die Dimension *Vorgesetztenverhalten* erreicht im Durchschnitt ein *recht gutes* Ergebnis. Positiv fällt auf, daß die Dimensionen „Vorgesetztenverhalten“ und „Kollegenbeziehungen“ im Durchschnitt gleiche Ergebnisse erzielen. Das bedeutet, daß es im Durchschnitt keine große Distanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gibt; das ist positiv anzumerken.

ZITAT GD: „Ich bin der Meinung, Probleme können auf allen Ebenen gelöst werden. Auf der Unteren sind kleinere Probleme zu lösen, auf der oberen Ebene müssen größere gelöst werden.“

Schlechte Ergebnisse gibt es in den meisten Bereichen für die „Rückmeldung“: *So, daß ich genau weiß, wie es um meine Leistung steht!* und in einigen Bereichen zur „Partizipation“: Man darf hier auf einen traditionellen Führungsstil im Gegensatz zu dem im Qualitätsmanagement geforderten schließen, einer Mischung aus autoritärem Führungs- und laissez-faire Verhalten.

1.4.4 Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsbereichen

Abgesehen von zwei Ausnahmen, gibt es in dieser Dimension *gute* Ergebnisse.

Allgemeine Schwachpunkte bilden die Antworten zu den Fragen „rechtzeitige Information“ und „Arbeitsvorbereitung“.

Besonders die AV beurteilt die Frage nach der „rechtzeitigen Info“ mit einem Durchschnittswert von 1.89 und die Frage nach der „zuverlässigen Info“ mit 1.67. Zu bedenken gilt es allerdings hier, inwieweit die AV nicht selbst Opfer der mit *schlecht* beurteilten Information ist.

ZITAT GD: „Es gibt viele, die gesagt haben, was wollt Ihr denn, wir haben nicht so viel Zeit, wir müssen den Auftrag rausbringen.... Du kriegst von uns eine Skizze und eine Stückliste, die ist nicht ganz in Ordnung, müßt ihr halt was d‘raus machen....“

Die Frage nach dem CAD wird nur von deutlich wenigen Mitarbeitern beantwortet. Es ist anzunehmen, daß sie nur von denen beantwortet wird, die damit zu tun haben, und insofern ist der *schlechte* Antwortwert ernst zu nehmen.

ZITAT GD: „Wir kämpfen mit dem CAD-System – es stößt teilweise auf massive Inakzeptanz bei den Mitarbeitern – weil es nicht so akzeptiert wird, wie wir es uns eigentlich vorstellen und wo ich Herrn XY Recht geben muß, daß es auch nicht konsequent geführt wird. Wir machen teilweise mit dem neuen System genau das, was wir mit dem Alten auch gemacht haben. Ein CAD-System ist nur so gut, wie es auch genutzt und behandelt wird.“

1.4.5 Management und Organisation

Der schlechteste Wert dieser Dimension wird bei Frage „Planungsbeteiligung“ erreicht - dies ist nicht ganz so schlecht, wie es aussieht, denn zum Trost und im Vergleich mit anderen Firmen wird hier selten ein Durchschnittswert von über 2.65 erreicht.

Auffällig ist hier das Ergebnis der Führungskräfte mit 3.10, auch das ist noch kein überzeugend guter Wert, jedoch erhebt sich die Frage: „*Warum die Führungskräfte an ihren eigenen Erfahrungen die Mitarbeiter nicht mehr partizipieren lassen?*“

Deutlich mit *schlecht* werden die Fragen zum „Verbesserungswesen“ (Frage 64, 65 und 75) beurteilt. Hierbei handelt es sich um ein Gebiet, wo sehr schnell und für den einzelnen Mitarbeiter wahrnehmbar, Erfolge erzielt werden können - z.B. schon im Rahmen der Aufarbeitung der Ergebnisse dieser Untersuchung.

Die Antwortwerte zur Frage „Sündenbock“ stehen deutlich im Gegensatz zu den Zielsetzungen des Qualitätsmanagements.

ZITAT GD: „Die AV war einmal lange Jahre, ach, die AV, die AV.....“ „Und in der Zeit, daß wir es soweit gebracht haben, daß man erkannt hat, so ganz unrecht haben sie doch nicht in der AV, da hat man sich auch viele Feinde geschaffen.....“

1.4.6 Berufliche Entwicklung

„Stellenbesetzung“ und „Beurteilung“ werden im Durchschnitt und mit wenigen Ausnahmen als gerecht erlebt. „Personalentscheidungen“ hingegen erscheinen vielen nicht transparent zu sein.

Die „Kriterien für den Aufstieg“ transparent zu machen, bedarf unter Einbeziehung der vorhergehenden Fragen einer grundsätzlichen Überlegung: Die guten Antwortwerte bei den Fragen 67 und 68 zeigen mehr die Zufriedenheit auf, hingegen 69 und 73 haben es mit der Leistungsorientierung zu tun: Soll sich Leistung lohnen (siehe T.Q.M.), dann müssen die Kriterien dafür deutlich gemacht werden.

ZITAT GD: „Diese Leistungsbeurteilung ist für mich ganz eindeutig eine Farce. Das ist eine versteckte Gehaltserhöhung, mehr steckt nicht dahinter, weil sie nicht als Führungsinstrument einsetzbar ist.“

Das Gehaltssystem wird sehr unterschiedlich beurteilt, von tariflichen Bedingungen abgesehen, gilt hier das oben Gesagte.

„Qualifizierung“ und „Weiterbildung“ – ein Schwerpunkt in den Leitlinien – wird beim „Vorgesetztenverhalten“ mit deutlich *schlechter* beurteilt als bei „Beruflicher Entwicklung“. Die Mitarbeiter haben also den Unterschied zwischen den allgemeinen Möglichkeiten und den Anstrengungen der Vorgesetzten deutlich beurteilt.

Schaut man sich die Ergebnisse für die Bereiche: *Maschinenbau*, [...] und *Export* an, dann wird der Nachholbedarf in wichtigen Bereichen sichtbar.

1.5 Zusammenfassung und Ansätze für Konsequenzen

1.5.1 Zehn besten und zehn schlechtesten Antwortwerte

Die Tabelle der *10 besten und 10 schlechtesten Antwortwerte* zeigt deutlich die Schwächen und Stärken des Betriebs. Bei den 10 Besten handelt es sich fast ausschließlich um Hygienefaktoren, nicht aber um Qualitätskriterien, die sich deutlich bei den 10 Schlechtesten abzeichnen.

1.5.2 Schwachstellen in den einzelnen Bereichen

Einmal zeigen die Ergebnisse deutliche Schwachstellen in den einzelnen Bereichen, die bereichsspezifisch anzugehen sind; hierzu stehen sicher die einzelnen Führungskräfte in der Pflicht. Konstruktiver Umgang mit Kritik ist notwendig.

Abteilungen, wie *Maschinenbau*, *Export* oder *Arbeitsvorbereitung*, haben sicher für die Firma eine größere Bedeutung als andere Abteilungen. Diese sollten im Sinne der Ergebnisse gestärkt werden; dies wirft für die Moderation der Ergebnisse besondere Probleme auf. Es ist darauf zu achten, daß z.B. einzelne Bereiche nicht zu „Sündenböcken“ gemacht werden.

1.5.3 Führungskräfte

Die Ergebnisse der Ebene Führungskräfte erscheinen teilweise abgehoben.

Bedauerlicherweise wurden in dieser Untersuchung außer den Führungskräften keine Ebenen gebildet, sondern nur Bereiche. Wir können also nicht verfolgen, wie sich die Ergebnisse auf der mittleren Führungsebene, Gruppenleiter und Meister etc. darstellen. Wie sich die Kaskade der unterschiedlichen Wahrnehmungen betrieblicher Gegebenheiten von oben nach unten fortpflanzt.

Die deutliche und generelle Einbeziehung und Unterstützung der unteren und mittleren Führungskräfte in Information und Partizipation im Rahmen des Qualitätsmanagements

müßte sichtbar vorangetrieben werden. Dieser Ansatz dürfte als zentraler erfolversprechend sein.

1.5.4 Qualitätsmanagement

Will man an den hohen Zielen des Qualitätsmanagements festhalten, so gilt es nur einige dieser Ziele konsequent zu verfolgen; Zielgruppe der Klärung, der zuerst zu verwirklichenden Ziele, sollte wiederum das mittlere Management sein. Jedoch müssen die Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Rationalisierungsmaßnahmen durch TQM aufgedeckt werden. Des weiteren darf TQM im Unternehmen nicht nur als technische Maßnahme aufgefaßt werden – was übrigens in anderen Betrieben nicht anders ist. Möglichkeiten einer kontinuierlichen Mitarbeiterpartizipation und ein entsprechendes Führungsverhalten sind zu entwickeln, sollten gelebt werden und in der Firmenkultur für alle Mitarbeiter erlebbar sein.

1.5.5 Verbesserungswesen

Das Verbesserungswesen kann meist schnell flott gemacht werden -Tafeln in den Bereichen, an denen die Mitarbeiter den Fortgang selber feststellen und steuern können, sollten aufgestellt werden.

1.5.5.1 Arbeitsplatzverbesserungen

Umgehende Arbeitsplatzverbesserungen in der Produktion im Sinne von Arbeitssicherheit und Gesundheit zeigen dem Mitarbeiter direkt, daß die Ergebnisse der Befragung ernst genommen werden.

1.5.6 Vertrauenskultur

Die Vertrauenskultur ist angeschlagen. Sie sollte bessere Ergebnisse zeigen. Dies zeigt sich beim "offenen Wort", bei der „Beteiligung der Mitarbeiter“, den „Missing-Werten“ und den „Sündenböcken“. Vertrauenskultur muß vorgelebt werden.

1.5.7 Leistung

Leistung muß sich lohnen! Dieses ist nur zu erreichen, wenn Leistungskriterien für Personalentscheidungen und für den Aufstieg transparent gemacht werden.

2. TABELLE TEILNEHMERSTATISTIK

3. TABELLE: BEREICHE

4. DARSTELLUNGEN ÜBER ALLE UNTERNEHMENSEINHEITEN

5. ABSCHRIFTEN DER GRUPPENDISKUSSIONEN

Was ist Gruppendiskussion?

Die Konzeption der Gruppendiskussion wird in unterschiedlichen Teilbereichen, wie z.B. der Arbeitssituation, als Methode der Meinungs- und Einstellungsforschung eingesetzt. In der Dynamik einer Diskussion kommt durch den wechselseitigen Austausch das wesentlich Gemeinte zur Sprache. Dies wird durch die hohe Realitätsnähe und durch die spontanen Äußerungen unterstützt. Problematisch bei dieser Vorgehensweise erscheint die Gruppendynamik, ob die Äußerungen der Gruppenmitglieder ihre eigentlichen Einstellungen, ihre wahren Meinungen darstellen und auch für Handlungen leitend sind. Jedoch es ist anzunehmen, daß die Dynamik der Gruppe weniger die Produktion von Meinungen betrifft als sie vielmehr die Meinungsvielfalt und –gültigkeit reguliert. Sie erscheint demnach als der valide Ort der Entstehung und Erfassung verhaltensrelevanter Einstellungen und Meinungen.