

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 16.01.1996

[....]

Betriebsklimauntersuchung 1993/1995

Die [Betriebsstättenbezeichnung gelöscht] führte im Spätherbst 1995 eine Mitarbeiterbefragung zum Organisations- und Betriebsklima durch. Diese Befragung erfolgte als vierte Untersuchung im Abstand von jeweils zwei Jahren nach der ersten Untersuchung 1989. Zum Einsatz kam ein in einigen Fragen verbesserter Fragebogen.

Die Berichterstattung gliedert sich folgendermaßen:

1. Bericht
2. Statistik
3. Balkendiagramme
 - 3.1 Gesamtbetrieb
 - 3.2 Hierarchie
 - 3.3 Bereiche
 - 3.4 Bereiche einzeln
4. Tabellen
 - 4.1 Gesamtbetrieb
 - 4.2 Hierarchie
 - 4.3 Bereiche
 - 4.4 Bereiche und ihre Organisationseinheiten

1. Bericht

- 1.1 Was hat sich gegenüber 1993 verändert?
- 1.2 Zur Statistik
- 1.3 Wie sind die Ergebnisse zu lesen?

- 1.4 Die Ergebnisse
 - 1.4.1 Allgemeine Fragen
 - 1.4.2 Kollegenbeziehungen
 - 1.4.3 Vorgesetztenverhalten
 - 1.4.4 Organisation
 - 1.4.5 Information und Mitsprache
 - 1.4.6 Interessenvertretung
 - 1.4.7 Betriebliche Leistungen

1.1 Was hat sich gegenüber 1993 verändert?

Aufgrund inhaltlicher Überlegungen, Erfahrungen mit anderen Untersuchungen und faktorenanalytischer Überprüfung werden 1995 einige Fragen anderen Fragedimensionen zugeordnet sowie einige wenige Fragen neu hinzugefügt.

Die Fragedimension „Allgemeine Fragen“ wurde um eine Frage erweitert: Frage 7 (früher Frage 70) „Bei uns ist es unwahrscheinlich, daß in den nächsten Jahren mit einer größeren Anzahl von Entlassungen gerechnet werden muß“.

Die Fragedimension „Kollegenbeziehungen“ blieb im wesentlichen erhalten, nur einige Fragen wurden anders angeordnet.

In der Fragedimension „Vorgesetztenverhalten“ wurden zwei neue Fragen hinzugefügt, die wesentlich auf modernes Führungsverhalten bezogen sind: Frage 29 „Unsere Vorgesetzten ermutigen uns zu selbständigem Handeln“ und Frage 30 „Die Ziele unserer Abteilung sind uns allen klar“.

Am meisten Veränderungen gab es in der Dimension „Organisation“, in der die Fragen 37, 39, 40, 43, 45, 46 und 48 neu formuliert wurden. Bei dieser Dimension ist der Vergleich mit 1993 nur auf der Ebene einzelner Fragen möglich.

In der Dimension „Information und Mitsprache“ wurden zwar vier neue Fragen ergänzt, die jedoch, den Inhalt der Dimension nicht wesentlich verändert haben.

Die Dimension „Interessenvertretung“ wurde auf wenige wesentliche Fragen eingegrenzt.

Die Dimension „Betriebliche Leistungen“ wurde um Fragen zu „Nebenleistungen“, „Gewinnbeteiligung“ und „Anerkennung von Verbesserungsvorschlägen“ ergänzt.

Die Veränderungen des Fragebogens erlauben eine differenziertere Analyse des Organisationsklimas (vgl. dazu auch L.v.Rosenstiel u. R. Bögel (1992) Betriebsklima geht jeden an! Hrsg.: Bayer. Staatsministerium für Arbeit Familie und Sozialordnung) jedoch sind Vergleiche der Mittelwerte der Fragedimensionen von 1993 mit 1995 vorsichtig zu handhaben.

1.2 Zur Statistik

Im Fragebogen gab es 31 statistische Merkmale, bei denen die Mitarbeiter die Möglichkeit hatten ihre Gruppenzugehörigkeit anzukreuzen. 5,4 % der Mitarbeiter machten hierzu keine Angaben. Dieses Ergebnis liegt im Vergleich mit über 100 von uns untersuchten Organisationen im Durchschnitt. Der Rücklauf insgesamt, mit 501 Fragebögen, beläuft sich nach unserer Schätzung (die genau Anzahl der Mitarbeiter ist hier nicht bekannt) auf ca. 65% . Auch dies entspricht dem Durchschnitt der von uns untersuchten Unternehmen. In den Tabellen zur Statistik wie auch in den Tabellen der Antwortwerte werden die absoluten Rückläufe bzw. verwertbaren Antworten ausgeworfen. Die relativ gute Gesamtbeteiligung darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß in einigen Organisationseinheiten und hierarchischen Ebenen (!) die Beteiligung unter 50% absinkt. Zum Beispiel haben von ca. 65 Betriebsstellen-, Gruppen- und Schichtleitern nur 34 ihre Gruppenzugehörigkeit kenntlich gemacht. Die statistischen Angaben im Fragebogen 1995 decken sich nicht in allen Punkten mit dem Fragebogen von 1993. Der Vergleich in der Hierarchie ist aufgrund unterschiedlicher Gruppeneinteilungen nicht immer möglich.

Für die Auswertung wurden folgende Einheiten gebildet:

- Gesamtbetrieb (Mitarbeitergruppen 01-31)
- Gewerbl. Mitarbeiter (Mitarbeitergruppen 01-11)
- Angestellte (Mitarbeitergruppen 12-23)
- Betriebsstellenleiter usw. (Mitarbeitergruppen 24-26)
- Führungskreis 2 (Mitarbeitergruppen 27-29)
- Führungskreis 1 (Mitarbeitergruppen 30-31)
- Werk [Ort gelöscht] (Mitarbeitergruppen 2-5 u. 17-19)
- Werk [Ort gelöscht] (Mitarbeitergruppen 6-9 u. 20-22 u. 24)

- Werk [Ort gelöscht] (Mitarbeitergruppen 10, 11, 23, 26)
- Zentrallager (Mitarbeitergruppen 01, 13)
- Hauptverwaltung (Mitarbeitergruppen 14, 15, 16, 29)
- Verkauf (Mitarbeitergruppen 12, 28, 30)
- Andere, (sonst nicht zuordenbare Mitarbeitergruppen 25, 27, 28, 31)

1.3 Wie sind die Ergebnisse zu lesen?

Die standardisierten Fragen haben eine Antwortskala von 1 bis 5, von „stimmt“ bis „stimmt nicht“, auf der die Mitarbeiter ihre Zustimmung/Ablehnung ankreuzen konnten. Es gibt positiv und negativ formulierte Fragen. Errechnet und zurückgemeldet werden

Durchschnittswerte (Arithmetisches Mittel), die für die Schwachstellenanalyse in der Praxis bestens geeignet sind. Aufgrund der Fülle der möglichen Daten wird auf die Rückmeldung anderer Indices weitgehend verzichtet, da diese nur einen „Datenfriedhof“ füllen, der in der betrieblichen Praxis nur von der Bewältigung der Schwachstellen ablenkt. Die Antwortwerte sind normalverteilt, besondere Auffälligkeiten wie z.B. zweigipflige Verteilungen zeigen sich in den Streuungen nicht.

Die Ergebnisse werden zum besseren Verständnis der Darstellungen und Tabellen so umgepolt, daß die hohen Werte über dem Median 3 die besseren Ergebnisse repräsentieren und die niedrigen unter 3 die schlechteren, - ganz gleich wie die Frage einmal gelautet hat.

Die pauschalen Zufriedenheits- und Wichtigkeitsfragen am Ende der Fragenblöcke werden nicht mit den Dimensionen verrechnet.

Unterschiede in den Antwortwerten von mehr als $\frac{2}{10}$ stellen bemerkenswerte Veränderungen dar, kleinere Differenzen markieren zwar Tendenzen, die aber evtl. von „Ausreißern“ bestimmt werden.

1.4 Ergebnisse

Auffällig ist, daß das Ergebnis der Dimension „Organisation“ deutlich besser geworden ist. Dieses Ergebnis ist nicht nur von den neuen Fragen beeinflusst, die der Tendenz nach sogar anspruchsvoller sind. Ebenso besser geworden ist das Ergebnis der Dimension „Betriebliche

Leistungen“. Eine Ursache hierfür sind die neuen, keineswegs anspruchsloseren Fragen. Insgesamt ist der Trend der Werte bei den anderen Dimensionen eher fallend.

Diese Tendenz zeigt sich auch bei den Zufriedenheitswerten der einzelnen Dimensionen mit Ausnahmen bei „Organisation“ bei der der Wert ungefähr gleich bleibt, und bei „Betriebliche Leistungen“, bei der sich der Wert um $\frac{2}{10}$ verbessert hat.

Über die Dimensionen hinweg zeigen sich in der Hierarchie (mit wenigen Ausnahmen) signifikant schlechtere Beurteilungen bei den gewerblichen Mitarbeitern.

Stark vereinfacht läßt sich sagen, die „Organisation“ hat sich verbessert, das „Führungsverhalten“ (mehr Druck) verschlechtert.

1.4.1 Allgemeine Fragen

Der Antwortwert für die Dimension bleibt ungefähr gleich.

Nach unten zieht den Gesamtwert die neue Frage 7 „Bei uns ist es unwahrscheinlich, daß in den nächsten Jahren mit einer größeren Anzahl von Entlassungen gerechnet werden muß“ (3.09), allerdings hat sich hier das Ergebnis gegenüber früher nicht wesentlich verändert.

Bemerkenswert ist das Ergebnis der Frage 1 (3.53 früher 3.73) „Bei uns legt man Wert darauf, daß die Mitarbeiter gerne hier arbeiten“. Dieser Frage 1 kommt zu Beginn des Fragebogens eine Schlüsselfunktion zu, so daß das Ergebnis eine allgemeine Stimmung wiedergibt. Ähnlich verhält es sich bei der inhaltlich verwandten Frage 6 „In unserem Betrieb ist das Wohlergehen der Mitarbeiter wichtig“ (von 3.46 nach 3.28)

Die Verschlechterung der Werte geht deutlich von den gewerblichen Mitarbeitern aus, in einigen Untergliederungen auch von den Angestellten; auffällig ist der Niedergang dieser Werte in ZL und Verkauf.

1.4.2 Kollegenbeziehungen

Hier sind die Ergebnisse für die Gesamtdimension im Wesentlichen gleich geblieben. Es gab keine bemerkenswerten Veränderungen bei den Fragestellungen.

Die konkrete Hilfsbereitschaft zwischen Kollegen hat sich verbessert, wie Frage 10 „Wenn bei uns jemand Schwierigkeiten hat kann er mit Verständnis und Hilfe der Kollegen rechnen“ zeigt (von 3.36 nach 3.48). Hingegen hat sich das Vertrauen verschlechtert, wie sich das tendenziell bei den Fragen 11 13 und 14 zeigt. Am deutlichsten zeigt sich dieses bei Frage 9 „So etwas wie Gemeinschaftssinn gibt es bei uns nicht, hier denkt jeder nur an sich selbst“ (von 3.32 nach 3.17).

Die signifikant schlechteren Werte sind bei den gewerblichen Mitarbeitern zu verzeichnen, in ZL auch auffällig schlechte Werte bei den Angestellten.

Das Ergebnis für die pauschale Zufriedenheitsfrage dieser Dimension Frage 18 verschlechtert sich leicht von 3.71 nach 3.65, dieses Ergebnis liegt selbstverständlich noch im recht guten Antwortbereich.

1.4.3 Vorgesetztenverhalten

Der Gesamtwert für die Dimension „Vorgesetztenverhalten“ verschlechtert sich von 3.39 nach 3.23. Die Frageninhalte dieser Dimension haben sich kaum verändert. Die Antwortwerte bei den neu hinzugekommenen Fragen wirken sich eher verbessernd auf das Gesamtergebnis aus, so daß sich durchgehend deutliche Verschlechterungen bei den alten Fragen zeigen.

Extrem kommt das bei Frage 31 zum Ausdruck „Hier wird man ständig zur Arbeit angetrieben“ (von 3.37 nach 2.57). Die schlechteren Werte stammen hier nicht von den gewerblichen Arbeitnehmern (2.88) sondern von den Angestellten (2.36), Betriebsstellen- usw. Leitern (2.28), Führungskreis 2 (2.37) und Führungskreis 1 (2.14).

Gleichsam normal, d.h. wie bei dieser und anderen Untersuchungen üblich, in der Hierarchie von oben nach unten verlaufen die Antwortwerte wieder bei Frage 33, bei der sich der Wert allerdings um $\frac{3}{10}$ verschlechtert hat (von 3.31 nach 3.03) „Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter betreffen werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung gefragt“: Gewerbliche Mitarbeiter (2.73) Angestellte (3.14) Betriebsstellenleiter und Führungskreis 2 (3.50) und Führungskreis 1 (4.14).

Die Verschlechterungen in dieser Dimension schlagen sich auch deutlich im Ergebnis der Zufriedenheitsfrage 34 nieder (von 3.40 nach 3.24).

1.4.4 Organisation

Die Fragen der Dimension „Organisation“ wurden gegenüber 1993 erheblich verändert und die Fragen anspruchsvoller formuliert. Die Ergebnisse für die Dimension insgesamt haben sich deutlich verbessert (von 3.26 nach 3.47). Ein Vergleich mit 1993 ist jedoch nur auf der Ebene von einzelnen Fragen möglich.

Ausnahmen in diesem positiven Trend sind die Bereiche [...] und Verkauf.

Es fällt positiv auf, wie sich das z.B. bei Frage 41 „Bei uns sind die Aufgabengebiete in viele kleine Teile eingeteilt und jeder bearbeitet nur einen kleinen Teil“ zeigt (von 3.52 nach 3.67), daß ein job-enlargement stattgefunden hat. Entsprechendes gilt für die Fragen 38 und 39.

Andererseits hat sich das job-enrichment verschlechtert, wie das Ergebnis der Frage 42 „Hier wird nichts der Eigeninitiative überlassen, für alle Vorkommnisse gibt es detaillierte Anweisungen“ sichtbar macht (von 3.53 nach 3.15).

Verbesserungen in der Personalbetreuung schlagen deutlich zu Buche bei den Fragen 47 von 3.24 nach 4.00 „Wenn ich mit Fragen zu meiner Personalstelle komme dann nimmt man sich dort Zeit für mich“; dasselbe gilt für die ganz neu formulierte Frage 48 „Kompetente Beratung durch Personalstelle“ (3.89).

Die Zufriedenheit mit diesem Fragenkomplex hat sich nicht wesentlich von 3.17 nach 3.22 verbessert.

1.4.5 Information und Mitsprache

In der Dimension „Information und Mitsprache“ haben sich die Fragen inhaltlich nicht verändert, wenn auch einige neu formuliert wurden. Das Gesamtergebnis dieser Dimension ist tendenziell rückläufig (von 2.95 nach 2.87). Hier wird das schlechteste Ergebnis aller Dimensionen erreicht.

Das Image der Geschäftsführung, wie es Frage 55 beschreibt „Die Geschäftsführung ist bereit die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter zu berücksichtigen“ geht deutlich zurück (von 3.33

nach 3.13). Dergleichen zeigt sich in Frage 54 „Es kommt oft vor, daß wir vor vollendete Tatsachen gestellt werden“ (von 2.64 nach 2.48).

Die ganz neue Frage 59 „Wir werden ausreichend über die Ziele des Unternehmens informiert“ erreicht mit 3.34 den höchsten Wert in dieser Dimension. Auch die Frage 62 „Anstelle von sachlichen Informationen gibt es bei und viele Gerüchte“ erlangt mit dem Wert 3.10 insgesamt ein positives Ergebnis.

Abgesehen vom Führungskreis 1 (3.61), wird die Dimension „Information und Mitsprache“ durchgehend über alle hierarchischen Ebenen mit schlechten Werten belegt, von Führungskreis 2 (3.07) bis gewerbliche Mitarbeiter (2.71).

Besonders deutlich zeigen sich die Veränderungen dieser Dimension im Zentrallager (von 3.29 nach 2.77) und im Verkauf (von 3.49 nach 3.08). Kaum Veränderungen gibt es in den Werken [Ort gelöscht] und [Ort gelöscht] sowie in der Hauptverwaltung, aber die schlechten Werten von 1993 haben sich nicht verbessert.

Die Zufriedenheitswerte für Information (von 2.99 nach 2.93) und Mitsprache (von 2.94 nach 2.84) haben sich tendenziell verschlechtert.

1.4.6 Interessenvertretung

In dieser Dimension wurde viel Ballast abgeworfen, die Fragen wurden deutlich reduziert und der Inhalt vereinfacht. Die Verbesserung von 3.04 nach 3.14 insgesamt ist deshalb nicht aussagekräftig.

Das Ergebnis der Frage 68 „Für die Durchsetzung eigener Interessen muß bei uns jeder für sich allein kämpfen“ hat sich von 2.65 nach 2.80 verbessert.

Die Bewertung bei der Zufriedenheitsfrage für die Interessenvertretung hat sich tendenziell verschlechtert (von 3.24 nach 3.18).

1.4.7 Betriebliche Leistungen

Hier hat sich der Wert insgesamt deutlich verbessert (von 2.96 nach 3.26). Eine Verschlechterung verzeichnet nur der Bereich Verkauf.

Maßgeblich an der Verbesserung ist das Ergebnis von Frage 80 „Gewinnbeteiligung“ mit verantwortlich(4.57).

Auch die neue Frage 79 „Neue Ideen und Verbesserungsvorschläge werden bei uns anerkannt“ erreicht den guten Wert (3.26), was in Vergleich mit anderen Firmen sehr positiv auffällt.

Frage 78 „Nebenleistungen zu Lohn etc. sind im Vergleich zu anderen Firmen unattraktiv“ erreicht den sehr guten Wert 3.88.

Auch Frage 72 „bei uns wird Weiterbildung gefördert“, verbessert ihr Ergebnis von 3.15 nach 3.52.

Die Fragen 76 zu „Entlohnungssystem“ und 77 „Leistungsgerechtigkeit“ verbuchen schlechtere Werte (von 3.07 nach 2.96 und von 2.75 nach 2.69).

In der Hierarchie zeigt sich auch hier ein signifikant schlechteres Ergebnis bei den gewerblichen Mitarbeitern.

Bei den Bereichen macht der Verkauf eine Ausnahme, auch wenn hier die Werte insgesamt noch im sehr guten Wertebereich liegen.

Die allgemeine Zufriedenheitsfrage dieser Dimension wurde mit deutlich besseren Werten belegt (von 3.48 nach 3.70).