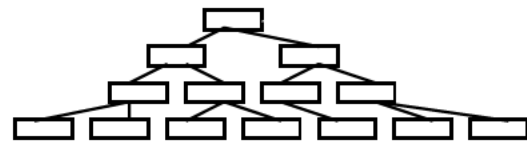


[Betriebsbezeichnung]
Werk [...]
Mitarbeiterbefragung
1998

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 Zusammenfassung: Was fällt auf!
 - 1.2 Der Fragebogen und seine empirische Überprüfung
 - 1.3 Statistik: Wer hat teilgenommen?
 - 1.4 Wie sind die Ergebnisse zu lesen?
 - 1.5 Die Ergebnisse
 - 1.6 Konsequenzen: Wie geht es weiter?
2. Tabellen
 - 2.1 Mittelwertvergleiche Gesamtbetrieb, Ebenen und Bereiche 1998
 - 2.2 Mittelwertvergleiche Gesamtbetrieb und Ebenen 1995/1998
 - 2.3 Rangreihe absteigender Mittelwerte von den besten zu den schlechtesten
3. Diagramme für den Gesamtbetrieb und alle Ebenen
4. Für alle Bereiche alle Diagramme
und Tabellen der Rangreihe absteigender Mittelwerte

1.1 Zusammenfassung: Was fällt auf!

Die Mitarbeiterbefragung 1998 wurde mit leicht verändertem Fragebogen gegenüber 1995 durchgeführt (einige wenige Fragen wurden im Wortlaut leicht verändert, einige neue Fragen zum Team- und Kommunikationsverhalten eingefügt und eine neue Dimension „Das Gespräch“ kam hinzu).

Wieder wurde $\frac{1}{4}$ der Belegschaft repräsentativ nach Bereichen und hierarchischen Ebenen geschichtet befragt; die Ergebnisse sind also repräsentativ.

Vergleiche 1995/98 werden für den Gesamtbetrieb und die hierarchischen Ebenen gezogen, nicht jedoch für die Bereiche, die zwischenzeitlich umstrukturiert wurden.

Vergleiche werden auch (bei aller Vorsicht bei Benchmarking mit subjektiven Daten mit unterschiedlichen Stichproben und Tätigkeitsbereichen: vgl. Abschnitt 1.4) zwischen Werk [...], anderen [Betriebsbezeichnung] Werken und anderen Industriebetrieben auf aggregiertem Niveau möglich (vgl. Diagramm).

Die Ergebnisse haben sich im Durchschnitt und für den Gesamtbetrieb ganz leicht verbessert. Unterschiede in den Antwortwerten von mehr als $\frac{1}{10}$ sind für diese repräsentative Untersuchung aussagekräftig und in den wichtigsten Diagrammen und Tabellen mit + bzw. – gekennzeichnet. Dies zeigt ein Blick auf die Darstellung der 10 besten und 10 schlechtesten Antwortwerte deutlich. Das gute Image des Betriebs bei den Mitarbeitern aller Ebenen und damit das Commitment der Belegschaft steht an oberster Stelle der Antwortwerte.

Betrachtet man die Durchschnittswerte für den Gesamtbetrieb im Sinne einer Schwachstellenanalyse, dann sind die Verbesserungen in den traditionell schlechteren Dimensionen „Berufliche Entwicklung“ und „Management und Organisation“ hervorzuheben. Verschlechtert haben sich die Ergebnisse für „Planungsbeteiligung“ und „offenes Wort“. Gleich schlecht geblieben und damit an die unterste Stelle der Werteskala gerückt sind die Antwortwerte für Aufstieg durch „Beziehungen“ und „Ja-Sager“.

Auffällig sind die unterschiedlichen Ergebnisse im Vergleich 1995/98 bei den verschiedenen Ebenen in der betrieblichen Hierarchie:

Die gewerblichen Mitarbeiter spiegeln aufgrund ihrer Zahl die Werte des Gesamtbetriebs deutlich wieder. Es gibt auch keine dramatischen Veränderungen gegenüber 1995.

Ähnliche Ergebnisse bei den Sachbearbeitern, wenn wir von einigen absehen, so z.B. der Verschlechterung bei „Zielvereinbarung“.

Die Ergebnisse der Ebene E5 zeigen die interessantesten Veränderungen sowohl im Hinblick auf positive als auch negative Werte. Auffällig z.B. die Veränderung des Antwortwertes für Frage zum „offenen Wort“ von 3.67 nach 3.06 oder für „Weiterbildung“ von 2.83 nach 3.44. Deutlich verschlechtert haben sich die Ergebnisse im Durchschnitt bei der Ebene 4. Und deutlich verbessert haben sich die Ergebnisse bei der Ebene 1,2,3.

Die Ergebnisse zeigen, daß offensichtlich Veränderungen struktureller Art die mittleren Ebenen E4 und E5 stark betroffen haben, der Abstand zu E1,2,3 ist auffällig groß. Die nach Auffassung des externen Gutachters besonders „geschüttelte“ E5 muß demnach befähigt werden ihren Führungsaufgaben gegenüber gewerblichen Mitarbeitern und Sachbearbeitern gerecht zu werden. Der sichtbare „Graben“ zwischen E 1,2,3 und der E 4 bedarf einer „Überbrückung“.

Von bereichsspezifischen Abweichungen bei wenigen einzelnen Antwortwerten abgesehen gibt es eine Reihe von Zügen guter/schlechter Antwortwerte über die Bereiche hinweg. Bereichsspezifische Schwachstellen liegen aufgrund der Daten klar auf der Hand und bedürfen hier keiner besonderen Betonung; Unterschiede zeichnen sich zwischen der Technik einerseits und den Dienstleistungsbereichen andererseits ab.

1.2 Der Fragebogen und seine empirische Überprüfung

Das Werk [...] führte im Frühjahr 1998 zum zweiten Mal eine repräsentative Befragung zum Betriebs- und Qualitätsklima mit einem standardisierten Bogen durch. Als follow-up kam ein Fragebogen zum Einsatz, der im wesentlichen dem Konzept entspricht, wie es das Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität München vorgeschlagen hat. Es kamen 88 Fragen in 7 Fragendimensionen zum Einsatz.

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

Die empirische Überprüfung des Befragungsinstruments mittels Faktorenanalyse ergibt eine Struktur, die als ersten Faktor „Führung und Vorgesetztenverhalten“ ausweist. Es sind dies die Fragen 1, 5, 7, 8, 9, 13, 43, 44, 45, 46, 51, 52, 55 u. 58. Die Dimension „Mein

Arbeitsbereich“ erscheint nicht als eigener oder geschlossener Faktor, das ist nicht ungewöhnlich, denn je nach Ursachenzuschreibung laden die Fragen zu anderen Faktoren. Der zweite Faktor beinhaltet die Fragen der Dimension „Management und Organisation sowie die Frage 10.

Der dritte Faktor zeigt den Zusammenhang auf, der zwischen wesentlichen Fragen zur Kommunikation, dem feed back und dem Teamtreffen besteht (47, 48, 49, 50, 59, 60, 70, 71, 72 u. 73).

Der vierte Faktor erst hat die Fragen zur „Beruflichen Entwicklung“ zum Inhalt. Die 3 Fragen zu den Verbesserungsvorschlägen bilden hier eine Untergruppe, die auch hoch mit „Management und Organisation“ korreliert ist.

Der fünfte Faktor beinhaltet die „angenehmen“ Fragen zu den „Kollegenbeziehungen“ (26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 38 u.40).

Ein sechster Faktor enthält eher negativ formulierte Fragen, für deren Ursache Kollegen als auch Vorgesetzte verantwortlich gemacht werden (32, 33, 35, 36, 37, 39, 53, 54, 61, 62); d.h. nicht, daß diese Fragen auch mit schlecht beurteilt wurden.

Einen weiteren einheitlichen Faktor bilden die Fragen zu „Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen“.

Die Faktorenanalyse bestätigt also einerseits die übernommenen Dimensionen, andererseits zeigt sie auch Querverbindungen auf bzw. ursächliche Zusammenhänge, wie diese offensichtlich gedacht werden. Für die Präsentation der Ergebnisse im Einzelnen können die Ergebnisse der Faktorenanalyse vernachlässigt werden, in strategische Überlegungen sollten sie einbezogen werden.

1.3 Statistik: Wer hat teilgenommen?

An der Mitarbeiterbefragung hat in einer Zufallsauswahl nach Bereichen und hierarchischen Ebenen geschichtet $\frac{1}{4}$ der Belegschaft teilgenommen, sie ist also repräsentativ!

Alle 512 Fragebogen waren auswertbar. Auffällig ist jedoch die hohe Quote von Mitarbeitern, die ihre Ebene und/oder ihren Bereich nicht angekreuzt haben. Diese Fragebogen gehen zwar in das Gesamtergebnis ein, können aber nicht den einzelnen Bereichen oder Ebenen zugeordnet werden. Bei den Ebenen sind dies 9,6% und bei den Bereichen 10,5%. Das bedeutet, daß es bei einem Teil der Mitarbeiter doch Anonymitätsbedenken gab. Da die missing-Quote 1995 bei 5% lag, muß hier eine deutliche Verschlechterung festgestellt werden. Aufgrund der größer gewählten Untersuchungseinheiten im Vergleich mit 1995 mag das offensichtlich schlechter gewordene Vertrauen in die Anonymität der Befragung

verwundern. Im Durchschnitt aller unserer Untersuchungen liegt die missing-Quote knapp unter 5%.

In den Tabellen zeigt der Unterschied zwischen „Gruppen-Gesamtwert“ und „Tabellen-Gesamtwert“ wie die missing-Quote geurteilt hat. Wie die Ergebnisse zeigen, sind die Unterschiede unbedeutend und die Antworten nicht unbedingt schlechter.

1.4 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 meist noch keinen Aufschluß über die konkreten **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.

Ab welcher Größenordnung sind Unterschiede zwischen Werten aussagekräftig?

Für diese repräsentative Mitarbeiterbefragung haben Unterschiede von mehr als $\frac{1}{10}$ bei den Durchschnittswerten eine deutliche Aussagekraft. Im Einzelfall kann dies mit statistischen Methoden unter Zugrundelegung bestimmter Annahmen noch deutlicher eingegrenzt werden, jedoch genügt für diese Untersuchung diese Regel.

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 zwar 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 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.

Das hier vorgenommene Benchmarking bietet auch auf hoch aggregiertem Niveau keine Gewähr dafür, daß Stichprobenfehler, unterschiedliche Bedeutungen der Fragen in unterschiedlichen Unternehmenskulturen (siehe Faktorenanalyse) sich ausgleichen, wie häufig angenommen wird.

1.5 Die Ergebnisse

Ähnlich wie in den anderen [Betriebsbezeichnung] Werken und Niederlassungen und anderen Industriezweigen und Dienstleistungssektoren stehen im Durchschnitt die besseren Ergebnisse in den Fragedimensionen „Mein Arbeitsbereich“, „Kollegenbeziehungen“, „Vorgesetztenverhalten“ und „Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsbereichen“ und die

schlechteren bei „Berufliche Entwicklung und Anerkennung“ und „Management und Organisation“ (vgl. Darstellung).

Bei den 10 besten und den 10 schlechtesten Antwortwerten dieser Untersuchung, wie sie die Tabelle zeigt, stehen vor allem Image- und Hygienevariable oben und Management- und Leistungsvariable unten.

Für alle Bereiche wurden Rangtabellen für die Durchschnittswerte in absteigender Folge erstellt, so daß nicht nur verkürzt die 10 besten und 10 schlechtesten Werte sichtbar werden.

„Mein Arbeitsbereich“

Trotz der insgesamt guten Ergebnisse und den Verbesserungen bei den Fragen 5 „ich darf meinen Arbeitsbereich selbst organisieren“ und 10 „bürokratische Hürden“, bleibt der Wert für bei Frage 4 „vollendete Tatsachen gleich schlecht; z.B. streuen hier die Ergebnisse zwischen Bereichen weit von 2.55 bis 3.58; bei den Ebenen ist es hier E5, die mit 2.44 am unteren Ende der schlechten Ergebnisse liegt. Die Ebene 5 schreibt in dieser Dimension fast nur schlechtere Werte als 1995, zum Teil recht deutlich.

„Berufliche Entwicklung und Anerkennung“

Die Verbesserungen gegenüber 1995 stammen von den gewerblichen Mitarbeitern, Angestellten und E1,2,3; die Verschlechterungen stammen deutlich aus E5: hier geht z.B. der Wert für die Frage 18 „Ja-Sager“ von 3.42 nach 2.69 zurück! Die schlechten Ergebnisse bei den Fragen zum beruflichen Aufstieg ziehen sich durch alle Bereiche; hingegen wird die „Beurteilung“ unterschiedlich erlebt.

Durchgehend gibt es deutlich bessere und gute Ergebnisse für „Weiterbildung der [Betriebsbezeichnung]“, „Personalbereich“ und für „Betriebsrat“.

Die Ergebnisse zu den 3 Fragen zu Verbesserungsvorschlägen haben sich im Durchschnitt nicht verbessert, bei den Sachbearbeitern und E4 sogar verschlechtert, nur bei E5 gibt es bessere Werte.

„Kollegenbeziehungen“

Neben einer Reihe von Verbesserungen gegenüber den Ergebnissen von 1995, gibt es bei E4 deutliche Verschlechterungen.

Die deutliche Verschlechterung des Ergebnisses bei Frage 35 „offenes Wort“ macht nur bei E1,2,3 eine ebenso deutliche Ausnahme!

„Teamtreffen“ und „Teamverbesserungen werden nur von gewerblichen Mitarbeitern mit deutlich schlecht beurteilt (2.54 und 2.57), alle anderen Ebenen liegen deutlich über 3.00.

Die „Verfolgung persönlicher Ziele auf Kosten anderer“ wird nur in den dienstleistenden Bereichen nicht negativ erlebt.

„Vorgesetztenverhalten“

Das Ergebnis für die „Zielvereinbarung“ hat sich bei den gewerblichen Mitarbeitern und Sachbearbeitern deutlich verschlechtert, bei den anderen Ebenen deutlich verbessert.

Während sich sonst eine Reihe von Verbesserungen bei den gewerblichen Mitarbeitern abzeichnet, zeigen sich bei E5 recht unterschiedliche Ergebnisse und bei E4 eine Reihe deutlicher Verschlechterungen.

Gewerbliche Mitarbeiter beurteilen die Fragen zum Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit schlecht, alle anderen Ebenen mit gut.

„Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen“

Mit Ausnahme der Ebene 4 werden im Vergleich mit 1995 die Antwortwerte dieser Dimension deutlich besser.

„Das Gespräch“

wird über die Ebenen hinweg durchgehend positiv eingestuft, allerdings gibt es in einigen Bereichen Einbrüche bei den Werten, wenn es um „Regelmäßigkeit“ und „wichtige Info“ geht.

„Management und Organisation“

Trotz der im Durchschnitt noch schlechten Ergebnisse gibt es gegenüber 1995 eine Reihe deutlicher Verbesserungen; am deutlichsten kommt die bei der Ebene 5 zum Ausdruck, wenn man von E1,2,3 absieht.

Das Ergebnis bei Frage 85 „Planungsbeteiligung“ verschlechtert sich über die Ebenen hinweg von 95 nach 98 von 2.60 nach 2.46; nur Ebene 1,2,3 verbessert sich von 3.00 nach 3.46!

Die durchgehend auffallende Verbesserung (teils bis zu einer ganzen Skaleneinheit) für die Frage 88 „offizielle Quellen“ ist auf eine Inhaltsänderung zurückzuführen. Die Frage hat früher gelautet: „Aus unseren offiziellen Quellen erfährt man nur, was längst gelaufen ist“; 1998: „Von den Informationstafeln oder Schaukästen meiner Kostenstelle bekomme ich wichtige Informationen.“ Das gute Ergebnis zeigt, daß die Infotafeln gut angekommen sind.

1.6 Konsequenzen: Wie geht es weiter?

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 Leitbilds 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.

Leitfragen zur Ergebnisdiskussion

Was sagen mir/uns die Ergebnisse?

- Welche Ergebnisse habe ich/haben wir erwartet?
- Welche sind überraschend?
- Wie kann ich mir/können wir uns dies erklären?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus aus meiner/unserer Sicht?

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.

Was tun?

Wie die Daten im Einzelnen zeigen, gibt es bereichsbezogen einzelne spezifische Schwachstellen, die es vor Ort anzugehen gilt. Der Schwerpunkte im Sinne der Schwachstellenanalyse zeichnet sich nicht in den Bereichen ab sondern bei den

Veränderungen 1995/98 in den Ebenen (auf besondere Hinweise einzelner Schwachstellen in den Bereichen wird deshalb verzichtet).

Unter strategischen Gesichtspunkten sind, wie bereits in der Zusammenfassung angedeutet, die Ebenen 4 und 5 die wichtigsten Zielgruppen für Klarstellungen und Verbesserungen; allerdings lassen sich „Einsichten“ und das daraus folgende „Handeln“ nicht erzwingen. Wenn z.B. „Das Gespräch“ für die gewerbl. Mitarbeiter attraktiver werden muß, dann ist hier die (nicht erzwingbare) Motivation der E 5 notwendig.

Wenn in den Köpfen der Mitarbeiter (insbesondere auch E 5) die Vorstellung herrscht, daß sich Leistung nicht lohnt, weil der Aufstieg über „Beziehungen“ und „Ja-Sagen“ erfolgt, muß deutlich über Aufstiegsriterien informiert werden. Eine Schlüsselrolle kommt hier zweifelsfrei den Ebenen 4 und 5 zu. Ansätze für Verbesserungen bietet die „Nachvollziehbarkeit von Personalentscheidungen“, wenn die Kriterien dafür den Mitarbeiter bekannt gemacht werden; dies bedarf allerdings eines konsequenten Controlling.

Wenn man die durchgehend nicht guten Ergebnisse für das Verbesserungswesen betrachtet, dann läßt sich hier durch ein Reformprogramm relativ rasch und für die Mitarbeiter sichtbar ein Erfolg erzielen.

Entscheidungen und Maßnahmen:

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