

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 22.11.1995

## Bericht über die Mitarbeiterbefragung 1995 im Rahmen des Leitbildprozesses bei der [Betriebsbezeichnung] Werk [...]

### Inhaltsverzeichnis:

1. Zusammenfassung
2. Konzept und Operationalisierung der Mitarbeiterbefragung
3. Wie wurde ausgewertet und wie sind die Ergebnisse zu lesen
4. Die Ergebnisse
  - 4.1 Teilnehmer-Statistik
  - 4.2 Werk [...] gesamt
  - 4.3 Die Bereiche im einzelnen (Codierung wie im Fragebogen)
    - 4.3.1 [...] (01 - 06)
    - 4.3.2 [...] (07 - 09)
    - 4.3.3 [...] (10)
    - 4.3.4 [...] (11)
    - 4.3.5 [...] (12)
    - 4.3.6 [...] (13)
5. Wie geht es weiter

## 1. **Zusammenfassung**

Im Oktober 1995 wurde im Werk [...] mit einem standardisierten Fragebogen (83 Fragen in 7 Dimensionen sowie 12 Wiederholungsfragen zur Leitbild-„Spinne“) eine repräsentative und anonyme Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Den inhaltlichen Hintergrund zur Mitarbeiterbefragung gibt das Leitbild ab.

Die Befragung wurde an der Universität München am Institut für Psychologie - Organisations- und Wirtschaftspsychologie - ausgewertet. Die Auswertung erfolgte über das Werk [...] gesamt, 6 Bereiche und ihre Abteilungen sowie über 5 hierarchische Ebenen. Damit die Anonymität der einzelnen Befragten nicht verletzt wird, wurde festgelegt, daß keine Einheit unter 7 Mitarbeiter ausgewertet wird; kleinere Rückläufe werden der übergeordneten Organisationseinheit zugeschlagen.

Die Ergebnisse zeigen „durch die Brille der Mitarbeiter“ Stärken und Schwächen der Organisation im Allgemeinen insbesondere die der im laufenden Leitbildprozeß verfolgten Schwerpunkte. Die Mitarbeiterbefragung stellt im Sinne der internen Kundenorientierung als IST-Feststellung eine Evaluation des SOLLs dar: „Wieweit wird das Leitbild gelebt!“ Die SOLL-IST-Diskrepanz bezeichnet den Handlungsbedarf.

Die Beteiligungsquote liegt bei dieser repräsentativen Befragung von ¼ der Mitarbeiter bei 100% an der Spitze im Vergleich mit 80 von uns durchgeführten Organisationsklimauntersuchungen, bei denen der Durchschnitt bei 65% liegt, allerdings waren dies Totalerhebungen.

Insgesamt bewegt sich die Mehrzahl der Ergebnisse im positiven Antwortraum, d.h. über dem Median 3 der Antwortskala mit 5 Antwortmöglichkeiten. Die Gesamtergebnisse werden stark von der Ebene der gewerbl. Mitarbeiter beeinflusst, die 69% der Stichprobe ausmacht. Gute und sehr gute Durchschnittswerte ergeben sich für den Gesamtbetrieb in den Dimensionen „Mein Arbeitsbereich“ (3.34), „Kollegenbeziehungen“ (3.35), „Vorgesetztenverhalten“ (3.20) und „Zusammenarbeit zwischen Bereichen“ (3.38). Die Werte geben deutlich nach in den Dimensionen „Berufliche Entwicklung“ (2.71), „Management und Organisation“ (2.85) und bei den Fragen zu den Aktivitäten zur Umsetzung des Leitbildes; diese liegen dann unter dem Median 3, der die guten von den schlechten Werten trennt.

Die Fragen zur Umsetzung des Leitbildes im Zeitraum 94/95 werden insgesamt mit schlecht beantwortet (2.72). Am schlechtesten fallen die Antworten zu den Fragen 64 und 67 „Einbindung in die Maßnahme“ (2.42) und „Einleitung von Maßnahmen (2.40) aus.

Schließlich galt es noch die sog. Leitbild-“Spinne“ 1994 in der Untersuchung zu berücksichtigen. Die detaillierten Untersuchungsergebnisse 1994 lagen hier nicht vor (aus der Sichtweise Angewandter Wissenschaft wie der Praxis machen Inhalt und Methode des 94er Befragungsinstrumentes wenig Sinn), trotzdem sollte die Veränderung von 94 nach 95 tendenziell gemessen werden. Deshalb wurden die 12 wichtigsten Fragen der Spinne wiederholt (trotz der Mängel, wie z.B. unterschiedlichster Skalierung usw.). Dabei wurden die Ergebnisse besser bei „Führungskräfte fördern den Teamgeist“ von ca. 28% nach 34% und bei „Das Leitbild wird in allen Ebenen vorgelebt“ von ca. 15% nach 18%, die übrigen Werte haben sich verschlechtert. (Vgl. Spinne im Anhang 5.)

Betrachten wir die Ergebnisse über die hierarchischen Ebenen hinweg, dann ist - wie bei diesen Untersuchungen sonst üblich - keine kaskadenartige Verschlechterung der Werte von „oben“ nach „unten“ zu verzeichnen, ja die Ebene E1/2/3 schreibt zum Teil sogar schlechtere Werte als E4, E5 und die Sachbearbeiter.

Im Sinne der Schwachstellenanalyse zeichnen sich einmal die Schwachstellen für die Gesamtorganisation deutlich ab, jedoch unterschiedlich in den Bereichen. Es fällt auf, daß in den Bereichen [...] meistens auch in der Abt. [...] die oft deutlich besseren Werte zu verzeichnen sind, während in [...] (dort aber auch unterschiedlich in den Abteilungen), [...], [...] und [...] häufig die schlechteren Antwortwerte geschrieben werden. Zu beachten gilt es hierbei allerdings, daß die Ergebnisse in [...] wesentlich von den gewerblichen Mitarbeitern bestimmt werden. Man kann interpretieren, daß sich eine Barriere zu den gewerblichen Mitarbeitern hin aufzeigt.

## **2. Konzept und Operationalisierung der Mitarbeiterbefragung**

Vom Konzept des Betriebs- und Organisationsklima ausgehend wurden Fragen/Statements zum [...]Erfolgsprogramm erarbeitet. Konzepte zur Arbeitszufriedenheit, zum Betriebs- und Organisationsklima wurden insbesondere in der Organisations- und Wirtschaftspsychologie entwickelt und werden neuerdings im Rahmen der Messung von “interner Kundenzufriedenheit“ wieder aktuell. Im Sinne des Konzepts vom Organisationsklima wird

aber möglichst wenig nach der persönlichen Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter gefragt, sondern nach dem IST-Zustand des Verhaltens und seiner Bedingungen in der Organisation: Wieweit wird ein Leitbild-gerechtes-Verhalten gelebt und von den Mitarbeitern wahrgenommen und beschrieben?

Die Darstellung zeigt den Ablaufplan der Mitarbeiterbefragung:

Mitarbeiterbefragung

in der Angewandten Wissenschaft

1. Die **SOLL-Bestimmung** aus dem [...]Erfolgsprogramm bzw. Leitbild
2. Die Operationalisierung eines Meßstruments
3. Die Feststellung des **IST-Zustandes**: Messung durch Mitarbeiterbefragung
4. Die **SOLL-IST-Diskrepanz** zeigt Stärken und Schwächen des Prozesses
5. Die Entwicklung von **Handlungsalternativen** und die **Entscheidung** für Verbesserungsmaßnahmen sowie deren **Implementierung**
6. **Evaluierung** der Maßnahmen mit der nächsten Mitarbeiterbefragung

Die im Fragebogen gestellten Fragen/Statements sollen für das in der Philosophie des Leitbildes geforderte Verhalten möglichst typisch und konkret sein und für die Mitarbeiter - so wie diese es erleben - beschreibbar. Die konzeptionelle Linie konnte weitestgehend verwirklicht werden, bei ganz wenigen Statements wurde sie durchbrochen, wenn mehr nach einem SOLL anstatt nach einem IST gefragt wird oder die Zufriedenheit in den Vordergrund rückt. Die Fragen wurden unter Zugrundelegung vergleichbarer Befragungsinstrumente mit Mitarbeitern im [...] erarbeitet und dort auch einer Verständnisprüfung unterzogen.

Für die unterschiedlichen Inhalte der Dimensionen der Befragung (faktorenanalytisch überprüft) wurden folgende Überschriften gewählt:

- Mein Arbeitsbereich. *Gemeint ist, wie Sie Ihre Arbeit erleben?*
- Berufliche Entwicklung und Anerkennung. *Gemeint ist, wie Sie sich beruflich entwickeln können und wie Sie belohnt werden?*

- Die Zusammenarbeit zwischen Kolleginnen und Kollegen in meiner Gruppe/Team/Arbeitsbereich *Gemeint ist, wie Sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen in Ihrem direkten Arbeitsumfeld zusammenarbeiten?*
- Ich und meine Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter. *Gemeint ist, wie Ihre direkte Vorgesetzte/Ihr direkter Vorgesetzter Sie führt?*
- Die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsbereichen. *Gemeint ist, wie Sie mit anderen Arbeitsbereichen innerhalb und außerhalb Ihres Bereichs zusammenarbeiten?*
- Management und Organisation. *Gemeint ist, wie Sie die „Leitung“ erleben?*
- Maßnahmen zur Umsetzung des Leitbildes

### **3. Wie wurde ausgewertet und wie sind die Ergebnisse zu lesen?**

Die Fragen/Statements, ob sie nun im Fragebogen positiv oder negativ formuliert sind, haben eine Antwortskala mit fünf Antwortmöglichkeiten von „stimmt“ über „teils/teils“ bis „stimmt nicht“. Zur Verrechnung und verständlichen Darstellung der Ergebnisse und ihrer Bewertung werden nun alle Fragen so gepolt, daß den besten Wert im Sinne des Leitbildes der Wert „fünf“ bezeichnet und den schlechtesten der Wert „eins“:

- 5 = gut
- 4 = eher gut
- 3 = weder gut noch schlecht
- 2 = eher schlecht
- 1 = schlecht

Für die Betrachtung der Diagramme und Interpretation der Daten ist also zu beachten, daß die hohen Werte die besseren und guten Werte darstellen und die niedrigen Werte unter dem Median die schlechteren und schlechten Werte, - ganz gleich wie die Frage lautet. Der Median oder mittlere Wert 3 trennt also gute und schlechte Ergebnisse. Bei der Interpretation der Werte im Einzelfall kann es aber auch vorkommen, daß z.B. ein Wert, der über 3 liegt, der relativ schlechteste in seinem Cluster oder seinem Bereich ist; auch solche „relativ schlechten“ Werte bezeichnen insbesondere vor dem Hintergrund der Schwerpunkte im Leitbild Schwachstellen und Handlungsbedarf.

**Ab welcher Größenordnung sind Unterschiede zwischen den Mittelwerten aussagekräftig?**

Als Faustregel kann hier angegeben werden, daß Unterschiede unter  $\frac{1}{10}$  bei dieser Untersuchung keine Aussagekraft haben, jedoch Unterschiede über  $\frac{2}{10}$  schon ernst genommen werden sollen. Im Einzelfall kann dies mit statistischen Methoden unter Zugrundelegung der Stichprobe deutlicher eingegrenzt werden, jedoch kann man bei dieser Untersuchung und der Fülle der Daten mit der angegebenen Faustregel gut arbeiten. Man darf nur das Ziel der Untersuchung nicht aus den Augen verlieren, d.h. Schwachstellenanalyse und Verbesserung von vielleicht nur einer Schwachstelle. Die Schwachstellen werden durch die Mittelwerte hinreichend genau bezeichnet. Dagegen lenkt übertriebene Zahlenarithmetik von diesem Ziel ab. Dies gilt auch für ein Benchmarking mit diesen Daten; es ist ratsam „vor der eigenen Tür zu kehren“ anstatt auf die anderen zu schießen.

#### **4. Die Ergebnisse**

Die Ergebnisse sind im statistischen Teil des Ergebnisberichts analog zur Codierung der Gruppen im Fragebogen geordnet, d.h. in der Reihenfolge Werk [...] gesamt und die Bereiche mit ihren Untergruppen und hierarchischen Ebenen soweit diese auswertbar waren (Gruppengröße nicht unter 7 Rückläufen).

##### **4.1 Teilnehmer-Statistik**

Es wurden Durchschnittswerte (arithmetisches Mittel) und Häufigkeitsverteilungen in Prozent über das Werk [...] gesamt, 6 Bereiche und ihre Abteilungen sowie über 5 hierarchische Ebenen gerechnet. Es werden keine sozio-demographischen Daten gekreuzt oder Befragungsinhalte zurückgemeldet, die die Anonymität einzelner Mitarbeiter durchbrechen könnten.

Die repräsentative Rücklaufquote liegt mit 100% an der Spitze im Vergleich mit 80 vergleichbarer Untersuchungen, die von uns durchgeführt wurden; im Durchschnitt liegt hierbei der Rücklauf bei 65%. Trotzdem ist eine Gesamterhebung der vorgenommenen Klumpenauswahl von  $\frac{1}{4}$  der Belegschaft vorzuziehen, wenn auch die Gesamtbeteiligungsquote absinkt.

Ebenfalls im Vergleich mit einschlägigen von uns durchgeführten Untersuchungen liegt die Zahl der Mitarbeiter, die die Zugehörigkeit zu ihrer Gruppe nicht angekreuzt haben mit 5,9% ein wenig über dem Durchschnitt, hingegen mit 5,1% für die hierarchische Ebene genau beim

Durchschnitt. Offensichtlich hatten einige Mitarbeiter Bedenken, ihre Gruppenzugehörigkeit anzugeben.

Die Teilnahme in den einzelnen Gruppen wird in absoluten Zahlen zurückgemeldet.

## **4.2 Werk [...] gesamt**

In der Dimension „**Mein Arbeitsbereich**“ sind die sehr positiven Werte“ bei Frage 1 „Bei meiner Arbeit kann ich ständig dazulernen“ (3.81) und Frage 3 „Eigenverantwortung wird in der Abteilung geschätzt“ (3.76) zu verzeichnen über alle Bereiche hinweg. Die Antwortwerte für Frage 10 „Selbst für kleinste Beschaffungen... bürokrat. Hürden“ (2.78) und Frage 4 „vollendete Tatsachen“ (2.65) fallen hingegen schlecht aus.

In der Dimension „**Berufliche Entwicklung und Anerkennung**“ gibt es den guten Wert bei Frage 15 „Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben wird anerkannt“ (3.24). Die schlechtesten Werte bei weiter Streuung über die Abteilungen werden bei Frage 17 „Aufstieg durch gute Beziehungen“ (2.32; Streuung zwischen 1.72 und 3.38) und bei Frage 19 „Ja-Sager kommen voran“ (2.40; durchgehend über alle Bereiche unter 3.00) geschrieben. Entsprechendes gilt mit einer Ausnahme für die „Stellenbesetzung“, Frage 22 (2.48).

In der Dimension „**Zusammenarbeit zwischen Kollegen**“ stehen einerseits die sehr guten Werte für Frage 25 „Die Ziele im Arbeitsbereich sind allen im Team klar“ (3.57) und für Frage 26 „Das Team steht hinter den Zielen des Bereichs“ (3.60). Andererseits trüben in dieser mit recht gut beurteilten Dimension zwei Antwortwerte das schöne Bild. Der Wert für Frage 35 „Manche verfolgen ihre persönlichen Ziele auf Kosten anderer (2.76) fällt mit Ausnahme von drei Bereichen schlecht aus (Weite Streuung der Werte zwischen den Abteilungen zwischen 3.62 und 2.64.). Ähnlich weit streut Frage 31 „Gerüchteküche“ (3.02) zwischen 2.59 und 3.67.

In der Dimension „**Vorgesetztenverhalten**“ gibt es viele gute Ergebnisse, wenn es um traditionell korrektes Verhalten bei den Fragen 40, 42, 43, 50 und auch 51 geht. Wenn es jedoch um „genügend Rückmeldung“ (Frage 46: 2.64), Frage 45 „Ich habe bei meiner Arbeit Erfolgserlebnisse, weil mich mein Vorges. an seinem Erfolg beteiligt (2.64) geht, dann sind hier Einbrüche zu verzeichnen. Der positive erlebte Kontakt auch mit höheren Vorges. hat hier anzuknüpfen, höhere Vorges. öfters zu sehen genügt allein nicht, da muß schon auch etwas

passieren. Deutlich zeigt Defizite im Führungsverhalten der Antwortwert zu Frage 47 „Mein Vorges. fördert mich durch Weiterbildungsmaßnahmen“ (2.38).

In der Dimension „**Zusammenarbeit zwischen Bereichen**“ gibt es recht gute Antwortwerte mit Ausnahme von zwei Abteilungen. Hierbei wird allerdings überwiegend das Verhalten im eigenen Bereich beurteilt, und wer ist schon bereit sich z.B. den eigenen „Abteilungsegoismus“ einzugestehen?

In der Dimension „**Management und Organisation**“ stehen einerseits sehr gute Ergebnisse, für die Identifikation mit Werk und Aufgabe (Frage 68: 4.05). Auch daß sich „die leitenden Führungskräfte intensiv mit den Wünschen externer Kunden beschäftigen“ wird bei der Frage 69 (3.58) bestätigt. Dann fällt aber die Antwort auf die Frage 71 „leitende F.K. schaffen die Voraussetzungen, daß Mitarbeiter ihr Bestes geben können“ (2.64) schlecht aus. Schlecht fallen aus ferner die Antworten zu Frage 72 „Delegation von Entscheidungsbefugnissen“ (2.62), Frage 75 „leitende F.K. legen Wert darauf, daß Mitarbeiter keine Angst vor Stellenabbau haben müssen“ (2.43) oder Frage 76 „Bürokratieabbau“ (2.57).

Die Antworten zu Maßnahmen zur **Umsetzung des Leitbildes** zeigen, daß zwar überall Maßnahmen „durchgeführt“ wurden (Frage 63: 3.35), daß die Mitarbeiter sich in die Umsetzungsmaßnahmen mit einer Ausnahme nicht „eigebunden“ fühlen (Frage 64: 2.42), mit der Umsetzung (Frage 65: 2.58) nicht „zufrieden“ sind, die „Rückmeldung über die Befragung“ im letzten Jahr im Großen und Ganzen nicht funktioniert hat (Frage 66: 2.79) und „Veränderungsmaßnahmen aufgrund der letztjährigen Mitarbeiterbefragung“ nicht als solche wahrgenommen wurden (Frage 67: 2.40). Veränderungsmaßnahmen wurden also nicht oder nicht explizit unter Berufung auf das Leitbild bzw. die Mitarbeitererwartungen durchgeführt.

Die Zusammenstellung zeigt die 10 besten und 10 schlechtesten Antwortwerte der Mitarbeiterbefragung im Werk [...] gesamt:

#### **Die 10 Besten:**

Wert	Frage
4.05	68 Werk ist ein kompetenter [...] für die Automobilindustrie



3.86	42 Mein Vorgesetzter weiß, was ich arbeite
3.81	01 Bei meiner Arbeit kann ich ständig dazulernen
3.76	03 Eigenverantwortliches Verhalten wird in unserer Abteilung geschätzt
3.75	33 Wir hören einander selten zu, die Meinung des anderen interessiert nicht
3.75	12 Ich scheue den Weg zum Betriebsrat aus Angst vor Repressalien
3.69	32 Ich werde mit meinen Vorschlägen von meinen Koll. ernst genommen
3.69	43 Ich werde mit meinen Vorschlägen von meinem Vorg. ernst genommen
3.63	50 Mein Vorg. wälzt von ihm gemachte Fehler auf uns Mitarbeiter ab
3.57	57 Aufträge aus anderen Abt. werden bei uns termingerecht erledigt

### Die 10 Schlechtesten:

Wert	Frage
2.32	17 Hier kann man nur etwas werden, wenn man gute Beziehungen hat
2.38	47 Mein Vorges. fördert mich durch Weiterbildungsmaßnahmen
2.40	19 Ja-Sager kommen bei uns am besten voran
2.43	75 Die leitenden Führungskräfte legen Wert darauf, daß ich vor einem Stellenabbau keine Angst haben muß
2.44	83 Aus offiziellen Quellen erfährt man nur, was längst gelaufen ist
2.48	22 Die Stellenbesetzung wird gerecht gehandhabt
2.49	21 Herausragende fachliche Fähigkeiten werden durch Fachkarriere belohnt
2.49	45 Ich habe bei meiner Arbeit Erfolgserlebnisse, weil mich mein Vorges. an seinem Erfolg beteiligt
2.49	78 Verbesserungsvorschläge werden schnell bearbeitet
2.57	76 Durch Zusammenlegung von Bereichen hat man viel Bürokratie abgebaut

**Betrachten wir die Werte der Dimensionen über die Bereiche und Hierarchie hinweg,** dann sind die oft großen Unterschiede in den Antworten zwischen den verschiedenen Bereichen hervorzuheben und der Gegensatz zwischen der Ebene der gewerblichen Mitarbeiter und den anderen Ebenen. **(Vgl. dazu die Darstellungen am Ende des Berichts)**

„**Mein Arbeitsbereich**“ streut weit zwischen den Bereichen [...] einerseits und [...] und [...] andererseits.

Die „**Berufliche Entwicklung und Anerkennung**“: Hier fällt ebenfalls die weite Streuung zwischen den Bereichen [...] einerseits und [...] und [...] andererseits auf; auffällig ist hier auch das recht schlechte Ergebnis bei [...].

Die „**Zusammenarbeit zwischen Kollegen**“: Die schlechteren Werte liegen bei weiter Streuung in den Abteilungen im Bereich [...] und Bereich [...], besonders gute in [...].

„**Vorgesetztenverhalten**“: Hier zeichnen sich die schlechteren Ergebnisse in den Bereichen [...], [...] und [...] ab und die besseren in [...], [...] und [...].

Die Werte für „**Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen**“ zeigen die weniger guten Werte bei [...] und die sehr guten Werte in den anderen Bereichen.

Beim Fragenblock „**Management und Organisation**“ liegen die schlechteren und schlechten Werte bei [...], [...] und [...] und die besseren in den Bereichen [...], [...] und [...].

Die Antworten im Fragenblock **Aktivitäten zum Leitbildprozeß** werden im Durchschnitt mit Ausnahme des Bereichs [...] (3.6) von den anderen Bereichen mit schlecht beurteilt; eine Ausnahme bildet auch die Abt. [...] (3.3) im Bereich [...].

Schaut man sich die **Leitbildaktivitäten über die Ebene** an (vgl. Abb.), dann sieht man deutlich wie die wahrgenommenen Aktivitäten über die Kaskade der hierarchischen Stufen abnehmen.

Einen Überblick über die Dimensionen im Verhältnis zu den hierarchischen Ebenen zeigt die nächste Abb.; dabei wird im Überblick der behauptete Medienbruch zwischen der Ebene der gewerblichen Mitarbeiter und den anderen Ebenen sichtbar. Anschaulich zeigt die Abb. auch - wie bereits erwähnt-, daß der obere Führungskreis manche Dimensionen kritischer beantwortet als die Ebenen E4, E3 und die Sachbearbeiter.

#### **4.3 Die Bereiche im einzelnen (Codierung wie im Fragebogen)**

##### **4.3.1 [...] (01 - 06)**

**Mein Arbeitsbereich** (3.24) Bei Frage 4 „vollendete Tatsachen“ (2.51) und 10 „bürokrat. Hürden“ (2.70) zeigen sich Schwachstellen. Deutlicher als in den anderen Abteilungen sinken dabei die Werte in [...] ab, so auch bei Frage 5 „Aufgaben selber organisieren“ (2.37).

**Berufliche Entwicklung und Anerkennung** (2.67) Wenn sich in den Köpfen der Mitarbeiter es sich so ausgeprägt festgesetzt hat, daß das „berufl. Fortkommen nur von guten Beziehungen“ abhängt, dann stimmt dies oder aber es muß mehr Transparenz geschaffen werden . In der Abt. [...] sinkt der Wert bei Frage 17 auf (1.72) ab!

**Zusammenarbeit zwischen Kollegen** (3.30) Frage 31 „Gerüchteküche (2.88) und Frage 35 „persönliche Ziele auf Kosten anderer“ (2.72) stellen zusammen die schlechtesten Werte in dieser Dimension dar. Bei Frage 31 sinkt der Wert in [...] auf (2.59) ab während er in [...] den positiven Wert (3.88) erreicht. Hinter solchen extremen Schwankungen stehen in der Regel besondere Vorkommnisse.

**Vorgesetztenverhalten** (3.11) Schlechte Ergebnisse bei der Frage 45 „Beteiligung am Erfolg des Vorgesetzten“ (2.39) bei weiter Streuung: [...] (2.00) [...] (3.19); so auch bei „Rückmeldung“: [...] (2.13) [...] (3.35); Frage 47 „ Vorges. fördert Weiterbildung (2.21) [...] (1.87. Werte die unter 2.00 herunterfallen signalisieren deutlich Handlungsbedarf.

**Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen** (3.21) gegenüber (3.38) im Gesamtbetrieb. Bei sonst sehr guten Ergebnissen im Gesamtbetrieb sinken hier die Ergebnisse bei Frage 56 „Ich kenne meine internen Kunden“ in [...] (2.57) und [...] (2.73) erstaunlich weit ab.

**Management und Organisation** (2.83) Sehr hohes Commitment in allen Abteilungen bei Frage 68. Schwachstellen: Frage 71 „Management schafft die Voraussetzungen, daß Mitarbeiter ihr Bestes geben können“ (2.61); Frage 72 „Delegation von Entscheidungsbefugnissen“ (2.56) zusammen mit Frage 80 „Beteiligung bei Planung“ (2.52).

**Leitbildaktivitäten** (2.65) Bei Frage 64 „Einbindung bei Maßnahmen zur Umsetzung (2.36) in [...] (2.06). Bei der Frage 67 „Veränderungsmaßnahmen wurden eingeleitet“, erscheinen hingegen die schlechteren Werte bei [...] (2.21) und [...] (2.16).

#### **4.3.2 [...] (07 - 09)**

**Mein Arbeitsbereich** (3.54) Schlechte Werte ergeben sich bei Frage 4. „vollendete Tatsachen“ (3.02), nicht jedoch in der Abt. [...] (3.48) sondern in [...] (2.33) und auch [...] (2.81). Die Frage 10 „bürokrat. Hürden“ wird in [...] (1.89) mit besonders schlecht beantwortet.

**Berufliche Entwicklung und Anerkennung** (2.73) Die Frage 17 „Aufstieg durch gute Beziehungen“ (2.27) streut zwischen den Abt. von (2.56) bis (2.15). Entsprechend schlecht wird die Frage 19 „Ja-Sager kommen voran“ mit (2.42) beurteilt, in [...] (2.12)

**Zusammenarbeit zwischen Kollegen** (3.52) Bei insgesamt sehr guten Ergebnissen sinken die Werte bei Frage 35 „persönl. Ziele auf Kosten anderer (2.67) in [...] auf (2.52) ab. Die „Gerüchteküche“ (Frage 31: 3.41) spielt in diesem Bereich keine Rolle.

**Vorgesetztenverhalten** (3.33) Deutlich zeigen sich in dieser Dimension die schlechteren und schlechten Werte bei Frage 45 „Erfolgsbeteiligung“ (2.64), bei Frage 46 „Rückmeldung“ (2.69), bei 47 „fördert Weiterbildung“ (2.66); aber auch Frage 52 „Vorges. sorgt für reibungslose Zusammenarbeit“ (2.93) erreicht keinen guten Wert, [...] (2.73).

**Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen** (3.78) Durchgehend sehr gute Werte in dieser Dimension z.B. bei Frage 56 „ich kenne meine internen Kunden“ (4.42). Bei der Frage 59 „ich weiß immer, was meine Kunden wollen, zeigt sich dann doch weite Streuung zwischen [...] (3.78) und [...] (3.11).

**Management und Organisation** (2.81) Das Commitment bei Frage 69 ist nicht so hoch wie in anderen Bereichen. Die Schwachstellen zeigen sich insbesondere bei Frage 74 „Bürokratieabbau“ (2.34) in [...] (1.89) oder Frage 78 „Verbesserungsvorschläge gehen schnell durch die Organisation (2.31), in [...] (2.00)

**Leitbildaktivitäten** (2.93) Hier fällt insbesondere die Frage 64 „Einbindung in die Erarbeitung von Maßnahmen“ (2.49) schlecht aus: bei [...] (2.11) und [...] (2.22) versus [...] (2.92).

**4.3.3 [...] (10)** Der Bereich [...] zeichnet sich mit wenigen Ausnahmen durch recht gute Ergebnisse aus. Die schlechten Werte in diesem Bereich bestätigen jedoch einen Zug von schlechten oder schlechteren Werten, der sich durch die Gesamtorganisation zieht.

**Mein Arbeitsbereich** (3.85) Schlechtester Wert in dieser Dimension Frage „vollendete Tatsachen“ (3.37) noch deutlich im guten Antwortbereich, aber eben der deutlich schlechteste in der Dimension.

**Berufliche Entwicklung und Anerkennung** (3.05) Nicht so stark wie in den anderen Bereichen geben hier die Werte nach: „Stellenbesetzung“ Frage 22 schreibt den schlechten Wert (2.71); Frage „Personalbetreuung (2.71); hier im Feld der relativ nicht so schlechten Werte fällt auch der schlechte für Frage 16 auf, „Meistere ich meine Aufgaben gut, so trägt dies zu meinem berufl. Fortkommen bei“ (2.75).

**Zusammenarbeit zwischen Kollegen** (3.61) Durgehend gibt es hier gute bis sehr gute Ergebnisse. Der sonst oft sehr schlechte Wert für Frage „persönliche Ziele“ schlägt hier positiv mit (3.44) zu Buche.

**Vorgesetztenverhalten** (3.59) Der Trend der guten Werte setzt sich in dieser Dimension fort. Eine Ausnahme bildet jedoch Frage 47 (und bestätigt damit den Trend in der Gesamtorganisation) „Vorges. fördert Weiterbildung“ (2.33).

**Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen** (4.14) Die Dimension zeigt bis auf die Frage „eigene Bereitschaft zu Informationsaustausch“ (3.75) nur Werte über 4.00.

**Management und Organisation** (3.07) In dieser Dimension werden auch in diesem Bereich schlechtere und schlechte Werte geschrieben: Schlechtester Wert hier bei Frage 83 „offizielle Quellen“ (2.69). (Diese Frage wurde auch in den bereits besprochenen Abteilungen mit schlecht beurteilt und gehört zu den 10 Schlechtesten, aber dort nicht hervorgehoben, weil andere Schwachstellen zu betonen dort wichtiger erschien.) Schlechte Antwortwerte werden auch bei den Fragen zu „Verbesserungsvorschlägen“ geschrieben.

**Leitbildaktivitäten** (2.79) Den schlechtesten Durchschnittswert der Dimensionen erreicht der Bereich bei dieser. Am deutlichsten wird das bei Frage 67 „Einleitung von Veränderungsmaßnahmen“ (2.53).

**4.3.4 [...] (11)** Dieser Bereich zeichnet sich über alle Dimensionen des Fragebogens mit den besten Werten aus. Schaut man sich jedoch die jeweils schlechteren Werte in den einzelnen Dimensionen an, so bestätigen diese Züge schlechter /guter Werte, die sich durch die Gesamtorganisation ziehen.

**Mein Arbeitsbereich** (3.88) Schlechter Wert hier für „vollendete Tatsachen (3.33)

**Berufliche Entwicklung und Anerkennung** (3.55) Schlechtesten Wert hier bei Frage 18 „Verbesserungsvorschläge werden gerecht honoriert“ (2.91).

**Zusammenarbeit zwischen Kollegen** (3.80) Hier geht es um Feinheiten bei der vielleicht noch zu verbessernden „gerechteren Verteilung von Aufgaben“ oder dem „gemeinsamen Angehen von Problemen“.

**Vorgesetztenverhalten** (3.86) Auch das Bild vom Vorgesetzten knickt an keiner Stelle ein.

**Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen** (3.87) Bei insgesamt sehr guten Werten tut es gut zu lesen, daß dieser Bereich sein „Fachwissen“ (Frage 62) nicht überschätzt (3.31).

**Management und Organisation** (3.06) Hier schlägt die Frage 78 „Verbesserungsvorschläge gehen schnell durch die Organisation“ mit (2.20) recht schlecht zu Buche. Auch die Frage 76 „Bürokratieabbau“ (2.77) wird nicht mit gut beurteilt.

**Leitbildaktivitäten** (3.62) In dieser Dimension zeigt sich, daß der Bereich mit der Umsetzung noch nicht so recht „zufrieden“ ist (3.08). Den Befragungsergebnissen nach dürfte in diesem Bereich mehr oder bewußter Umsetzungsmaßnahmen stattgefunden haben.

#### **4.3.5 [...] (12)**

**Mein Arbeitsbereich** (3.52) Die guten Antwortwerte gehen bei Frage 4 „vollendete Tatsachen“ auf (2.81) herunter, ebenso bei Frage 10 „bürokrat. Hürden (2.95).

**Berufliche Entwicklung und Anerkennung** (2.72) Deutlich schlechte Werte in dieser Dimension, wenn es um Aufstieg und berufl. Fortkommen geht: „Beziehungen“ (2.29), „Weiterkommen“ (2.67), „Ja-Sager“ (2.48), „Stellenbesetzung“ (2.30).

**Zusammenarbeit zwischen Kollegen** (3.38) Hier schlägt „persönl. Ziele auf Kosten anderer“ (2.75) wieder negativ durch bei sonst recht guten Ergebnissen. Der Wert bei Frage 37 „Probleme gemeinsam angehen“ (3.05) sollte besser werden.

**Vorgesetztenverhalten** (3.65) Hier fallen die schlechteren Werte für die Fragen 44, 45 und 46 auf insbesondere für Zielvereinbarung (2.95) und „Rückmeldung“ (2.95), aber auch für „Erfolgserlebnis durch die Teilhabe am Erfolg des Vorgesetzten“ (2.81).

**Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen** (3.60) Durchgehend recht gute Werte, die vielleicht bei „termingerechter Erledigung von Aufgaben“ (3.18) ein wenig nachgeben.

**Management und Organisation** (2.99) Die Werte für „Verbesserungsvorschläge werden schnell bearbeitet“ (2.17) und „Verbesserungsvorschläge werden zügig umgesetzt“ (2.59) markieren deutlich Schwachstellen. „Führungskräfte sind gewillt, Entscheidungsbefugnisse abzugeben“ (2.81) sowie „Bürokratieabbau“ (2.89) stellen schlechte Ergebnisse dar.

**Leitbildaktivitäten** (2.90) Die bewußt eingeleiteten Maßnahmen (Frage 67) werden hier am schlechtesten beurteilt (2.37) während die Information über die letzte Befragung als „ausreichend“ (3.76) angesehen wird.

#### **4.3.6 [...] (13)**

**Mein Arbeitsbereich** (3.70) Die insgesamt guten Werte dieser Dimension weisen zwei interessante Schönheitsfehler auf bei Frage 6 „Ideen totreden“ (3.00) und bei Frage 13 „ich werde ermutigt ungewöhnliche Aufgaben anzupacken“ (2.71).

**Berufliche Entwicklung und Anerkennung** (2.42) Diese Dimension erreicht in diesem Bereich ihren schlechtesten Wert:

„Gute Beziehungen“ (1.86)!

„Stellenbesetzung“ (2.00)

„Personalbetreuung“ (2.00)

„Fachkarriere“ (1.86).

**Zusammenarbeit zwischen Kollegen** (3.11) Bei „Team steht zu den Zielen (2.86) und „Team sind die Ziele klar (2.86) sowie „Gerüchteküche“ (2.71) werden die schlechtesten Werte aller Abteilungen erreicht. Es sind nicht die zwischenmenschlichen Beziehungen, die diese schlechten Werte prägen.

**Vorgesetztenverhalten** (3.05) „Rückmeldung“ (2.00), „Vorges. sorgt für reibungslose Zusammenarbeit“ (2.57), „Vorges. weiß was ich tue (2.86).

(Bei dieser kleinen Gruppe [...] sollte sich Führung und Zusammenarbeit doch leicht verbessern lassen.)

**Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen** (3.80) Die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen wird durchgehend mit recht gut beschrieben.

**Management und Organisation** (2.81) Frage 74 „Doppelarbeit“ erreicht hier den schlechtesten Wert aller Abteilungen mit (2.14); ähnlich Frage 77 „Verantwortungsbereiche“ (2.33); hingegen fühlt man sich rechtzeitig informiert (3.57) und zeigt mit das höchste Commitment (Frage 68: 4.00).

**Leitbildaktivitäten** (2.63) Mit der Umsetzung von Maßnahmen ist man unzufrieden (2.14) und die „eingeleiteten Maßnahmen werden mit (1.86) beurteilt. Mit (3.71) fühlt man sich gut über die letzte Befragung informiert.

## **5. 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.



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 Zielsetzungen des Unternehmens oder 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 betriebs- oder abteilungsspezifisch subjektiv nach der Wichtigkeit oder dem „Leidensdruck“ vorgenommen werden.

### **Was bedeuten die Werte?**

Sie bezeichnen trotz der konkreten Fragestellung schwerpunktmäßig ein Problemfeld und den dahinterstehenden Sachverhalt noch recht allgemein. Es gilt deshalb, sich und seine Mitarbeiter zu fragen, was steckt hier noch an konkreten Vorfällen dahinter? Diese konkreten Beispiele implizieren auch häufig schon Vorschläge für Verbesserungen. Der Einsatz der Moderationstechnik (Kärtchenmethode) kann hier evtl. hilfreich sein.

### **Der Vergleich mit anderen Organisationseinheiten?**

Natürlich schielt man gerne auf die anderen und will sehen, wo man im Vergleich steht. Am besten ist jedoch, man kehrt vor der eigenen Tür! Unterschiedliche Werte bedeuten jedoch in unterschiedlichen Organisationseinheiten oft Verschiedenes. Auch nicht erfaßte und erfaßbare Variable der Aufgabenstruktur oder auch unterschiedlich gesetzte Schwerpunkte im Leitbildprozeß in verschiedenen Bereichen können Ursache für unterschiedliche Ergebnisse sein.

### **Wie ist die „Objektivität“ bzw. 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 ist hingegen etwas anderes und Wünschenswertes.

### **Wer soll die Rückmeldung an die Mitarbeiter durchführen?**

Die Rückmeldung an alle Mitarbeiter in den gebildeten Organisationseinheiten soll nicht unbedingt durch die Linienvorgesetzten erfolgen, die vom Tagesgeschäft geplagt und den Ergebnissen geblendet sind. Hingegen sollen sie als Machtpromotoren hierbei kompetente Moderatoren unterstützen.

Die Schulung von internen Moderatoren für die Rückmeldung der Ergebnisse und die Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen im Sinne der Zielsetzung der Befragung ist wichtig.

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

In größeren Gruppen mit über 35 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.

### **Implementierung von Verbesserungen?**

Alle Verbesserungsvorschläge (auch zuerst utopisch klingende) sollen gesammelt und dokumentiert werden. Unterscheidungen sind z.B. möglich zwischen leistungs- und persönlichkeitsfördernden und Vorschlägen zu Leitbild-spezifischen und traditionellen Verhaltensweisen. Implementierungen (Wer, Was, Wann und mit Wem) sollen z.B. nach kurz-, mittel-, langfristigen Umsetzungsmöglichkeiten gesichtet werden.

Die Darstellung zeigt die Organisation der Entscheidungen für Maßnahmen und/oder deren Implementierungen auf den verschiedenen betrieblichen Ebenen und ihre zeitliche Differenzierung:

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