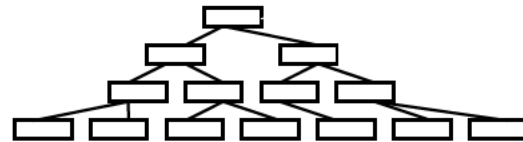


[....]

## Betriebsklimauntersuchung 1995/1997

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: Was hat sich gegenüber 1995 verändert?
  - 1.1 Die Untersuchungseinheiten
  - 1.2 Die Fragen
  - 1.3 Der Fragebogenrücklauf
  - 1.4 Die Ergebnisse
  - 1.5 Wie sind die Ergebnisse zu lesen
  - 1.6 Schwerpunkte aus den einzelnen Bereichen
  - 1.7 Freie Antworten
  - 1.8 Konsequenzen aus dieser Untersuchung
2. Tabellen: Teilnehmerstatistik
3. Tabellen: Die 10 besten und 10 schlechtesten Ergebnisse
  - Die großen Bereiche
  - Die Führungskreise
4. Darstellungen mit Tabellen über alle auswertbaren Unternehmenseinheiten

Die [Betriebsstättenbezeichnung gelöscht] führte im Spätherbst 1997 zum fünften Mal im Abstand von je zwei Jahren eine Mitarbeiterbefragung zum Betriebs- und Organisationsklima durch.

## **1. Bericht: Was hat sich gegenüber 1995 verändert?**

### **1.1 Die Untersuchungseinheiten**

Einige Untersuchungseinheiten wurden anders zusammengesetzt (vgl. Abschnitt 2: Teilnehmerstatistik), ferner gibt es statt 31 jetzt 33 Untersuchungseinheiten.

### **1.2 Die Fragen**

Einige Fragen wurden geringfügig anders formuliert, so daß sich das Untersuchungsinstrument insgesamt kaum verändert hat. (Eine Ausnahme stellt vielleicht Frage 30 („Vertrauen“) dar, die zwar nicht das Gesamtergebnis verändernd beeinflusst, jedoch als eine pauschale Frage zur Persönlichkeit nicht gerade glücklich gestellt ist.)

### **1.3 Der Fragebogenrücklauf**

Die Beteiligungsquote beträgt 55%, das bedeutet gegenüber 1995 einen Rückgang um 15%. Der Rückgang ist vor allem von den gewerblichen Mitarbeitern verursacht. Über den starken Rückgang der Beteiligung der gewerblichen Mitarbeiter sollte ernsthaft nachgedacht, jedoch in keinem Fall nach sog. „Schuldigen“ geforscht werden, das würde die Bedingungen für eine Mitarbeiterbefragung nur verschlechtern.

Die Zahl der Mitarbeiter, die keine Angaben über ihre Gruppenzugehörigkeit gemacht haben ist von 5,4% auf 2,8% zurückgegangen, was einerseits ein sehr gutes Ergebnis darstellt, andererseits aber einen Teilnehmereffekt darstellt. (Der Durchschnitt derjenigen, die keine Bereichszugehörigkeit angeben liegt bei über 200 von uns durchgeführten Untersuchungen bei 5%.)

1997 waren von den gebildeten Organisationseinheiten auswertbar:

28 Gruppen (weil 5 Gruppen < 7 Rückläufe), die 5 großen Bereiche und das Gesamtunternehmen.

Vor dem Hintergrund der geringen Beteiligung der gewerblichen Mitarbeiter ist der Vergleich (Benchmarking) zwischen Werken, [...] und [...] (vgl. Abschnitt 2: Tabellen) nicht

empfehlenswert. So haben z.B. im [...] nur 38% der Mitarbeiter teilgenommen, im Bereich Abpackung [...] 30%. Hingegen sind die Aussagen der Mitarbeiter aus Gruppen mit hoher Beteiligung sehr ernst zu nehmen; hierunter fällt z.B. Betriebstechnik [...], von 13 Mitarbeitern haben 13 teilgenommen. Die hohe Beteiligung trifft auch für einen Teil der Führungskräfte zu. Wenn jedoch vom Führungskreis 1 Werksleiter nur 66% teilnehmen oder vom FK 2 [...] 64%, dann ist die Beteiligung von Führungskräften nicht überzeugend.

#### **1.4 Die Ergebnisse**

Bei globaler Bewertung der durchschnittlichen Ergebnisse der Gesamtunternehmung aber auch der einzelnen Bereiche haben sich diese gegenüber 1995 nicht verändert. Zieht man den Rückgang der Beteiligung in Betracht, der vor allem von den gewerblichen Mitarbeitern verursacht wird und die Tatsache, daß diese in der Regel mit um zwei Zehntel und mehr schlechter urteilen als die nächst höhere hierarchische Gruppe, dann darf man auch eine im Durchschnitt leichte Verschlechterung der Ergebnisse insgesamt interpretieren.

Da, wo deutlich bessere Ergebnisse erzielt wurden, wie z.B. beim „Gehaltssystem“ oder bei der „Beurteilung“, dürfte es sich um den angesprochenen Beteiligungseffekt handeln, d.h. um den höheren Prozentsatz von Mitarbeitern in besseren Positionen als die gewerblichen Mitarbeiter.

Betrachtet man die **10 besten und die 10 schlechtesten Antwortwerte**, dann zeigen sich wenige Veränderungen von 1995 nach 1997. „Offene Konfliktaustragung“ und „Betriebsklima“ steigen zwar zu den 10 Besten auf. Frage 29 „Vorgesetzter macht Mut“ befindet sich nicht mehr unter den Besten (Diese Frage wird jedoch - wie sich in anderen Untersuchungen zeigte - von gewerblichen Mitarbeitern häufig nicht im Sinne positiver Motivation verstanden, sondern im Sinne von „mach’ doch mal!“)

Bei den 10 schlechtesten Antwortwerten bleibt die zentrale Schwachstelle bei „Information und Kommunikation“ (auch Frage 11 „Offenheit“!) bestehen.

Die Führungskräfte schreiben insgesamt recht gute Antwortwerte. Schwächen zeigen sich bei den FK 2 [...] bei den Kollegenbeziehungen aber auch beim Vorgesetztenverhalten und in weiteren Dimensionen. Der externe Berichterstatter würde bei näherer Untersuchung vielleicht zu dem Ergebnis kommen, daß hierbei das hohe Anspruchsniveau der Führungsnachwuchskräfte mit der entscheidende Grund ist (Hypothese).

Wenn hingegen in den unteren Ebenen der Hierarchie - wie es auch für diese Untersuchung zutrifft - die Kollegenbeziehungen mit deutlich schlechter beurteilt werden als das Vorgesetztenverhalten, dann liegt das am autoritären Führungsverhalten.

FK 2 Werke sehen im Gegensatz zu den anderen Führungskräften Arbeitsplätze gefährdet (Frage 6), sonst scheint „die Welt in Ordnung zu sein“ - einschließlich der Information, und das ist eine Ausnahme gegenüber allen anderen Führungskräften 1 und 2. Hier liegt nach wie vor eine zentrale Schwachstelle, die es zu verbessern gilt.

Die durchschnittlich recht guten Zufriedenheitswerte in der Dimension betriebliche Leistungen beziehen sich auf die Hygienefaktoren und nicht auf die Motivatoren.

### **1.5 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 noch keinen Aufschluß über die **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.

Bei einer geringen Rücklaufquote sind die Ergebnisse kaum repräsentativ für eine Abteilung, jedoch durchaus dafür geeignet, bei der Schwachstellenanalyse ernstgenommen zu werden.

Vorgesetzte unterschätzen bei „schlechten“ Ergebnissen manchmal die Tatsache, daß es eher die „willigeren“ Mitarbeiter waren, die an der Untersuchung teilgenommen haben. Das Argument der mangelnden Repräsentativität darf nicht dazu mißbraucht werden, nicht handeln oder die Ergebnisse nicht ernst nehmen zu müssen.

### **Ab welcher Größenordnung sind Unterschiede zwischen Werten aussagekräftig?**

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

### **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 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 bereichs- oder abteilungsspezifisch subjektiv nach der Wichtigkeit oder dem „Leidensdruck“ vorgenommen werden.

## **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 Personmerkmale zu tun!); dies gilt insbesondere für unterschiedliche Tätigkeiten.

## **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. Unterscheidungen sind z.B. möglich zwischen leistungs- und persönlichkeitsfördernden Vorschlägen oder leitbildgemäßen versus traditionellen Verhaltensweisen. Implementierungen (Wer Wann mit Wem Was tut) sollen z.B. nach kurz-, mittel-, langfristigen Umsetzungsmöglichkeiten gesichert werden.

### *Entscheidungen und Maßnahmen*

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

#### **Was bedeuten die Indizes?**

In den Tabellen bei den Säulendiagrammen über alle ausgewerteten Gruppen sind die Daten von 1995 denen von 1997 gegenübergestellt. Neben den Durchschnittswerten wurde N = die Antworthäufigkeit und StD = die Standardabweichung ausgedruckt. Die Standardabweichung ist hier ein gut brauchbares Maß für die Streuung: Werte unter 1.00 zeigen eine sehr geringe Streuung, Werte zwischen 1.00 und 1.20 eine mittlere und die Werte darüber eine große. Große Streuungen werden meistens durch sog. Ausreißer, einzelne Mitarbeiter oder auch Gruppen verursacht.

#### **1.6    Schwerpunkte aus den einzelnen Bereichen**

In der [...] und insbesondere bei den Führungskräften erreicht Frage 5 (Hektik) einen deutlich schlechteren Wert als in der Gesamtorganisation allerdings bei großer Streuung zwischen den Abteilungen: z.B. FK 1 Verkauf: 3.50, FK 2: 2.18, FK 2 [...]: 3.71, [...]: 2.70.

Schwachstellen in der [...] werden insbesondere bei der Frage 11 (Offenheit) und bei den Fragen zur Information und Planungsbeteiligung sichtbar. Beim FK 2 müßten Arbeitsbedingungen hinterfragt werden sowie eine Reihe von Fragen zum Kollegenverhalten. Bei der Dimension Information stellt sich bei der Frage 61 (organisatorische Information) ein Wert von 2.09 ein , bei Planungsbeteiligung 2.50; entsprechend schlecht fällt hier die pauschale Zufriedenheit aus.

Es hat sich bewährt im Fragebogen 1997 zwischen organisatorischer und technischer Information zu trennen: Die Probleme scheinen im Organisatorischen zu liegen!

Im [...] zeichnen sich insbesondere für Information und Mitsprache recht schlechte Ergebnisse ab. Dies zeigt sich besonders in der Abteilung Produktion/[...]. Handlungsbedarf zeichnet sich bei den Fragen 22 (fördert Zusammenarbeit), 26 (Umsetzung von Entscheidungen) und 34 (Partizipation) ab.

Ähnlich sieht es bei der Abpackung aus.

Betriebstechnik gewerblich schreibt extrem schlechte Werte bei den Kollegenbeziehungen. Auffällig schlechte Werte auch bei Frage 46 (Einmischung) und 47 (Unterbrechungen).

Dagegen fallen die Ergebnisse bei den Angestellten deutlich besser aus.

Im [...] /Verwaltung und Lager haben von 16 Mitarbeitern 9 mitgemacht und durchgehend ein fast „unglaublich“ gutes Ergebnis erzielt, allerdings zeigen sich auch hier auf relativ hohem Niveau die Schwachstellen bei Information und Mitsprache.

Bei den Gruppenleitern [...] ergeben sich eher ausgeglichene Ergebnisse. Probleme zeichnen sich bei der „Offenheit“ im Kollegenbereich ab sowie bei der „Abschottung“ der Bereiche und den „Absprachen“ zwischen den Bereichen. Die erstaunlichen Verbesserungen von 1995 nach 1997 dürften auf die unterschiedliche Gruppenzusammensetzung zurückzuführen sein.

[...] macht auf einem insgesamt höherem Niveau keine Ausnahme bei dem Bild: Schlechtere Werte bei „Offenheit“ im Kollegenbereich, Umsetzungen von Entscheidungen im Vorgesetztenbereich, bei Planungsbeteiligung und Information und Mitsprache sowie bei den betrieblichen Leistungen bei „Ja-Sagern“.

Schlechte Ergebnisse in der Produktion.

Schlechteste Ergebnisse in der Abpackung.

Beste Ergebnisse bei Betriebsstellenleitern: Allerdings auch Einbrüche, wenn es um „Offenheit“ geht; deutliche Verbesserungen gegenüber 1995 beim Vorgesetztenverhalten, so auch in der Organisation. Interessant sind die sehr guten Ergebnisse für die Interessenvertretung im Gegensatz zur Abpackung. Was hat das für Gründe?

Im [...] stellt sich die Situation ganz anders dar. Bei nur einem Drittel Beteiligung und nur zwei auswertbaren Gruppen sehen die Ergebnisse im Vergleich mit den anderen Werken nicht schlecht aus. Die Unterschiede in den Ergebnissen zwischen den beiden auswertbaren Gruppen Produktion und Angestellte sind aber zum Teil sehr groß.



Im [...] fällt allgemein die schlechte Beurteilung der Kollegen auf, die mit der schlechten Vorgesetztenbeurteilung korrespondiert. Die relativ besseren, keineswegs guten Ergebnisse sind in Verwaltung und Telefondienst zu finden, die zum Teil sehr schlechten Ergebnisse bei den gewerblichen Mitarbeitern. Der externe Berichterstatter befürchtet, daß sich die Zustände, wie sie sich hier abzeichnen, deutlich auf Motivation und Leistungsverhalten der Mitarbeiter auswirken.

### **1.7 Freie Antworten**

Insgesamt gibt sehr wenige freie Antworten; dies ist typisch für diese Art von Untersuchungen:

Von Führungskräften der Gruppe FK 2 wird mehrmals die Anonymität der Befragung infrage gestellt! (Was ist da schief gelaufen?!)

Aus dem Bereich FK 2 kommen eine Reihe von Hinweisen zur schlechten PC-Ausstattung; dies würde den schlechten Wert beim „Arbeitsplatz“ evtl. erklären.

Kompetente Entscheidungsträger und Ansprechpartner werden vermißt.

In den Gruppen von FK 1 sieht man die Gefahr, daß Renditeziele Übergewicht bekommen und die Wettbewerbsfähigkeit darunter leidet.

Entscheidungen würden nicht zu Ende gedacht und ließen Zweifel an der Kompetenz der Entscheider aufkommen.

Die Marketingabteilung wird als ehrgeizig, übermotiviert und unerfahren bezeichnet.

### **1.8 Konsequenzen aus dieser Untersuchung**

Die Untersuchung zeigt deutlich die Schwachstellen aus der Sicht der Mitarbeiter strategischer und sehr differenziert punktueller Art vor Ort in den einzelnen Gruppen.

Nach Meinung des externen Berichterstatters sollten die Gruppen bei der Rückmeldung der Ergebnisse und deren Aufarbeitung nicht allein gelassen werden. Die Investition in diese Aufgabe ist notwendig, weil hier der Verdacht besteht, daß man in der Vergangenheit die Vorgesetzten mit der Aufarbeitung der Ergebnisse zu sehr allein gelassen hat. Moderatoren sollten unbedingt tätig werden. Ergebnisberichte aus den Workshops mit den Mitarbeitern müssen zentral gesammelt, bewertet und dann mit den Vorgesetzten besprochen werden. Der externe Gutachter, der [Betriebsstättenbezeichnung gelöscht] schon lange Jahre kennt, spricht

sich hier ausnahmsweise für zentrale Überwachung der Rückmeldung und der Maßnahmen aus.

Abteilungen mit hoher Rücklaufquote sollten ausdrücklich belobigt werden.

Eine nächste Untersuchung bedarf sowohl einer Neukonstruktion des Befragungsinstruments unter breiter Beteiligung der Belegschaft (vgl. Bögel & v.Rosenstiel (1997)

Mitarbeiterbefragung im Qualitätsmanagement; anliegendes Manuskript) sowie gründlicher schriftlicher Information der Mitarbeiter und zentraler wie dezentraler Aufklärungsveranstaltungen.