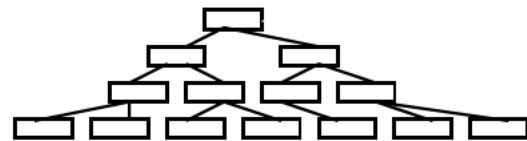


[Betriebsbezeichnung]
Mitarbeiterbefragung
1998

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 Die Fragen und Fragendimensionen
 - 1.2 Die Beteiligung an der Befragung
 - 1.3 Wie sind die Ergebnisse zu lesen?
 - 1.4 Die Ergebnisse
 - 1.5 Die Konsequenzen aus dieser Untersuchung
2. Tabellen: Teilnehmerstatistik
3. Tabellen: Ebenen, Bereiche und große Bereiche
4. Darstellungen über alle auswertbaren Unternehmenseinheiten

1. Bericht

Das [Betriebsbezeichnung] führte am 1.10.1998 zum ersten Mal mit allen Mitarbeitern eine anonyme Befragung zum Betriebs- und Qualitätsklima mit einem standardisierten Bogen durch, auch freie Antworten waren möglich.

1.1 Die Fragen und Fragendimensionen

Zum Einsatz kam ein Fragebogen, der im wesentlichen dem Konzept entspricht, wie es das Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität München vorgeschlagen hat. Betriebsintern fanden in verschiedenen Gremien Klärungen zu Frageinhalten und -formulierungen statt, so daß schließlich 73 Fragen in 6 Fragedimensionen,

eine Frage zu den „Konsequenzen“ und eine Frage zur „pauschalen Zufriedenheit“ gestellt wurden.

Die Untersuchungseinheiten wurden der Struktur des Gesamtbetriebs gemäß flächendeckend nach hierarchischen Ebenen und Bereichen gebildet. Es wurde vereinbart, daß keine Gruppe unter 6 Fragebogenrückläufe für sich allein ausgewertet werde, vielmehr sollten solche Gruppen der nächst größeren Einheit zugerechnet werden. Die Befragung fand unter der Kontrolle des Betriebsrates statt, die Fragebögen wurden in Urnen gesammelt und an die Universität München gesandt. Betriebsintern fand keine Einsicht in die Bögen statt.

Die Fragen verteilen sich auf die Dimensionen „Mein Arbeitsbereich“, „Kollegenbeziehungen“, „Vorgesetztenverhalten“, „Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen“, „Management und Organisation“ und „Berufliche Entwicklung und Anerkennung“. Die Ergebnisse, Durchschnittswerte über die Dimensionen, entsprechen der Struktur nach dem Bild, das wir aus über 150 Untersuchungen kennen: Die besseren und besten Werte stehen bei den Dimensionen „Mein Arbeitsbereich“, „Kollegenbeziehungen“, „Zusammenarbeit“ und zum Teil auch beim „Vorgesetztenverhalten“, die schlechteren Ergebnisse bei „Management u. Organisation“ und „Berufliche Entwicklung“ (vgl. dazu die Darstellung für den Gesamtbetrieb aber auch für die einzelnen Organisationseinheiten).

1.2 Die Beteiligung an der Befragung

Insgesamt haben 183 Mitarbeiter teilgenommen, das entspricht nach betriebsinternen Angaben einer Rücklaufquote von über 80%; davon haben 9,8% ihre Ebene und 17,5% ihren Bereich nicht angekreuzt. Im Durchschnitt unserer Untersuchungen liegt die Rücklaufquote bei 65% und die missing-Werte bei der Ebene unter 2,5% und beim Arbeitsbereich bei 5%. Aufgrund der hohen Beteiligungsquote sind die Ergebnisse für den Gesamtbetrieb typisch und repräsentativ.

Von den gebildeten Organisationseinheiten waren auswertbar:

- Der Gesamtbetrieb,
- 3 Ebenen,
- 9 Bereiche

(vgl. dazu die Tabellen zur Statistik)

Da 23 Mitarbeiter alle drei Schichten angekreuzt haben, wurden die Schichten der [...] zu einer Einheit zusammengefaßt. Maschinenbau und Energieversorgung wurden aufgrund der

zu geringen Rücklaufquoten zusammengefaßt. Nicht auswertbar waren die Bereiche [...] sowie Verkaufsfahrer und Umfuhr. Bei den Ebenen mußten aufgrund der Rücklaufquote die ersten drei zu einer Gruppe „Führungskräfte“ zusammengefaßt werden.

So bedauerlich es ist, wenn einige Gruppen nicht ausgewertet werden können, so dürfen doch keine Schelte an die Mitarbeiter dieser Gruppen verteilt werden, oder gar Nachforschungen darüber angestellt werden, wer da nicht mitgemacht hat, das würde das Betriebsklima nur verschlechtern und als Versuch verstanden werden, die Anonymität der Befragten zu durchbrechen.

1.3 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.

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.

Ab welcher Größenordnung sind Unterschiede zwischen Werten aussagekräftig?

Als Faustregel (mit 95% Sicherheit) kann hier gesagt werden, daß erst Unterschiede von $2/10$ eine deutliche 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 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.

Entscheidungen und Maßnahmen

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

Unterscheidungen sind z.B. möglich zwischen leistungs- und persönlichkeitsfördernden Vorschlägen oder Schwerpunkten des Leitbildes entsprechende versus traditionellen

Verhaltensweisen. Implementierungen (Wer Wann mit Wem Was tut) sollen z.B. nach kurz-, mittel-, langfristigen Umsetzungsmöglichkeiten gesichert werden.

1.4 Die Ergebnisse

Die hohe Beteiligung der Mitarbeiter muß positiv hervorgehoben werden.

Das Ergebnis für die pauschale Zufriedenheit (Frage 75) darf als recht gut bewertet werden (vgl. Abbildung). Die im Durchschnitt recht gute pauschale Zufriedenheit zeigt auch, daß die Mitarbeiter da, wo sie Schwachstellen wahrgenommen und beschrieben haben, dies nicht aus einer allgemeinen Unzufriedenheit heraus gemacht haben. Über 4% der Mitarbeiter wollten sich allerdings zu ihrer Zufriedenheit nicht äußern; bei der Frage nach den positiven Konsequenzen dieser Untersuchung sind es fast 11%, die sich dazu nicht geäußert haben. Im Durchschnitt sind die Mitarbeiter hier wohl skeptisch und abwartend. Die sehr hohen missing-Werte bei Ebenen und Bereiche dürfen wohl auch dahingehend interpretiert werden: Warten wir erst einmal ab; so ganz trauen wir diesem Verfahren (noch) nicht. Auch einige Hinweise bei den freien Fragen (insgesamt nur 15, die vernachlässigt werden können) scheinen diese Interpretation zu bestätigen: „Die Geschäftsleitung ist noch zu neu, da kann ich eigentlich noch nichts sagen.“

Auffallend bei den Ergebnissen im Sinne der Schwachstellenanalyse sind die schlechteren Ergebnisse insbesondere in einem Bereich sowie auch bei den Meistern (vgl. Tabellen: Der Unterschied zwischen dem Gruppen- und dem Tabellengesamtwert zeigt die Differenz, die durch die missing-Werte entsteht, d.h. dem Nichtankreuzen von Ebene und Bereich. Der Unterschied ist schwer zu interpretieren; es zeigt sich, daß missing-Werte nicht unbedingt schlechter sind).

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. ihre Arbeit als Herausforderung erleben.

Frage 5 „Förderung der Eigenverantwortung“ wird in einigen Bereichen mit relativ schlecht beantwortet, in einem Bereich mit sehr schlecht. Meister beantworten diese Frage im Durchschnitt mit schlechter als die Mitarbeiter! Die Stärkung der Eigenverantwortung dürfte daher für die Zukunft sehr wichtig werden.

Frage 7 „räumliche Bedingungen“: Hier sollte man im einzelnen zusehen, was sich für die Mitarbeiter wahrnehmbar verbessern läßt?

Arbeitsmenge und Arbeitszeit erreichen erstaunlich gute Werte, denn (vgl. Benches mit 120 Unternehmen) das Jammern über zuviel Arbeit gehört sonst häufig zum guten Ton. Auch über zuviel Bürokratie (Frage 11) wird mit einer, allerdings deutlichen Ausnahme nicht geklagt.

1.4.2 Kollegenbeziehungen

Der Antwortwert bei Frage 17 „Befähigung“ sollte hinterfragt werden, was im einzelnen darunter verstanden wurde?

Der gute Antwortwert bei Frage 22 „Gefühle zeigen“ steht nicht im Widerspruch zum schlechten bei der Frage 24 „offenes Wort“. In der Produktion ist es durchaus üblich, sich „lauthals Luft zu machen“. Der deutlich zum Schlechteren hin sich zeigende Wert beim „offenen Wort“ (Benches: 2.75 vs. 3.00) markiert eine Schwachstelle; allerdings zeigt die Faktorenanalyse, daß dieser Frageinhalt dem Faktor „Vorgesetztenverhalten“ zugerechnet wird. Die extreme Diskrepanz in der Hierarchie zwischen Führungskräften (3.67), Meistern (3.60) und Mitarbeitern (2.62) fällt hierbei auf!

1.4.3 Vorgesetztenverhalten

Das Durchschnittsergebnis fällt gegenüber den Kollegenbeziehungen sichtbar ab: Im Idealfall sind die beiden Ergebnisse ähnlicher.

Die insgesamt nicht gerade schlechten Ergebnisse zeigen doch deutlich, daß im Führungsverhalten bei den Aspekten „Rückmeldung“, „Partizipation“ und „Delegation“ Nachholbedarf besteht. Durchaus typisch für dieses Führungsverhalten ist auch, daß sich Vorgesetzte nicht sonderlich um die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter kümmern, wie es im Antwortwert zur Frage 33 zum Ausdruck kommt. So wird auch die Kritikfähigkeit der Vorgesetzten im Durchschnitt mit nicht gut beurteilt; die Streuung zwischen den Bereichen reicht allerdings recht weit von 3.64 bis 1.71.

Eine „oberflächliche“ Führungsschulung lindert den Bedarf allerdings nicht, ein formatives Controlling des Führungsverhaltens ist nötig.

1.4.4 Zusammenarbeit zwischen Bereichen

Insgesamt und im Durchschnitt zeigt diese Dimension recht gute Ergebnisse, allerdings gibt es den Effekt, den eigenen Bereich zu beschönigen.

Der Informationsfluß (Frage 39) markiert eine Schwachstelle. Dieser Frageinhalt wird dem Faktor „Management u. Organisation“ zugerechnet. Auch Führungskräfte erreichen hier nur einen Wert von 3.00; am härtesten trifft es die Logistik.

Frage 42 „Einmischung“ wird einem stress-Faktor zugerechnet, und das Ergebnis darf als Abwehrhaltung interpretiert werden.

1.4.5 Management und Organisation

Der Antwortwert zu „Betriebsklima“ (Frage 48) sollte ähnlich wie für den „Gemeinschaftsinn“ (Frage 14) besser ausfallen.

Deutlich positiv wird von den Mitarbeitern im Durchschnitt der sichere Arbeitsplatz (Frage 52) eingeschätzt.

Das Verbesserungswesen (Fragen 50, 59 u. 60) müßte für die Mitarbeiter sichtbar angekurbelt werden.

Die Antworten zu Frage 51 „umfassende Info“ sind im Zusammenhang mit der Frage 39 zu betrachten. Welche Information hängt wo?

Die Fragen nach den Managementtechniken wie „Delegation“ (54) und „Planungsbeteiligung“ (55) zeigen schlechte Ergebnisse: Meister 1.53! (Die Frage des externen Gutachters lautet, wie können untere Führungskräfte deutlicher in Entscheidungen und damit in die Verantwortung eingebunden werden, und wie kann hier mehr Transparenz für die Mitarbeiter aller Stufen erreicht werden?) Dies trifft auch zu für die Frage 56 „Zuständigkeiten“.

Insgesamt sind die Ergebnisse für diese Dimension nicht „bodenlos“ schlecht, jedoch besteht Handlungsbedarf: z.B. die untere Führungsebene deutlich in Planung und Entscheidung einzubinden.

1.4.6 Berufliche Entwicklung

Die Beurteilung wird in der Regel (das zeigen unsere Untersuchungen) deutlich positiver erlebt als das Lohnsystem (einige freie Antworten: Bei uns gibt es keine Beurteilung).

Einen Zusammenhang gibt es natürlich zwischen den Fragen zur Weiterbildung, dem berufl. Weiterkommen und den Aufstiegskriterien; hierbei handelt es sich um ein Paket (das wohl erst entwickelt werden müßte), das den Mitarbeitern ihre Chancen und dazugehörigen Kriterien transparent macht.

Die Fragen 72 bis 75 wurden selbstverständlich nicht mit dem Durchschnittswert der Dimension verrechnet. Die Fragen 72 u. 73 sind keine Fragen nach dem IST-Zustand sondern nach einem hypothetischen SOLL; wie die Ergebnisse zeigen, halten sich die diesbezüglichen Wünsche in der Waage; die Konsequenzen daraus bzw. grundsätzliche Erwägungen dazu, sollten den Mitarbeitern deutlich mitgeteilt werden, damit sich keine Mißverständnisse ausbreiten.

1.5 Die Konsequenzen aus dieser Untersuchung

Einmal zeigen die Ergebnisse deutliche Schwachstellen im Einzelnen in den Bereichen, die bereichsspezifisch anzugehen sind; hierzu stehen sicher die einzelnen Führungskräfte in der Pflicht.

Unter globalen oder strategischen Gesichtspunkten sind aufgrund dieser Untersuchung folgende Schwachstellen bzw. ihre Verbesserung in Angriff zu nehmen, die betriebsintern unterschiedlich gewichtet werden können:

- Deutliche Einbeziehung der unteren Führungskräfte in Entscheidungen und damit in die Verantwortung (Antwortwerte, bei denen die Meister/Schichtführer unter denen ihrer Mitarbeiter liegen, müssen sehr ernst genommen werden).
- Verbesserung der Führungskompetenz der unteren Führungskräfte (Schulung & Controlling, sonst greift es nicht).
- Das Verbesserungswesen kann meist schnell flott gemacht werden (Tafeln in den Bereichen, an denen die Mitarbeiter den Fortgang selber feststellen und steuern können).
- Räumliche Verbesserungen - dort wo nötig - zeigen dem Mitarbeiter in der Produktion direkt, daß die Ergebnisse ernst genommen werden.
- Infofluß: Was bedeutet es für den Mitarbeiter vor Ort, rechtzeitig informiert zu werden? Wo hängt die Information?
- Ein Paket zur Weiterbildung und den Aufstiegskriterien sollte geschnürt werden und dann auch durchgehalten und „controliert“ werden.