

Tel. (089)-2180-5201
FAX (089)-2180-6347
den 20.01.1996

1. Bericht
2. Ergebnisse
 - 2.1 Teilnehmerstatistik
 - 2.2 Gesamtorganisation und ihre Bereiche

Gesamt: Die Dimensionen u. alle Fragen (= 8 Diagramme)

Bereiche im Vergleich: Die Dimensionen (= 6 Diagramme)

Ebenen im Vergleich: Die Dimensionen (= 8 Diagramme)*

Ebenen: Alle Fragen (\emptyset u. n) (= 1 Tabelle)*
 - 2.3 Bereiche und ihre Abteilungen (1 bis 11)

Bereiche: Die Dimensionen u. alle Fragen (= je 8 Diagramme)

Bereich/Ebene im Vergleich: Die Dimensionen (= je 1 Diagramm)*

Abteilungen: Dimensionen u. alle Fragen (= je 8 Diagramme)*

Abteilungen/Ebenen: Alle Fragen (\emptyset u. n) (= je 1 Tabelle)*

Institut für Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München: Organisations- und Wirtschaftssoziologie

1. Bericht
- 1.1 Zusammenfassung
- 1.2 Konzept und Operationalisierung
- 1.3 Wie wurde ausgewertet
- 1.4 Die Ergebnisse
- 1.4.1 Statistik
- 1.4.2 Mein Arbeitsbereich
- 1.4.3 Berufliche Entwicklung und Anerkennung
- 1.4.4 Zusammenarbeit zwischen den Kolleginnen und Kollegen in meinem Team/Arbeitsbereich
- 1.4.5 Ich und meine Vorgesetzte bzw. mein Vorgesetzter
- 1.4.6 Die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsbereichen
- 1.4.7 Management und Organisation
- 1.4.8 Das Image der laufenden Veränderungsaktivitäten (Polaritätenprofil)
- 1.5 Wie geht es weiter?

1. Bericht

1.1 Zusammenfassung

Im Dezember 1995 wurden bei [Betriebsbezeichnung] eine Mitarbeiterbefragung mit einem standardisierten Fragebogen (83 Fragen in 6 Dimensionen und einem Polaritätenprofil) anonym durchgeführt.

Nach internen Angaben waren knapp über tausend Mitarbeiter in die Befragung einbezogen, davon gaben 637 einen ausgefüllten Fragebogen ab, dies entspricht nach internen Berechnungen etwa 62%.

Die Ergebnisse spiegeln insgesamt und über die Dimensionen hinweg betrachtet die aus den anderen [Betriebsbezeichnung] Mitarbeiterbefragungen bekannten Antwortwerte wider: gute bis sehr gute Ergebnisse in den Dimensionen „Arbeitsbereich“, „Kollegenbeziehungen“, „Vorgesetztenverhalten“ und „Zusammenarbeit zwischen Abteilungen“, schlechtere und schlechte Antwortwerte in den Dimensionen „berufliche Entwicklung“ und „Management und Organisation“.

Auffällig bei dieser Untersuchung ist im Gegensatz zu anderen Untersuchungen dieser Reihe, daß bei manchen Fragen kaum und bei anderen extreme Streuungen zwischen den Ebenen bzw. Abteilungen zu verzeichnen sind. Auch das Polaritätenprofil zu den „laufenden Veränderungsprozessen“ zeigt andere Ausprägungen als bei den vergleichbaren Untersuchungen..

Die guten Ergebnisse und die weniger deutlich markierten Schwachstellen die diese Untersuchung insgesamt liefert, dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, daß es zwischen den Ebenen und Abteilungen bei einzelnen Antwortwerten sehr große Streuungen gibt.

Das kaskadenartige Abfallen der Antwortwerte insgesamt zwischen den Ebenen (vgl. das Stabdiagramm für Gesamt/Hierarchie) zeigt keine Auffälligkeiten und entspricht dem üblichen stufenartigen Abfall in der Hierarchie.

Der Erfolg der Maßnahmen, die aus dieser Untersuchung resultieren hängt wohl weniger von strategischen Entscheidungen ab (z.B. „Beurteilungssystem“) als von den wahrnehmbaren Verbesserungen vor Ort in den untersten Organisationseinheiten.

1.2 Konzept und Operationalisierung

Vom Konzept des Betriebs- bzw. Organisationsklimas ausgehend wurden ursprünglich in Zusammenarbeit mit der Zentrale Qualitätssicherung Fragen/Statements zum [...]Erfolgsprogramm bzw. TQM-Klima erarbeitet. Der Fragebogen wurde inzwischen in verschiedenen Bereichen der [Betriebsbezeichnung] eingesetzt. 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. In der Weiterführung dieser Konzeptionen soll aber weniger nach der persönlichen Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter gefragt werden, sondern nach dem IST-Zustand der Organisation: strukturelle Gegebenheiten und Aspekte des Verhaltens. Die Zentrale Frage lautet, wieweit wird ein [...]Erfolgsprogramm-gerechtes Verhalten (schon) gelebt. Die Beschreibung dieses Verhaltens und seiner organisationalen Bedingungen wird in der einschlägigen Wissenschaft mit dem Klima-Begriff belegt. Die gestellten Fragen/Statements sollen für das in der [...]Philosophie geforderte Verhalten möglichst typisch und konkret sein und für die Mitarbeiter, so wie diese es erleben, beschreibbar.

Die Zusammenfassung der Fragen zu Dimensionen erfolgt nicht willkürlich, sondern wurde empirisch, faktorenanalytisch ermittelt.

1.3 Wie wurde ausgewertet?

Die Fragen/Statements, ob sie nun positiv oder negativ formuliert sind, wurden mit einer Antwortskala mit fünf Antwortmöglichkeiten von “*stimme voll zu*“ über “*teils/teils*“ bis “*stimme gar nicht zu*“ versehen. Zur Verrechnung und Darstellung der Ergebnisse und ihrer Bewertung werden nun alle Fragen so gepolt, daß den besten Wert im Sinne des [...]Erfolgsprogramms der Wert 5 bezeichnet und den schlechtesten der Wert 1:

- 5 = gut
- 4 = eher gut
- 3 = teils/teils
- 2 = eher schlecht
- 1 = schlecht

Für die Betrachtung und Interpretation der Zahlenwerte ist also zu beachten, daß die hohen Werte die besseren und guten Werte darstellen und die niedrigen Werte unter dem Median 3 die schlechteren und schlechten Werte, - ganz gleich wie die Frage gelautet hat. 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 seiner Dimension und Abteilung ist; auch solche “relativ schlechten“ Werte bezeichnen eventuell Handlungsbedarf.

1.4 Die Ergebnisse

1.4.1 Statistik

Es werden Durchschnittswerte (arithmetisches Mittel) über die Gesamtorganisation, elf Bereiche und 38 Abteilungen sowie ihre hierarchischen Ebenen berechnet, soweit diese Gruppen auswertbar sind, d.h. mehr als fünf Mitarbeiter im Fragebogenrücklauf vorliegen.

Nach internen Berechnungen beträgt die Rücklaufquote ca. 62%, das entspricht 637 Fragebögen die bei uns eingegangen sind. Eine Beteiligungsquote von 62% liegt knapp unter dem Durchschnitt vergleichbarer Untersuchungen, welcher Werksintern wie -extern bei 65% liegt. Wenn man sich nun Gedanken macht über die Ursachen einer hohen/niedrigen Beteiligung in verschiedenen Abteilungen/Ebenen, dann nur unter der Bedingung daß die Freiwilligkeit und Anonymität der Befragten nicht unterlaufen wird.

Der Ebene 1/2 entstammen 0,5%, 5,5% der Ebene 3, 40,7% der Ebene 4, 52% der Angestelltenebene und 1,4% machten hierzu keine Angaben. Ihre Gruppenzugehörigkeit haben 31 Mitarbeiter angekreuzt, d.h. 4,9%. Diese sog. Missingwerte liegen knapp unter dem Durchschnitt im Vergleich mit ca. 80 von uns durchgeführten Untersuchungen dieser Art. Insgesamt darf das Ergebnis dahingehend interpretiert werden, daß die Mitarbeiter kaum Bedenken hatten, ihre Ebenen- und Gruppenzugehörigkeit zu bekennen.

1.4.2 Mein Arbeitsbereich

In dieser Dimension wurden mit einer Ausnahme recht gute Ergebnisse erzielt. Z.B. erreichen die Fragen 1 „Bei meiner Arbeit kann ich ständig dazulernen“ und 5 „Ich darf meinen Aufgabenbereich selbständig organisieren“ Werte über 4.00. Diese guten Werte streuen wenig in der Hierarchie und über die Abteilungen.

Anders verhält es sich bei der Frage 4 „Ich werde oft vor vollendete Tatsachen gestellt“ (2.93), deren Ergebnis deutlich im schlechteren Bereich unter dem Median 3 liegt. Auf der Ebene 4 beträgt der Wert 2.96 bei den Angestellten 2.86. In einer Abteilung und Ebene rutscht dieser Wert sogar auf 2.23 ab.

Was fällt hier auf ? Einerseits die ausgezeichneten Ergebnisse, wenn es darum geht, den Arbeitsplatz selbst zu organisieren, andererseits der Einbruch der Werte, wenn vollendete Tatsachen geschaffen werden. Einerseits gibt es sehr gute Ergebnisse bei Frage 3 „Eigenverantwortliches Handeln wird in unserem Arbeitsbereich geschätzt“ (3.99), andererseits ein deutlicher Rückgang der Werte bei Frage 13 „Ich werde ermutigt ungewöhnliche Aufgaben anzupacken“ (3.28), ein Wert der sicher im guten Bereich liegt, aber eine große Diskrepanz zu den Fragen 3 und 11 (3.94) zeigt „Ich gehe auf meinen Vorgesetzten zu um Maßnahmen zu vereinbaren, die mich qualifizieren.“

1.4.3 Berufliche Entwicklung und Anerkennung

In dieser Dimension wurde insgesamt betrachtet das schlechteste Ergebnis von allen Dimensionen erzielt.

Über dem Median liegt die Frage 16 „Die Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben wird anerkannt“ (3.30) bei einer großen Streuung zwischen Abteilungen und Ebenen. Die Frage 22 „Die [Betriebsbezeichnung] bietet mir gute Möglichkeiten, mich durch Weiterbildung zu qualifizieren“ (3.86) fällt hier positiv aus der Reihe der ansonsten schlechten Antwortwerte. Wir werden bei Frage 49 in der Dimension „Vorgesetztenverhalten“

sehen, ob Vorgesetzte die gegebenen Weiterbildungsmöglichkeiten auch als Führungsmittel in diesem Umfang nutzen.

Die „jährliche Leistungsbeurteilung“ Frage 14 (3.06) wird deutlich als gerechter wahrgenommen als das „Leistungsbeurteilungssystem“ Frage 15 (2.51). Die Fragen 18, 21 und 24, deren Inhalte sich überschneiden stellen mit die schlechtesten Ergebnisse der Untersuchung dar: Frage 18 „Hier kann man nur etwas werden wenn man gute Beziehungen hat (2.56), Frage 21 „Ja Sager kommen bei uns am besten voran“ (2.84) und Frage 24 „Die Stellenbesetzung wird gerecht gehandhabt“ (2.61). Bei Frage 24 z.B. streut der Antwortwert zwischen (2.91) auf Ebene 3 und (2.56) auf der Angestelltenenebene. In einer Abteilung und Ebene rutscht dieser Wert sogar auf (2.00) herunter.

1.4.4 Zusammenarbeit zwischen den Kolleginnen und Kollegen in meinem Team/Arbeitsbereich

In der Dimension „Kollegenbeziehungen“ werden insgesamt recht gute Ergebnisse erzielt. Die Fragen 27 „Zielklarheit“, 28 „Zieleinigkeit“, 29 „gegenseitige Befähigung“, 30 „Verteilung der Arbeiten im Team nach Fähigkeiten“, 31 „gegenseitige Unterstützung“, 34 „Vorschläge ernst nehmen“ und 35 „die Meinung anderer interessiert“ erreichen recht gut Werte die über (3.50) liegen.

Auch der Wert für Frage 33 „Bei uns braut man lieber in der Gerüchteküche als sachlich zu informieren“ (3.62) schreibt ein gutes Ergebnis, das heißt aber nicht, daß es hier in einzelnen Abteilungen nicht auch Ausnahmen mit Werten bis zu (2.08) gibt.

Frage 37 „Manche von uns verfolgen ihre persönlichen Ziele auf Kosten von anderen“ (2.95) stellt das schlechteste Ergebnis in dieser Reihe dar.

Frage 38 „Konflikte werden bei uns vertuscht“ (3.37) spricht insgesamt für ein relativ offene Streitkultur, jedoch bei weiter Streuung zwischen den verschiedenen Abteilungen.

1.4.5 Ich und meine Vorgesetzte bzw. mein Vorgesetzter

Die Dimension „Vorgesetztenverhalten“ wird insgesamt ebenso positiv beurteilt wie die Dimension „Kollegenbeziehungen“.

Die schlechteren Werte in dieser Reihe werden bei Frage 47,48 und 49 erzielt: „Ich habe bei meiner Arbeit Erfolgserlebnisse, weil mich mein Vorgesetzter an seinem Erfolg beteiligt“ (3.02), „Ich bekomme genügend Rückmeldung vom Vorgesetzten, so daß ich genau weiß wie es um meine Leistung steht“ (3.01) und „Mein Vorgesetzter fördert mich durch Weiterbildungsmaßnahmen“ (3.13). Wie vorher bereits angedeutet erreicht der Wert für gesteuerte Weiterbildung nicht den hohen Wert, wie die allgemein gewährte Weiterbildung.

Frage 51 „Mein Vorgesetzter hat Verständnis, wenn ich bei persönlichen Fragen oder Problemen den Betriebsrat einschalte“ (2.55) fällt vollkommen aus der Reihe der ansonsten guten Antwortwerte dieser Dimension. Dieser schlechte Wert ist nicht ungewöhnlich für Unternehmensbereiche, in denen die Einstellung zum Betriebsrat durch Konkurrenz geprägt ist.

1.4.6 Die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsbereichen

In dieser Dimension werden insgesamt wieder recht gute Antwortwerte erreicht, allerdings gibt es auch Ausnahmen.

Die Frage 60 „Die Centerorganisation fördert die Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen im eigenen Center“ (2.85) streut zwischen (3.27) in Ebene 3 und (2.83) in Ebene 4 und bei den Angestellten.

Beim schlechtesten Antwortwert dieser Reihe, bei Frage 64 „Informationen, die wir aus anderen Arbeitsbereichen erhalten, sind oft widersprüchlich“ (2.79) streut der Wert zwischen Ebene 3 (2.94) und Ebene 4 (2.79) nur wenig. Bei der Beantwortung dieser Frage spielt natürlich die Projektion auf die „anderen“ eine Rolle. Im Gegensatz dazu werden die Fragen die sich auf den eigenen Arbeitsbereich beziehen, vielleicht ein wenig „geschönt“ beantwortet.

1.4.7 Management und Organisation

Diese Fragendimension erreicht die zweitschlechtesten Ergebnisse dieser Untersuchung. Diese Dimension beinhaltet zwei Fragenbereiche, einmal Fragen, die sich pauschal auf das Image des Managements beziehen und zum zweiten Fragen zur konkreten Organisation.

Auffällig ist die sehr positive Identifikation mit der Aufgabe bei Frage 69 „Das Ressort bietet entscheidende Dienstleistungen und Produkte für den Erfolg von [Betriebsbezeichnung] an“. Fast alle Mitarbeiter liegen hier bei einem Wert von über (4.00).

Starke Einbrüche sind bei den Fragen 75, 77, 79 und 83 zu verzeichnen.

Bei Frage 75 „Das Management achtet darauf, daß Doppelarbeit vermieden wird“ (2.68) streut das Ergebnis verständlicherweise weit zwischen der Ebene 3 (3.32), die sich dafür verantwortlich fühlt und den Mitarbeitern der Ebene 4 (2.68).

Bei Frage 76 „Das Management legt Wert darauf, daß ich als Mitarbeiter vor einem Stellenabbau keine Angst haben muß“ (2.76) streuen die Werte in der Hierarchie und zwischen Abteilungen stark. In einer Abteilung beträgt der Antwortwert (1.92). Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes stellt eine schlechte Voraussetzung für Leistungsmotivation dar.

Bei der Frage 77 „Durch Centerorganisation hat man viel Bürokratie abgebaut“ (2.52) wird der schlechteste Wert der Untersuchung insgesamt erreicht. Selbst Führungskräfte der Ebene 3 schreiben hier nur den Wert (2.59).

Bei der Frage 80 „Bei Planungen werden diejenigen nicht beteiligt, die später die Auswirkungen zu tragen haben“ (2.82) zeigt sich ein signifikanter Unterschied in der Hierarchie, zwischen der Ebene 3 (3.50) und der Ebene 4 (2.88). Hier wird wohl eine Informationsbarriere sichtbar.

Bei Frage 79 „Verbesserungsvorschläge gehen zügig durch die Organisation“ (2.66) erreichen auch Führungskräfte der 3. Ebene nur den Wert (2.86).

Bei der Frage 83 „Aus unseren offiziellen Quellen erfährt man nur was längst gelaufen ist“ (2.54) korreliert hoch mit anderen Fragen zum Informations- und Entscheidungsverhalten; so mit den Fragen 4 „vollendete Tatsachen“, 64 „widersprüchliche Informationen“, 79 „Verbesserungsvorschläge“ und 80 „Planungsbeteiligung“.

1.4.8 Das Image der laufenden Veränderungsaktivitäten (Polaritätenprofil)

Um das Image des laufenden Prozesses zu messen kam ein „Semantisches Differential“ zum Einsatz, das den Prozeß abbildet, „wie er emotional in den Köpfen strukturiert ist“. Deutlicher als eine Tabelle von Mittelwerten zeigt dies ein Polaritätenprofil. Das „Semantische Differential“ bewährt sich insbesondere bei der Messung konnotativer, emotionaler Bedeutungen konkreter Produkte in der Marketingforschung. Die Messung eines wenig konkreten Begriffs „laufende Veränderungsaktivitäten“ ist problematisch, dies z.B. im Gegensatz zum TQM-Prozeß. Polaritätenprofile haben die Eigenschaft, daß sie für bestimmte Zielgruppen und Meinungsgegenstände recht stabile Profile ausprägen. Im gegebenen Fall fällt auf, daß trotz des vagen Begriffs „laufende Veränderungsaktivitäten“ sich relativ ähnliche und parallel verlaufende Profile in den Ebenen und Abteilungen abbilden. Das Polaritätenprofil wurde auf einer 7-stufigen Skala operationalisiert, so daß der Median hier bei 4 liegt. Auch hier wurden die Items so gepolt, daß die positiven Imagewerte im Ergebnis über 4 liegen und die schlechten darunter. Auffällig sind die negativen oder positiven Zacken des Profils.

Positive Zacken zeigen sich bei: „aktiv“, „wirtschaftlich“, „mutig“, „gemeinsam“, „verändernd“, „kreativ“, „dynamisch“, „fair“ und „miteinander“.

Negative Zacken zeigen sich bei: „gemeinnützig“, „ganzheitlich“, „natürlich“, „anspornend“, „kooperierend“, „transparent“ und „flexibel“.

Positive Merkmale prägen einen Faktor der Effizienz aus, negative Merkmale beziehen sich auf die Faktoren individueller und sozialer Handlungsspielräume.

1.5 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.

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 dem [...] Erfolgsprogramm und anderen 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 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! Gleiche Werte bedeuten in unterschiedlichen Organisationseinheiten oft Verschiedenes. Auch nicht erfaßte und erfaßbare Variable der Aufgabenstruktur, Unternehmenskultur u.a m. 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 und Schaffung von Transparenz über Vorgänge ist hingegen wünschenswert.

Ab welcher Größenordnung sind Unterschiede zwischen Werten auch aussagekräftig?

Als Faustregel kann hier gesagt werden, daß Unterschiede unter $\frac{1}{10}$ bei dieser Untersuchung keine Aussagekraft haben, jedoch Unterschiede über $\frac{2}{10}$ schon. 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 diese 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.

Ferner ist im gegebenen Fall eine prozeßbezogene Vorgehensweise mit Hilfe von Moderatoren bzw. Prozeßberatern besonders zu empfehlen.

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 [...]Erfolgsprogramm-spezifischen und traditionellen Verhaltensweisen. Implementierungen (Wer, Was, Wann und mit Wem) sollen z.B. nach kurz-, mittel-, langfristigen Umsetzungsmöglichkeiten gesichtet werden.

Entscheidungen und Maßnahmen

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