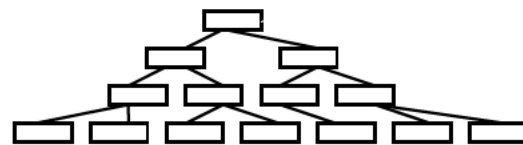


## **[Betriebsbezeichnung]** Mitarbeiterbefragung 2002

Bei dem Bericht handelt es sich um eine anonymisierte Version. Orte, Namen und betriebspezifisches Vokabular wurden gelöscht oder durch den Inhalt in eckigen Klammern ersetzt. Die Formatierung des Originaldokuments wurde beibehalten.



### **Aufbau des Ordners**

1. Bericht
  - 1.1 Die Teilnehmer
  - 1.2 Wie sind die Ergebnisse zu lesen?
  - 1.3 Gütekriterien des Fragebogens
  - 1.4 Die Ergebnisse: Was fällt auf?
    - 1.4.1 Rücklaufquote und ausgewertete Organisationseinheiten
    - 1.4.2 Gesamtergebnis: Dimensionen und Einzelfragen
    - 1.4.3 Antworthäufigkeiten
    - 1.4.4 Beste und schlechteste Antwortwerte
    - 1.4.5 Dimensionen und Konstrukte
    - 1.4.6 Freie Antworten
  - 1.5 Wie geht es weiter?
2. Darstellungen und Tabellen für die ausgewerteten Organisationseinheiten
  - 2.1 Gesamtorganisation
  - 2.2 Ebenen
  - 2.3 Abteilungen mit ihren Untergruppen
    - 2.3.1 Auslandsabteilung
    - 2.3.2 Abteilung Service Inland
    - 2.3.3 Zentralabteilung
    - 2.3.4 [...] und Bibliothek
    - 2.3.5 Stabsstellen

### **1. Bericht**

[Betriebsbezeichnung] führte im Sommer 2002 eine Mitarbeiterbefragung zum Betriebs- und Organisationsklima mit einem standardisierten Fragebogen durch. Zum Einsatz kam ein Fragebogen, der dem Konzept entspricht, wie es das Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität München vorgeschlagen hatte. Organisationsintern fanden noch Klärungen zu Frageinhalten statt, so dass schließlich 65 Fragen in 6 Frageblöcken eingesetzt wurden. Die Fragen verteilen sich auf die Blöcke „Arbeitsbedingungen“, „Kollegenbeziehungen“, „Vorgesetztenverhalten“, „Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen“, „Organisation und Management“ und „Berufliche Entwicklung“.

Die Untersuchungseinheiten wurden gemäß der Struktur der Gesamtorganisation flächendeckend nach Bereichen gebildet: (10) Leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, (20) Auslandsabteilung mit (21) Referenten und (22) Sachbearbeiter, (30) Abteilung Service Inland mit (31) Referenten und (32) Sachbearbeiter, (40) Zentralabteilung mit (41) Referenten und (42) Sachbearbeiter, (50) [...] und Bibliothek mit (51) Referenten und (52) Sachbearbeiter, (60) Stabsstellen mit (61) Referenten und (62) Sachbearbeiter.

Als Anonymitätsgrenze wurde festgelegt, dass keine Untersuchungseinheit unter sechs Mitarbeitern für sich ausgewertet wird. Fragebogen aus zu kleinen Einheiten werden den Ergebnissen der jeweiligen Abteilung zugeschlagen, Fragebogen ohne Angaben zur Statistik werden dem Gesamtergebnis zugeschlagen

### **1.1 Die Teilnehmer**

Von insgesamt 154 Mitarbeitern haben sich 79% an der Befragung beteiligt, das darf als gutes Ergebnis bewertet werden. Zwei Untergruppen konnten aufgrund der Anonymitätsgrenze nicht für sich ausgewertet werden. 11 Mitarbeiter haben keine Angaben zur Statistik gemacht, diese Gruppe wurde für sich unter der in der Statistik üblichen Bezeichnung „missing“ ausgewertet. (Im einzelnen siehe dazu die Statistik im Tabellenteil)

### **1.2 Wie sind die Ergebnisse zu lesen?**

Die Rückmeldung der Untersuchungsergebnisse erfolgt durch Mittelwerte, Standardabweichungen und Streuungen in Form von Tabellen und Säulendiagrammen.

Die Reihenfolge ist: Säulendiagramme für Dimensionen und Einzelfragen einschließlich der Vergleichslinien für die Gesamtorganisation bei den Abteilungen und ihren Untergruppen. Dann folgt jeweils die Tabelle mit der Rangreihe vom besten zum schlechtesten Antwortwert

und die Tabelle mit den Streuungen für die Abteilungen. Dem folgen die Diagramme für die Untergruppen. Für die Untergruppen wurden keine Streuungen mehr ausgedruckt. Die Gründe liegen in der sicheren Wahrung der Anonymität und darin, dass die sehr umfangreichen Ergebnisse vor allem auf der Abteilungsebene aufgearbeitet werden sollten.

Die Fragen wurden möglichst neutral gestellt und die Ergebnisse einheitlich gepolt, dass man „mit einem Blick“ gute/schlechte Ergebnisse sehen kann. Die hohen Antwortwerte sind die guten Ergebnisse und die niedrigen die schlechten. Die Unterscheidung von guten und schlechten Ergebnissen kann formal am **Median** erfolgen, also beim mittleren Wert 3.00. Die Werte unter dem Median von 3.00 bis 2.00 sind also die mehr und mehr 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 konkreter Fragestellung beschreiben die einzelnen Fragen schwerpunktmäßig **Problemfelder** und die Antwortwerte geben uns häufig noch keinen Aufschluss über die **Ursachen**. Auch das Verständnis der Fragen kann in verschiedenen Arbeitsbereichen unterschiedlich sein. Als fiktives Beispiel sollen hier die Gruppen „Leitende Mitarbeiter und „Sachbearbeiter Bibliothek“ dienen.

Es gilt deshalb bei der Rückmeldung der Ergebnisse an die Mitarbeiter in den Gruppen zu fragen, wie sie die Fragen verstanden haben und was an konkreten Vorfällen dahintersteckt? Das kann in verschiedenen Sachgebieten recht unterschiedlich ausfallen.

Die Sammlung von diesen Beispielen impliziert häufig schon Vorschläge für Verbesserungen. Der Einsatz von Moderatoren und der Moderationstechnik ist zu empfehlen.

Die **Standardabweichungen** in den Tabellen sind wie folgt zu lesen: Standardabweichungen unter 1,00 sind bei den Einzelfragen als sehr gut zu werten, d.h. die einzelnen Antwortwerte streuen wenig um den Mittelwert, die Antworten der Mitarbeiter fallen also recht einheitlich aus. Im Bereich zwischen 1.00 und 1.25 können wir von guter bis mittlerer Streuung sprechen. Streuungen darüber dürfen als weit verstanden werden; selbstverständlich streut es in größeren oder zusammengefassten Bereichen mit verschiedenen Untergruppen weiter als in kleinen oder einheitlichen, z.B. wenn unterschiedliche Tätigkeitsbereiche zu einer Gruppe zusammengefasst wurden. Große Streuungen können Anlass für Klärungen bei der Rückmeldung der Ergebnisse sein.

**Wie ist der Realitätsgehalt der Ergebnisse einzuschätzen?**

Realität ist bei der Methode der Befragung von Mitarbeitern, was die befragten Experten, das sind die Mitarbeiter (!) wahrnehmen, bewerten und beschreiben. Es hat keinen Sinn, über die „falsche Wahrnehmung“ der Mitarbeiter zu diskutieren. Hingegen ist die Aufklärung über Tatsachen und die Herstellung von Transparenz über Vorgänge wünschenswert.

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

Als Faustregel kann hier gesagt werden, dass Unterschiede von weniger als  $\frac{2}{10}$  keine deutliche (statistisch signifikante) Aussagekraft haben. Im Einzelfall kann dies mit statistischen Methoden unter Zugrundelegung bestimmter Annahmen eingegrenzt werden, jedoch genügt hier die genannte Faustregel.

**Benchmarking?**

Eine alte Weisheit lautet: „Jeder kehre vor seiner eigenen Tür.“ Dies ist auch ein wichtige Einsicht im Umgang mit den Befragungsergebnissen und bei der weiteren Vorgehensweise, dass die einzelnen Organisationseinheiten an Verbesserungen in ihren Bereichen arbeiten. Die Befragungsergebnisse sind nur ein erster Schritt im Prozess der Schwachstellenanalyse und für Verbesserungsmaßnahmen. Es ist zwar verständlich und menschlich, dass man Vergleiche mit anderen ziehen will und auf die Datenlage bei den anderen schielt, sind die besser oder schlechter als wir? Dies lenkt jedoch leicht davon ab, seine eigenen Hausaufgaben zu machen, und bleibt häufig in einem oberflächlichen Datenvergleich stecken. Bei einem ernsthaften Benchmarking („Vergleich mit den Besten“) geht es darum hinter die Datenlage zu schauen und das „Warum“ zu ergründen. Der Berichterstatter hat allzu häufig gehört, dass sehr schnell gesagt wird: „Wir wissen schon, warum jener Bereich bessere Ergebnisse hat als wir, aber davon können wir nicht profitieren, das lässt sich bei uns nicht machen.“ Ein Benchmarking mit subjektiv erhobenen Daten ist organisations-intern wie -extern mit großer Vorsicht zu behandeln, denn unterschiedliche Situationen bewirken auch unterschiedliche Wahrnehmungen.

Wir haben es nicht mit einem Persönlichkeitstest zu tun: Beim Test werden unterschiedliche Leistungen von Personen gemessen, die Situation ist dabei standardisiert, festgeschrieben. Die Person bzw. ihre Leistung ist die unbekannte Größe, die gemessen werden soll. Bei der Befragung zur IST-Situation organisatorischer Bedingungen haben wir es jedoch mit zwei

Unbekannten zu tun, die nicht einfach getrennt werden können, mit unterschiedlichen Personen und unterschiedlichen Situationen, über die die Personen befragt werden.

Besonders zu bedenken gilt es auch, dass hoch aggregierte Daten über mehrere Stufen und unterschiedliche Situationen (Gruppen, Abteilungen, Werke, Betriebe, Branchen) die interessanten Differenzierungen verwischen und (bei richtig gestellten Fragen, d.h. wenn diese in der Lage sind, gute wie schlechte Situationen gleichmäßig abzubilden) zum mittleren Skalenwert, dem Median 3.00 streben.

Es darf nochmals darauf hingewiesen werden, dass verschiedene Fragen von unterschiedlichen Mitarbeitern und Gruppen auch unterschiedlich verstanden werden, weil diese für sie unterschiedliche **Bedeutungen bzw. Konsequenzen** haben.

In den Tabellen werden zwar die Ergebnisse aus den verschiedenen Bereichen und den Ebenen zusammengefasst, jedoch muss verstanden werden, dass ein oberflächliches Benchmarking sinnlos ist und deshalb mit Vergleichen verantwortungsvoll umzugehen ist.

### 1.3 Gütekriterien des Fragebogens

Zur statistischen Überprüfung der Güte des Befragungsinstruments kamen verschiedene Methoden zum Einsatz, die nicht überbewertet werden sollen. Aber neben den deskriptiven Ergebnissen geben sie ein zusätzliches Instrumentarium mathematisch-statistischer Maße ab, die eine beruhigende Wirkung haben, wenn die Konzeption, d.h. Aufbau und Zusammenhänge zwischen Fragen und Fragenbereiche im Wesentlichen bestätigt werden. Die durchgeführte Faktorenanalyse bestätigt die Dimensionen des Fragebogens und den Zusammenhang der Fragen innerhalb der Dimensionen sehr gut.

Die Fragen der Dimension „Vorgesetztenverhalten“ laden komplett den ersten Faktor auf, der den größten Teil der Varianz erklärt (Das ist häufig so der Fall). Den Faktor 2 bilden die Fragen zu „Management und Organisation“ einschließlich der Frage 57: Personalberatung. Der Faktor 3 beinhaltet die „Kollegenbeziehungen“ einschließlich Frage 39 „Zeit für Absprachen. Faktor 4 sind „Berufliche Entwicklung und Anerkennung“ (ohne 57), einschließlich der Frage 6: Arbeitsbedingungen und 41: EDV-Unterstützung. Faktor 5 bildet die motivierenden Aspekte der Dimension „Arbeitsbedingungen“ ab einschließlich 42: Mitarbeitervertretung. Der Faktor 6 bildet Hygienebedingungen ab, wie 04: Stress, 08: Arbeitszeit, 07: Hilfsmittel und Fragen aus der Dimension „Zusammenarbeit“. Die Dimension „Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen“ ist grundsätzlich problematisch, weil je nach eigenem Standort, diese Fragen oft recht unterschiedlich gesehen werden, einmal sind es

Kollegen, dann bestimmte Organisationseinheiten oder Dienstleister oder Inhalte für die das Management zuständig ist.

Ferner zeigen verschiedene Reliabilitätsmaße wie Korrelationen und Trennschärfe-koeffizienten, dass am Befragungsinstrument unter statistischen Kriterien nichts auszusetzen ist.

Dass etwa einige zusätzliche Fragen hätten gestellt werden können, die man auf spezifische Aspekte der Organisation abstimmen hätte sollen, wie ein paar Mal in den freien Antworten gesagt wurde, hat mit der Methode nichts zu tun; allerdings haben diejenigen, die dies angemerkt haben, auch nicht gesagt, was wir vergessen haben? Andererseits kann man im Nachhinein sagen, dass man einige wenige Fragen, die bei [Betriebsbezeichnung] offensichtlich keine Relevanz haben, hätte weglassen sollen; so z.B. die Frage 63 nach der gerechten Honorierung von Verbesserungsvorschlägen.

## **1.4 Die Ergebnisse**

Was fällt dem externen Berichtersteller auf?

Im Folgenden geht es nicht um die breite Beschreibung der Ergebnisse oder die Herausstellung besonderer Schwachstellen im einzelnen, da sprechen die Ergebnisse für sich (vgl. Darstellungen und Tabellen). Es geht vielmehr darum, was dem Außenstehenden auffällt, auf das der Insider aufmerksam gemacht werden soll.

### **1.4.1 Rücklaufquote und ausgewertete Organisationseinheiten:**

Die hohe Beteiligungsquote von 79% lässt einerseits auf ein hohes Commitment der Mitarbeiter schließen; andererseits zeigen die annähernd 10% Mitarbeiter, die keine Angaben zur Statistik gemacht haben (sog. Missing-Data), dass es doch Gründe gibt, warum diese ihre Gruppenzugehörigkeit nicht angegeben haben. Deren Ergebnisse wurden zu einer eigenen Gruppe zusammengefasst.

Nicht ausgewertet wurden im Sinne der vereinbarten Anonymitätsregel die Gruppen 41 und 62; die Ergebnisse wurden dem Gesamtergebnis zugeschlagen.

### **1.4.2 Gesamtergebnis: Dimensionen und Einzelfragen**

Ähnlich wie in der langen Reihe unserer Untersuchungen stehen im Durchschnitt die besseren Ergebnisse in den Fragedimensionen „Arbeitsbedingungen“, „Kollegenbeziehungen“, „Vorgesetztenverhalten“ und „Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsbereichen“ und die eher

schlechteren bei „Organisation und Management“ und „Berufliche Entwicklung“. Allerdings liegen im Unterschied zu vielen unserer Untersuchungen die schlechteren Ergebnisse nicht bei „Berufliche Entwicklung“ sondern in der Dimension „Organisation und Management“. Insgesamt und im Durchschnitt liegen die Ergebnisse über dem Durchschnitt unserer Untersuchungen (200 Betriebe unterschiedlicher Branchen, Mitarbeiter und situativer Bedingungen). Dies hat jedoch wenig Aussagekraft, dagegen muss man die Ergebnisse in den einzelnen Organisationsbereichen näher betrachten, die zum Teil auch unterschiedlich ausfallen.

Bei dieser nicht zu großen Organisation von [Betriebsbezeichnung] und nicht extrem unterschiedlichen Sachgebieten (man denke im Vergleich z.B. an einen Industriebetrieb, wo es sicherlich größere Unterschiede gibt) macht es durchaus Sinn die Ergebnisse auf die Gesamtorganisation hin zu aggregieren, wenngleich die oft interessanteren Ergebnisse in den einzelnen Gruppen zu finden sind. Für die verschiedenen Gruppen zeigen im Sinne der Schwachstellenanalyse unterschiedliche Schwachstellen Handlungsbedarfe vor Ort auf.

Typisch für diese Art von Untersuchungen ist, was sich auch hier zeigt, dass im Durchschnitt die Antwortwerte in der Hierarchie kaskadenartig von oben nach unten verlaufen. (vgl. Darstellungen und Tabellen im Abschnitt 2.2)

Die Ergebnisse zwischen den aggregierten Antwortwerten der Dimensionen und den ihnen entsprechenden Fragen zur pauschalen Zufriedenheit (Gesichterskala) zeigen (auch statistisch) keinen beachtenswerten Unterschied.

#### 1.4.3 Antworthäufigkeiten

Nicht alle Fragen wurden von allen beantwortet. So hieß es auch in der Anleitung zum Fragebogen, Fragen, die man nicht beantworten könne, einfach auszulassen.

Auffällig ist, dass durchgehend die Fragen zur pauschalen Zufriedenheit häufig nicht beantwortet wurden, z.B. 20 mal die Frage 65 nach der Zufriedenheit mit der berufl.

Entwicklung; dies geht quer durch die Gruppen (vgl. Tabellen).

Im folgenden werden Fragen aufgezählt, die mehr als 11 mal nicht beantwortet wurden; woran das lag, kann nur vermutet werden: Einmal mögen diese Fragen außerhalb des Horizonts der Befragten liegen, weil die Sache, nach der gefragt wird, für sie nicht existiert,

andererseits gibt es auch Meidungsverhalten bei bestimmten Fragen, die vielleicht unangenehm sind.

Nicht beantwortet wurden:

32 mal Frage 63: Verbesserungsvorschläge werden gerecht honoriert.

21 mal Frage 26 : konstruktive Kritik durch Vorgesetzten.

20 mal Frage 54: Verbesserungsvorschläge gehen zügig durch die Organisation.

18 mal Frage 40: Beratung in Personalangelegenheiten.

18 mal Frage 42: Mitarbeitervertretung

16 mal Frage 30: Vorgesetzter steht in schwierigen Situationen zu mir.

16 mal Frage 32: Ich kann ein persönliches Problem mit meinem Vorgesetzten besprechen.

16 mal Frage 61: Transparenz von Kriterien für berufliche Chancen.

14 mal Frage 53: Bei Fehlern werden nicht in erster Linie Schuldige gesucht.

14 mal Frage 34: Vorgesetzter fördert Zusammenarbeit.

13 mal Frage 33: Vorgesetzter kann Kritik annehmen.

12 mal Frage 31: Vorgesetzter fördert meine Qualifizierung.

#### 1.4.4 Beste und schlechteste Antwortwerte

Der Vergleich der besten und schlechtesten Antwortwerte vermittelt einen relativ schnellen Überblick über die Ergebnisse (dies wird auch für die Rückmeldung an die Mitarbeiter in den einzelnen Gliederungen empfohlen; vgl. dazu die Tabellen). Die Unterschiede zwischen den Organisationseinheiten sind nicht gravierend, die Fragen wechseln in der Rangreihe die Plätze meist nur geringfügig, aber im Durchschnitt bleiben dieselben guten Werte oben und die schlechten unten, z.B. wenn man die 10 besten mit den 10 schlechtesten Antwortwerten vergleicht.

Unter den besten Ergebnissen befinden durchgehend (Ausnahmen eher bei missing-Gruppe) sich vor allem Antworten zur ersten Dimension (Arbeitszeit, Arbeitsplatzsicherheit, Abwechslung, Entscheidungsmöglichkeiten, Herausforderung, keine Einmischung durch Vorgesetzte, gegenseitige Befähigung, Wertschätzung usw.). d.h. zwar Motivatoren, aber überwiegend aus dem Hygienesektor.

Unter den schlechtesten Ergebnissen befinden sich vor allem Variable der Struktur und Führung (Planungsbeteiligung, Zuständigkeiten, Entscheidungswege, Information über Entwicklungen, zügige Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen, zielstrebige Konfliktlösung, Rückmeldung über Leistungsverhalten, Personalentscheidungen (Die Fragen



63, 61, 60 wurden hier vernachlässigt, weil sie nach unserer Einschätzung jetzt keine große Bedeutung in der Organisation haben.))

#### 1.4.5 Ausgewählte Konstrukte und Beispiele

Betrachten wir zuerst die Dimensionen:

Die Dimension „Arbeitsbedingungen“ beinhaltet vor allem Stress-Variable, d.h. wie Belastungen erlebt werden, also die Beanspruchung. Im positiven Fall werden diese als Motivatoren wahrgenommen bzw. als selbstverständliche Hygiene-Faktoren hingenommen. Im negativen Fall würden sie zu Disstress und Demotivation führen.

Die Fragen der Dimension „Kollegenbeziehungen“ lassen sich unter mehr sachorientierten und mehr beziehungsorientierten Gesichtspunkten aufteilen.

Z.B. wurden die beiden Fragen 13 und 14 im Konstrukt Konfliktverhalten durchgehend sehr differenziert beantwortet, die faire (zwischenmenschliche) Handhabung wird deutlich mit besser beantwortet als die (sachbezogene) zielstrebige Lösung.

Die Dimension „Vorgesetztenverhalten“ lässt sich ebenfalls zwischen persönlichen, emotionalen Inhalten und Sachbezügen unterteilen.

Die Dimensionen „Kollegenbeziehungen“ und „Vorgesetztenverhalten“ haben im Idealfall ca. dieselben Ergebnisse: Auch Vorgesetzte sind Kollegen!(Würde z.B. „Kollegenbeziehungen“ mit deutlich schlechter beurteilt werden als das „Vorgesetztenverhalten“, so täuscht dieses Ergebnis leicht über die wahren Verhältnisse hinweg, dem liegt häufig ein autoritäres Führungsverhalten zugrunde, was in der Beurteilung des Vorgesetztenverhaltens so häufig nicht zum Ausdruck kommt. Kollegenbeziehungen und Vorgesetztenverhalten sollten im ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen, das müssen nicht unbedingt sehr gute Ergebnisse sein.) Kollegen werden im Durchschnitt ähnlich wie Vorgesetzte beurteilt; es gibt einige wenige Ausnahmen, wo Vorgesetztenverhalten mit schlechter beurteilt wird als die Kollegenbeziehung.

Die Dimension „Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen“ löst sich in verschiedene Richtungen auf – wie bereits besprochen; dies ist vor dem Hintergrund dieser Organisation verständlich.

Die Dimension „Organisation und Management“ spaltet sich auch in Inhalte auf, die mehr die Beziehungsebene bzw. die Sachebene betreffen.

„Berufliche Entwicklung und Anerkennung“ beinhaltet einmal Fragen zur Gerechtigkeit von Belohnungen und Personalentscheidungen und andererseits zu beruflichen Chancen.

Der Fragebogen besteht insgesamt nur aus Fragen, die stark am Mitarbeiter, seinen Entfaltungsmöglichkeiten und der damit prosperierenden Organisation orientiert sind. Besondere Bedeutung kommt der Beanspruchung zu, wie die Mitarbeiter die Belastungen erleben, im weiteren ist es die Leistungsorientierung (Motivation) und insbesondere das Informations- und Kommunikationsverhalten wichtig.

In der folgenden tabellarischen Auflistung kommen die wichtigsten Zusammenhänge über verschiedene inhaltliche Konstrukte zum Ausdruck. Das „Betriebsklima“ fehlt, weil - wie oben bereits gesagt - alle Fragen das „Betriebs- und Organisationsklima“ beschreiben. Die vielen Überschneidungen rühren daher, dass im Falle von positiven Ausprägungen z.B. bestimmte Stress-Variable zu Motivatoren werden oder auch umgekehrt bestimmte Motivatoren im negativen Fall zu Disstress werden. Die Hälfte aller Fragen (33) haben die Informations- und Kommunikationsthematik zum Inhalt. Wobei der überwiegende Teil (20) Vorgesetzten- und Kollegenverhalten betrifft und der andere Teil (13) Aufgaben des Managements.

	Typische Fragen in verschiedenen Konstrukten (ohne pauschale Zufriedenheit)	Beanspruchung	Leistungsorientierung	Information/Kommunikation
01	Herausforderung		x	
02	Abwechslung	x	x	
03	Entscheiden dürfen	x	x	
04	Stress	x		
05	Wissen und Können	x	x	
06	Arbeitsbedingungen	x		
07	Hilfsmittel	x		
08	Arbeitszeitregelung	x		
10	Befähigung	x	x	x
11	Problembewältigung		x	x
12	Kritisches Wort		x	x
13	Konflikt fair	x	x	
14	Konflikt zielstrebig	x	x	
15	Offene Meinung	x	x	x
16	Persönliches Gespräch			x
17	Außenseiter			
18	Qualitätsgespräch		x	x
20	Einbindung		x	x
21	Delegation		x	x
22	Eigeninitiative		x	
23	Wertschätzung		x	x
24	Anerkennung		x	x
25	Einmischung	x	x	
26	Hilfreiche Kritik	x	x	x

27	Klare Information	x	x	x
28	rechtzeitige Information	x	x	x
29	Rückmeldung		x	x
30	Rückendeckung	x	x	
31	Förderung		x	
32	Vertrauen			x
33	nimmt Kritik an		x	x
34	fördert Zusammenarbeit		x	
36	Zuverlässige Information		x	x
37	Einmischung	x		
38	Absprachen einhalten	x		x
39	Zeit für Absprachen		x	x
40	Personalberatung			
41	EDV-Unterstützung	x		
42	MA-Vertretung			
44	Wohlergehen der MA			
45	Vertrauen in die MA		x	
46	Arbeitsbedingungen	x		
47	Info Geschäftsentwicklung			x
48	Voraussetzung für Leistung		x	
49	Delegation		x	x
50	Planungsbeteiligung		x	x
51	Zuständigkeiten klar	x		
52	Entscheidungswege		x	x
53	Schuldzuschreibung			
54	Verbesserungen zügig		x	x
56	Stellenbesetzung			
57	Personalentscheidungen		x	x
58	Eingruppierung			
59	Weiterbildung		x	
60	Berufliche Chancen		x	
61	Berufliche Kriterien		x	x
62	Anerkennung		x	
63	Verbesserungen Honorar		x	
64	Arbeitsplatzsicherheit	x		

#### 1.4.6 Freie Antworten

Insgesamt gab es von 20 Mitarbeitern freie Antworten:

Eine aus der Leitungsgruppe, 3 von Ausland-Referenten, 10 von Ausland-Sachbearbeitern, 2 von Inland-Referenten, 3 von Zentrale-Sachbearbeitern und 2 von [...]Bibl.-Referenten.

Die Ergebnisse werden hier so zusammengefasst, dass die Anonymität gewahrt wird.

Vier Sachbearbeiter der Abteilung Service-Inland haben nicht nur ihren unmittelbaren Vorgesetzten, den Referatsleiter, beurteilt sondern auch den Abteilungsleiter. Das Ergebnis ist durchgehend gute Beurteilung des unmittelbaren Vorgesetzten und sehr schlechte für den

Abteilungsleiter. Als Begründung wurde angegeben, der unmittelbare Vorgesetzte habe nichts zu sagen, der Abteilungsleiter regiere durch; wenn man die Abteilungsleiter nicht auch beurteile, würde das Gesamtbild verfälscht werden.

Die Bemerkung zu Arbeitsbedingungen beinhaltet, dass Stress durch mangelnde Koordination wie Rücksicht auf Mitarbeiter erzeugt werde und dadurch Unzufriedenheit und Extrakosten entstünden.

Bei Kollegenbeziehungen schreibt jemand, er habe kein Vertrauen zu Kollegen/Kolleginnen. Dreimal wird geäußert, dass die Ausgrenzung von MitarbeiterInnen einfach nicht sein dürfe, auch wenn die Zusammenarbeit mit ihm/ihr noch so schwierig sei.

Vorgesetztenverhalten: Referatsleiter würden Informationen nicht weitergeben (aus 42).

Vorgesetzten fehle der Mut, Mitarbeiter zu korrigieren (aus 51).

Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen: Die Sachbearbeiter seien insgesamt kooperativ und hilfsbereit. Schwierigkeiten gebe es auf der Abt.-L.-Ebene, hier herrsche Führungslosigkeit; Schulung in Personalführung wird empfohlen (aus 31).

Das Zeitpolster für die Absprachen sei zu eng, weil die Sitzungen schlecht moderiert würden (aus 21). In Personalangelegenheiten würden persönliche Informationen nicht vertraulich behandelt.

Organisation und Management: Mehr persönlicher Kontakt mit dem Präsidenten wird zweimal gewünscht. Es gebe zu viele Leitende durch immer kleinere Referate und Stellenabbau (42). Mobbing durch Vorstand. Man spreche gerne von Partizipation, treffe aber viele Entscheidungen allein und damit Fehlentscheidungen. Sachbearbeiter und Sekretärinnen würden ausgeschlossen. Hinweise auf Verteuerungen oder Verärgerung von Spendern würden erst ernst genommen, wenn es zu spät sei (32). Vorschläge aus Sachbearbeiter- und Referentenebene würden auf Konferenzen todgeredet werden. Informationen aus unteren Ebenen würden nicht weitergegeben werden (31). Der Vorstand sei nicht fähig, die Botschaften von [Betriebsbezeichnung] qualifiziert nach innen wie außen zu vertreten.

Berufliche Entwicklung: Nur wer sich gut verkaufen könne, habe gute berufliche Chancen. Es wird berichtet, dass einerseits längst fällige Höhergruppierungen hinausgezögert und andererseits ohne Einhaltung der gesetzlichen Fristen Bewährungsaufstieg vorzeitig gewährt würde.

Statistik: Unklarheiten gäbe, es wer als Vorgesetzter zu beurteilen sei bei [...], weil einige Sachbearbeiterinnen/Sekretärinnen direkt dem Direktor unterstellt seien.

Die Präsentation des Fragebogens sei nicht gut vorbereitet gewesen und hätte in kürzerer Zeit und klarer durchgeführt werden können. Einzelne Fragen hätten besser auf die Situation bei [Betriebsbezeichnung] angepasst werden können. Unter 66 sei die Struktur von [Betriebsbezeichnung] sehr vereinfacht dargestellt. Wie sei sichergestellt worden, dass jeder Mitarbeiter nur einen Bogen abgegeben habe, denn man hätte den Bogen problemlos kopieren können. Die Anonymität sei durch die Gruppenbildung fragwürdig.

**Wichtig ist nun:** Die Meinung von Einzelnen nicht überzubewerten! Die Gefahr einer Überbewertung besteht deshalb, weil es sich im Gegensatz zu den scheinbar abstrakten Antwortwerten um konkrete Hinweise handelt. Es muss hier jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Daten die qualitativen Urteile der Mitarbeiter darstellen.

### **Zusammenfassende Bewertung:**

Die ursprünglich vorgetragene Hypothese, dass die Schwachstellen überwiegend im zwischenmenschlichen Bereich (Betriebsklima) liegen würden, kann diese Untersuchung nicht bestätigen. Die sichtbar werdenden Schwachstellen liegen in Struktur und Führungs-Variablen (Leistungsklima). Nicht die Motivation der Mitarbeiter ist schlecht, allerdings liegen diese guten Ergebnisse überwiegend im Hygienesektor.

Das insgesamt positive Erleben der Arbeitssituation und des Zusammenlebens wird zum Teil durch einen *laissez faire*-Führungsstil ermöglicht, aber gerade unter diesem Führungsstil bauen die Mitarbeiter bekanntlich ab.

### **1.4. Wie geht es weiter?**

Während manche Organisationseinheiten mit ihren Ergebnissen in der Regel gut zurechtkommen, muss bei anderen stärker gesteuert und entsprechend moderiert werden, wenn die Ergebnisse nicht versanden sollen. (Z.B. können Präsentationen der Ergebnisse auf Betriebsversammlungen auf den folgenden Prozess nur einstimmen.)

Die unternehmensweite Terminierung, bis wann allen Untersuchungseinheiten die Ergebnisse bekannt gemacht werden und bis wann die Verbesserungsvorschläge gesammelt und dokumentiert sind, soll allgemein bestimmt und bekannt gemacht werden. Danach sollte in der Organisation bekannt gemacht werden, welche Maßnahmen eingeleitet wurden bzw. am laufen sind. Dokumentation der Maßnahmen und Bekanntmachung sind wichtig: „Tue Gutes

und rede darüber!“ Bis zum Jahresende sollten die Maßnahmen wenn schon nicht abgeschlossen so zumindest implementiert sein, meint der externe Gutachter.

### **Zusammenfassung wichtiger Gesichtspunkte im weiteren Prozess:**

#### 1. Koordination

- 1.1 Wer macht Was bis Wann?
- 1.2 Maßnahmenverfolgung
- 1.3 Dokumentation
- 1.4 Berichterstattung, Bekanntmachung

#### 2. Rückmeldung der Befragungsergebnisse

- 2.1 Rolle des Vorgesetzten
- 2.2 Moderatoren
- 2.3 Unterschiedliche Arbeitsgruppen, horizontal, vertikal u. bereichsübergreifend

#### 3. Strategie von „oben“

- 3.1 Zentrale Strategie
- 3.2 Jede Abteilung für sich

#### 4. Verbesserungsvorschläge von „unten“

- 4.1 Einzelne Vorschläge an Personalchef
- 4.2 Vorschläge an die Mitarbeitervertretung
- 4.3 Aus Gruppen mit Moderation
- 4.4 Aus Gruppen ohne Moderation

#### 5. Mögliche Maßnahmen

- 5.1 „Bombenwurf“
- 5.2 Organisationsentwicklung
- 5.3 Strukturelle Veränderungen
- 5.4 Spezifische Trainings z.B.:
  - 5.4.1 Systematische Schulung zum Mitarbeitergespräch
  - 5.4.2 Moderatorenschulung für den Prozess
  - 5.4.3 Personalauswahl und -beurteilung

Wichtig erscheint aus Erfahrung, dass alle Mitarbeiter vorbehaltlos ihre Ergebnisse rückgemeldet bekommen, dass ferner die Mitarbeiter in der Breite in den Prozess des Sammelns von Verbesserungsvorschlägen eingebunden werden. Dieser **bottom up**-Prozess sollte nicht dazu führen, nur auf die Vorschläge von unten zu warten. Vielmehr ist es wichtig, dass aufgrund der Ergebnisse auch **top down** schnell allgemein bekannt gemacht wird, in welche Richtung die Geschäftsleitung strategischen Handlungsbedarf sieht.

### **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. Sogenannte 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 Idealen und Zielsetzungen (Leitbild) der Organisation 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.

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

In größeren Gruppen (mit z.B. über 15 Mitgliedern) 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 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.

### Leitfragen zur Ergebnisdiskussion

Was sagen mir/uns die Ergebnisse?

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

### Entscheidungen und Maßnahmen:

Ebene Zeit	Gesamt- organisation	Bereich	Ebene	Person
sofort				
mittelfristig				
längerfristig				