

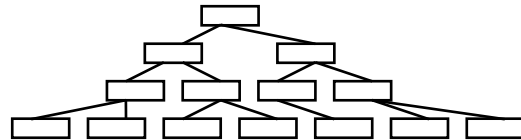
Institut für Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität
- Organisations- und Wirtschaftspsychologie -
Leitung: Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel
Leopoldstr.13, 80802 München
R. Bögel

Tel. (089)-2180-5201
FAX (089)-2180-6347
den 18.08.1997

[Betriebsbezeichnung] Mitarbeiterbefragung

1997

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 Ergebnisordners:

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 Zusammenarbeit Team/Kollegen
 - 1.4.4 Vorgesetztenverhalten und Führungsstil
 - 1.4.5 Zusammenarbeit/Kommunikation zwischen Bereichen und Abteilungen
 - 1.4.6 Management und Organisation
 - 1.4.7 Berufliche Entwicklung und Anerkennung
 - 1.4.8 Innovationsklima
- 1.5 Benchmarking
- 1.6 Wie geht es weiter?
- 1.7 Die zehn besten und die zehn schlechtesten Antwortwerte

2. Tabellen und Darstellungen

- 2.1 Teilnehmerstatistiken
- 2.2 Tabellen: Ebenen und Bereiche
- 2.3 Diagramme: Gesamtorganisation / Ebenen / Bereiche / Unterbereiche

1. Bericht

1.1 Zusammenfassung

Im Juni 1997 wurde bei [Betriebsbezeichnung] eine Mitarbeiterbefragung mit einem Fragebogen (88 standardisierte Fragen in 6 Dimensionen und je einer Frage zur pauschalen Zufriedenheit und zu den Konsequenzen der Befragung) anonym durchgeführt.

742 Mitarbeiter gaben einen ausgefüllten Fragebogen ab, demnach haben nach betriebsinternen Angaben über 70% der Mitarbeiter teilgenommen. Diese Quote liegt im Vergleich mit über 150 von uns durchgeführten Untersuchungen über dem Durchschnitt, der bei 65% liegt.

Die Ergebnisse spiegeln auf hohem Niveau über die Dimensionen hinweg betrachtet die aus vergleichbaren Mitarbeiterbefragungen bekannten Antwortwerte wider: bessere und beste Ergebnisse in den Dimensionen „Arbeitsbereich“, „Kollegenbeziehungen“, „Vorgesetztenverhalten“ und „Zusammenarbeit zwischen Abteilungen“, schlechtere in den Dimensionen „Management und Organisation“ und „Berufliche Entwicklung“.

Mit der Frage 90 wurde nach der pauschalen Zufriedenheit gefragt: Fast 60% zeigen sich mit „[Betriebsbezeichnung]“ sehr zufrieden bis zufrieden, 27% liegen bei teils/teils und 11% liegen im schlechten Antwortbereich. Dieses Ergebnis darf insgesamt als recht gut bewertet werden.

Mit der Frage 89 wurden die Erwartungen an die Konsequenzen der Mitarbeiterbefragung ermittelt: Dabei haben 10% der Mitarbeiter sehr positive Erwartungen, 32% positive Erwartungen, 30% liegen bei teils/teils, 19% haben eher negative und 3% negative Erwartungen. Auch diese Antworten zu Konsequenzen der Befragung fallen recht gut aus.

Insgesamt, über Ebenen und Bereiche hinweg, sind die Antwortwerte für die „pauschale Zufriedenheit“ -man kann sagen- eine Stufe besser als für die „Erwartungen“. Die Ergebnisse für diese beiden Fragen korrelieren sehr hoch mit den inhaltlichen Fragen, d.h. wo inhaltlich die schlechteren Ergebnisse erzielt werden, dort fallen auch Zufriedenheit und Erwartungen schlechter aus. In einigen wenigen Bereichen werden auch Ergebnisse unter dem Median 3.00 erreicht.

Bei den inhaltlichen Fragen zeigen die hoch aggregierten Antwortwerte recht gute bis sehr gute Ergebnisse, bei einzelnen Fragen und in einzelnen Bereichen gibt es aber auch

schlechtere und schlechte. Im Sinne der Schwachstellenanalyse und der Organisationsentwicklung liegen die interessanteren Ergebnisse einmal in den kleineren Bereichen vor Ort. (Es zeigt sich, wie richtig es für diese Untersuchung war, auf kleine Organisationseinheiten herunterzubrechen.) Zum anderen ist eine allgemeine Schwachstelle in der Wahrnehmung der Mitarbeiter nur beim „Image der Unternehmenspolitik“ zu verzeichnen.

Einen ersten Überblick der Ergebnisse kann man gewinnen, wenn man die graphischen Darstellungen der zusammenfassenden Dimensionen über die hierarchischen Ebenen und Bereiche hinweg betrachtet (übersichtshalber ohne Daten). Über die hierarchischen Ebenen hinweg zeigt sich im Durchschnitt der übliche kaskadenartige Abfall der Antwortwerte jedoch nicht mit größeren Unterschieden oder „Brüchen“, was im Sinne einer einheitlichen Unternehmenskultur positiv zu bewerten ist.

1.2 Konzept und Operationalisierung

Vom Konzept des Betriebs- bzw. Organisationsklimas ausgehend wurden ursprünglich Fragen/Statements zum TQM-Klima erarbeitet. Der Kernfragebogen wurde inzwischen in verschiedenen Organisationen insbesondere der Autoindustrie eingesetzt. Konzepte zur Arbeitszufriedenheit, zum Betriebs- und Organisationsklima wurden in der Organisations- und Wirtschaftspsychologie entwickelt und werden neuerdings im Rahmen der Messung „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 qualitätsgerechtes Verhalten (schon) gelebt. Die Beschreibung dieses Verhaltens und seiner organisationalen Bedingungen wird in der einschlägigen Wissenschaft mit dem Klima-Begriff bezeichnet. Die gestellten Fragen/Statements sollen für dieses Verhalten möglichst typisch und konkret sein und für die Mitarbeiter, so wie diese es erleben, beschreibbar.

Über den Kernfragebogen hinaus gibt es eine Reihe von wichtigen Fragen, die firmenspezifisch von einer vorbereitenden Arbeitsgruppe erarbeitet wurden, es sind dies die Fragen 64 - 69. Zusammen mit den Fragen 73 und 80 laden diese einen eigenen Faktor auf. Die Zusammenfassung der Fragen zu den Dimensionen/Fragenblöcken des Kernfragebogens erfolgte ursprünglich nicht willkürlich, sondern wurde empirisch, faktorenanalytisch ermittelt.

Die Überprüfung für diese Untersuchung hat die gebildeten Dimensionen im wesentlichen bestätigt. Ausnahmen sind die eben benannten Fragen, diese müssen aber nicht aus dem Fragenblock „Management und Organisation“ herausgenommen werden.

Weitere Fragen, die aus ihren Dimensionen herausfallen sind: Frage 13 „Arbeitszeitregelung“, Frage 75 „externe Kunden“, Frage 77 „Anforderungen des Marktes“ und Frage 87 „Personalabteilung“; dieses ist durchaus verständlich im Verhältnis zu den anderen Inhalten. Für den praktischen Umgang mit den Ergebnissen dieser Untersuchung bei der Rückmeldung an die Mitarbeiter ist es nicht von Bedeutung, in strategischer Hinsicht jedoch schon (siehe dazu Abschnitt 1.4.6).

1.3 Wie wurde ausgewertet?

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.

Wie sind die Ergebnisse zu lesen?

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, 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.

Wie geht man bei der Schwachstellenanalyse vor?

Man greift sich die besten bzw. schlechtesten Ergebnisse seiner Organisationseinheit heraus und kann so tendenziell die Stärken und Schwächen seiner Einheit erkennen. Dabei kommt es auch vor, daß einzelne Ergebnisse, die über dem Median liegen, deutlich schlechter sind als die anderen Ergebnisse, dann muß man von einem relativ schlechten Ergebnis sprechen. Gerade Organisationseinheiten mit durchschnittlich sehr guten Ergebnissen zeichnen sich dadurch aus, daß sie an der Verbesserung dieser relativen Schwachstellen arbeiten.

Was bedeuten die Werte?

Die Durchschnittswerte bezeichnen insbesondere für nicht zu große Organisationseinheiten die Schwachstellen recht deutlich. Trotz der konkreten Fragestellung beschreiben die einzelnen Fragen nur Problemfelder und die Antwortwerte geben uns noch keinen Aufschluß über die Ursachen. Es gilt deshalb sich zu fragen, was steckt hier an konkreten Vorfällen dahinter? Diese konkreten Beispiele implizieren häufig schon Vorschläge für Verbesserungen. Der Einsatz der Moderationstechnik (Kärtchenmethode) in Workshops kann hier hilfreich sein.

1.4 Die Ergebnisse

Bei der Besprechung der Ergebnisse kommt es vor allem darauf an, prototypisch gute und schlechte Antwortwerte herauszustellen; die insgesamt guten Ergebnisse kommen dabei im Sinne einer Schwachstellenanalyse im Folgenden bisweilen zu kurz.

1.4.1 Statistik

Bei uns sind 742 Fragebögen eingegangen, das entspricht nach betriebsinternen Angaben einer Rücklaufquote von über 70%. Eine Beteiligungsquote von 70% liegt deutlich über dem Durchschnitt vergleichbarer Untersuchungen, bei denen der Rücklauf bei 65% liegt.

Aus Gründen der Anonymität wurde (wie im Anschreiben zum Fragebogen mit den Mitarbeitern vereinbart) keine Gruppe mit weniger als 10 Mitarbeitern ausgewertet.

Ausgewertet wurde nach folgenden Organisationseinheiten:

- Der Gesamtbetrieb,
- 4 hierarchische Ebenen des Gesamtbetriebs,
- 10 große/zusammenfassende Bereiche,
- 28 Einzelbereiche,
- 18 Kreuzungen große Bereiche/Ebene,
- 5 Zwischenbereiche im Bereich L
- 3 Kreuzungen Zwischenbereiche L/Ebene (vgl. Tabellen und Darstellungen).

Insgesamt konnten 69 Gruppen ausgewertet werden.

2,6% der Mitarbeiter machten keine Angaben über ihre Zugehörigkeit zur hierarchischen Ebene und 4,7% zu ihrem Bereich; diese Ergebnisse liegen genau im Durchschnitt unserer

Untersuchungen. Im Durchschnitt liegt die Verweigerungsrate bei der Ebene unter 3% und beim Bereich unter 5%.

1.4.2 Mein Arbeitsbereich

In dieser Dimension wurden mit wenigen Ausnahmen sehr gute Ergebnisse erzielt, z.B. erreicht die Frage 1 „Die mir übertragenen Aufgaben sind eine interessante Herausforderung“ im Durchschnitt einen Wert von (4.04). Über die Ebenen hinweg liegen alle Werte über (3.85). Bei den Bereichen gibt es einige Ausnahmen.

Der im Durchschnitt sehr gute Antwortwert zeigt u.a., daß die Mitarbeiter beim Einstieg in den Fragebogen durchaus bereit waren, positive Gegebenheiten auch positiv zu beurteilen.

Sowohl die Fragen, die die Arbeit selbst betreffen, als auch diejenigen, die im Zusammenhang mit Führung zu betrachten sind, schreiben im Durchschnitt sehr gute Ergebnisse. Fragen zum Stress (3, 8, 9, 10, 11 u.12) werden hingegen recht unterschiedlich beantwortet: Sehr gute Ergebnisse bei 3, 10 und 11; bei Frage 9 gibt es in einigen Bereichen schlechte Ergebnisse. Die durchgehend schlechten Ergebnisse bei Frage 12 „Die Menge der zu erledigenden Aufgaben beansprucht zusehends mehr Zeit“ (2.27) beschreiben einerseits die derzeitige Situation, andererseits stellen die Ergebnisse im Zusammenhang mit den anderen Fragen zum Stress (noch) keinen außerordentlichen Stressfaktor dar.

Bei Frage 8 bezeichnen die Mitarbeiter in einzelnen Bereichen „räumliche Mängel“.

Positiv fallen durchgehend die Ergebnisse für die Frage 13 „Arbeitszeitregelung“ auf.

1.4.3 Zusammenarbeit Team/Kollegen

Während diese Dimension insgesamt recht gute Ergebnisse erzielt, fallen für einige Fragen und in einzelnen Bereichen die Werte doch ab.

Bei der Frage 23 „Manche von uns verfolgen ihre persönlichen Ziele auf Kosten anderer“ werden auf den unteren 3 Ebenen nur Werte unter oder knapp bei 3.00 erreicht, Abteilungsleiter (3.32) heben sich deutlich davon ab; in einigen Bereichen werden hier deutlich schlechte Ergebnisse erzielt, z.B. D 600-630 (2.13) oder Montage 463 (1.91) und Montage 473 (2.44). Ähnlich schlechte Werte gibt es in diesen Bereichen, wenn es um

„Konflikte“ (Frage 24) geht oder um die „Gerüchteküche“ (Frage 27) oder das „offene Wort“ (Frage 29); auch die Bereiche B schreiben hier zum Teil schlechte Antwortwerte.

Bei der Frage 28 „Spannungen Alt versus Jung“ gibt es nur sehr gute Antwortwerte; dasselbe gilt für die Ergebnisse der Frage 30 „Die Ziele unserer Arbeit sind allen in der Arbeitsgruppe klar“ (3.69).

1.4.4 Vorgesetztenverhalten und Führungsstil

Wieder zeigt sich das Bild, daß die Ergebnisse insgesamt recht gut ausfallen und Schwachstellen sich im Gesamtergebnis nur bei einigen Fragen andeuten; geht man dann in die einzelnen Bereiche, dann zeigen sich diese doch deutlicher.

Für traditionales Führungsverhalten gibt es durchgehend gute Ergebnisse (Fragen 31,32,35), geht es jedoch um den Bereich Mitarbeitermotivation „Rückmeldung“ (Frage 34), „Partizipation“ (Frage 36), „Delegation“ (Frage 37) und „Ermutigung“ (Frage 39), dann zeigen sich in der Hierarchie von den „Angestellten ohne Führungsaufgaben“ abwärts und in einigen Bereichen schlechtere und schlechte Ergebnisse.

Ein besonderes Problem wirft die Frage 39 „Ermutigung“ auf, die teilweise negativ mit den anderen Fragen zur Motivation korreliert. Da diese Frage schon in anderen Untersuchungen eingesetzt wurde, ergab die Verständnisprüfung, daß „Ermutigung“ mehr im Sinne „mach´ mal schon“ und „Du sollst“ verstanden wird als in einem mehr positiven Sinne von mehr Handlungsspielraum für den Mitarbeiter und Vermittlung von Arbeitsfreude. (An diesem Beispiel kann übrigens deutlich gemacht werden, wie wichtig Verständnisprüfung und die mehrdimensionale Fragestellung für komplexe Zusammenhänge wie Motivation ist; dies im Gegensatz zu sog. Kurzfragebögen.)

1.4.5 Zusammenarbeit/Kommunikation zwischen Bereichen und Abteilungen

Wenn es um die „Information für reibungslose Zusammenarbeit“ (Frage 47) geht, so sinkt das Ergebnis (Ausnahme Abteilungsleiter und einige wenige Bereiche) auf (2.70) ab. Im Vergleich mit anderen Untersuchungen sind diese Ergebnisse trotz der Werte unter 3.00 nicht extrem schlecht; es gilt zu bedenken, daß im Kommunikationsgeschehen immer und überall Nachholbedarf besteht. Im Vergleich fällt auch auf, daß die Schuldzuweisung in Richtung auf die anderen Abteilungen recht gemäßigt ausfällt (Fragen 50,51,52), denn diese Fragen

verleiten manchmal zu Schuldzuweisungen im Sinne von „wir sind o.k. - die anderen sind nicht o.k.“.

Sehr positiv fallen im Vergleich die Antwortwerte für Frage 55 auf „Wir nehmen uns Zeit, um die notwendigen Absprachen mit anderen Arbeitsbereichen zu treffen“ (3.32).

1.4.6 Management und Organisation

Dieser Fragenbereich kann (faktorenanalytisch) in drei Dimensionen und zwei Sonderfragen (75 und 77) aufgeteilt werden:

Eine erste Dimension umfaßt Fragen zum „**Sozialen Management**“ (57, 58, 59, 60, 61, 62, 63) mit durchgehend recht guten Ergebnissen.

Dann sind es Fragen zum „**Image der Unternehmenspolitik**“ (64, 65, 66, 67, 68, 69, 73), bei denen im Durchschnitt schlechte Werte zu verzeichnen sind; vielleicht kann man hier mehr Transparenz für die Mitarbeiter schaffen.

Die dritte Richtung umfaßt Fragen zum „**Organisationalen Handeln**“ (70,71,72,76) mit einem sehr guten Ergebnis bei Frage 72 „Durchregieren“ (3.66) und eher schlechten Ergebnissen bei den anderen Fragen.

Selbstverständlich muß bei Frage 76 „Entscheidungswege“ vor Ort, d.h. mit Ebenen und Bereichen geklärt werden, wo diese sich raschere Entscheidungen erwarten und wo diese letztendlich zu treffen sind.

(Auch einzelne Fragen aus der Dimension „Berufliche Entwicklung und Anerkennung“ korrelieren hoch mit diesem Faktor: 78 „Stellenbesetzung“, 81 „Aufstieg über Beziehungen“ und 88 „Betriebsrat“; der Betriebsrat wird offensichtlich in seiner Managementfunktion begriffen und nicht als ein zusätzlicher Faktor wie z.B. „Personal“.)

1.4.7 Berufliche Entwicklung und Anerkennung

Hier zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Abteilungsleitern und darunterliegenden Ebenen, wenn es um „Personalentscheidungen“ (Frage 80) und „gerechte Stellenbesetzung“ (Fragen 78 und 81) geht. Die Unterschiede zwischen einzelnen Bereichen sind hier erstaunlich groß.

Frage 79 „Beurteilungen“ (durch Vorgesetzte) wird fast durchgehend als gerecht erlebt, nur wenige Ausnahmen in einzelnen Bereichen.

Die Ergebnisse bei Frage 85 „Karrierekriterien“ (2.90) zeigen einen großen Abstand zwischen Abteilungsleitern einerseits und den übrigen Ebenen andererseits.

1.5 Innovationsklima

Von der Arbeitsgruppe wurden 26 Fragen aus allen Dimensionen zusammengezogen, die den Themenbereich Innovationsklima abdecken.

Die folgende Tabelle zeigt die Fragen, ihre Werte, die Standardabweichung, Zahl der Antworten und die Kurzbezeichnung in absteigender Wertereihe:

Frage	Wert	Std Dev	N	Label
F01	4,04	,92	739	01Herausforderung
F02	3,81	1,00	739	02Entscheiden dürfen
F32	3,72	1,10	732	32ernst nehmen
F06	3,69	1,14	733	06Eigenverantwortung
F41	3,59	1,09	722	41neue Ideen
F39	3,56	1,20	719	39Ermutigung
F74	3,49	1,07	718	74Schuldige suchen
F46	3,36	1,11	726	46unterstütztVerbesserungen
F55	3,31	1,00	724	55Zeit f.Absprache
F56	3,30	,95	714	56Vorschläge ernst nehmen
F20	3,30	,98	724	20Befähigung
F22	3,30	1,13	733	22Problembewußtsein
F45	3,25	1,09	722	45nimmt Kritik an
F86	3,20	1,07	712	86Verantwortung
F21	3,09	1,18	734	21Qualität d. Zusammenarbeit
F68	3,06	1,01	701	68Bestes geben
F38	3,02	1,27	720	38Weiterbildung
F36	3,00	1,18	730	36Partizipation
F49	2,99	1,06	711	49Lösungsbeiträge
F85	2,91	1,00	684	85Karrierekriterien
F47	2,71	,99	730	47genügend Info
F65	2,70	,96	715	65Systemänderung

F67	2,58	,98	691	67	Entscheidungswege
F73	2,54	1,08	695	73	Verbesserungsvorschläge
F66	2,54	,96	710	66	Prozesserfolg sichtbar
F69	2,40	,98	690	69	Bürokratieabbau

(Standardabweichungen bis 1.10 weisen eine geringe Streuung auf; die Streuungen sind insgesamt nicht weit; jedoch zeigen sich z.B. bei der „Weiterbildung“ deutlich die Unterschiede zwischen den Bereichen.)

Ab Frage 21 beginnen praktisch die schlechteren Ergebnisse: Unter strategischen wie abteilungsspezifischen Gesichtspunkten müßte schwerpunktmäßig hier angesetzt werden. Der externe Gutachter meint, daß z.B. deutliche Verbesserungen bei Fragen 67, 73, und 85 in überschaubarer Zeit erarbeitet und für alle Mitarbeiter sichtbar gemacht werden können.

1.6 Benchmarking

Ein Benchmarking mit subjektiv erhobenen Daten ist organisations-intern wie -extern mit äußerster Vorsicht zu behandeln, denn unterschiedliche Situationen bewirken unterschiedliche Wahrnehmungen (Wir haben es nicht mit einem Test für Personenmerkmale zu tun!); dies gilt insbesondere für unterschiedliche Tätigkeiten z.B. kaufmännischer Bereich, Produktion usw.. Wenn im Folgenden eine Reihe von Vergleichswerten geboten wird, dann gilt es zu beachten, daß diese Ergebnisse über ca. 40.000 Mitarbeitern aus unterschiedlichen Branchen und Tätigkeiten und nicht über Situationen bzw. Organisations- oder Tätigkeitsbereiche (ca. 120 Firmen) gerechnet wurden.

Aggregierte Ergebnisse [Betriebsbezeichnung] versus 40.000 Mitarbeiter aus ca. 120 Organisationen mit unterschiedlichen Aufgabengebieten

Frage [Betriebsbezeichnung] andere Kurzbezeichnung der Frage

MEIN ARBEITSBEREICH

F01	4,04	4.05	01	Herausforderung
F02	3,81	3.08	02	Entscheiden dürfen
F03	3,41	2.90	03	Unterbrechungen
F04	3,48	3.08	04	notwendige Info
F05	3,73	3.38	05	Abwechslung
F06	3,69	3.73	06	Eigenverantwortung
F07	3,73	3.31	07	Fehlerangst

F08	3,32		08Räume
F09	3,64	3,18	09Gesundheit
F10	4,10		10Hilfsmittel
F11	3,73	2,92	11Bürokratie
F12	2,27		12Quantität
F13	4,04		13Arbeitszeit
F14	3,45	3,33	14Fähigkeiten
F15	3,96	3,49	15richtig eingesetzt
F16	3,86		16Bedürfnisse

ZUSAMMENARBEIT TEAM/KOLLEGEN

F17	3,17		17Gemeinschaftssinn
F18	3,75	3,60	18Kollegen helfen
F19	3,82	3,71	19ernst genommen
F20	3,30	3,30	20Befähigung
F21	3,09	3,02	21Qualität Zusammenarbeit
F22	3,30	3,19	22Problembewußtsein
F23	2,94	2,73	23auf Kosten anderer
F24	3,26	3,21	24Konflikt vertuschen
F25	3,40	2,98	25Gefühle zeigen
F26	3,06	3,20	26Einzelkämpfer
F27	3,16	3,17	27Gerüchteküche
F28	4,04		28alt vs. jung
F29	3,02	3,00	29offenes Wort
F30	3,69	3,82	30Ziele klar

VORGESETZTENVERHALTEN UND FÜHRUNGSSTIL

F31	3,67	3,45	31pers.Probleme
F32	3,72	3,55	32ernst nehmen
F33	3,39	3,29	33klare Info
F34	3,08	2,79	34Rückmeldung
F35	3,77	2,19	35Einmischung
F36	3,00	2,92	36Partizipation
F37	3,27	3,28	37Delegation
F38	3,02	2,69	38Weiterbildung
F39	3,56	3,57	39Ermutigung
F40	3,44	3,27	40spricht lieber mit V.
F41	3,59	3,29	41neue Ideen
F42	3,00	2,96	42Zusammenarbeit
F43	3,30	3,11	43bevorzugt MA
F44	3,57	3,34	44zeigt Frust

F45	3,25	3,08	45nimmt Kritik an
F46	3,36		46unterstützt Verbesserungen

ZUSAMMENARBEIT/KOMMUNIKATION ZWISCHEN BEREICHEN UND ABTEILUNGEN

F47	2,71	2,62	47genügend Info
F48	3,85	3,05	48Aufgeschlossenheit
F49	2,99		49Lösungsbeiträge
F50	3,29	2,98	50Info aus a.Bereich
F51	3,77	3,58	51Einmischung
F52	3,06	3,01	52Absprachen
F53	3,37	3,33	53Bereichsegoismus
F54	3,34	2,93	54Abschottung
F55	3,31	2,91	55Zeit f.Absprache
F56	3,30	3,01	56Vorschläge ernst

MANAGEMENT UND ORGANISATION

F57	3,58	3,08	57gerne hier arbeiten
F58	3,46	2,79	58Arbeitsbedingungen
F59	3,58	3,04	59Informationspolitik
F60	3,40		60Arbeitsplatzerhaltung
F61	3,42	2,50	61Arbeitsplatzstrategie
F62	3,71		62Arbeitsplatzsicherheit
F63	3,79		63internat.Unternehmen
F64	2,81		64Ausgliederung
F65	2,70		65Systemänderung
F66	2,54		66Prozesserfolg sichtbar
F67	2,58		67Entscheidungswege
F68	3,06	2,61	68Bestes geben
F69	2,40	2,38	69Bürokratieabbau
F70	2,65	2,39	70Planungsbeteiligung
F71	3,03	3,25	71Zuständigkeiten
F72	3,65	2,92	72Durchregieren
F73	2,54	2,95	73Verbesserungsvorschläge
F74	3,49	3,00	74Schuldige suchen
F75	3,47	3,59	75externe Kunden
F76	2,83		76Entscheidungszeit
F77	3,99		77Marktanpassung

BERUFLICHE ENTWICKLUNG UND ANERKENNUNG

F78	2,93	2,59	78Stellenbesetzung
F79	3,51	2,85	79Beurteilung gerecht

F80	2,83	2,75	80Personalentscheidung
F81	2,92	2,76	81Beziehungen
F82	3,21	2,73	82Gehaltsfindung
F83	3,57	3,05	83Weiterbildung
F84	3,09	2,85	84Karrieremöglichk.
F85	2,91		85Karrierekriterien
F86	3,20	3,01	86Verantwortung
F87	3,51	3,68	87Personalabteilung
F88	3,34	3,35	88Betriebsrat

(Zu den Leerstellen sind zwar Werte vorhanden, jedoch für kleinere Stichproben aus der öffentlichen Verwaltung)

1.7 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 den 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, *jeder kehrt vor seiner 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.

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

Vorgesetzte unterschätzen manchmal die Tatsache, daß es eher die „willigeren“ Arbeitnehmer sind, die an Untersuchungen teilnehmen. Das Argument der mangelnden Repräsentativität darf nicht dazu mißbraucht werden, nicht handeln zu müssen.

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.

Implementierung von Verbesserungen?

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, Was, Wann und mit Wem) sollen z.B. nach kurz-, mittel-, langfristigen Umsetzungsmöglichkeiten gesichtet werden.

Entscheidungen und Maßnahmen

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