

**Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie
zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem
führenden Unternehmen des Automotives**

**Inaugural Dissertation
in der Fakultät Pädagogik, Philosophie, Psychologie an der
Otto-Friedrich-Universität Bamberg**

vorgelegt von:

**Barbara Mertel
Obere Seelgasse 14
96049 Bamberg**

Bamberg, den 08.06.2006

Mündliche Prüfung:

20. Juli 2006

Dekan:

Universitätsprofessor Dr. Heinrich Bedford-Strohm

Erstgutachter:

Universitätsprofessor Dr. Hermann J. Liebel

Zweitgutachter:

Universitätsprofessor Dr. Lothar Laux

*Für meine Mutter,
wie versprochen!*

Dank

Mein besonderer Dank gilt Professor Dr. Hermann J. Liebel für seine Betreuung, Förderung und Begleitung dieser Arbeit sowie Professor Dr. Lothar Laux für seine spontane Bereitschaft Zweitgutachter dieser Dissertation zu sein.

Der Firma Brose Fahrzeugteile danke ich für die Nutzung der Daten und der Personalleiterin, Frau Esther Loidl, für die Möglichkeit, die Arbeitszeit zu reduzieren.

Herzlich bedanke ich mich bei Frau Nadine Kolb für Ihre fachkundige Hilfe bei vielfältigen schreibtechnischen Aspekten. Herrn Dr. Dr. Michael Winklmaier danke ich für seinen Langmut und die großartige mentale Unterstützung!

1. Einleitung	1
2. Zusammenfassung	5
3. Arbeitszufriedenheit	8
3.1 Begriff „Arbeitszufriedenheit“	8
3.2 Variablen von Arbeitszufriedenheit	11
3.3 Theorien der Arbeitszufriedenheit	13
3.3.1 Inhaltstheorien	13
3.3.1.1 Die Bedürfnistheorie von Maslow (1954)	14
3.3.1.2 Die Existence-Relatedness-Growth-Theorie von Alderfer (1972)	16
3.3.1.3 Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959)	17
3.3.1.4 Die Leistungsmotivationstheorie von McClelland/Atkinson (1965)	20
3.3.1.5 Zusammenhang der vier Inhaltstheorien im Überblick	22
3.3.2 Prozesstheorien der Motivation	23
3.3.2.1 Die Valence-Instrumentality-Expectancy-Theorie von Vroom (1964)	23
3.3.2.2 Die Zieltheorie von Locke (1976)	25
3.3.2.3 Die Equity-Theorie von Adams (1965)	27
3.3.2.4 Eine dynamische Arbeitszufriedenheits-Theorie von Bruggemann (1975)	29
3.4 Korrelate der Arbeitszufriedenheit	31
3.4.1 Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Leistung	31
3.4.2 Arbeitszufriedenheit und Absentismus	34
3.4.3 Arbeitszufriedenheit und Fluktuation	35
3.5 Bilanz der verschiedenen Ansätze aus der Sicht der Praxis	38
3.5.1 Bedürfnisbefriedigung in Organisationen	39
3.5.2 Job Enrichment – der Weg zu motivierenden Tätigkeiten	46
3.5.3 Das Leistungsstreben als zentrales Anliegen von Organisationen	50
3.5.4 Der Wert des erwarteten Erfolges	53
3.5.5 Der Glaube an eine gerechte Arbeitswelt	56
3.5.6 Management by Objectives (MbO)	60
3.5.7 Sicher ist nur der Wandel - Dynamik der Arbeitszufriedenheit	64

3.6	Messung von Arbeitszufriedenheit	70
3.6.1	Messmethoden der Arbeitszufriedenheit	71
3.6.2	Fragebogenkonzeptionen zur Messung von Arbeitszufriedenheit	73
3.6.2.1	Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ) von Fischer und Lück (1978)	73
3.6.2.2	Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978)	74
4.	Mitarbeiterbefragungen	78
4.1	„Geschichte“ von Mitarbeiterbefragungen	78
4.2	Begriffsexplikation	80
4.3	Funktionen und Nutzen von Mitarbeiterbefragungen	81
4.4	Arten von Mitarbeiterbefragungen	85
4.5	Ausblick	87
5.	Das Forschungsumfeld und dessen Tradition im Feld der Mitarbeiterbefragungen	90
5.1	Das Unternehmen Brose	90
5.1.1	Unternehmensorganisation und Mitarbeiterstruktur	90
5.1.2	Globale Präsenz	91
5.1.3	Produkte	92
5.1.4	„Die Brose Arbeitswelt“ – ein modernes Arbeitskonzept aus der Praxis	92
5.2	Mitarbeiterbefragungen bei Brose	95
5.2.1	Zielsetzung der Mitarbeiterbefragungen	96
5.2.2	Erste lokale Mitarbeiterbefragung	97
5.2.3	Globale Mitarbeiterbefragungen	98

6. Methodische Aspekte	100
6.1 Konzeption und Anlage der Mitarbeiterbefragungen an elf Standorten	101
6.1.1 Forschungsumfang	101
6.1.2 Zeitliche Dimension und Befragungswellen	102
6.1.3 Grundsätzliche methodische Überlegungen	104
6.1.3.1 Durchführende Einrichtung	104
6.1.3.2 Organisationsspezifische Entwicklungen	105
6.1.4 Organisation des Gesamtprojektes	107
6.1.4.1 Projektmanagement	107
6.1.4.2 Projektleitung, Steuerungsgremium und Projektteam	107
6.1.4.3 Lokale und internationale Zuständigkeiten	108
6.1.5 Information und Marketing	108
6.1.6 Fragekonzept	110
6.1.6.1 Internationale Fragekonzepte	110
6.1.6.2 Form	111
6.1.6.3 Inhalte	114
6.1.6.3.1 Themenbereiche des Fragebogens	116
6.1.6.3.2 Kommentare und offene Fragen	118
6.1.6.3.3 Demographische Items	118
6.1.6.4 Fragebogengestaltung und Itemkonstruktion	120
6.1.6.5 Skalierung und Antwortkategorien	122
6.1.6.6 Pretests und kulturelle Adaption	123
6.1.7 Populationsbestimmung und Stichprobe	124
6.1.7.1 Populationsbestimmung	124
6.1.7.2 Auswahl der Befragungsteilnehmer	125
6.1.7.3 Zusammensetzung der Stichprobe	126
6.1.8 Probleme und Widerstände und Lösungsansätze	127
6.1.8.1 Ursachen von Problemen und Widerständen	128
6.1.8.2 Maßnahmen zur Überwindung von Widerständen	129
6.1.9 Mitbestimmung und Mitwirkung bei Mitarbeiterbefragungen	132
6.1.9.1 Betriebsverfassungsgesetz	132
6.1.9.2 Prozesse der Mitbestimmung in der Praxis	132
6.1.9.3 Europäische Mitbestimmung	135

6.2 Durchführung und Auswertung der elf Mitarbeiterbefragungen	138
6.2.1 Befragungsmodalitäten	138
6.2.1.1 Fragebogen und Verteilung	138
6.2.1.2 Kontrolliertes Rücklaufverfahren	139
6.2.1.3 Befragungszeit und Erinnerung	139
6.2.1.4 Flankierende Maßnahmen und internationale Vernetzung	140
6.2.2 Ausschöpfung	140
6.2.3 Auswertung	142
6.2.3.1 Geschlossene Items	143
6.2.3.2 Auswertung der offenen Items	143
6.2.3.3 Fokusberichte	145
6.2.4 Ergebnispräsentation und Feedback	145
6.2.5 Ausblick auf Folgeprozesse	149
7. Ergebnisse	150
7.1 Überprüfung des Fragebogens	150
7.1.1 Faktorenanalyse	150
7.1.2 Cronbach-Alpha	152
7.1.3 Regressionsanalyse für den Bereich „Vorgesetzter“	153
7.2 Vergleich der Standorte	155
7.2.1 Varianzanalyse	156
7.2.2 Rangreihe der einzelnen Standorte bezüglich der Faktoren	159
7.2.3 Deskriptive Auswertung zentraler Items	162
7.3 Offene Items	166
7.3.1 Internationale Beteiligung	166
7.3.2 Ergebnisse	167
7.3.3 Offenes Item 2	169
7.4 Umsetzungsbedarf	171
7.4.1 Globale Entwicklungsmöglichkeiten	171
7.4.1.1 Handlungsbedarf	171
7.4.1.2 Verbesserungspotential	173
7.4.2 Spezieller Entwicklungsbedarf	175
7.4.2.1 Handlungsbedarf	175
7.4.2.2 Verbesserungspotentiale	176
7.4.2.3 Integrationsprozess Wuppertal	178
7.4.3 Zusammenfassung und Fazit	178

7.4.4	Entwicklungsbedarf von Subgruppen	181
7.4.4.1	Betrieblicher Status	181
7.4.4.2	Geschlecht	183
7.4.4.3	Lebensalter	185
7.4.4.4	Dauer der Betriebszugehörigkeit	187
7.4.5	Entwicklungen über die Zeit	188
8.	Umsetzung an elf Standorten	191
8.1	Internationales Projektmanagement und Maßnahmenebenen	191
8.2	Zentrale Maßnahmenentwicklung	193
8.3	Lokale Maßnahmen	196
8.3.1	Standort Coburg	196
8.3.1.1	Standortrelevante Maßnahmen	197
8.3.1.2	Werkslösungen Coburg	197
8.3.1.3	Maßnahmen der Geschäftsbereiche	200
8.3.2	Coventry	203
8.3.3	Sta. Margarida	206
8.3.4	Puebla	206
8.3.5	Curitiba	208
8.3.6	Detroit	209
8.3.7	Paris	211
8.3.8	Tondela	212
8.3.9	Bratislava	213
8.3.10	Rožnov	214
8.3.11	Wuppertal	216
8.4	Bereichs- und Abteilungsspezifische Lösungen	220
8.5	Subgruppenspezifische Maßnahmenbearbeitung	222
8.5.1	Maßnahmen für gewerbliche Mitarbeiter	222
8.5.2	Maßnahmen für ältere Mitarbeiter	223
8.5.3	Maßnahmen für weibliche Beschäftigte	223
8.6	Zusammenfassung	224

9. Diskussion	228
9.1 Methode	228
9.1.1 Grundsätzliche Konzeption	228
9.1.2 Fragekonzept	230
9.1.3 Information und Marketing	238
9.2 Durchführung der Mitarbeiterbefragungen	240
9.2.1 Datenerhebung und Rücklauf	240
9.2.2 Auswertung	242
9.2.3 Ergebniskommunikation	242
9.3 Prozess der Maßnahmenentwicklung	244
9.3.1 Steuerungsgremium	244
9.3.2 Ebenen der Maßnahmenentwicklung	245
9.3.2.1 Zentrale Ebene	246
9.3.2.2 Subgruppen	247
9.3.2.3 Arbeitsbereiche und Abteilungen	247
9.3.2.4 Lokale Maßnahmenebene	248
9.3.3 Bewertung der Maßnahmen	251
9.4 Implikationen für die Praxis	254
9.5 Schlussfolgerungen für die Wissenschaft	259
10. Literaturverzeichnis	263
11. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	279
12. Anhang	282

1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der „Arbeitszufriedenheit“, deren Messung und daraus resultierenden Maßnahmen für weltweit rund 8.000 Mitarbeiter bei einem führenden Unternehmen des Automotives.

Vorgestellt wird eine empirische Untersuchung über die Erfassung von Arbeitszufriedenheit an elf Standorten der Unternehmensgruppe Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG in den Ländern: Deutschland, England, Frankreich, Spanien, Portugal, Slowakei, Tschechien, Mexiko, Brasilien und Amerika. Die Mitarbeiterbefragungen wurden in den Jahren 2003 und 2004 durchgeführt. In Umsetzung der Ergebnisse erarbeiteten Teams weltweit Maßnahmen zur Verbesserung der Situation.

Ein wesentliches Ziel der Arbeit ist es, aufzuzeigen, wie das Verfahren in der Praxis bei zukünftigen Mitarbeiterbefragungen im Hinblick auf Methode, Inhalt und Durchführung optimiert werden kann; ein anderes ist die Klärung der Generalisierbarkeit von Methoden und Inhalten für die Arbeitszufriedenheitsforschung im Allgemeinen.

Die Arbeit umfasst einen theoretischen und einen Empirieteil mit insgesamt acht Themenkomplexen:

Im theoretischen Teil werden einschlägige Theorien zur Arbeitszufriedenheit und Motivation vorgestellt. Daran schließt eine Betrachtung der Determinanten und Konsequenzen von Arbeitszufriedenheit an. Hierbei werden Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit und Leistung, Absentismus sowie Fluktuation aufgezeigt. Die Messung von Arbeitszufriedenheit und deren Methoden werden erläutert und zwei Beispiele anerkannter Fragebogenkonzeptionen vorgestellt.

Schließlich werden die verschiedenen theoretischen Ansätze hinsichtlich ihrer Relevanz für die Praxis diskutiert. Hierbei liegt der Fokus in der Beantwortung folgender Fragen:

- In wie weit ist ein Praxistransfer möglich?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Organisationen?
- Können diese in konkrete Verbesserungsmöglichkeiten münden?

Im 4. Kapitel werden Mitarbeiterbefragungen hinsichtlich ihrer Funktionen beschrieben und nach den jeweiligen Zielen typisiert sowie auf den praktischen Nutzen eingegangen. Aktuelle und absehbare Entwicklungen hinsichtlich Konzepten, Inhalten und Methoden von Mitarbeiterbefragungen werden aufgezeigt.

Das 5. Kapitel porträtiert das Automotive-Unternehmen Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG und gibt einen Überblick über die „Geschichte“ der Mitarbeiterbefragung im Unternehmen.

Mit dem 6. Kapitel kommt die Autorin zum empirischen Teil der Arbeit. Das Kernthema des Kapitels ist das methodische Vorgehen bei den internationalen Mitarbeiterbefragungen. Zuerst wird der Forschungsumfang der Studie in Deutschland, Europa und Übersee dargelegt. Da der Erfolg einer Mitarbeiterbefragung maßgeblich von einer sorgfältigen Vorbereitung abhängt, ist die Anlage und Organisation des internationalen Projekts ein wichtiges Thema des Kapitels. Diskutiert werden hierbei die Vor- und Nachteile einer internen oder externen Durchführung und der Einsatz unternehmensspezifischer Konzepte. Anschließend wird das weltweite Projektmanagement und die internationale Informations- und Marketingkampagne für die Mitarbeiterbefragung vorgestellt.

Im Abschnitt 6.1.6 steht das Befragungskonzept im Mittelpunkt: Die Besonderheiten einer internationalen Erhebung werden diskutiert und die bei der Studie verwandte Befragungsform nach relevanten Kriterien klassifiziert. Exemplarisch werden Inhalte einer umfassenden Mitarbeiterbefragung genannt, woran sich eine Vorstellung der Themenbereiche und Inhalte des eingesetzten Fragebogens anschließt. Die Überlegungen bei der Fragebogengestaltung und Itemkonstruktion werden dargelegt und dabei Erkenntnisse der kognitionspsychologischen Umfrageforschung einbezogen. Thematisiert werden ferner die Erhebung von Kommentaren und offenen Fragen, demographischen Items sowie das Skalierungsformat und Antwortkategorien. Seinen Abschluss findet dieser Abschnitt in der Beschreibung des Pretest-Verfahrens. Schließlich ist in 6.1.7 das Stichprobenverfahren zentrales Thema. Diskutiert werden in diesem Zusammenhang Aspekte der Populationsbestimmung und die Auswahl der Befragungsteilnehmer. Die Zusammensetzung der Stichproben- bzw. Vollbefragungen werden dargelegt.

Typische Probleme und Widerstände bei Mitarbeiterbefragungen und Möglichkeiten ihrer Begegnung und Vermeidung werden in 6.1.8 aufgezeigt. Da Mitarbeiterbefragungen einer gesetzlichen Mitbestimmung unterliegen, wird der Prozess der Mitwirkung und Mitbestimmung deutscher Interessensvertretungen beschrieben und im Zuge globaler Märkte auf europäische Mitbestimmung eingegangen.

Der Abschnitt 6.2 beschreibt die Durchführung der elf Mitarbeiterbefragungen. Hierbei werden die Befragungsmodalitäten und Beteiligungsdaten sowie der Auswertungsmodus erläutert. Abschließend wird der Prozess der Ergebnispräsentation und des Feedbacks bei verschiedenen betrieblichen Multiplikatoren aufgezeigt und typische Reaktionen wiedergespiegelt.

Daran anschließend werden bedeutsame Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen an folgenden Standorten der Unternehmensgruppe vorgestellt:

- Coburg und Wuppertal (Deutschland)
- Coventry (England)
- Paris (Frankreich)
- Sta. Margarida (Spanien)
- Tondela (Portugal)
- Bratislava (Slowakei)
- Rožňov (Tschechien)
- Puebla (Mexiko)
- Curitiba (Brasilien)
- Detroit (USA)

Der Ergebnisteil des Kapitels 7 gliedert sich in zwei große Bereiche. Als erstes werden die Befunde bezüglich der Struktur des Fragebogens dargestellt. Anschließend werden die einzelnen Standorte im Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit verglichen. Danach erfolgt die Darstellung der Ergebnisse der offenen Items. Darauf aufbauend geht es um die Definition des Entwicklungsbedarfs der sich von den Ergebnissen ableiten lässt und die Basis für nachfolgende Verbesserungen bildet. Der Entwicklungsbedarf wird nach mehreren Dimensionen unterschieden. Relevant ist neben dem globalen Verbesserungspotential, welches sich auf alle Standorte bezieht, der spezifische Handlungsbedarf, beispielsweise bei fusionierten Werken oder innerhalb von Subgruppen.

Im 8. Kapitel wird der Prozess der Maßnahmenentwicklung in Deutschland, Europa und Übersee dargelegt. Hierbei werden die Organisation des internationalen Projektmanagements und dessen Bearbeitungsebenen vorgestellt sowie konkrete Maßnahmen genannt.

Das 9. und letzte Kapitel befasst sich explizit mit dem Erkenntniswert vorliegender Arbeit. Hierbei werden Schlussfolgerungen für die Entwicklung der Umfrageforschung in global agierenden Organisationen angestellt.

Dabei werden folgende zentrale Fragen beantwortet:

- Was ist bei zukünftigen Untersuchungen zu tun, um die methodische und inhaltliche Qualität zu verbessern?
- Welche Prozesse müssen bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen optimiert werden?
- Wie kann der Prozess der internationalen Maßnahmenentwicklung verbessert werden?

Die Beantwortung dieser Fragen mündet in einer Reihe von Empfehlungen. Abschließend geht es um eine Klärung der Generalisierbarkeit von Methoden und Inhalten für die Arbeitszufriedenheitsforschung.

*„Ihr seht die Welt wie sie ist und sagt: So ist es eben!
Ich aber frage: Warum ist die Welt nicht wie sie sein sollte?“*

Benjamin Franklin

2. Zusammenfassung

Arbeitszufriedenheit ist für Unternehmen deshalb relevant, weil ihr Vorhandensein positive Auswirkungen hat, wie beispielsweise Verringerung von Absenzen oder Fluktuation (s. 3.4) und auf diesem Weg organisatorisches Handeln effektiver machen kann. Im Hinblick auf die Unternehmenspraxis stellt sich deshalb die Frage, wie die Arbeitssituation motivations- und zufriedenheitsfördernd gestaltet werden kann.

Zur theoretischen Beantwortung dieser Frage wurde auf Bedürfnisse bzw. Motive als eine zentrale Komponente von Motivation und Arbeitszufriedenheit eingegangen. Anhand der Mitarbeiterbefragungen bei dem Automotive-Unternehmen Brose wurde diese Überlegung empirisch untersucht. Die Studie erfolgte schriftlich, anhand eines organisationspezifischen Fragekonzeptes mit überwiegend geschlossenen und zwei offenen Items. Die anonym durchgeführte Untersuchung erfasste auf freiwilliger Basis die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter an elf Standorten in den Ländern: Deutschland, England, Frankreich, Spanien, Portugal, Slowakei, Tschechien, Mexiko, Brasilien und Amerika. Annähernd 90 Prozent der fast 4 000 Befragten des Automobilzulieferers äußerten sich zu folgenden Themengebieten: Arbeitsaufgabe und Arbeitsbedingungen, Möglichkeiten der Mitgestaltung und Mitverantwortung, Zusammenarbeit und Arbeitsqualität, Führung, Betriebsklima und Ansehen der Organisation.

Es konnte festgestellt werden, dass weltweit Entwicklungsmöglichkeiten in der Kommunikations- und Führungskompetenz von Vorgesetzten bestanden und Karrierechancen sowie umfassendere Möglichkeiten für eine kreative und innovationsfördernde Arbeitsentfaltung vermisst wurden. Erkannt wurde weiterhin ein Bedarf nach mehr Information über betriebliche Vorgänge und hinsichtlich der Abteilungs-, Bereichs- und Unternehmensziele.

Verbesserungspotentiale wurden in der Einweisung und Einarbeitung, der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, dem Arbeitsentgelt, der abteilungsübergreifenden Kooperation und den Möglichkeiten für Partizipation im Arbeitsprozess offenkundig.

Die Ergebnisse der MABs bildeten die Grundlage für einen internationalen Verbesserungsprozess, der darauf abzielte, die Zufriedenheit in den genannten Aspekten von rund 8.000 Mitarbeitern in zehn Ländern zu erhöhen. In welchem Ausmaß dies tatsächlich gelang, kann nur durch eine erneute Untersuchung belegt werden (vgl. Domsch & Ladwig, 2000, S. 10). Fakt ist jedoch, dass rund 450 umgesetzte Einzelmaßnahmen zahlreiche Verbesserungen an deutschen, europäischen und Übersee-Standorten ermöglichten und damit ein weltweiter Prozess der Organisationsentwicklung aktiviert wurde. Dieser Prozess erfolgte teilweise parallel auf 16 verschiedenen Ebenen (s. 9.3.2). Neben der lokalen Bearbeitung an den einzelnen Standorten erfolgte eine zentrale und subgruppenspezifische Maßnahmenentwicklung, was zu nahezu identischen Verbesserungsprozessen in wesentlichen Feldern innerhalb der Unternehmensgruppe führte.

Der Prozess der Organisationsentwicklung bezog betriebliche Multiplikatoren, also Führungskräfte, das Top Management sowie die betriebliche Interessenvertretung mit ein. Durch flächige Diskussionen wurde das eigentlich abstrakte Thema „Arbeitszufriedenheit“ von den Beteiligten konkretisiert. Auf repräsentativer Basis konnte ein wirkliches Bild der Stimmung innerhalb der Unternehmensgruppe gezeichnet werden. Darüber hinaus konnten erstmals Aussagen zu Umsetzungsgrad und Akzeptanz neu eingeführter bzw. restrukturierter Geschäfts- und Managementprozesse getroffen werden.

Ein anderes wesentliches Ziel der Arbeit war es, aufzuzeigen, wie das Verfahren in der Praxis bei zukünftigen Mitarbeiterbefragungen im Hinblick auf Methode, Inhalt und Durchführung optimiert sowie die Nachhaltigkeit der Maßnahmen gesichert werden kann. Hierfür wurde eine Vielzahl an Empfehlungen abgeleitet (s. Kap. 9).

Zusammenfassend kann der Prozess der Aktionsforschung im Rahmen eines globalen OE-Prozesses – trotz mancher Stolpersteine – als sehr gelungen bezeichnet werden. Fast alle Befragten konnten durch vielfältige Aktivitäten, wie eine weltweite Marketingaktion sowie Einhaltung und Wahrung grundsätzlicher Prinzipien, wie Transparenz, Freiwilligkeit, Anonymität, Einsatz eines Prozessmanagements und Achtung von Mitbestimmung und Mitwirkung für das globale Vorhaben gewonnen werden.

Nicht zuletzt die hohe Beteiligung der Mitarbeiter führten das Instrument seiner ursprünglichen Bestimmung zu: Demokratisierung und Humanisierung der Arbeitswelt. Zitate von mexikanischen und brasilianischen Mitarbeitern, wie *„Danke, dass ich gefragt werde“* oder *„Ich bin stolz darauf, dass die Direktion an meiner Meinung interessiert ist“* verdeutlichen, dass die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen in manchen Ländern noch keineswegs eine Selbstverständlichkeit ist. Zugleich verpflichten sie die Verantwortlichen, sich mit aller Kraft und dem nötigen Sachverstand für Verbesserungen einzusetzen.

Natürlich kann selbst der gelungenste Prozess einer Organisationsentwicklung nicht für jeden Einzelnen die für ihn ideale Arbeitswelt schaffen. In Summe werden sich jedoch die vielen umgesetzten Maßnahmen auf wesentliche Aspekte der Arbeitszufriedenheit bei den zehn Belegschaften in drei Erdteilen positiv auswirken. Damit leisteten die Mitarbeiterbefragung und der sich anschließende Organisationsentwicklungsprozess einen entscheidenden Beitrag für den Unternehmenserfolg. Was jedoch nicht bedeutet, dass man nun die Hände in den Schoß legen kann, vielmehr ist das Bemühen um eine hohe Arbeitszufriedenheit ein „Perpetuum mobile“, also ein immerwährender Prozess. Hierbei gibt es Prämissen, die uns leiten und stützen können, wie folgende:

„Wir sind angetreten, um Bedingungen zu schaffen, damit Menschen sich gemäß ihrer Möglichkeiten bestmöglich entfalten können. Ebenso ist es unsere Aufgabe, gegen hemmende Faktoren entschieden vorzugehen“.

Quelle: Professor Dr. H. J. Liebel, persönliches Gespräch, Sommer 2002 (sinngemäß zitiert).

THEORETISCHE ASPEKTE

3. Arbeitszufriedenheit

3.1 Begriff „Arbeitszufriedenheit“

„Ich bin mit meiner Arbeit recht zufrieden, weil wir ein richtig gutes Betriebsklima in der Firma haben“. Ebenso oft hört man Äußerungen in umgekehrter Richtung: „Wegen der schlechten Stimmung macht es mir gar keinen Spaß mehr zu arbeiten“. Solche Alltagsäußerungen zeigen, dass Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit eng miteinander verbunden sind und oft gleichbedeutend verwendet werden. Weitere Synonyme für Arbeitszufriedenheit sind „Arbeitsmoral“, „Berufszufriedenheit“ oder „Valenz“. Nicht selten werden Umschreibungen gebraucht, wie „Identifikation mit und Einstellung zur Arbeit“. Die variablen Begriffe erschweren eine eindeutige Definition von Arbeitszufriedenheit.

Sucht man in der wissenschaftlichen Literatur nach einer allgemein anerkannten Definition, ermüdet man angesichts der Vielzahl der Veröffentlichungen. Bereits in den 70er Jahren zählte Locke (1976) – trotz Vernachlässigung europäischer Forschungen – mehr als 3000 Veröffentlichungen über Arbeitszufriedenheit.

Seitdem führten viele Unternehmen Erhebungen zur Messung der Arbeitszufriedenheit ihrer Belegschaften durch. Inzwischen sind regelmäßige Mitarbeiterbefragungen – zumindest für Großunternehmen – fester Bestandteil der Organisationskultur. Bei den betrieblichen Umfragen zur Arbeitszufriedenheit handelt es sich überwiegend um unternehmensspezifische Konzepte, welche stark variieren und somit auch aus der Sicht der Praxis keine einheitliche Begriffsexplikation von Arbeitszufriedenheit zulassen.

Definitionen ohne Bezug auf theoretische Ansätze der Arbeitszufriedenheit finden sich in frühen Arbeiten und aktuellen Veröffentlichungen. Hoppocks (1935, S. 47) operationale Definition ist die älteste hier aufgeführte Beschreibung. Er sieht Arbeitszufriedenheit als „eine Kombination psychologischer, physiologischer und situativer Bedingungen, die die Person zu der ehrlichen Äußerung veranlassen: Ich bin mit meiner Arbeit zufrieden“.

Ebenso allgemein bringen es Smith et al. (1969, S. 6) auf den Punkt: „Job satisfactions are feelings or affective responses to face of the situation“. Und für Thierry und Koopman-Iwema (1984, S. 154) ist Arbeitszufriedenheit schlicht „das Ausmaß des Wohlbefindens, das bei der Arbeit oder in der Arbeitssituation erfahren wird“.

In anderen Definitionsansätzen werden Formulierungen mit Hilfe verschiedener sozialwissenschaftlicher Termini versucht. So verwenden beispielsweise Blum und Naylor (1968, S. 365) das Einstellungskonzept als Bezugspunkt und erkennen Arbeitszufriedenheit als „*das Ergebnis verschiedener Einstellungen, die ein Angestellter zu seiner Arbeit, den darauf bezogenen Faktoren und dem Leben allgemein hat*“. Nicht selten bilden Werthaltungen und Wertvorstellungen den Bezugsrahmen. Locke (1976, S. 1307) bezieht sich auf individuelle Werthaltungen. Danach resultiert Arbeitszufriedenheit „*aus der Wahrnehmung, dass die eigene Arbeit die für wichtig gehaltenen arbeitsbezogenen Werte erfüllt oder ihre Erfüllung erlaubt*“.

Weinert hingegen versteht Arbeitszufriedenheit als „*die Reaktionen, Empfindungen und Gefühle eines Menschen gegenüber seiner Arbeit*“ (1992, S. 286). Ihre affektiven und kognitiven Facetten sowie ihre Verhaltensdispositionen gegenüber der Tätigkeit, dem Arbeitsumfeld, den Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie der gesamten Organisation sind es, die für Weinert mit „Arbeitszufriedenheit“ assoziiert werden müssen.

Die Vielzahl unterschiedlicher Definitionen kennzeichnet verschiedene Blickwinkel und Bezugsrahmen. Jede Definition ist abhängig von dem favorisierten Konzept der zugrunde liegenden Theorie. Wenngleich es keine eigenständigen Arbeitszufriedenheitstheorien gibt, so hat Arbeitszufriedenheit bei den Motivationstheorien einen festen Stellenwert (vgl. Vroom, 1964; Neuberger 1974; v. Rosenstiel 1975; 1982). Acht Motivationstheorien werden deshalb in Kapitel 2.3 vorgestellt.

Aber was ist eigentlich Motivation? Alltagssprachlich wird Motivation verwendet um ein Streben, Wollen, Begehren, einen Wunsch oder Trieb auszudrücken. In der Wissenschaft ist es ein hypothetisches Konstrukt, wobei die Richtung, Stärke und zeitliche Dauer des menschlichen Verhaltens ebenso betrachtet werden, wie die Auslösung, Antriebskraft, Steuerung und Beendigung eines Verhaltens. Führungskräfte begreifen Motivation meistens im Wortsinne: „*Etwas oder jemanden in Bewegung bringen*“ (vgl. Staehle, 1999, S. 165, 218).

Unterschieden wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Als intrinsisch wird ein Verhalten dann bezeichnet, wenn es nicht – wie bei extrinsischer Motivation – „Mittel zum Zweck“ ist, sondern *Selbstzweck-Charakter* hat (vgl. Gebert & Rosenstiel, 1996, S. 55).

Motivation und Zufriedenheit sind eng miteinander verbunden. Am klarsten kommt das in der Definition von Locke und Henne (1986, S. 21) zum Ausdruck: „*The achievement of ones's job values in the work situations results in the pleasurable emotional state known as job satisfaction*“.

Weinert (1992) differenziert und sieht den Unterschied von Arbeitszufriedenheit zu Arbeitsmotivation darin, dass sich Arbeitsmotivation mit der Art und Auswahl des Verhaltens beschäftigt und mit welcher Stärke und Intensität die Verhaltensausrprägungen sind. Arbeitszufriedenheit hingegen fokussiert die affektiven Empfindungen gegenüber Arbeit und die daraus resultierenden Konsequenzen.

Fischer (1989) erkennt Arbeitszufriedenheit und Motivation als Prozess. Hierbei ist Zufriedenheit das Resultat des Vergleichs des durch die Motivation angestrebten Zieles mit dem tatsächlichen Ergebnis. Fischer ist darüber hinaus überzeugt, dass Arbeitszufriedenheit maßgeblich vom jeweiligen Bezugsrahmen determiniert ist.

Abschließend kann gesagt werden, dass es eine eindeutige und für alle Zeiten gültige Antwort auf die Frage: „*Was ist Arbeitszufriedenheit?*“ nicht gibt. Was für das Wohlbefinden der Mitarbeiter eines Unternehmens wichtig ist, steht im Zusammenhang mit wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Bedingungen der aktuellen Situation. Es ist zudem abhängig von dem Bildungsstand des Individuums, von den vorherrschenden Werthaltungen und den Inhalten gesellschaftspolitischer Diskussionen. Was gestern noch wesentlich war, kann heute in den Hintergrund treten und morgen wieder Priorität erlangen. Das Beispiel der „Arbeitsplatzsicherheit“ verdeutlicht dies:

Nach dem 2. Weltkrieg war es von entscheidender Wichtigkeit einen sicheren Arbeitsplatz zu haben. Nach den wirtschaftlichen Erfolgen der 60er Jahre trat dieser Aspekt in den Hintergrund. In der aktuellen, von hoher Arbeitslosigkeit geprägten Zeit, besitzt ein sicherer Arbeitsplatz für viele Menschen wieder höchste Priorität.

3.2 Variablen von Arbeitszufriedenheit

Statt eines weiteren Definitionsversuchs soll nun auf die inhaltlichen Aspekte eingegangen werden, die in wissenschaftlichen Analysen wiederholt als wichtige Variablen von Arbeitszufriedenheit identifiziert werden.

Unter Berücksichtigung individueller Unterschiede kann nach Weinert (1992, S. 296 ff.) gesagt werden, dass für eine hoch einzustufende Arbeitszufriedenheit eine Arbeitssituation gegeben sein muss,

- a) die geistig anspruchsvoll ist,
- b) die den physischen und psychischen Bedürfnissen des Mitarbeiters entspricht,
- c) die das Gefühl des Erfolgs vermittelt,
- d) die Möglichkeiten zur Anwendung und Erweiterung von Interessen und Fähigkeiten bietet,
- e) in der die Mitarbeiter das Gefühl der Achtung und Selbstwertschätzung durch Leistung erfahren,
- f) in der ein angemessenes Be- und Entlohnungssystem vorhanden und dieses an die individuelle Leistung gekoppelt ist,
- g) in der ein Führungsstil herrscht, welcher die Selbstverantwortung und Eigeninitiative fördert und der Eigenentwicklung des Individuums dienlich ist.

Wiederholt wurde festgestellt, dass die Mehrzahl der Arbeitenden Verantwortung, Selbstbestimmung, Kontrolle und Autonomie sucht. Mitarbeiter bewerten Anwendungsmöglichkeiten ihrer Talente und Fähigkeiten sowie das Erlernen neuer Inhalte sehr hoch und bevorzugen eine abwechslungsreiche, kreative und mitunter schwierige Arbeit, die jedoch Aussicht auf Erfolg bieten muss. Das beinhaltet auch, dass Mitarbeiter das Gefühl haben möchten etwas „Sinnvolles“ zu leisten, „kompetent“ zu sein und geistig mit dieser Arbeit zu wachsen. Sind diese Bedingungen wenigstens teilweise vorhanden, so wirken sie sich günstig auf die Arbeitszufriedenheit aus (vgl. Weinert, 1992, S. 296 f.).

Von Rosenstiel (1992, S. 22) hält darüber hinaus folgende Aspekte als entscheidend für eine hohe Arbeitszufriedenheit und ein gutes Betriebsklima:

- a) Zwischenmenschliche Beziehungen (Zusammenhalt, Qualität des Umgangs, Unterstützung)
- b) Kooperation (Wärme zwischenmenschlicher Beziehungen, Teamorientierung, Solidarität und Hilfsbereitschaft, wechselseitige Unterstützung bei der Erledigung von Aufgaben)
- c) Arbeitsbedingungen (äußere Bedingungen, wie Lärm, Hitze, Geruch etc.)
- d) Arbeitsstrukturen (moderne Formen der Arbeitsgestaltung, wie Job Enrichment, Job Sharing, Job Rotation und Gruppenarbeit)
- e) Sicherheit (Arbeitsplatzsicherheit und Sicherung der körperlichen Unversehrtheit, wie z. B. Schutz vor Gesundheitsschäden und Unfallverhütung)
- f) Verbundenheit (Identifikation mit der Arbeit und der Organisation)

Neben der Arbeit selbst kommt der Be- und Entlohnung und den Beförderungsmöglichkeiten eine hohe Bedeutung zu. Eine Vielzahl von Forschern beschäftigt sich damit, welche Funktion die Bezahlung und die Aufstiegschancen im Arbeitsleben darstellen (u. a. Adams 1963a, b; Lawler, 1971; Weinert 1973, 1979b). Die Bestimmungsgrößen Arbeitsentgelt und Beförderungschancen haben dabei weitgehend dasselbe Gewicht und sind sehr häufig miteinander gekoppelt (vgl. Weinert 1992, S. 297f.):

- sie erfüllen physiologische Bedürfnisse
- sie besitzen Symbolcharakter
- sie sind Statussymbole
- sie bedeuten Anerkennung und Sicherheit
- sie bedeuten mehr Freiheit
- durch sie können andere Werte gewonnen werden.

Einen hohen Stellenwert für die Arbeitszufriedenheit hat auch der vorherrschende Führungsstil in Organisationen. Ein wesentliches Ergebnis einschlägiger Studien von Likert (1961, 1967) und Halpin und Winer (1957) sowie Fleishman (1972a) ist, dass Mitarbeiter die Vorgesetzten mehr schätzen, welche den Menschen in den Mittelpunkt stellen, ihm Interesse schenken, seine Probleme berücksichtigen und diese zu lösen helfen.

Andere Forscher, wie House und Rizzo (1972), fanden heraus, dass daneben Rollenkonflikte im Arbeitsprozess, wie beispielsweise Widersprüchlichkeiten der Erwartungen und unklare Definition der Rollen, in engem Zusammenhang mit der empfundenen Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit stehen.

3.3 Theorien der Arbeitszufriedenheit

Bei den Theorien der Arbeitszufriedenheit handelt es sich um Motivationstheorien. Hierbei wird versucht, die Ursprünge und die Konsequenzen der Arbeitszufriedenheit in umfassenderen Zusammenhängen zu organisieren. Motivationstheorien erklären das Zustandekommen und die Wirkung des Konstruktes „Motivation“ auf das menschliche Verhalten. Der Begriff stammt aus dem Lateinischen „constructum“ und bezeichnet „*wissenschaftliche Systembegriffe, denen ein Beziehungsnetz von beobachtbaren Variablen und Annahmen (Hypothesen, Prinzipien, Theorien) zugrunde liegt.*“ (Fröhlich, 2002, S. 1545). Demnach ist „Motivation“ nichts Substantielles, da Motivation selbst nicht beobachtbar ist, sondern aus verschiedenen beobachtbaren Sachverhalten erschlossen wird.

Versuche, Arbeitsmotivation zu erklären, lassen sich grob in zwei Herangehensweisen einteilen:

- a) in substantielle oder inhaltstheoretische und
- b) in mechanistische oder prozessorientierte Konzepte

Während Prozessmodelle sich primär mit der Ausführung und Art einer Handlung beschäftigen, befassen sich die Inhaltstheorien mit den zentralen Motivinhalten und den ihnen zugeordneten Merkmalen der Arbeit (vgl. Schuler, 1993).

3.3.1 Inhaltstheorien

Inhaltstheorien versuchen zu erklären, *was* im Individuum oder seiner Umwelt Verhalten erzeugt und aufrecht erhält. Hierzu gibt es zahlreiche unterschiedliche Ansätze, wobei einige besonders bekannt und relevant für Organisationen sind.

Vier Inhaltstheorien werden vorgestellt und deren Bedeutung für die Praxis in Organisationen in Kapitel 3.5 diskutiert:

1. Bedürfnistheorie von Maslow
2. Existence-Relatedness-Growth-Theorie von Alderfer
3. Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg
4. Leistungsmotivationstheorie von McClelland/Atkinson

3.3.1.1 Die Bedürfnistheorie von Maslow (1954)

Abraham Maslow entwickelte 1954 die Bedürfnispyramide, welche fünf verschiedene Motivklassen unterscheidet:

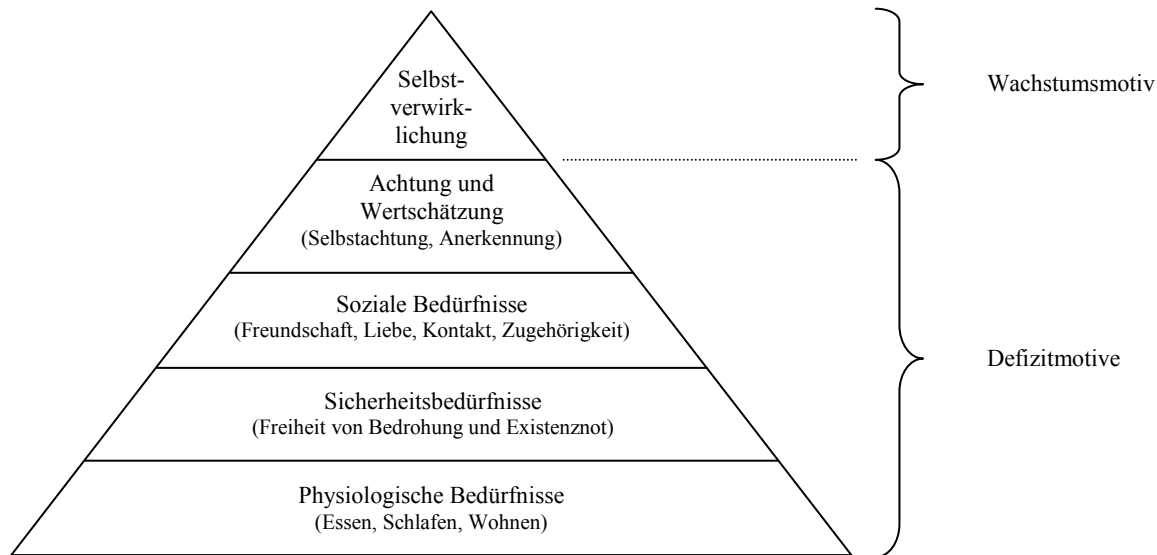


Abb. 1: Bedürfnispyramide nach Maslow
Quelle: Maslow, 1954, S. 35 ff.

Nach Maslow (1954) ist ein Bedürfnis um so dominanter, je niedriger es in der Hierarchie steht – jedoch nur so lange es nicht befriedigt ist. Erfolgt eine Befriedigung, wird die nächst höhere Stufe aktiviert. Sobald ein Mitarbeiter seine Basisbedürfnisse (z. B. Mindesteinkommen) erfüllt sieht, wird er nach Maslow höher in der Hierarchie nach neuen Bedürfnissen suchen. Erst wenn die ersten vier Bedürfnisklassen durchlaufen und befriedigt sind, kann das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung wirksam werden. Maslows dynamische Theorie besagt, dass im Verlauf menschlicher Entwicklung unterschiedliche Bedürfnisse in den Vordergrund treten. Der zentrale Punkt ist der Wunsch nach Selbstverwirklichung, welcher unbegrenzt wirksam bleibt. Maslow (1977, S. 89) definiert dieses wie folgt:

„Es bezieht sich auf das menschliche Verlangen nach Selbsterfüllung also auf die Tendenz, das zu aktualisieren, was man an Möglichkeiten besitzt. Diese Neigung kann als das Verlangen formuliert werden, mehr zu dem zu werden, was man idiosynkratisch ist, alles zu werden, was zu werden man fähig ist.“

Diesem Wachstumsmotiv stellt Maslow so genannte Defizitmotive (s. Abb.1) gegenüber. Defizitmotive bedeuten, dass ihre Nichterfüllung einen Spannungszustand hervorruft und Bedürfniserfüllung diesen vermeidet.

Die Befriedigung von Defizitmotiven führt demnach nicht unmittelbar zur Harmonie. Dieser Zustand ist nach Maslow (1977, S. 74 ff.) erst dann gegeben, wenn der Mensch über eine unvoreingenommene Realitätswahrnehmung verfügt, sich selbst und andere akzeptiert, sich spontan und selbstbestimmt verhält und seine kreativen Potentiale realisiert. Nach Maslow unterliegen die Defizitmotive - im Unterschied zum Wachstumsmotiv - dem Homöostaseprinzip. Dieses Prinzip bezieht sich auf die Tendenz, im Organismus einen Gleichgewichtszustand zu erhalten oder wiederherzustellen. Erkennt demnach ein Mitarbeiter, dass die Befriedigung in seiner beruflichen Tätigkeit ausbleibt, wird er unzufrieden oder er senkt sein Anspruchsniveau. Unzufriedenheit kann andererseits motivieren, sich zu verbessern, und somit einen Aufstieg in der Bedürfnisskala implizieren (Maslow 1977, S. 74 ff.).

Becker (2005, S. 20) stellt folgende Hypothesen auf: Die von Maslow definierten physiologischen Bedürfnisse sind heute in industriellen Organisationen weitgehend zu befriedigen. Mit Einschränkungen gilt dies auch für die Befriedigung von Sicherheitsbedürfnissen. Die Kategorie der „Sozialen Bedürfnisse“ ist aktuell für Mitarbeiter zumindest teilweise zu befriedigen. Hingegen bestehen nach Becker innerhalb der Bedürfniskategorien „Achtung und Wertschätzung“ und „Selbstverwirklichung“ noch Ansatzpunkte für eine höhere Leistungsmotivation. Die Thesen von Becker werden anhand der Bilanzierung der Maslowschen Theorien für die Praxis (s. Kap. 3.5.1) vertieft ausgeführt.

Die Vorteile von Maslows Theorie liegen in der Plausibilität und Übersichtlichkeit sowie in der Beachtung der Vielfalt von Motiven. Es besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass, solange Grundbedürfnisse nicht befriedigt sind, Bedürfnisse höherer Ordnung nicht dominant werden. Andererseits wurde das Theoriekonstrukt von Maslow häufig kritisiert (vgl. zusammenfassend Gebert & Rosenstiel, 1996, S. 43; Staehle 1990, S. 152 f.; Rosenstiel 1975a, S. 69 ff.; Neuberger 1978a, S. 208):

- Mehrdeutigkeit und mangelnde Abgrenzbarkeit der zentralen Konzepte
- Geringe Operationalität der von ihm verwendeten Begriffe
- Trivialität von Grundannahmen
- Geringe Eignung des Konzeptes für gültige Verhaltensvorhersagen von Individuen
- Kulturgebundenheit in der Rangfolge der Bedürfnisebenen
- Mangelnde inhaltliche Logik des Ansatzes
- Ungeklärte theoretische Einordnung als Motivationstheorie oder Modell der Selbstkonzeptforschung

Nicht zuletzt wegen der Unsicherheiten des Maslow-Konzeptes hat Alderfer (1969, 1972) eine Modifikation der Bedürfnispyramide vorgelegt, welche nachfolgend beschrieben wird.

3.3.1.2 Die Existence-Relatedness-Growth-Theorie von Alderfer (1972)

Während Maslow fünf Bedürfniskategorien postuliert, unterscheidet Alderfer (1972) nur noch folgende drei Motivklassen:

E = existence =	Grundbedürfnisse (Bedürfnisse nach Überleben und Sicherheit)
R = relatedness =	Soziale Bedürfnisse (Bedürfnisse nach einer vertrauensvollen und von Respekt gekennzeichneten Beziehung zu anderen)
G = growth =	Entfaltungsbedürfnisse (Bedürfnis nach Entfaltung kreativer und produktiver Möglichkeiten)

Zentraler Unterschied zu Maslow ist, dass die Bedürfnisse nicht in einer Hierarchie angeordnet sind, sondern eher auf einem Kontinuum. Bei Alderfers Existence-Relatedness-Growth-Theorie (ERG) müssen auch nicht erst die unteren Bedürfnisse befriedigt sein, damit höhere Bedürfnisse Motivkraft erlangen. Im Gegensatz zu Maslow können befriedigte Bedürfnisse nach wie vor aktiv wirken.

Alderfer (1972) formulierte vier Prinzipien, welche die Bedingung einer Zunahme oder Abnahme der Bedeutsamkeit von Motiven determinieren:

- 1. Die klassische Frustrationshypothese:**
Ein nichtbefriedigtes Bedürfnis wird dominant.
- 2. Die Frustrations-Regressions-Hypothese:**
Wird ein Bedürfnis nicht befriedigt, so wird das hierarchisch niedrigere Bedürfnis dominant (Gegensatz zu Maslow).
- 3. Die Befriedigungs-Progressions-Hypothese:**
Durch die Befriedigung eines Bedürfnisses wird das hierarchisch höhere aktiviert (im Sinne von Maslow).
- 4. Die Frustrations-Progressions-Hypothese:**
Frustrationen (Scheitern, Misserfolgserlebnisse) können auch zur Reifung der Person beitragen bzw. höhere Bedürfnisse aktivieren.

Das Modell von Alderfer ist bedeutend offener als das von Maslow, denn es bezieht mit ein, dass Menschen unterschiedlich auf Bedürfnisbefriedigung reagieren können. Nach Campbell konnte die Klassifikation von Alderfer empirisch tendenziell bestätigt werden, denn die Dreiteilung der Bedürfnisebenen ließ sich abbilden. Jedoch sind die empirischen Befunde zu den vier Prinzipien der Bedingungen einer Motivaktivierung unklar geblieben (vgl. Campbell u. a. 1976, S. 100; Six & Kleinbeck 1989, S. 383).

3.3.1.3 Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959)

Vergleicht man die Theorie von Maslow mit der von Herzberg (1959, 1966), wird erkennbar, dass die Bedürfnispyramide in der Zweiteilung „Wachstums- und Defizitbedürfnisse“ der Zweiteilung von Herzberg in Motivations- und Hygiene-Faktoren ähnlich ist (s. Abb. 3).

Herzberg verwendete 1959 in der klassischen Pittsburgh-Studie bei 203 technischen und kaufmännischen Angestellten die „*Methode der kritischen Ereignisse*“ (vgl. Flanagan, 1954). Herzberg und seine Kollegen (1966, S. 93) stellten folgende Frage:

„Denken Sie an eine Zeit, in der sich ungewöhnlich angenehme oder ungewöhnlich unangenehme Gefühle aus ihrer gegenwärtigen beruflichen Tätigkeit oder irgendeiner anderen beruflichen Tätigkeit, die Sie einmal ausübten, ergaben. Erzählen Sie mir bitte, was dabei geschah“.

Die Ergebnisse wurden in elf Gruppen eingeteilt. Das erste Resultat bestand darin, dass bestimmte Ereignisse gehäuft in Zusammenhang mit ungewöhnlich angenehmen Gefühlen und andere Ereignisse verstärkt in Verbindung mit außerordentlich unangenehmen Gefühlen genannt wurden (Herzberg, 1966, S. 97 ff.).

Eine Gruppe (intrinsische Faktoren) nannte Herzberg „Zufriedenheits-Macher“ bzw.

„Motivatoren“:

- Leistung
- Anerkennung
- Arbeit
- Verantwortung
- Beförderung
- Wachstum

Die zweite Gruppe (extrinsische Faktoren) bezeichnete er als „Unzufriedenheits-Macher“ bzw.

„Hygiene-Faktoren“:

- Unternehmenspolitik/Verwaltung
- Überwachung
- Beziehung zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern
- Arbeitsentgelt
- Status
- Sicherheit
- Eigenes Leben

In Abbildung 2 sind die Einflussfaktoren auf Arbeitseinstellungen von Herzberg et al. dargestellt:

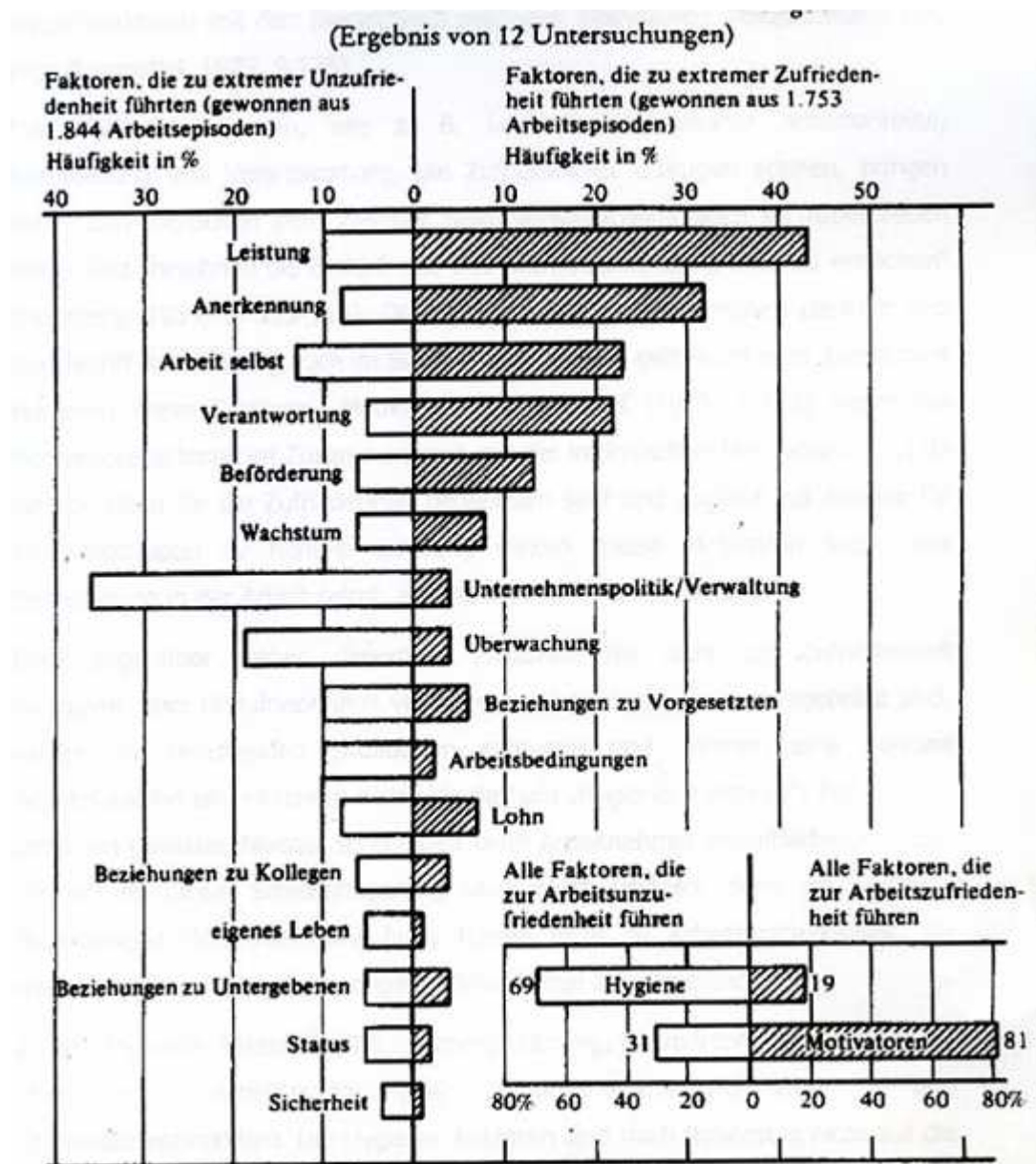


Abb. 2: Herzbergs Hygienefaktoren und Motivatoren
Quelle: Staehle 1999, S. 225

Hygienefaktoren können nach Herzberg zwar Unzufriedenheit beseitigen, nicht aber Zufriedenheit vermitteln. Umgekehrt vermitteln sie Unzufriedenheit, sofern sie fehlen. Im Gegensatz hierzu sind die Motivatoren für das Entstehen von Zufriedenheit entscheidend und zugleich auch für die Motivation zur Leistung bedeutsam. Ihr Fehlen ist hingegen neutral, d.h. es kommt nicht zur Unzufriedenheit.

Die Zwei-Faktorentheorie besagt, es gibt kein eindimensionales Kontinuum, sondern zwei voneinander unabhängige Zufriedenheitsdimensionen, nämlich:

- a) Nicht-ZufriedenheitZufriedenheit
- b) Unzufriedenheit.....Nicht-Unzufriedenheit

Herzberg (Harvard Business manager 4/2003, S. 55) bringt die von ihm definierten Zufriedenheitsdimensionen folgendermaßen auf den Punkt:

*„Das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit ist nicht Arbeitsunzufriedenheit, sondern **keine Arbeitszufriedenheit**; ebenso ist das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit nicht Arbeitszufriedenheit, sondern **keine Arbeitsunzufriedenheit**“.*

Kritisch wird bei Herzbergs Theorie vor allem die Methodengebundenheit (critical incident method) der Ergebnisse gesehen, die sich nur unter Anwendung der ursprünglichen Forschungsmethode wiederholen lassen (vgl. Wunderer & Grunwald 1980; Gebert & Rosenstiel, 1996; Weinert, 1992). Hinzu kommt eine begrenzte Gültigkeit der Daten, da diese nur auf einer kleinen Anzahl von Berufsgruppen (Ingenieure und Buchhalter) basieren.

Locke (1976, S. 1315) vermutet, dass die Antworten der Befragten wahrscheinlich das Ergebnis von Kausalattributionen sind, d. h. negativ erlebte Situationen werden extern attribuiert (z. B. schlechte Arbeitsbedingungen, unfähige Vorgesetzte etc.), hingegen positiv besetzte Ereignisse intern (z. B. eigene Leistung, hohes Engagement).

Die von Herzberg berichteten Befunde konnten nur in seltenen Fällen bestätigt werden. Von Rosenstiel (1975a, S. 129) sieht eine Begrenzung von Bedeutungshierarchien, da die Bedeutsamkeit bestimmter Bedingungen folgendermaßen variiert:

- von Situation zu Situation (z. B. Arbeitsplatzsicherheit gewinnt bei wirtschaftlicher Depression an Gewicht)
- in Abhängigkeit von dem Kriterium, auf welches die Bedeutsamkeit analysiert wird
- von Person zu Person (Lawler, 1977, S. 61 ff.)

Abschließend kann gesagt werden, dass Herzbergs Aussagen zwar nicht valide sind, dafür aber sehr erfolgreich in der plausiblen Erklärung von Alltagserfahrungen. Nicht zuletzt wegen der Beachtung von Arbeitsinhalten beeinflusste die Theorie Organisationen nicht unwesentlich (s. Kap. 3.5).

3.3.1.4 Die Leistungsmotivationstheorie von McClelland/Atkinson (1965)

McClellands Theorie zeigt eine Verbindung zu psychologischen Lernkonzepten und baut auf Arbeiten von Murray (1938) auf. Dabei wird die Auffassung vertreten, dass viele Bedürfnisse aus der kulturellen Umwelt, der Lebenswelt des Menschen, erlernt werden. Da diese Bedürfnisse bereits frühzeitig erworben wurden, geht McClelland davon aus, dass das Arbeitsverhalten, sofern positiv bestätigt, mit hoher Wahrscheinlichkeit wiederholt wird. Das Ergebnis solcher Lernprozesse sind bestimmte „*Bedürfniskonfigurationen*“, die das Verhalten sowie die Arbeitsleistung beeinflussen (vgl. Weinert, 1992, S. 270 f.)

Zusammen mit anderen Forschern filterte McClelland (1965) aus „Murrays Liste der menschlichen Bedürfnisse“ (Murray, 1938) diejenigen aus, die seiner Ansicht nach die drei Schlüsselbedürfnisse im Leben eines Menschen darstellen:

1. Leistungsstreben (need for achievement)
2. Soziales Streben (need for affiliation)
3. Machtstreben (need for power)

Priorität besitzen die Leistungsbedürfnisse, woraus McClelland und Atkinson eine „Theorie zur Leistungsmotivation“ entwickelten. Nach McClelland stellt das Leistungsmotiv für Arbeitnehmer eine potentielle Verhaltenstendenz dar, nach Leistung und Erfolg zu streben. Diese Motivation wird durch Situationen oder Anreize initiiert, von denen Menschen annehmen, dass ein bestimmtes Arbeitsverhalten das Gefühl von Leistung bewirken wird. Das Endresultat ist ein Gefühl von Zufriedenheit und Stolz.

Das Arbeitsverhalten wird verstanden, als das Resultat aus:

- (1) Stärke der Motivation,
- (2) Valenz bzw. Attraktivität des Anreizes (z. B. Be- und Entlohnung) und
- (3) Erwartung des Individuums, dass ein bestimmtes Verhalten zum Erhalt des Anreizes führt.

Daraus wird das Motivationsmodell folgendermaßen konstruiert:

$$T_s = M_s \times P_s \times I_s$$

Das heißt, die Tendenz eines Mitarbeiters, eine Aufgabe anzugehen mit dem Willen, sich erfolgreich zu engagieren (T_s), ist eine multiplikative Funktion der Stärke des Leistungsmotivs des Mitarbeiters (M_s), der subjektiven Wahrscheinlichkeit für Erfolg (P_s) und der Valenz oder der Attraktivität dieses Erfolges bzw. der Be- oder Entlohnung (I_s).

Aus diesem Postulat lassen sich Schlussfolgerungen für die Auswahl und den Einsatz von Führungskräften, das Präferieren bestimmter Führungsstile sowie die Förderung des Risikoverhaltens von Führungskräften in Entscheidungssituationen ableiten (vgl. Weinert, 1992, S. 271).

Das Modell von McClelland und Atkinson wird folgendermaßen beurteilt (vgl. Weinert, 1992; Staehle, 1990):

- Es handelt sich um ein affekttheoretisches, individualistisch- personalistisches Modell, welches auf Lustmaximierung basiert
- Das Modell ist vergangenheitsorientiert: Erwartungen bilden sich aus Erfahrungen
- Aktuelle, situative Faktoren werden dabei vernachlässigt

McClelland zeigte auch Unterschiede in der Erwartungsstruktur von Erfolgsmotivierten und Misserfolgsmotivierten auf. Dabei propagiert das Leistungsstreben nach McClelland jedoch nicht einen idealen Persönlichkeitstyp, sondern wird vielmehr als wesentliche Voraussetzung für Wachstum und wirtschaftlichen Erfolg von Organisationen angesehen (s. Kap. 3.5).

3.3.1.5 Zusammenhang der vier Inhaltstheorien im Überblick

Abb. 3 zeigt einen Überblick der bisher behandelten Inhaltstheorien und verdeutlicht deren Zusammenhänge:

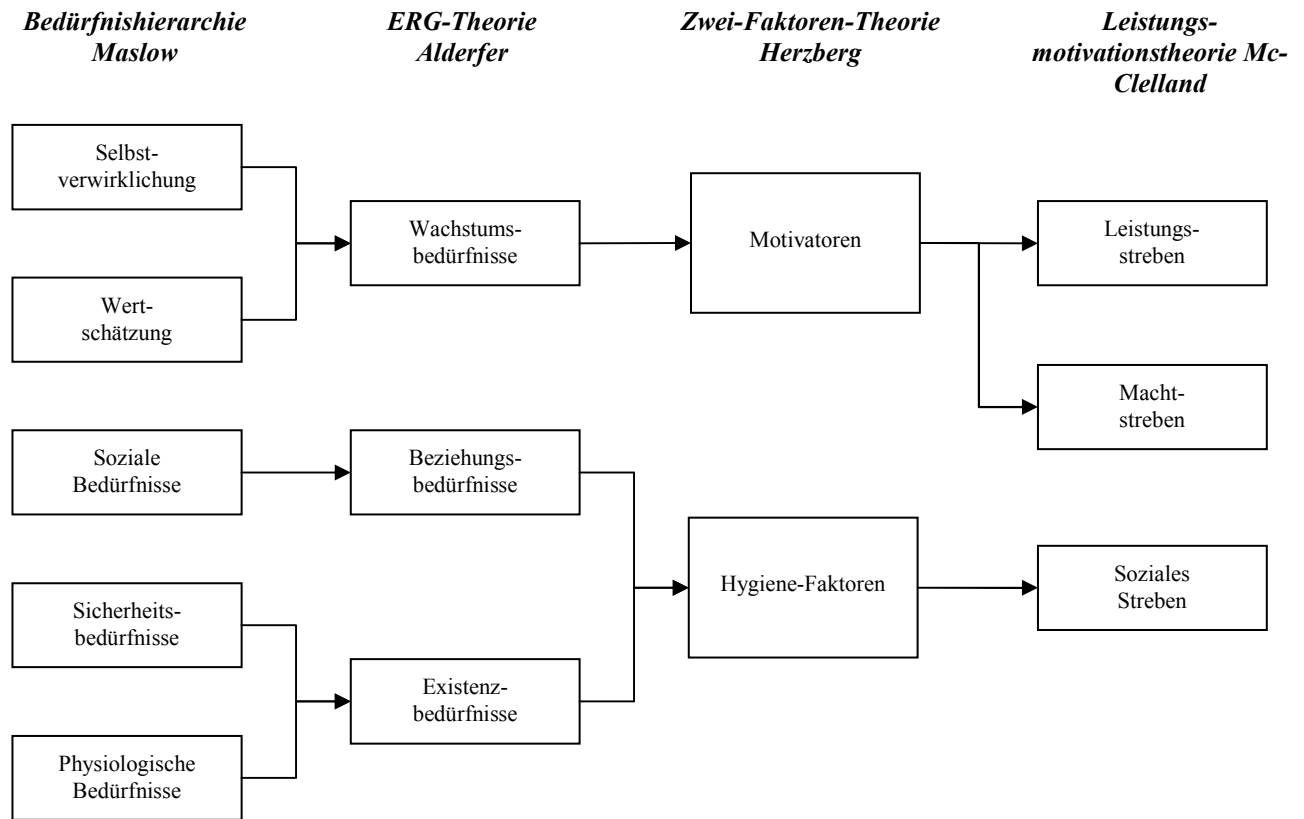


Abb. 3: Vergleich von vier Inhaltstheorien
Quelle: Staehle, 1990, S. 211

Abschließend kann festgestellt werden, dass Inhaltstheorien die Bedürfnisse sowie Be- und Entlohnungen analysieren, die Verhalten verursachen (vgl. Weinert, 1998, S. 143). Sie treffen Aussagen darüber, *was* und *welche Faktoren* möglicherweise einem bestimmten Verhalten zugrunde liegen, aber sie erklären nicht, *welche kognitiven Prozesse* stattfinden und zu Motivation führen.

Diese weitaus komplexeren Prozesse sind Forschungsgegenstand der Prozesstheorien, welche nachfolgend dargestellt werden.

3.3.2 Prozesstheorien der Motivation

Im Unterschied zu Inhaltstheorien spezifizieren Prozesstheorien nicht, *welche* Werte den Menschen wichtig sind. Sie fragen vielmehr, *wie* bestimmte Werte in Motivation umgesetzt werden. Als entscheidendes Bindeglied sehen sie dabei die Erwartung, dass eine bestimmte Handlung dazu führt, dass der Wert auch tatsächlich erreicht wird (vgl. Schuler, 1993).

Prozesstheorien setzen ein aktives, zukunftsorientiertes Individuum voraus, das aufgrund von Erwartungen über „Anstrengung-Ergebnisverknüpfungen“ (vgl. Staehle, 1990, S. 211) bewusst Entscheidungen trifft. Ausgangspunkt ist der „homo oeconomicus“: Das Individuum wird dabei als rational entscheidendes, nutzenmaximierendes Wesen konzeptualisiert (vgl. Staehle, 1990, S. 211).

Prozesstheorien versuchen zu begründen, wie ein Arbeitsverhalten „*energiert, gesichtet und beendet wird*“ (vgl. Weinert, 1998, S. 144). Nachfolgend werden vier Theorien vorgestellt, welche auch heute noch in unterschiedlicher Weise und Ausprägung Anhaltspunkt für Organisationen sind. Deren praktische Anwendungsmöglichkeiten werden in Kapitel 3.5 diskutiert. Neben einer Wert-Erwartungstheorie wird eine Zieltheorie, eine Gerechtigkeitstheorie sowie ein dynamisches Modell der Arbeitszufriedenheit vorgestellt:

1. Valency-Instrumentality-Expectancy-Theorie von Vroom
2. Equity-Theorie von Adams
3. Zieltheorie von Locke
4. Bruggemanns dynamisches Modell der Arbeitszufriedenheit

3.3.2.1 Die Valence-Instrumentality-Expectancy-Theorie von Vroom (1964)

Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie (VIE-Theorie) von Vroom (1964) ist das erste und bekannteste Motivationsmodell der neueren Prozesstheorien. Während in den Inhaltstheorien das Konzept der Instrumentalität vernachlässigt wurde, ist dies bei Vroom gegeben und dient somit einem besseren Verständnis des Arbeitsverhaltens (vgl. Staehle, 1999). Der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Ansatz gründet sich auf das Bernoulli-Prinzip, welches besagt, „*dass ein Mensch jene Handlungsalternative wählt, bei der das Produkt aus dem Nutzen und der Wahrscheinlichkeit des Auftretens der erwünschten Handlungsergebnisse maximal ist*“ (vgl. Unister Internetlexikon, 2005).

In der Motivationsforschung wird es primär bei Fragen der Motivation und Leistung oder in Entscheidungssituationen angewendet (vgl. Heckhausen, 1980).

Abb. 4 zeigt den Wert-Erwartungs-Ansatz der Motivation am VIE-Modell von Vroom:

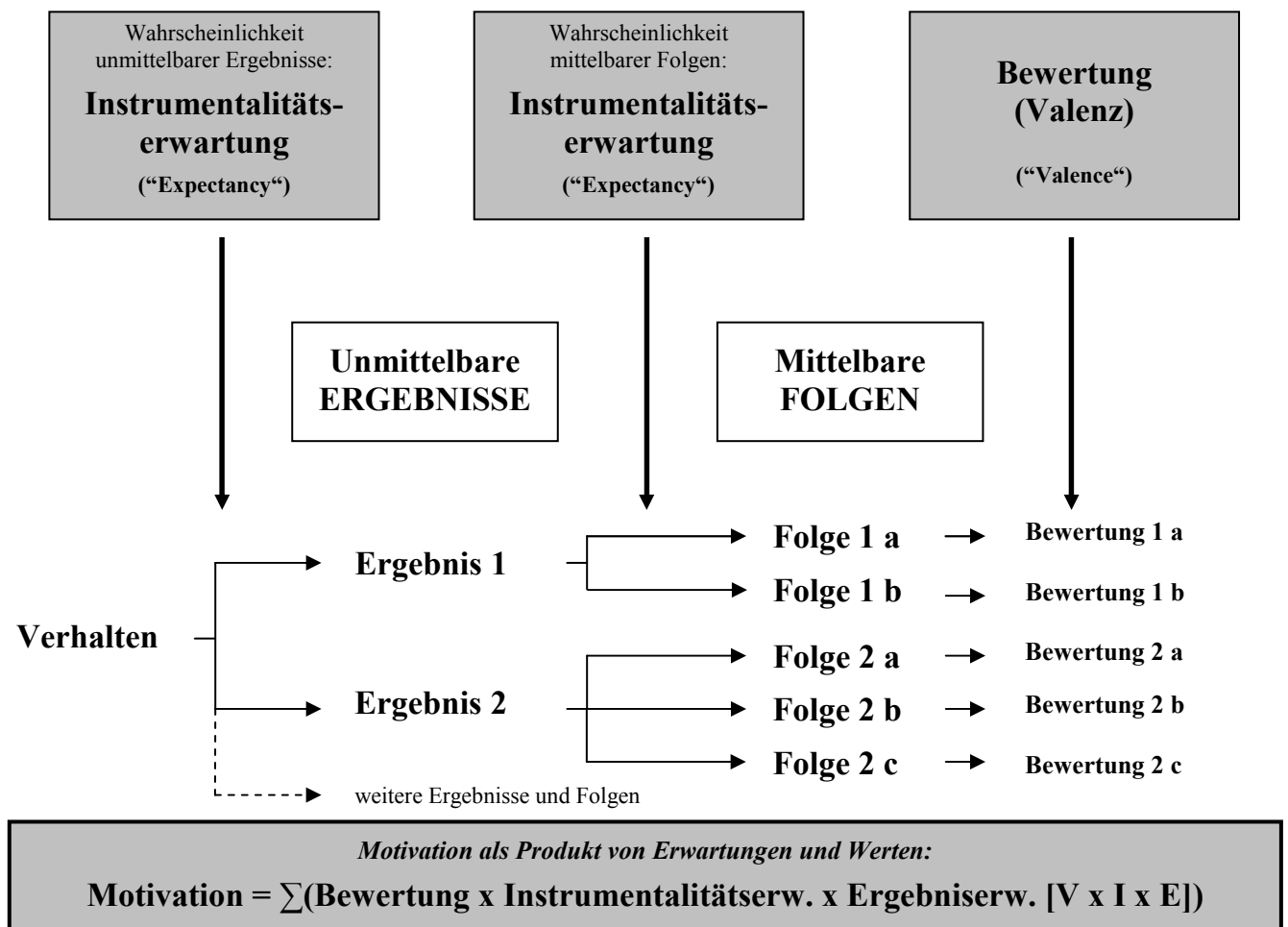


Abb. 4: Wert-Erwartungs-Ansatz der Motivation: Das VIE-Modell von Vroom (1964)
Quelle: Schuler 1992, S.140

Vroom geht von einer funktionalen (monoton steigenden) Beziehung zwischen Valenzen (V) aus, welche für Einstellungen oder subjektive Beurteilungen einer sozialen Situation stehen: Ein Resultat (j) ist beispielsweise das Erreichen einer hohen Arbeitszufriedenheit und der summierten Valenzen (k), die als Ergebnis oder Zielvorstellung erreicht werden sollen. Dabei sind diese Zielabsichten (z. B. hohes Arbeitsentgelt, abwechslungsreiche Arbeit, sicherer Arbeitsplatz etc.) multiplikativ mit einer Instrumentalitätsvariablen (I) verknüpft, die (im Wertebereich von -1 bis +1) die Verbindung zwischen V_j und V_k in der Weise herstellt und angibt, ob V_k durch V_j erreicht oder verhindert wird oder keinen Einfluss auf V_k hat (vgl. Vroom, 1964, zit. nach Six & Kleinbeck, 1989, S. 382).

Algebraisch ausgedrückt:

$$V_j = f \left(\sum_{k=1}^n V_k I_{jk} \right)$$

Vrooms Annahmen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Mitarbeiter haben unterschiedliche Präferenzen für unterschiedliche Ergebnisse (Ziele)
- Mitarbeiter haben Erwartungen über die Wahrscheinlichkeit, dass eigene Handlungen zu einem erwünschten Verhalten führen
- Mitarbeiter haben Erwartungen über die Wahrscheinlichkeit, dass einem bestimmten Verhalten ein bestimmtes Ergebnis folgen wird (Instrumentalität)
- In jeder Situation werden die von einem Mitarbeiter gewählten Handlungen von seinen momentanen Erwartungen und Präferenzen bestimmt (vgl. Lawler, 1973, S. 49).

Vrooms Modell wurde mit unterschiedlichen Ergebnissen empirisch getestet. Dabei ergab sich, dass insbesondere die Erfassung von Valenzen und Erwartungen erhebliche messtheoretische Probleme aufwirft und die praktische Anwendung des Modells auf der Ebene ausführender Tätigkeiten stark eingeschränkt ist (vgl. Weinert, 1992). Mitchels (1974), Pritchards (1976) und Campells Hauptkritikpunkte gehen in dieselbe Richtung: im Modell von Vroom wird die Bestimmung der Valenzen den Mitarbeitern überlassen und reale Arbeitsbedingungen dabei vernachlässigt. Ein weiterer kritischer Punkt ist, dass Vroom die kognitiven Fähigkeiten der Menschen überschätzt und eine Operationalisierung der mathematischen Formulierungen sehr schwierig ist.

Es kann gesagt werden, dass die Grenzen des Erwartungs-Valenz-Modells von Vroom insbesondere dann offenkundig werden, wenn ein abgeschlossener Entscheidungsraum mit limitierten Handlungsalternativen besteht, wie das beispielsweise bei Mitarbeitern der Produktion der Fall ist.

3.3.2.2 Die Zieltheorie von Locke (1976)

Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorien erklären über Erwartungen und Valenzen, warum eine Aufgabe (Ziel) akzeptiert wird oder nicht. Die Zieltheorie geht davon aus, dass nach Akzeptanz des Ziels dessen Schwierigkeitsgrad der wesentlichste Einflussfaktor der Leistung sei. Dieser Ansatz postuliert, dass das Setzen von Zielen zu besserer Leistung führt.

Die Theorie von Locke (vgl. Locke 1969; Locke 1976; Locke et al. 1986) formuliert eine Abfolge einzelner Variablen-Typen. Arbeitsbedingungen, so genannte „Existents“, wie Anreize, Personen, Handlungen, Ergebnisse, werden als Kognitionen abgespeichert, die mittels evaluativer Standards (Werte) beurteilt werden. Daraus resultieren emotionale Reaktionen, welche die individuellen Zielsetzungen beeinflussen.

Die Zielabsichten selbst beeinflussen wiederum die Handlungen einer Person. Arbeitszufriedenheit leitet sich aus der wahrgenommenen Diskrepanz zwischen intendierter und tatsächlicher Leistung ab. Die Zielerreichung führt als positiver Zustand zur Arbeitszufriedenheit. Die Erreichung der Ziele ist jedoch abhängig von den jeweiligen Standards und Werten.

Eine zentrale These Lockes ist, dass nur anspruchsvolle Ziele zu höherer Leistung führen (vgl. Locke, 1976). Voraussetzung zur Gültigkeit dieser These sind jedoch die Zielakzeptanz, Zielklarheit, Zielschwierigkeit und das Feedback über die Zielerreichung, was Abbildung 5 veranschaulicht.

Zieltheorie nach Locke (1976)

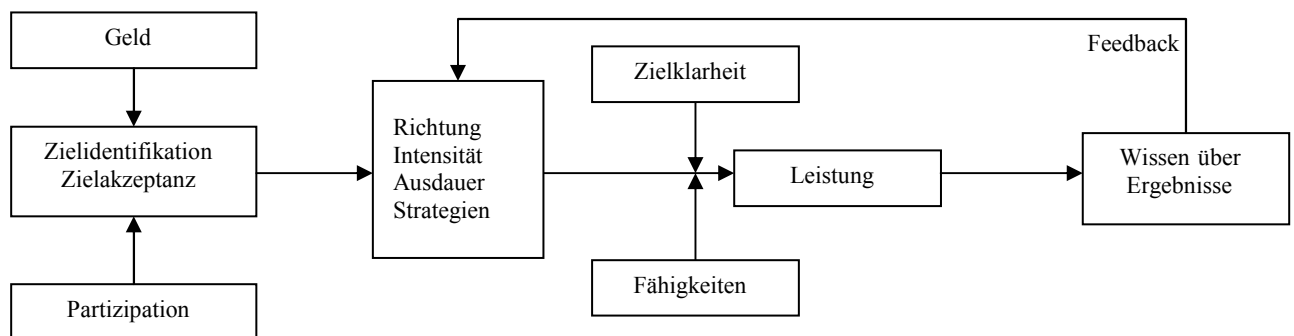


Abb. 5: Zieltheorie von Locke (1976)
Quelle: Staehle, W. H., 1999, S. 237

Das Schaubild zeigt, dass die Ziele die Leistung beeinflussen, indem sie Richtung, Intensität und Ausdauer von individuellen Aktivitäten bestimmen und zu Zielerreichungsstrategien anregen. Werden die Ziele akzeptiert (gefördert durch Partizipation und Geld) und der Mitarbeiter kann sich mit ihnen identifizieren, so wird dieser Prozess positiv beeinflusst.

Durch Zielklarheit, also präzise formulierte Ziele, wird das Leistungsverhalten begünstigt, da somit geringe Interpretationsmöglichkeiten vorhanden sind und eine vermehrte Konzentration auf die Höhe des Ziels erreicht wird. Selbstverständlich beeinflusst die individuelle Fähigkeit des Mitarbeiters die Leistung. Das Feedback zur Zielerreichung wirkt sich leistungssteigernd aus, denn hier kann ergebnisorientiert korrigiert werden (vgl. Staehle, 1999, S. 236 f.).

Die Wirkung solcher Zielsetzungsprozesse wird vor allem darin gesehen, dass sie

- Aufmerksamkeit und Handlung anleiten,
- Energie mobilisieren,
- die Ausdauer erhöhen und
- die Suche nach adäquaten Handlungsstrategien fördern.

Lockes Theorie kann für individuelles Handeln als gut bestätigt gelten. Hingegen scheint ihre Wirkung auf Gruppen oder Organisationen, wie sie bei „Management by Objectives“ zum Ausdruck kommt, von zusätzlichen Randbedingungen abzuhängen (s. 3.5.6).

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass Ziele alleine nicht zu hohen Leistungen motivieren. Entsprechend der Zieltheorie der Arbeitsmotivation müssen zumindest folgende Voraussetzungen gegeben sein: Zielklarheit, Zielakzeptanz, Zielschwierigkeit und Feedback über die Zielerreichung (vgl. Luthans, 1985).

3.3.2.3 Die Equity-Theorie von Adams (1965)

Die Equity-Theorie von Adams (1965), auch Gleichheits- oder Gerechtigkeitstheorie genannt, ist eine sozialpsychologische Theorie sozialer Vergleichsprozesse. Ihren Einsatz fand sie vor allem bei Problemen der Bezahlung von Mitarbeitern, aber auch bei Absentismus und Arbeitsplatzwechsel.

In der Grundkonzeption (Adams, 1963, 1965) behauptet diese Theorie, dass zwischen zwei Personen dann „Equity“ (Gleichheit) besteht, wenn die Person (p) ihr Ergebnis (O - outcome - ihre Belohnungen) im Vergleich zu ihrem „input“ (I - Einsatz, Anstrengung) im gleichen Verhältnis sieht wie die Relation dieser beiden Größen bei einer anderen Person, wenn also gilt:

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_a}{I_a}$$

Das Konzept von Adams (1965) geht davon aus, dass das eigene Verhältnis von Aufwand und Nutzen relativiert und somit die eigene Situation als mehr oder weniger gerecht empfunden wird. Bei dem Empfinden von Ungerechtigkeit setzt ein sukzessiver Prozess ein, bei dem die beurteilende Person einen als gerecht empfundenen Zustand herbeizuführen versucht.

Die Maßgrößen Input und Output beinhalten folgende Ausstattung:

Input: von einer Person eingebrachte Faktoren wie Erfahrung, Ausbildung, Intelligenz, Erziehung, Alter, Geschlecht, sozialer Status und Arbeitsanstrengung.

Output: Konsequenzen für die betrachtete Person wie Entlohnung, Prestige, Sozialleistungen und Status (vgl. Scholz, 1994, S. 428 f.).

Empfindet ein Individuum Ungerechtigkeit, gibt es nach Adams (1965) folgende

Alternativen:

1. Input verändern
2. Output verändern
3. Psychologische Veränderung (subjektive Umbewertung der Nutzenbeiträge, z. B. Höherbewertung von Freizeit)
4. Veränderung der Austauschrelation der Vergleichsperson
5. Wechsel der Vergleichsperson
6. Ausstieg aus dem Austauschverhältnis („leave the field“)

Zur Auswahl zwischen diesen sechs Alternativen bietet Adams (1965) folgende

Entscheidungsregeln:

- Positive Outputwerte sind zu maximieren
- Teure und mit Aufwand verbundene Inputwerte sind zu minimieren
- Änderungen, die das Selbstwertgefühl angreifen, sind zu vermeiden
- Psychologische Manipulationen im Austauschverhältnis sind eher bei der Vergleichsperson anzubringen (da dort leichter realisierbar)
- Wechsel der Vergleichspersonen ist weitestgehend zu vermeiden
- Der Ausstieg aus dem Austauschverhältnis ist nur dann zu wählen, wenn die Ungerechtigkeit extrem groß ist und keine anderen Alternativen möglich sind

Schuler (1993) hält das Modell von Adams für zu begrenzt und empfiehlt dessen Integration in umfassendere Modelle. Primär experimentelle Untersuchungen belegen jedoch durchaus die Brauchbarkeit dieses theoretischen Ansatzes.

Dennoch bleiben nach Six und Kleinbeck (1989, S. 386) folgende Probleme weitgehend ungelöst: Die jeweilige Bezugsperson oder Bezugsgruppe ist nur individuell zu bestimmen und die Reduktionsstrategien bei „inequity“ sind zu allgemein und für Prognosen zu unspezifisch. Darüber hinaus wird eine Verknüpfung der Input- und Output - Größen vermisst.

3.3.2.4 Eine dynamische Arbeitszufriedenheits-Theorie von Bruggemann (1975)

Das Modell von Bruggemann (1975) postuliert verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit als Ergebnis einer Motivationsdynamik. Eine Kernaussage dieses Modells ist, dass Arbeitszufriedenheit verschiedene Qualitäten haben kann (Bruggemann u. a. 1975, S. 131 ff.) und verschiedene Prognosen möglich sind.

Abbildung 6 zeigt die Dynamik und Formen von Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (1975):

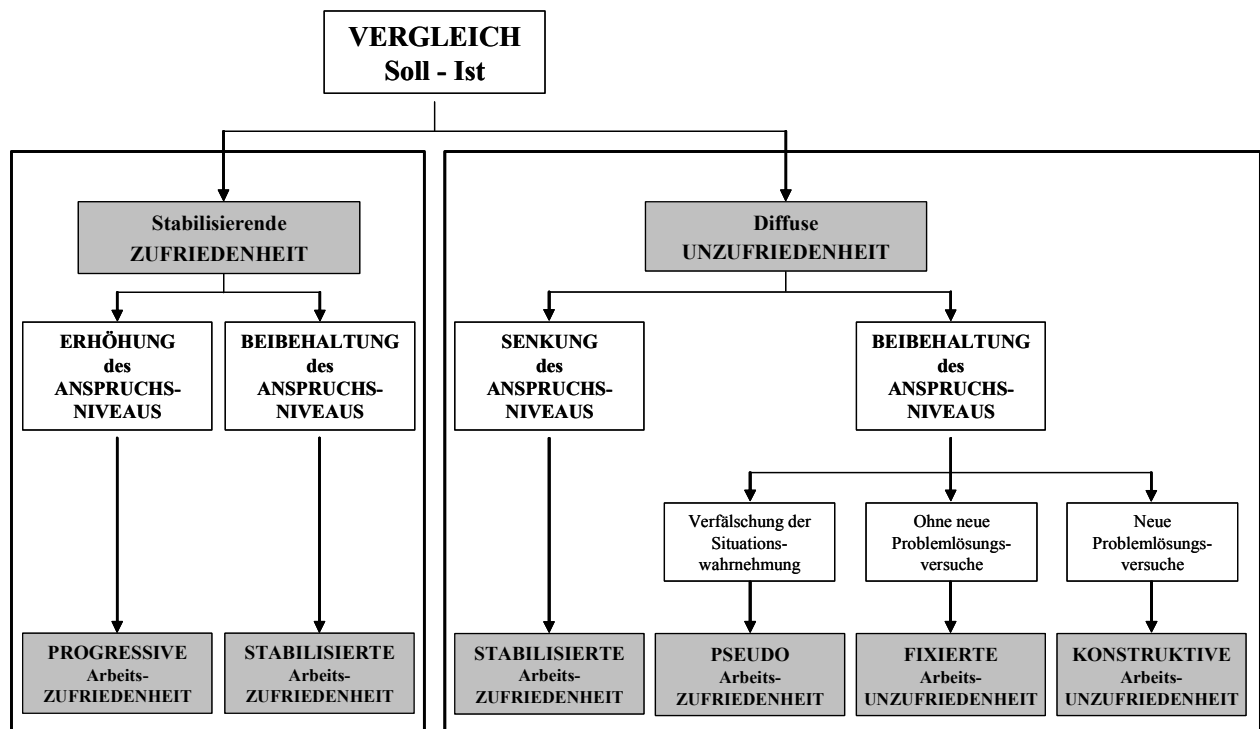


Abb. 6: Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975)
Quelle: Schuler, 1993, S. 145

Das Schaubild zeigt, wie Arbeitszufriedenheit als Ergebnis von Abwägungs- und Erlebnisverarbeitungsprozessen interpretiert wird. Der Grad der Arbeitszufriedenheit basiert auf individuellen Verarbeitungsprozessen, ausgehend von situativen Veränderungen und/oder der Bedürfnisstruktur. So kann aus einem positiven Ist-Soll-Vergleich „*stabilisierende Arbeitszufriedenheit*“ resultieren, sofern das Anspruchsniveau konstant bleibt. Wenn jedoch das Anspruchsniveau (der Soll-Wert) erhöht wird, entsteht „*progressive Arbeitszufriedenheit*.“ Umgekehrt kann eine allgemeine („*diffuse*“) Unzufriedenheit Problembewältigungsversuche aktivieren und so zur „*konstruktiven Unzufriedenheit*“ werden. Bei verzerrter Wahrnehmung kann sich diese zur „*Pseudo-Arbeitszufriedenheit*“ entwickeln. Unzufriedenheit kann sich als „*fixierte Unzufriedenheit*“ stabilisieren oder zu einer Senkung des Anspruchsniveaus veranlassen und damit zu „*resignativer Arbeitszufriedenheit*“ führen.

Neuberger (1978) kritisiert, dass die Bedingungen für das Eintreten spezifischer Anspruchsniveauänderungen für den Einsatz dargestellter Problemlösestrategien nicht ausreichend geklärt sind. Ebenso zweifelt er an, dass die Einteilung der Arbeitszufriedenheit in die dargestellten sechs Qualitäten eine brauchbare Klassifikation ist: Bei einem Versuch der Messung der Arbeitszufriedenheit-Qualitäten nach einem von Bruggemann entworfenen Messverfahren zeigte sich, dass weder korrelationsstatistisch noch faktoranalytisch die theoretisch geforderten Klassifikationen empirisch replizierbar waren (Neuberger u. a., 1978, S. 164 ff.).

Schuler (1993, S. 145) stimmt mit Neuberger hinsichtlich der Problematik der Klassifikation überein, allerdings sieht er einen wesentlichen Grundgedanken von Bruggemann bestätigt, nämlich, dass der Faktor „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ mit dem Faktor „Resignation“ gekoppelt ist. Dies belegen nach Schuler immer wiederkehrende Aussagen, wie *„Meine Arbeit ist zwar nicht ideal, aber schließlich könnte sie noch schlimmer sein“* oder *„Es bleibt mir nichts anderes übrig, als mich mit den Gegebenheiten abzufinden“*.

Trotz einiger Kritikpunkte an dem dynamischen Arbeitszufriedenheitsmodell wird allgemein anerkannt, dass es gegenüber früheren Betrachtungen der Arbeitszufriedenheit einen entscheidenden Fortschritt bedeutet, Arbeitszufriedenheit nunmehr als Prozess zu interpretieren, wie es im Ansatz von Bruggemann explizit versucht wird (vgl. v. Rosenstiel 1977; Neuberger u. a. 1978; Schuler, 1993).

3.4 Korrelate der Arbeitszufriedenheit

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Bedingungen von Arbeitszufriedenheit erörtert wurden, soll im folgenden auf die Konsequenzen der Arbeitszufriedenheit eingegangen werden.

Für Forschung und Praxis war und ist es von großem Interesse, welche Wirkung eine hohe oder niedrige Arbeitszufriedenheit auf andere Variablen des Arbeitslebens hat. In zahlreichen Forschungen wurde herausgefunden, dass die Arbeitszufriedenheit sich auf die physische und psychische Gesundheit sowie auf das Allgemeinbefinden des Mitarbeiters (vgl. Weinert, 2002) auswirkt.

Für die Arbeitswelt stellt sich insbesondere die Frage, ob es Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit auf Verhaltensmodi bei der Arbeit, wie Fehlzeiten und gehäuftes Fernbleiben vom Arbeitsplatz sowie der Kündigungshäufigkeit gibt. Eine zentrale Frage ist ferner, ob erwartungsgemäß eine hohe Arbeitszufriedenheit tatsächlich mit einer hohen Leistung korrespondiert und vice versa Arbeitsunzufriedenheit eine Minderleistung zur Folge hat. Nachfolgend werden deshalb die Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit mit Leistung, Absentismus und Fluktuation betrachtet.

3.4.1 Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Leistung

Zum klassischen Repertoire organisationspsychologischer Fragestellungen gehört die Untersuchung der Beziehung zwischen Zufriedenheitsindizes auf der einen Seite und Leistungsindizes auf der anderen Seite.

Die Annahme, dass glückliche Kühe mehr Milch geben, ist in der Arbeitswelt weit verbreitet. Zufriedenheit wird dabei als Ursache für Leistungssteigerung betrachtet. Ebenso plausibel scheint aber auch die umgekehrte Vermutung, dass zufriedene Arbeitnehmer ruhig und inaktiv werden (vgl. Wiendieck 1994).

Die empirische Forschung ist der Fragestellung des Zusammenhangs von Zufriedenheit mit Leistung häufig nachgegangen, wobei unterschiedliche Befunde vorliegen (vgl. Judge, Thoresen, Bono & Patton 2001; Ostroff 1992; Six & Eckes 1991; Iaffaldano & Muchinsky 1985, Locke 1976; Rosenstiel, 1975a; Neuberger 1974b; Vroom 1964; Brayfield & Crockett 1955; u. a.).

Frühe Untersuchungen

Bereits 1955 kamen Brayfield und Crockett (S. 396 ff.) zu dem Ergebnis, dass zwischen beiden Variablen kein Zusammenhang besteht. Herzberg (1957) sah zwar eine Beziehung, jedoch legte er weniger strenge Maßstäbe an, denn er bezog das Fernbleiben vom Arbeitsplatz, die Unfallhäufigkeit und Fluktuation in die Gesamtleistung des Mitarbeiters mit ein, wohingegen Brayfield und Crockett diese Variablen ausschlossen.

Nach 20 von Vroom durchgeführten Untersuchungen, war Herzbergs positive Bewertung nicht mehr haltbar. Vroom (1964, S. 186) kam nämlich – ebenso wie Brayfield und Crockett – zu dem Schluss, dass keine einfache Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung besteht: Die Korrelationen zwischen diesen Variablen variierten in extremer Breite und die medianisierte Korrelation von .14 hatte wenig theoretische und praktische Bedeutung. Arbeiten von Neuberger (1974b) belegen diese minimale Beziehung.

Auch Locke (1976, S. 1332) berichtet in einschlägigen Sammelreferaten, dass Zufriedenheit und Leistung nur sehr schwach (positiv) korrelierten. Selten überschreiten die Korrelationen eine Höhe von .30.

Von Rosenstiel (1975a, S. 388) stellt fest, dass die Streuung in der Höhe der Korrelationen erheblich ist: In manchen Untersuchungen wurden nicht positive, sondern signifikant negative Korrelationen zwischen Zufriedenheit und Leistung ermittelt.

Metaanalysen

Iaffaldano und Muchinsky (1985, S. 270) kamen nach einer Metaanalyse an insgesamt 74 empirischen Studien (N=12 192) zu dem Schluss ($r=.17$), dass die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Leistung das ist, was Chapman und Chapman (1969) eine „*illusionäre Korrelation*“ genannt haben, nämlich „*eine wahrgenommene Beziehung zwischen zwei Variablen, von der wir denken, dass sie logisch und intuitiv miteinander verbunden sein müssten, aber dies tatsächlich nicht sind*“.

In ihrer Metaanalyse berichten Six und Eckes (1991) keine bis geringe positive Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Arbeitsleistung. Sie beziehen rund 90 in der amerikanischen Literatur publizierte Studien in ihre Untersuchung ein und kommen ebenfalls zu dem Ergebnis, dass sich auf einem allgemeinen Level kein bedeutender Zusammenhang aufzeigen lässt.

In der Literatur (vgl. Hoffmann & Koop, 2004, S. 4; Six & Kleinbeck, 1989, S. 388; Six & Eckes 1991, S. 21 ff.; Weinert, 1992, S. 299 ff.) werden folgende Hauptgründe angeführt, weshalb diese Beziehung so niedrig ausfällt:

- Unreliabilität der Arbeitszufriedenheitsmaße und der Leistungsmaße
- Globale Erfassung der Arbeitszufriedenheitsmaße denen spezifische Leistungsmaße gegenübergestellt werden
- Vielfacherhebungen von Gruppendaten, anstatt von Individualdaten
- Situative Einflüsse und Moderator-Effekte

Aktuelle Untersuchungen

Neue Hoffnung in diesem Forschungszweig brachte eine im Jahr 2001 veröffentlichte Metaanalyse (vgl. Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). In ihre Studie fließen 312 Untersuchungen ein; die Korrelation beträgt in ihrer Untersuchung $r = .30$ und die Autoren kommen daher zum Schluss: „*Wir glauben es ist an der Zeit dass Forscher die Beziehung zwischen Leistung und Zufriedenheit neu überdenken*“ (aus dem Englischen übersetzt: vgl. Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001, S. 393).

Auch die Forschungsarbeit von Ostroff (1992) zeigt auf einem organisationalen Level durchaus Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Leistung. Untersucht wurden rund 300 Schulen mit ca. 14.000 Lehrern. Ostroff kann belegen, dass die Schulen mit zufriedenen Mitarbeitern (Lehrern) effektiver sind als Organisationen mit unzufriedenen Mitarbeitern (Korrelationen von $r = .11$ bis $.54$).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Mehrzahl der Untersuchungen belegen, dass es – entgegen vieler Erwartungen und Annahmen – keine direkten Beziehungen zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung gibt. Da Arbeitszufriedenheit von einer Vielzahl von Variablen beeinflusst wird (s. Kap. 3.2), muss auch die Beziehung zwischen Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit im kausalen Zusammenhang gesehen werden.

Leistung und Zufriedenheit sind nach diesen Überlegungen also nicht abhängig voneinander, sondern vielmehr über lern- und motivationspsychologische Prozesse in systematischer Weise funktional aufeinander bezogen.

Die erhebliche Streuung der Resultate zu dieser Frage in der empirischen Forschung dürfte insofern auch auf die häufig theoretisch und methodisch unbefriedigende Art der Erfassung der entscheidenden Variablen zurückzuführen sein und in sofern auch ein Methodenartefakt darstellen (vgl. Hoffmann & Koop, 2004; Gebert & Rosenstiel, 2002).

3.4.2 Arbeitszufriedenheit und Absentismus

Im Unterschied zur empirischen Forschung bezüglich des Zusammenhangs zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung ergibt sich in der Empirie im Hinblick auf die Abhängigkeit zwischen Arbeitszufriedenheit und Absentismus (Fehlzeiten) zunächst ein konsistenteres Bild. Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten sind über verschiedene Untersuchungen hinweg signifikant negativ korreliert. Dabei werden (negative) Korrelationen überwiegend in Höhe von $-.25$ bis $-.40$ berichtet, was bedeutet:

Je höher die Arbeitszufriedenheit ist, desto geringer ist die Fehlzeitenwahrscheinlichkeit. Dies belegen die Untersuchungen von Locke, 1976, S. 1331; Rosenstiel, 1975a, S. 366; Bruggemann u. a., 1975, S. 138; Neuberger, 1974a, S. 144.

Weitere Zusammenfassungen der Resultate über den erwarteten negativen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Absentismus finden sich bei Brayfield & Crockett (1955), Vroom (1964), Herzberg et al. (1959), Porter & Steers (1973), Nicholson et al. (1976). Auch dort wird der Wert $-.40$ bei keiner Untersuchung überschritten. Allerdings unterscheiden sich hier die Resultate der Forschungen erheblich, was folgende Beispiele verdeutlichen:

- Nicholson et al. (1976, S. 728 ff.) konstatieren nach der Analyse von 29 Untersuchungen das Fehlen eines Zusammenhangs zwischen beiden Variablen.
- Porter und Steers (1973, S. 167) vermuten zwar einen signifikanten Einfluss von Arbeitszufriedenheit auf die Absentismusquote, jedoch fehlen hierfür zahlenmäßige Belege und eine stichhaltige Begründung.
- Steers und Rhodes (1978, S. 391 ff.) kamen nach Prüfung von 104 empirischen Studien zur Überzeugung, dass der Zusammenhang zwischen Absentismus und Arbeitszufriedenheit nicht in direkter Weise erfolgt, sondern vielmehr als Prozess gesehen werden muss.

Die globale Bewertung des Zusammenhangs zwischen Absentismus und Arbeitszufriedenheit ist problematisch: Zur Erfassung der Absentismusrate werden mehrere Indikatoren herangezogen (Erkrankung, Unfälle und „sonstige Gründe“). Diese Angaben müssen jedoch nicht immer mit den tatsächlichen Gründen des Mitarbeiters übereinstimmen (vgl. Six & Kleinbeck, 1989). In vielen Unternehmen wurden beispielsweise Fehlzeitenkonzepte installiert, um die Absentismusrate zu senken. Hierbei handelt es sich in der Regel um ein gestuftes Vorgehen, welches dem Mitarbeiter verdeutlicht, dass hohe Fehlzeiten zu Arbeitsplatzverlust führen kann. Deshalb substituieren zunehmend Arbeitnehmer krankheitsbedingte Fehltage durch Urlaub, was die statistische Erfassung verfälscht.

Erschwerend kommt hinzu, dass aufgrund unterschiedlicher Arbeitszufriedenheits- und Absentismusmaße konzeptionelle und methodische Probleme entstehen (vgl. Hackett & Guion, 1985, S. 340-381):

Es werden immerhin 41 Indikatoren für Absentismus identifiziert, bei nur mittleren Reliabilitätswerten. Beispielsweise für den Frequenz-Index (bloße Häufigkeit der Abwesenheit) wurde ein Median von .51 bei einer Streuung von -.25 bis .75. festgestellt. Für den so genannten „Einstellungs-Index“ (Häufigkeit des eintägigen Fehlens) ergab sich hingegen ein medianer Reliabilitätswert von .41, mit einer Streuung von -.08 bis .75. Und für den „Time-Lost-Index“ (Summe der Tage, an denen ein Mitarbeiter nicht an seinem Arbeitsplatz war, ausschließlich Ferien- und Ruhetage) ein medianisierter Reliabilitätswert von .66 mit einer Streuung zwischen .17 und .99.

Abschließend kann gesagt werden, dass in zahlreichen Studien ein signifikant negativer Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten identifiziert wurde. Jedoch handelt es sich dabei um relativ niedrige Korrelationen zwischen beiden Variablen. Somit sind geringe Absentismusraten kaum ein valider Indikator für hohe Arbeitszufriedenheit, schließlich lassen sich hohe Fehlzeiten auch auf andere Ursachen zurückführen als ausschließlich auf Arbeitszufriedenheit.

3.4.3 Arbeitszufriedenheit und Fluktuation

Arbeitszufriedenheit auf der einen Seite und Fluktuation auf der anderen Seite weisen ein ähnliches Bild auf wie die Betrachtung des Zusammenhangs von Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten. Auch hier berichten zahlreiche Untersuchungen von einem Zusammenhang von Zufriedenheit und Fluktuation: es liegen signifikant negative Korrelationen in Höhe von -.25 bis -.40 vor (vgl. Gebert & Rosenstiel, 2002, S. 91).

Dennoch kann die Aussage von Porter und seinen Kollegen (1975, S. 350): *“Arbeitszufriedenheit senkt die Fluktuationswahrscheinlichkeit“* nicht verabsolutiert werden, denn es ist nicht haltbar Arbeits(un)zufriedenheit als einziges Kriterium für Fluktuation heranzuziehen. Die niedrigen Korrelationen zwischen den beiden Variablen zeigen vielmehr, dass auf die Fluktuationsrate neben emotionalen Prozessen auch andere Bedingungen, wie beispielsweise die Arbeitsmarktlage einwirken. Schließlich sinkt in Zeiten steigender Arbeitslosigkeit auch die Fluktuationsrate, was gleichermaßen für die Absentismusquote gilt (vgl. Behrend, 1953). Somit kommt nach Gebert und Rosenstiel (2002) der Fluktuationsrate im Hinblick auf die Arbeits(un)zufriedenheit *“bestenfalls eine Indikatorfunktion zu“* (S. 91).

Das bestätigt auch die Untersuchung von Thompson und Terpening (1983, S. 655 ff.), welche zeigt, dass inhaltliche Aspekte der Berufstätigkeit, aber auch die Qualifikation für die Tätigkeit, das Ausmaß der Fluktuation, wie auch die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation, wesentlich beeinflussen.

Die „Bereitschaft, die Organisation zu verlassen“ (intent to leave) wird von Six und Kleinbeck (1989, S. 396) als wichtige Variable gesehen, welche oftmals besser als Arbeitszufriedenheit dazu in der Lage ist, Fluktuationsverhalten vorherzusagen. Demnach sind Einstellungen, wie Arbeitszufriedenheit, zur Verhaltensvorhersage der Wechselbereitschaft weniger praktikabel als Verhaltensabsichten (intent to leave). Die Arbeit von Mobley et al. (1979) belegt dies, ebenso die Studie von La Rocco (1983, S. 813 ff.).

Im Zusammenhang mit Fluktuationsverhalten wird zunehmend der Variable „organizational commitment“ höhere Bedeutung eingeräumt als der Einflussgröße „Arbeitszufriedenheit“. Der Begriff „Commitment“ fußt auf das Lateinische „committere“, was soviel bedeutet wie etwas zusammenfügen oder zu vereinigen. Im Englischen wird der Begriff als „Engagement“, „Bindung“, oder „Verbindlichkeit“ verwandt.

Das Commitment bezeichnet „*die Stärke der Verbundenheit beziehungsweise die Verpflichtung des Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen*“ (Beer et al. 1985, S. 20 zitiert nach Liebel & Oechsler, 1994, S. 2). Mowday und Mitarbeiter (1982) nennen folgende Kennzeichen für organisationales Commitment:

- Akzeptanz der Ziele und Werte der Organisation
- Bereitschaft, sich für die Organisation in erheblichem Maße zu engagieren
- Starker Wunsch, Mitglied der Organisation zu bleiben

Allen und Meyer (1990) entwickelten einen dreidimensionalen Commitment-Ansatz. Hierbei wird neben dem affektiven (gefühlsmäßigen) Commitment ein kontinuierliches (fortsetzungsbezogenes) und normatives (moralisches) Commitment unterschieden. In pointierter Form haben Allen und Meyer (S. 3) die unterschiedlichen Konsequenzen für den Einzelnen beschrieben (aus dem Englischen übersetzt):

„Beschäftigte mit starkem affektiven (gefühlsmäßigen) Commitment bleiben, weil sie möchten, diejenigen mit starkem kontinuierlichen Commitment, weil sie es müssen, und die mit hohem normativen Commitment bleiben, weil sie das Gefühl haben, sie sollten.“

Das von Allan und Meyer als „kontinuierliches Commitment“ bezeichnete wird oft gleichgesetzt mit „kalkuliertem Commitment“. Moser (1996, S. 28) sieht es als austauschbezogenes Commitment. Hierbei stellen Mitarbeiter eine Kosten-Nutzen-Analyse an und setzen diese in Relation zu ihren Chancen am Arbeitsmarkt.

Die Überzeugung von Mowday et al. (1982), dass Commitment im Sinne von Loyalität und Identifikation gegenüber der Organisation, sich besser zur Prognose des Wechselwillens eignet als die Variable Arbeitszufriedenheit, belegt die Langzeitstudie von Rusbult und Farell (1983) sowie Untersuchungen von Weinert (1998). Letzterer fand heraus, dass eine enge Beziehung zwischen hohem Commitment und geringer Motivation, die Organisation zu verlassen, besteht.

Abschließend kann gesagt werden, dass Arbeitszufriedenheit und Commitment oftmals die gleichen Funktionen besitzen, nämlich, Indikatoren für die Qualität des Arbeitslebens zu sein oder Verhalten wie Fluktuation oder Fehlzeiten zu erklären – wengleich die Erfassung von Commitment hierbei zu den häufiger verwendeten Verfahren zählt.

3.5 Bilanz der verschiedenen Ansätze aus der Sicht der Praxis

Die bisher vorgestellten wissenschaftlichen Theorien werden im Folgenden aus dem Blickwinkel der Praxis betrachtet. Dabei liegt der Fokus darauf, welche Erkenntnisse, Konsequenzen und Managementmethoden sich von den theoretischen Modellen für Organisationen ableiten lassen.

An erster Stelle werden die Bedürfnistheorien von Maslow (1954) und Alderfer (1969) betrachtet und die Möglichkeiten der heutigen Bedürfnisbefriedigung für Mitarbeiter industrieller Unternehmen diskutiert. Hierbei finden insbesondere die Einflussgrößen „moderne Arbeitswelten“ und „Arbeitsplatzsicherheit“ Beachtung. Die von Becker (2005) aufgestellten Thesen (s. 3.3.1.1) über den Grad der heutigen Bedürfnisbefriedigung für Arbeitnehmer sind mit neuesten Untersuchungsergebnissen unterlegt. Die Gegenüberstellung der Maslowschen Bedürfnisse und der Incentives von Remer (1978) unterstreicht diese Thesen und zeigt zugleich konkrete Ansatzpunkte auf, anhand welcher Themen Bedürfnisbefriedigung in Organisationen erfolgen kann (s. Kap. 3.5.1).

Ausgehend von Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (1959), werden wesentliche Erkenntnisse für Unternehmen zusammengefasst. Der praktische Einsatz der von Herzberg propagierten Managementmethode „Job Enrichment“ steht hier im Mittelpunkt (s. 3.5.2).

Die Relevanz der Leistungsmotivationstheorie von McClelland (1965) für die Praxis bezieht sich auf die noch heute oft gestellte Frage: Welche Bedingungen steigern die Leistungsmotivation von Mitarbeitern? Beantwortet wird diese Frage mit einer Charakterisierung von Leistungsmotivierten und den für sie idealen Arbeitsbedingungen. Diese Schlussfolgerungen werden von aktuellen betrieblichen Evaluationen bestätigt (s. 3.5.3).

Das komplexe Erwartungs-Valenz-Modell von Vroom (1964) wird hinsichtlich seiner praktischen Implikation betrachtet und erfährt durch ein Beispiel aus der Praxis Transparenz (s. 3.5.4).

Unter der Überschrift „Der Glaube an eine gerechte Arbeitswelt“ wird die Gerechtigkeitstheorie von Adams (1965) unter Einbeziehung aktueller gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen diskutiert und dabei Fragen zur vorherrschenden Ethik von Wirtschaftsunternehmen aufgeworfen. Darüber hinaus werden Ansatzpunkte für die Vermeidung von Ungerechtigkeitsgefühlen bei der Belegschaft aufgezeigt und auf die Wirksamkeit betrieblicher Beschwerdesysteme eingegangen (s. 3.5.5.).

Vorgestellt wird die Managementmethode „Management by Objectives“ als praktische Quintessenz von Lockes Zieltheorie (1976). Die Chancen dieser Methode, wie auch mögliche Fehlerquellen bei der Einführung des Systems in Organisationen finden dabei Beachtung (s. 3.5.6).

Zuletzt wird das dynamische Modell von Bruggemann (1975) unter die Lupe genommen und dabei versucht, entlang der von ihr typisierten Zufriedenheitszustände praktische Handlungskonsequenzen abzuleiten. Hierbei liegt das Hauptaugenmerk auf dem Zustand der inneren Kündigung und möglichen Interventionen (s. 3.5.7).

3.5.1 Bedürfnisbefriedigung in Organisationen

Zuerst soll das in den 50er Jahren definierte Modell von Maslow (1954) und dessen Weiterentwicklung von Alderfer (1972) in ihren nunmehr aktuellen Transfermöglichkeiten für Organisationen betrachtet werden.

Die Maslowsche Bedürfnispyramide ist fast jedem Manager ein Begriff, was auch darauf zurückzuführen ist, dass diese übersichtlich und leicht nachvollziehbar ist. Somit ist die Theorie von Maslow immer noch ein Ansatzpunkt für motivationssteigernde Konzepte in der Praxis. Weniger populär ist das Modell von Alderfer – obwohl dessen Frustrations-Regressions-These immer noch Aufmerksamkeit findet. Nachfolgend werden aktuelle Möglichkeiten der Realisierung der von Maslow und Alderfer aufgestellten Bedürfniskategorien in industriellen Organisationen diskutiert:

Physiologische Bedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse

Physiologische Bedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse werden in industriellen Organisationen mehrheitlich befriedigt, denn die Mitarbeiter verfügen über ein Mindesteinkommen und die heutigen Standards der äußeren Arbeitsbedingungen ermöglichen weitgehend eine körperlich unversehrte Arbeitsverrichtung. Ebenso werden in europäischen Unternehmen überwiegend allgemeine Schutzbedürfnisse und Sicherheit am Arbeitsplatz gewährleistet und durch zahlreiche Verordnungen für Unfallverhütung und Arbeitsschutz sichergestellt (vgl. Becker, 2005, S. 20).

Jedoch ist die Befriedigung des elementaren Bedürfnisses nach einem sicheren Arbeitsplatz mit stabiler Perspektive angesichts der momentanen wirtschaftlichen Situation für viele Arbeitnehmer mit einem Fragezeichen versehen. Nach Maslow erlangen höhere Bedürfnisse erst dann Befriedigung, wenn „niedere“ Bedürfnisse befriedigt werden konnten. Danach würde ein drohender Arbeitsplatzverlust eine Blockade innerhalb der Bedürfniskette bedeuten.

Dies gilt nicht für Alderfer dessen Modell keine Rangfolgethese vorsieht, sondern die simultane Wirksamkeit von Existenz-, Beziehungs-, und Wachstumsbedürfnissen. Jedoch erkennt auch er die Sicherung der Existenz als wesentliches Basisbedürfnis an und stellt fest: „Je weniger Befriedigung dort möglich ist, desto stärker und dringlicher wird das Bedürfnis nach Existenzerhaltung wirksam werden“ (Alderfer, 1972).

Dieses zweite Postulat Alderfers besagt, dass bei Nichtbefriedigung der Bedürfnisse die jeweils niedrigere Bedürfnisgruppe dominant wird. Das bedeutet in der Situation eines drohenden Arbeitsplatzverlustes, dass der Wunsch nach guten sozialen Beziehungen und Selbstverwirklichung an Priorität verlieren.

Soziale Bedürfnisse im Kontext mit neuen Arbeitswelten

Die Befriedigung sozialer Bedürfnisse in Form von tragfähigen Beziehungen mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten ist nach Becker (2005) zumindest teilweise möglich. Allerdings wird dies durch neue Arbeitsformen, wie „Home-Office“ oder Entwicklungen im Zuge der Globalisierung der Märkte, welche eine hohe Mobilität mit oftmals nur punktuellen, schnell wechselnden sozialen Kontakten beinhaltet, diese Möglichkeit wieder einschränken.

Neue Office-Konzepte

Neuesten Studien zufolge arbeiten heute Büromitarbeiter nur noch zu 56 Prozent an ihrem angestammten Schreibtisch. Ein Trend, der sich weiter zuspitzt: bis 2006, so die Schätzungen von Experten, wird sich diese Zahl weiter auf rund 43 Prozent reduzieren (vgl. Schmalzl & Malsblenden, 2005, S. 6 ff.). Heutige Bürokonzepte tendieren überwiegend zu Großraumbüros, wobei oftmals kein fester Arbeitsplatz vorgesehen ist. Unter dem Begriff „Desksharing“ versteht man Wechselarbeitsplätze mit einem Sharing-Faktor von 1:3 (Schreibtische und Mitarbeiter). Damit reduziert sich der Büroflächenbedarf bis nahezu 50 Prozent und die Miet- und Betriebskosten um rund 30 Prozent (vgl. Schmalzl & Malsblenden, 2005, S. 6 ff.).

Diese flexiblen Office-Projekte werden im Hinblick auf belastbare soziale Beziehungen von den Mitarbeitern ambivalent erlebt. Einerseits bestätigen die Mitarbeiter eine höhere Kommunikationsfrequenz und einen ungehinderten Informationsfluss, was insbesondere bei gemeinsamen Projekten das Arbeitsergebnis positiv beeinflusst. Andererseits wird eine verminderte Qualität der Beziehungen erlebt und diese als oberflächlich, distanziert und weniger belastbar beschrieben. Viele Mitarbeiter halten zudem die ständige Nähe und fehlende Individualdistanz sowie die hohe Transparenz für einen beträchtlichen Stressfaktor.

Dies belegen Mitarbeiterbefragungen, welche im Unternehmen Brose Fahrzeugteile nach einjähriger Einführung eines solchen Bürokonzepes durchgeführt wurden (vgl. Brose, 2004, Auswertung Offene Fragen, S. 20 ff.). Andere Ergebnisse erzielte eine Mitarbeiterbefragung bei der Firma Siemens nach einem Jahr Regelbetrieb. Dort werden „eine hohe Akzeptanz des *Flexible Office*“ und „eine hohe Motivationssteigerung“ festgestellt.

Jedoch werden diese Aussagen nicht weiter belegt und es wird eingeräumt, dass bei den Mitarbeitern anfänglich Skepsis und Adaptionprobleme vorhanden waren (vgl. Schmalzl & Malsblenden, 2005, S. 8).

Probleme von Desk Sharing

Folgt man Vollmer (2002), sind die häufigsten genannten Problembereiche mit Desksharing „die Aufhebung territorialer Sicherheit und die Auflösung der personal repräsentierten Arbeitsumgebung...“ (zit. nach Ulich, 2001, S. 512 f.). Die fehlende territoriale Abgrenzung verlangt neue Formen, Identität zu entwickeln und soziale Beziehungen zu gestalten. Der Schutz der eigenen Sphäre durch eine physische Barriere wie einen eigenen Schreibtisch fällt weg, was vor allem dann ein Problem darstellt, wenn man neben Personen arbeiten muss, zu denen man lieber eine andere Distanz hätte. Nach Vollmer zeugen Erfahrungsberichte davon, dass die Mehrzahl der Mitarbeiter gerne einen „Platz“ im Unternehmen haben möchte, den man auch den Kindern zeigen kann und der letztlich auch Identität und Zugehörigkeitsgefühle stiftet (vgl. Ulich, 2001, S. 512 f.).

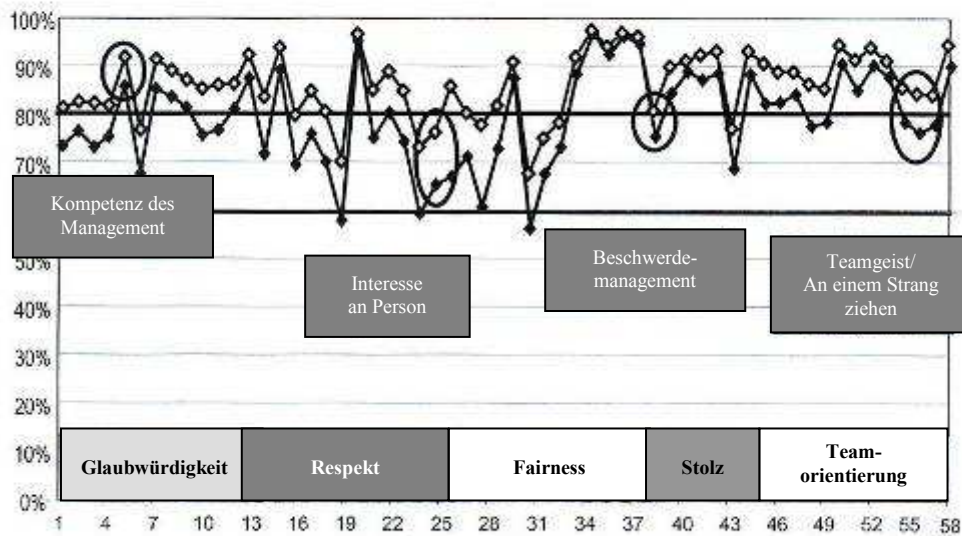
Im Gegensatz zu Maslow schließt Alderfer bei bereits erfolgter Bedürfnisbefriedigung eine motivationssteigernde Wirkung nicht aus. Das bedeutet im Hinblick auf die soziale Bedürfnisbefriedigung, dass gut funktionierende Arbeitsbeziehungen eine andauernde Motivationsquelle sein können. Im umgekehrten Fall, wenn soziale Interaktionen nicht zufrieden stellend erlebt werden, erlangen die Existenzbedürfnisse eine um so höhere Priorität.

Bedürfnis nach Anerkennung und Selbstachtung

Bei der Bedürfnisbefriedigung nach Selbstachtung, Selbstvertrauen, Anerkennung und Status besteht nach Becker (1995) noch Entwicklungsbedarf und das bietet somit noch Möglichkeiten zur Steigerung der Leistungsmotivation.

Dies belegen Untersuchungen des Great Place to Work Institutes Deutschland in 2004. Dabei wurden insgesamt rund 34.000 Mitarbeiter von 110 deutschen Firmen gefragt, ob sie das Gefühl hätten vom Management als Person und nicht nur als Arbeitskraft wahrgenommen zu werden. Hier sahen die Befragten noch Verbesserungsbedarf:

Benchmark Top 50 und Top 10



*Zustimmende Antworten: Trifft fast voll zu + Trifft überwiegend zu

● Deutschland Top 50
○ Deutschland Top 10

Abb. 7: Benchmark Great Place to Work Untersuchung 2004

Quelle: Frank Hauser (2005), Handout, S. 4, Berlin

Selbst bei den 10 bzw. 50 erstgelisteten Unternehmen (Rangfolge ergibt sich aus den Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung) wurde im Aspekt „Interesse an der Person“ noch Entwicklungsbedarf konstatiert. Dies gilt gleichermaßen für die Bereiche: Teamgeist, Beschwerdemanagement und Kompetenz des Managements, was aus Abbildung 7 ersichtlich wird. Das Schaubild zeigt auch die Diskrepanz zwischen den Top 10 und Top 50 Unternehmen. Innerhalb der Dimension „Respekt“ (s. Interesse an Person) trennen fast 20 Prozentpunkte die erste von der zweiten „Liga“, was unterstreicht, dass dieser Aspekt für viele Unternehmen einen Ansatzpunkt für Verbesserung bietet.

Innerhalb der von Maslow definierten Kategorie „Anerkennung und Selbstachtung“ ist das Bedürfnis nach einem höheren Status ein wichtiger Aspekt. Jedoch ist dessen Befriedigung innerhalb von Organisationen durch immer flacher werdende Hierarchien eingeschränkt. Die Erwartung, in der betrieblichen Hierarchie aufzusteigen, wird somit zukünftig immer höher sein als die Möglichkeiten der Realisierung.

Bedürfnis nach Selbstverwirklichung

Maslow sieht das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung als *das* Ziel menschlicher Bestrebungen. Jedoch ist dies in industriellen Organisationen nur in begrenztem Maße möglich (vgl. Becker 2005, S. 20).

Eine 50jährige Angestellte begann ein Gespräch mit einer firmeninternen Beraterin über ihre Arbeitssituation folgendermaßen:

“..ach, es könnte mir besser gehen. Die Firma ist zwar gut, um Geld zu verdienen, aber Selbstverwirklichung ist hier immer weniger möglich - das muss ich mir irgendwie woanders suchen...“.

Für diese Angestellte ist das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung durchaus ein Zielbedürfnis, welches im fortschreitenden Alter zunehmend Priorität erlangt (vgl. Staehle, 1999, S. 223). Unglücklicherweise gibt es gerade für ältere Arbeitnehmer angesichts einer Personalpolitik, welche primär auf jüngere Mitarbeiter setzt, immer weniger Möglichkeiten, Positionen zu erlangen, die ausreichend Spielräume zur Selbstverwirklichung bieten. Dies bestätigt eine bundesweite Studie, welche 2003 von der CSC Deutschland Akademie GmbH durchgeführt wurde. Rund 1600 Beschäftigte und 70 Personalfachleute aller Branchen und Größenordnungen wurden zu mehreren Aspekten des HR-Managements befragt. Ein Befund der Untersuchung ist, dass nur sieben Prozent der 46-50-jährigen Adressaten von Personalentwicklungsmaßnahmen sind. Die über 50-jährigen gaben sogar an, im Jahr 2002 keinen einzigen Weiterbildungstag wahrgenommen zu haben (vgl. Fiebes, 2004, S. 48 f.).

Im Falle der unzureichenden Befriedigung der von Alderfer definierten Wachstumsbedürfnisse – welche analog zu Maslows Bedürfnis nach Selbstverwirklichung stehen – wird demnach der Wunsch nach vertrauensvollen Beziehungen an Bedeutsamkeit gewinnen. Bestehen bereits gute soziale Kontakte, aktiviert dies wieder das Bedürfnis nach persönlichem Wachstum. Hierbei gilt: Je mehr sich ein Mitarbeiter in seinen Möglichkeiten entfalten kann, desto größer wird das Verlangen nach weiteren Gestaltungsmöglichkeiten sein.

Im Zuge grassierender Umstrukturierungen in Unternehmen, was in der Regel Einschränkungen der Handlungskompetenzen zur Folge hat, ist es deshalb für Betroffene sehr bitter, bereits erworbene Freiheiten wieder abgeben zu müssen.

Die folgende Abbildung 8 zeigt die Ergebnisse der 50 „Besten Arbeitgeber Deutschlands“ im Überblick. Die Befunde der Untersuchungen des Great Place to Work Institutes im Jahr 2004 bei mehr als 100 deutschen Firmen unterschiedlicher Branchen zeigen, dass für diese Mitarbeiter das Bedürfnis nach Sicherheit und nach einem gut ausgestatteten, freundlichen Arbeitsplatz sowie nach Gerechtigkeit in hohem Maße für die befragten Arbeitnehmer erfüllt ist. Jedoch ist die Bedürfnisbefriedigung in anderen Bereichen nur in eingeschränkter Weise möglich:

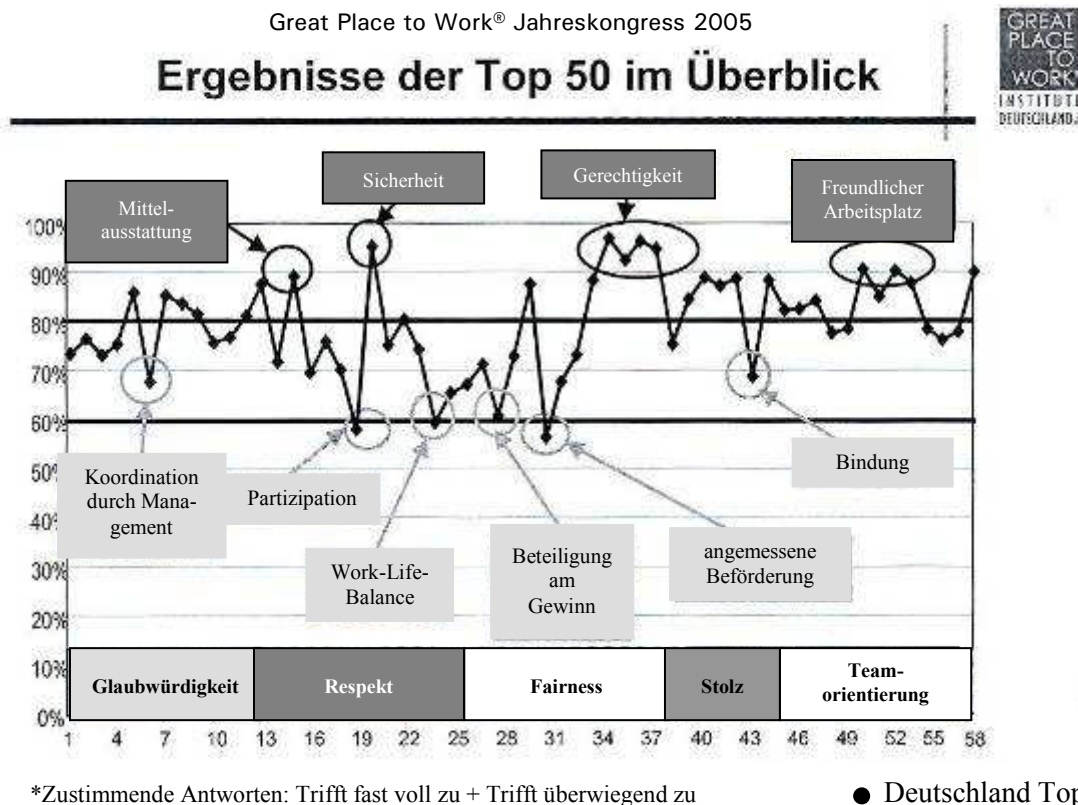


Abb. 8: Ergebnisse Great Place to Work Untersuchung 2004
Quelle: Frank Hauser (2005), Handout, S. 3. Berlin

Die Ergebnisse dieser aktuellen Untersuchung bestätigen die vorhergehenden Thesen, welche besagen, dass die von Maslow und Alderfer definierten Bedürfnisklassen im Kontext von Organisationen heute in unterschiedlicher Ausprägung Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung bieten: Abgesehen von der Arbeitsplatzsicherheit können Sicherheitsbedürfnisse weitgehend befriedigt werden. Jedoch bestehen bei der Bedürfnisbefriedigung nach Anerkennung, welche anhand der Aspekte „Koordination durch das Management“ und „Angemessene Beförderung“ erfragt wurden, noch Defizite. Dies gilt gleichermaßen für Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, insbesondere innerhalb der Dimensionen „Partizipation“, „Work-Life-Balance“ und „Beteiligung am Gewinn“.

Eine umfassendere Befriedigung von Anerkennungs- und Wachstumsmotiven der Mitarbeiter sind somit Hauptansatzpunkte für eine höhere Leistungsmotivation.

Remer (1978) stellte einen Zusammenhang mit Maslows Bedürfniskategorien und der Wichtigkeit von Incentives (=materielle und immaterielle Anreize) her. Die folgende Abbildung 9 zeigt, innerhalb welcher Themen Bedürfnisse in Organisationen befriedigt werden können:

Gegenüberstellung der Maslowschen Bedürfnisse und der Incentives

Bedürfnisse	Incentives
Grundbedürfnisse	z. B. Entgelt, Gestaltung des Arbeitsplatzes, Abschirmung von Belästigungen und Störungen, verbilligte Einkaufs- und Wohnmöglichkeiten, Kantine, ärztliche Betreuung
Sicherheitsbedürfnisse	z. B. Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens, Versicherung gegen Krankheit, Unfall, Validität und Alter, Sicherheit am Arbeitsplatz
Kontaktbedürfnisse	z. B. Möglichkeiten der Kommunikation am Arbeitsplatz, angenehme Kollegen, mitarbeiterorientierte Vorgesetzte, Problemlösungsgespräche
Anerkennungsbedürfnisse	z. B. Aufstiegsmöglichkeiten, übertragene Kompetenzen, Ehrentitel, Gehaltshöhe, Dienstwagen
Selbstentfaltungsbefürfnisse	z. B. Delegation, Mitbestimmung bei der Arbeit, partizipative Führung, gleitende Arbeitszeit, abwechslungsreiche Tätigkeit, Fortbildungsprogramme

Abb. 9: Gegenüberstellung der Bedürfnisse nach Maslow und der Incentives
Quelle: Remer, 1978, S. 123

Diese Übersicht bietet weitere Informationen darüber, in welchen Segmenten Unternehmen eine Bedürfnisbefriedigung ihrer Belegschaft ermöglichen und fördern können.

Remers Gegenüberstellung der Bedürfnisse nach Maslow und den Incentives unterstreichen die angestellten Überlegungen und runden die bisherigen Ausführungen ab.

3.5.2 Job Enrichment – der Weg zu motivierenden Tätigkeiten

Neben Maslows Bedürfnishierarchie handelt es sich bei Herzbergs Zwei-Faktorentheorie (1959), gemessen an der Zahl der Publikationen, immer noch um die bekannteste Theorie (vgl. Fischer, 1989). Insbesondere die Beachtung von Arbeitsinhalten machte die Theorie auch für Praktiker interessant.

Zusammenfassend ergeben sich aus Herzbergs Theorie folgende **Schlussfolgerungen für Organisationen:**

- Hygienefaktoren sind nicht unwichtiger als Motivatoren
- Negative Aspekte innerhalb der Hygienefaktoren sind zu bereinigen
- Konzentration auf die Motivatoren [da diese Zufriedenheit fördern]:
 1. Leistung: Klare Zielvorgaben und Rückmeldung über den Grad der Zielerreichung
 2. Anerkennung der Leistung: Anerkennung und Kritik als Führungsinstrument
 3. Arbeit selbst: Interessanter Arbeitsinhalt, der den Mitarbeiter fordert und fördert (Erweiterung des Handlungsspielraumes durch Arbeitsbereicherung „Job Enrichment“)
 4. Verantwortung: Dem Mitarbeiter sollte mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum übertragen werden
 5. Aufstieg: Möglichkeiten des Erreichens von Positionen mit mehr Handlungs- und Entscheidungsspielräumen
 6. Möglichkeiten zum Wachstum: Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Quelle: Harvard Business manager 4/2003, S. 50 ff.

Herzberg propagiert Partizipation; praktische Gründe für Unternehmen, Mitarbeiter in Entscheidungen einzubinden und ihnen damit auch Entscheidungsmacht zu teilen, sind heute für HR-Manager und Führungskräfte primär folgende Punkte:

Komplexität der Aufgabenbereiche

Viele Manager können nicht mehr exakt über die Aufgaben ihrer Mitarbeiter Bescheid wissen. Sie müssen daher die Experten des jeweiligen Aufgabenbereiches an Entscheidungen teilhaben lassen.

Globalisierung und Vernetzung

Aufgaben werden häufiger in Kooperation mit anderen Unternehmenssparten, Abteilungen und Gruppen erarbeitet. Gemeinsame Teambesprechungen sind erforderlich, um Strategien, Arbeitsverläufe und Vorgangsweisen zu besprechen, die alle betreffen.

Drohender Motivationsverlust durch organisatorischen Wandel

Intrinsische Motivation (s. 3.1) kann durch Partizipation gesteigert werden, da durch mehr Autonomie und Verantwortung, Transparenz und Rückmeldung, die Arbeit interessanter und bedeutender wird.

Quelle: Personalleitertagung des VBM-Nordbayern, Mai 2005, Nürnberg

Job Enrichment

„Nur eine vielseitige, sinnvolle Tätigkeit motiviert Mitarbeiter“ ist eine Kernaussage von Herzberg (vgl. Harvard Business manager4/2003, S. 53). Dazu müssen die Unternehmen die Tätigkeit durch „Entscheidungs- und Kontrollkomponenten“ (vgl. Liebel und Oechsler, 1994, S. 117) entsprechend anreichern.

Herzberg verfolgte mit Job Enrichment zwei Ziele: Einerseits die Mitarbeiter durch eine abwechslungsreiche, sinnvolle Tätigkeit zu motivieren und andererseits das Unternehmen durch effektive Personalnutzung erfolgreicher zu machen.

Diese Dualität sprach Manager an, jedoch wurde häufig vernachlässigt, dass Herzberg Job Enrichment nicht als singuläre Maßnahme verstand, sondern vielmehr als kontinuierliche Managementaufgabe. Veränderungen müssen deshalb immer wieder in das Portfolio der Tätigkeit aufgenommen werden, damit Job Enrichment motivatorisch wirken kann.

Job Enrichment zählt heute zu den klassischen Konzepten der Arbeits- und Organisationspsychologie und wird in vielen Unternehmen praktiziert.

Das **Prinzip des vertikalen „Job Loadings“** von Herzberg verdeutlicht beispielhaft wie eine Tätigkeit sinnvoll angereichert werden kann:

Prinzipien des vertikalen Job Loading	
Prinzip	Beteiligte Motivatoren
A Einige Kontrollen abschaffen, aber Verantwortlichkeiten beibehalten.	Verantwortung und persönliche Leistung
B Die Verantwortung der Einzelnen für ihre Arbeit ausdehnen.	Verantwortung und Anerkennung
C Den Mitarbeitern eine in sich zusammenhängende vollständige Arbeitseinheit zuteilen (einen Funktionsbereich, ein Modul, ein bestimmtes Gebiet etc.).	Verantwortung, Leistung und Anerkennung
D Den Mitarbeitern bei ihrer Tätigkeit mehr Befugnisse und mehr Unabhängigkeit geben.	Verantwortung, Leistung und Anerkennung
E Periodische Berichte den Mitarbeitern direkt zugänglich machen und nicht nur ihren Vorgesetzten.	Interne Anerkennung
F Schwierigere und neue Aufgaben einführen, die zuvor nicht Bestandteil der Tätigkeit waren.	Entwicklung und Lernen
G Einzelnen Mitarbeitern besondere oder spezialisierte Aufgaben geben, um ihnen zu ermöglichen, sich zu Experten zu entwickeln.	Verantwortung, Entwicklung und Aufstieg

Abb. 10: Prinzipien des vertikalen Job Loading von Herzberg
 Quelle: Harvard Business manager 4/2003, S. 58

Beispiele für Job Enrichment

Eines der bestuntersuchten Programme zur Einführung von Job Enrichment war das des schwedischen Autoherstellers Volvo, welches in teilautonomen Arbeitsgruppen realisiert wurde. Vor der Umstellung wurden Autos von 25 Gruppen zu je etwa 20 Arbeitern hergestellt, wobei jeder Mitarbeiter für einen Bereich des Produktes zuständig war. Die Arbeitsgruppen wurden neu gebildet und konnten ihre Arbeit frei planen, organisieren und kontrollieren. Das Programm war ein voller Erfolg und die Zufriedenheit der Mitarbeiter stieg deutlich an. Außerdem konnte eine Reduktion der Fehlzeiten hergestellt werden (vgl. Internetrecherche: Job Enrichment, 2005).

Diese positiven Effekte wurden auch bei der Adam Opel AG nach Einführung von Gruppenarbeit mit höherer Beteiligung der Mitarbeiter bei Entscheidungsprozessen und umfassenderer Verantwortung berichtet. Dort wurde die Produktion gesteigert, der Krankenstand reduziert und die Anzahl der Verbesserungsvorschläge verdoppelt (vgl. Liebel & Oechsler, 1994, S. 117 f.).

Widerstände bei der Einführung von Job Enrichment

Der Nachteil des Job Enrichments ist die Schwierigkeit der Realisierung in einem Unternehmen. Die Umstrukturierung der Arbeitsvorgänge kann umständlich und kostspielig sein. Ein weiteres Problem ist die mangelnde Akzeptanz unter den Mitarbeitern. Obwohl viele Arbeiter das Konzept gutheißen und davon profitieren, gibt es doch Menschen, welche die Vorteile von Verantwortung nicht sehen. Personen mit geringer Leistungsmotivation werden an „angereicherten“ Arbeitsplätzen eher frustriert als motiviert. Ähnlich ergeht es Mitarbeitern, die sich an eine bestimmte Arbeitsweise über Jahre hinweg gewöhnt haben und keine Veränderung wollen.

(Quelle: Erfahrungsaustausch zum Thema „Selbstgesteuerte Fertigungsgruppen und Job Enrichment“, Organisator: Verband Bayerischer Arbeitgeberverbände der Metallindustrie, Bayreuth, 2005).

Frederik Herzberg bringt seine Überzeugungen über Job Enrichment und Motivation folgendermaßen auf den Punkt:

*„Wenn Sie Angestellte beschäftigen, dann setzen Sie diese auch bestmöglich ein.
Können Sie sie nicht brauchen, dann trennen Sie sich von ihnen.
Wenn Sie die Mitarbeiter weder brauchen noch loswerden können,
dann haben Sie ein Motivationsproblem“.*

Quelle: Harvard Business manager 4/2003, S. 62

Dieses amerikanische Prinzip der Differenzierung des Personals ist umstritten und bislang nicht gleichermaßen in Deutschland anzuwenden. Jack Welch, ehemaliger Top Manager an der Spitze von General Electric, setzte Herzbergs Gedanken in seiner 70 - 20 - 10 - Regel fort. Bei diesem Konzept bewerten Manager ihre Mitarbeiter in drei Leistungskategorien: Die besten 20 Prozent, die mittleren 70 Prozent und die schlechtesten 10 Prozent. Die definierten „Minderleister“ (10 Prozent) müssen das Unternehmen verlassen, die mittelmäßigen Leistungsträger (70 Prozent) werden durch Weiterbildung, Job Enrichment und Job-Rotation weiterentwickelt. Die 20 Prozent der so genannten „A- Player“ erfahren Belohnung durch „Prämien, Aktienoptionen, Lob, Liebe und Weiterbildung“ (vgl. Welp & Hennersdorf, 2005, S. 92). In Deutschland versuchte der Infinion-Chef Ulrich Schumacher diese Regel umzusetzen indem er das unterste Zehntel seiner Belegschaft entlassen wollte. Dabei scheiterte er nicht zuletzt wegen arbeitsrechtlicher Vorgaben. Pikanterweise musste Ulrich Schumacher wenig später selbst gehen (vgl. Welp & Hennersdorf, 2005, S. 46 f.).

Abschließend kann gesagt werden, dass einige von Herzbergs Aussagen auch im Kontext mit der angelsächsischen Kultur gesehen und bewertet werden müssen. Unbestritten ist jedoch, dass Herzbergs Forschungsergebnisse die Auswahl und Akzentuierung von Incentives sowie die Entwicklung und den Einsatz der Arbeitsform „Job Enrichment“ in Organisationen deutlich beeinflusste.

3.5.3 Das Leistungsstreben als zentrales Anliegen von Organisationen

Das Beispiel amerikanischer Firmen verdeutlicht, dass „*Leistungsstreben mit Abstand am Bedeutendsten für das Management ist*“ (vgl. Staehle, 1999, S. 228). Die von McClelland entwickelte Methode der Leistungsmotivation besitzt deshalb für Organisationen in ihrem originären Streben nach immer höherer Leistung Relevanz. McClelland überzeugte hier als einer der ersten, indem er die Zusammenhänge zwischen der Ausprägung des Leistungsmotivs, dem Risikoverhalten und des wirtschaftlichen Erfolges von Organisationen herstellte.

Besonders in Zeiten, wo vielerorts auf Leistungsintensivierung gesetzt wird – was in der Regel gleichbedeutend ist, mit immer weniger personellen Ressourcen den gleichen oder einen noch höheren Ertrag zu erwirtschaften – stellen sich auch heute noch Unternehmer, Personalmanager und Führungskräfte dieselben und immer wiederkehrenden Fragen, die damals für McClelland (1965) Forschungsgegenstand waren:

- Warum zeigen einige Menschen eine höhere Leistungsmotivation als andere?
- Und unter welchen Bedingungen lässt sich Leistungsmotivation steigern?

Zur Beantwortung dieser Fragen ermittelte McClelland typische Charakteristika hoch Leistungsmotivierter („high achievers“):

Dabei fand er heraus, dass erfolgsorientierte Mitarbeiter auf den Erfolg vertrauen und diesen letztlich auf eigene Fähigkeiten und Anstrengungen zurückführen. Dabei gehen sie ein gut kalkuliertes Risiko ein und bevorzugen mittelschwere Aufgaben, die aber neue Inhalte aufweisen und persönliche Initiative und Kreativität verlangen. Erfolgsorientierte sind intrinsisch motiviert und beziehen hohe Befriedigung durch die Arbeit selbst; Geld ist nur als Indikator für Leistung bedeutsam.

Misserfolgsmotivierte Mitarbeiter (gering leistungsmotiviert) hingegen möchten Misserfolg vermeiden und neigen eher zu Unter- oder Überforderung. Dies äußert sich in der Übernahme von besonders leichten oder schweren Aufgaben. Im Gegensatz zu Erfolgsorientierten externalisieren sie Erfolge und erklären Misserfolg über variable Faktoren, wie beispielsweise fehlendes Glück oder ungerechte Vorgesetzte (vgl. Berthel, 1997, S. 35).

Die **Arbeitssituation von erfolgsorientierten Mitarbeitern** sollte folgendermaßen gestaltet sein:

- Erfolgsorientierte möchten sich auf die Arbeit konzentrieren können und vertragen dabei keine Arbeitsunterbrechung.
- Erfolgsorientierte bevorzugen Arbeitssituationen, in denen sie selbständig und eigenverantwortlich arbeiten und entscheiden können.
- Erfolgsorientierte benötigen häufiges und unmittelbares Feedback auf ihre Arbeitsergebnisse.
- Erfolgsorientierte wollen sich beruflich und persönlich weiterentwickeln und wünschen hierfür Perspektiven.

Erfolgsorientierung oder Misserfolgsorientierung von Menschen haben bedeutende Auswirkungen auf die soziale und ökonomische Entwicklung von Unternehmen. Jede Firma „pflegt“ deshalb ihre Leistungsträger, die so genannten „High Potentials“, um sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Das ist notwendig, denn auch in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit ist es nicht leicht potentielle Leistungsträger mit hoher Passung, was Funktion und Unternehmen anlangt, zu finden und zu gewinnen.

Bereits die Rekrutierung gestaltet sich aufwendig und kostenintensiv, ebenso die umfassende Einarbeitung in verantwortungsvolle (Führungs-) Positionen. High Potentials sind darüber hinaus bevorzugte Zielgruppe für differenzierte und kostspielige Personalentwicklungsmaßnahmen.

Verlässt nun ein Leistungsträger – in den die Organisation beträchtlich investierte – das Unternehmen, stellt das zusammenfassend folgenden Verlust und zusätzlichen Aufwand dar:

- Einbuße von Wissen und Erfahrung
- Unruhe in der Organisation
- Administrative Kosten
- Personalsuche und Auswahl
- Kosten für Einarbeitung und Training

Die Forschungsergebnisse von McClelland brachten für Unternehmen wesentliche Anhaltspunkte darüber, welche Faktoren für eine hohe Leistungsorientierung förderlich sind und wie die Arbeitssituation gestaltet sein muss, um erfolgsorientierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Partizipation, Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie eine Feedbackkultur wurden von den Organisationen zunehmend als wichtige Einflussgrößen erkannt und zumindest teilweise umgesetzt. Dem Management wurde zunehmend bewusst, dass auch diese so genannten „weichen“ und bisweilen nicht ganz ernst genommenen Faktoren entscheidende Aspekte für den Unternehmenserfolg sein können. Dieser Lernprozess erfolgte nicht selten durch die Erfahrung, dass deren Abwesenheit der Organisation beträchtlich schaden kann, beispielsweise durch eine hohe Fluktuationsrate von Leistungsträgern.

Aktuelle betriebliche Evaluationen

Die Unternehmensgruppe Brose Fahrzeugteile analysiert seit dem Jahr 2001 die internationale Fluktuationsentwicklung ihrer Angestellten. Ein Resultat der Analyse ist, dass die hauptsächlichen Motive von „Young and High Potentials“, die das Unternehmen frühzeitig (bis 2 Jahre Betriebszugehörigkeit) verlassen, sich darauf gründen, dass aus ihrer Sicht unzureichende Handlungsspielräume und Entscheidungsbefugnisse gegeben sind. Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten und der Wunsch nach größeren beruflichen Herausforderungen sind weitere Gründe für eine hohe Frühfluktuation. Im Untersuchungszeitraum verließen deswegen zwei Drittel der ausscheidenden Angestellten innerhalb der ersten zwei Jahre ihrer Betriebszugehörigkeit das Unternehmen (vgl. Brose, 2005, Austrittsanalyse, S. 2 ff.).

Abbildung 11 zeigt die Motive von Angestellten, das Unternehmen freiwillig zu verlassen:

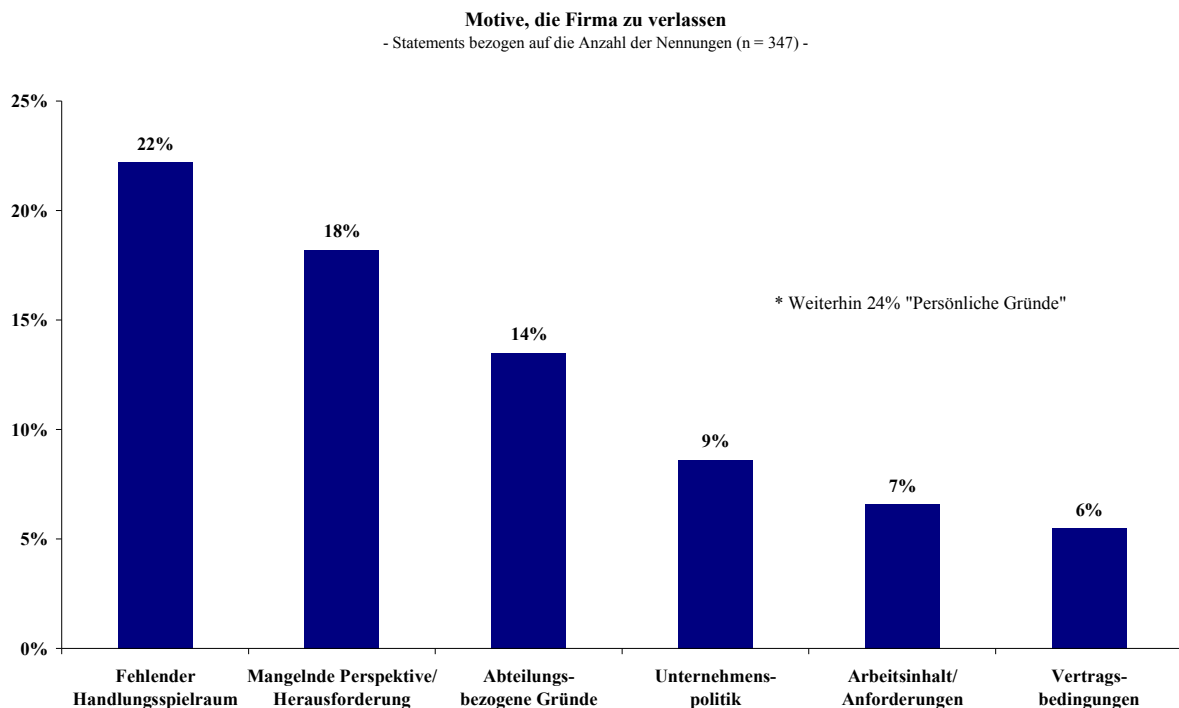


Abb. 11: Fluktuationsmotive von Angestellten, das Unternehmen freiwillig zu verlassen
Quelle: Brose, Fluktuationsanalyse, 2005, S. 2.

Diese aktuellen Ergebnisse aus der betrieblichen Praxis bestätigen McClellands Schlussfolgerungen, dass Erfolgsorientierte nicht nur anspruchsvolle, herausfordernde Aufgaben, sondern auch umfassende Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten suchen. Darüber hinaus macht die Praxis deutlich, wie schnell und konsequent Leistungsmotivierte – trotz momentan eingeschränkter Möglichkeiten des Arbeitsmarktes – auf Defizite innerhalb dieser Komponenten mit freiwilliger Kündigung reagieren.

3.5.4 Der Wert des erwarteten Erfolges

Im folgenden wird das Erwartungs-Valenz-Modell von Vroom (1964) hinsichtlich seiner Praxisrelevanz diskutiert. Die Theorie von Vroom kann als Grundmodell der Prozesstheorien angesehen werden. Vroom thematisiert das Mittel-Zweck-Denken, also die situative Wahrnehmung des Nutzens der Leistung für die individuelle Zielerreichung.

Grundsätzlich gehen alle Varianten der Erwartungs-Valenz-Modelle davon aus, dass die Stärke einer Verhaltenstendenz einer Person von der individuellen Erwartungshöhe (Erwartung) und der Valenz (Attraktivität) eines Sachverhaltes für diese Person und den von ihr erwarteten Konsequenzen abhängig ist.

Diese Modelle betonen dabei den Zukunftsbezug und das Planungsverhalten von Individuen sowie deren kognitive Mechanismen (vgl. Staehle, 1999). Gerade dieser Zukunftsbezug – denn die Blickrichtung des Managements muss nach vorne gerichtet sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben – sowie die mögliche Integration weiterer Komponenten, wie Motive und Motivation, machen die Erwartungs-Valenz-Modelle umfassender als Inhaltstheorien und deshalb für die Praxis interessant.

Vrooms Theorieelemente und deren praktische Implikation

In der praktischen Implikation des Erwartungs-Valenz-Modells kann das Theorieelement „Erwartung“ für den Mitarbeiter in die Frage umgesetzt werden: *„Kann ich die gewünschte Leistung erzielen?“* In der Managementreaktion wird dies beantwortet innerhalb der Themen: Personalauswahl, Fortbildung und Klärung der Leistungsziele.

Das Theorieelement „Instrumentalität“ impliziert für Mitarbeiter die Frage: *„Welche meiner Ziele kann ich mit verschiedenen Leistungsgraden erreichen?“* Hier ist es die Aufgabe des Managements, eine enge Koppelung von Leistung und Anreiz zu ermöglichen.

Das dritte Theorie-Element „Valenz“ beinhaltet die Frage: *„Wie wichtig sind die Arbeitsergebnisse?“* Dies muss seitens des Managements unterstützt werden durch die Möglichkeit der umfassenden Identifikation mit den relevanten Mitarbeiterzielen sowie mit einer gezielten Ausrichtung der Anreizsysteme auf bedeutende Mitarbeiterziele.

Vrooms Überzeugung, dass die Leistungsbereitschaft eines Individuums von den Faktoren Valenz und Erwartung abhängt, ist in der Grundidee für Manager einleuchtend. Ebenso ist nachvollziehbar, dass Mitarbeiter unterschiedliche Präferenzen für unterschiedliche Ziele haben (z. B. Karriereorientierung oder Freizeitorientierung; Spezialist oder Führungskraft). Es gehört zum Aufgabenbereich von HR-Managern und Führungskräften, diese Tendenzen und Ausrichtungen zu erkunden. Dies geschieht insbesondere durch den Einsatz von Potentialanalysen. Auf die dort gewonnenen Ergebnisse müssen HR-Manager und Vorgesetzte mit dem Einsatz an der richtigen Stelle innerhalb der Organisation und in der Laufbahnplanung adäquat reagieren.

Beispiel „Karriereorientierung“

Die Erwartung von Mitarbeitern, dass auf ihr an den Tag gelegtes Verhalten und Handeln ein bestimmtes Ergebnis folgt, was zugleich zu dem erwünschten Resultat führt, kann bei entsprechenden Valenzen als Antriebskraft für Karriereorientierung angesehen werden. Das folgende Beispiel soll dies verdeutlichen.

Nach Vroom würde ein Mitarbeiter dann gute Leistungen vollbringen, wenn er eine hohe Wahrscheinlichkeit (Erwartung) sieht, dass:

1. seine Bemühungen (Handlung) zu einer hohen Arbeitsleistung (Ergebnis) führen
2. gute Arbeitsleistung (Ergebnis) zu erwünschten persönlichen Ergebnissen führt, wie beispielsweise eine Beförderung (Folge). Jedoch setzt dies voraus, dass
3. dieses Ziel (Beförderung) von dem Mitarbeiter als attraktiv empfunden wird (also eine hohe Valenz besitzt).

In der Praxis bedeutet dies: Ist der Mitarbeiter stark karriereorientiert, dann hat der berufliche Aufstieg eine hohe Attraktivität und der Mitarbeiter wird sich engagiert in die neue Position einbringen. Überwiegt hingegen eine Freizeit- bzw. Familienorientierung, ist der Aufstieg in eine höhere Position, was untrennbar verbunden ist mit höherem persönlichen und zeitlichen Engagement, für ihn weniger erstrebenswert. Angenommen der Mitarbeiter war bisher Spezialist, der bevorzugt für sich alleine arbeitet, wird eine Führungsposition für ihn eine eher geringe Valenz besitzen.

Abschließend kann gesagt werden, dass das logische Modell von Vroom Motive, Bedürfnisse, Ansprüche und Merkmale der Arbeitssituation in Zusammenhang bringt und damit wichtige Denkanstöße für die Praxis liefert. Wichtig für das Verständnis des Arbeitsverhaltens ist zweifellos das Konzept der Instrumentalität, das in Inhaltstheorien vernachlässigt wird.

Jedoch gelingt der Praxistransfer bei Mitarbeitern des ausführenden Bereiches nicht, denn der Arbeiter hat in der Regel keine Alternativen, zwischen denen er aufgrund von Valenzen und Entscheidungen wählen könnte. Das differenzierte Modell von Vroom setzt jedoch Wahlmöglichkeiten voraus und kann deshalb in vielen Arbeitssituationen kaum Anwendung finden.

Die Theorie von Vroom ist zudem in ihrer Komplexität nicht leicht zu überschauen, was manchen Praktiker erst einmal abschrecken mag.

3.5.5 Der Glaube an eine gerechte Arbeitswelt

Nach Platon ist, neben Weisheit, Tapferkeit und Einsicht, Gerechtigkeit eine der vier Kardinaltugenden der Ethik. Bei Adams Equity Theorie (1965) ist das Empfinden des einzelnen Mitarbeiters, der die Gegenleistung für seinen Einsatz gerecht oder ungerecht findet, ebenfalls zentrales Thema.

Nach Adams (1965) vergleicht der Mitarbeiter seine eigene Leistung und die damit verbundene Belohnung, wie Entgelt, Lob, Wertschätzung mit einer Referenzperson, einem anderen vergleichbaren Mitarbeiter (z. B. einem Kollegen derselben Hierarchiestufe). Besteht keine Äquivalenz, fühlt sich der Mitarbeiter aufgerufen diese herbeizuführen. Fühlt er sich benachteiligt, so führt diese subjektiv wahrgenommene Ungleichheit zu Unzufriedenheit, zu Demotivation.

Damit Ungerechtigkeitsgefühle bei der Belegschaft vermieden werden können, ergeben sich für Organisationen folgende Konsequenzen:

- Grundsätzlich gilt es bei vergleichbaren Tatbeständen achtsam zu sein, da hier die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass es zu einem Ungerechtigkeitsgefühl bei einer der betroffenen Personen kommt.
- Damit dies vermieden werden kann, gibt es in den meisten Unternehmen ein schriftliches Verbot, über die Höhe des Arbeitsentgeltes zu sprechen. Man möchte die Entgeltstrukturen nicht offen legen um Ungerechtigkeitsgefühle zu vermeiden.
- Eine andere Konsequenz in der Praxis ist, die Bürogröße von Mitarbeitern gleicher Hierarchiestufe zu standardisieren. Das gilt für den Raum und ebenso für die Ausstattung des Arbeitsplatzes in Großraumbüros.
- Die Größe und Ausstattung von Dienstwagen sind in den meisten Unternehmen, entsprechend einer Staffelung nach Einkommen oder nach Hierarchiestufen, weitgehend vorgegeben.
- Bei Sparmaßnahmen (z. B. Kürzung des Arbeitsentgeltes, Verlängerung der Arbeitszeit, Streichung von Urlaubstagen) empfiehlt es sich, dies über alle Hierarchiestufen hinweg vorzunehmen.

Nach Scholz (1994, S. 488 f.) ist es ethisch nicht vertretbar eine Ungerechtigkeitsituation gezielt herbeizuführen, um Mitarbeiter zu mehr Leistung zu motivieren. Er muss jedoch einräumen, dass es in Organisationen keine absolute Gerechtigkeit geben wird. Das zeigen auch Beispiele von Unternehmen, die momentan gesellschaftlich und politisch diskutiert werden. In den vergangenen Jahren erhöhten einige Vorstände von Organisationen ihre Bezüge exorbitant. Dies erfolgte bei gleichzeitigem Personalabbau und Einsparungen zu Lasten der Belegschaft. Prominentestes Beispiel in Deutschland ist die Deutsche Bank, welche in 2004 die bisher höchste Unternehmensrendite erwirtschaftete. Der Vorstand der Deutschen Bank, Dr. Josef Ackermann, erhielt im Jahr 2004 Bezüge in Höhe von 11 Millionen Euro und wird diese Summe voraussichtlich auch in 2005 erhalten. Trotz guter Erträge reduzierte die Deutsche Bank 6000 Arbeitsplätze und plant weitere Entlassungen (vgl. TV-Sendung „Berlin Mitte“, Juni 2005; Interview Sandra Maischberger mit Dr. Josef Ackermann).

Die öffentliche Diskussion rankt sich um solche und ähnliche Fragestellungen:

- Sind solch hohe Gehälter gerechtfertigt?
- Ist es trotz hoher Gewinne ethisch vertretbar Arbeitsplätze abzubauen?
- Ist es gerecht, dass eine verbreiterte Kluft zwischen Armen und Reichen entsteht?

Angesichts der gesellschaftlichen Diskussionen fordern nun einige Politiker die Offenlegung der Bezüge im Top Management sowie Mindestlöhne. Jedoch führt das Wissen über Korruption, Vetternwirtschaft, Missmanagement oder sozioethische Ignoranz von Top Managern in der Bevölkerung zu einem tief greifenden Vertrauensverlust. Globalisierung, Shareholder-Value-Ideologie und eine Kommerzialisierung fast aller Lebensbereiche in Verbindung mit einer zunehmenden strukturellen Massenarbeitslosigkeit korrespondieren mit einer ethisch-moralischen Verunsicherung der Mitarbeiter und führen zu Zweifeln hinsichtlich Gerechtigkeit und der Moral der Führenden.

Nach einer Umfrage des Emnid-Institutes für das World Economic Forum (WEF), die in die weltweite Umfrage Voice of People 2004 von Gallup International bei mehr als 50 000 Personen einfließt, halten in Deutschland 70 Prozent der Befragten Konzernchefs für unehrlich, 80 Prozent beurteilen ihre Macht als zu groß und 70 Prozent bewerten ihr Verhalten als unethisch. Im Vergleich mit anderen Ländern schätzten die Befragten in Frankreich 22 Prozent ihrer Wirtschaftsführer als unehrlich ein, in Großbritannien 42, in den USA 37 und in Japan 47 Prozent (vgl. DIE WELT, 19.11.2004, S. 11).

Die Organisation „Transparency International (TI) veröffentlicht jährlich eine Liste, welche die Anzahl von Korruptionsfällen in der Wirtschaft widerspiegelt und 158 Staaten einbezieht. Bei dem Ranking der Staaten steht Deutschland noch vor den USA und Frankreich und belegt Platz 16. Jedoch ist Deutschland erstmals seit Jahren im internationalen Vergleich zurückgefallen. Im kommenden Jahr könnte Deutschland noch weiter abrutschen, denn die jüngsten Fälle um Volkswagen, DaimlerChrysler oder Infinion sind in der aktuellen Auflistung noch nicht eingerechnet. Laut einer Übersicht des Bundeskriminalamts von 2003 wurden zuletzt 1100 Korruptionsverfahren in rund 7230 Fällen berichtet. Davon entfielen 60 Prozent auf Firmen, 16 Prozent auf Behörden und 24 Prozent auf sonstige Einrichtungen.

Der Gründer von TI, Hansjörg Elshorst, appelliert deshalb an die neue Bundesregierung, ein Korruptionsregister einzuführen. Damit sollen alle Firmen, die sich korrupt verhielten, von öffentlichen Aufträgen ausgeschlossen werden (vgl. Süddeutsche Zeitung, 19.10.2005, S. 15).

Reaktionen von Arbeitnehmern auf Personalabbau

Arbeitslosigkeit ist für Betroffene ein schweres Los. Aber auch von Arbeitslosigkeit bisher verschonte Arbeitnehmer reagieren auf Personalabbau innerhalb ihrer Organisation. In welcher Weise dies geschieht wurde bisher kaum untersucht. Samuel Berner (2000) befasste sich in seiner Dissertation (Universität St. Gallen) mit den Emotionen und den damit verbundenen Reaktionen der Mitarbeiter, die im Zuge von Personalabbau ihren Arbeitsplatz nicht verlieren.

Berner ist der Auffassung, dass zwischen Mitarbeitern mit entsprechender Arbeitsleistung und dem Unternehmen ein ungeschriebener Vertrag besteht, welcher folgende Bestandteile hat: Der Arbeitnehmer bringt neben Loyalität zum Arbeitgeber einen hohen Arbeitseinsatz sowie seine Kreativität und Innovationskraft ein. Im Gegenzug bietet der Arbeitgeber eine langfristige Beschäftigungssicherheit sowie regelmäßige Lohnerhöhungen und Beförderung. Nach Berner bricht ein überraschender Personalabbau diese unausgesprochene Übereinkunft und stellt damit die Arbeitsbeziehung auf eine völlig neue Grundlage. Dabei verändern sich die Emotionen, die Werteinstellungen und das Verhalten der verbleibenden Mitarbeiter wesentlich. Dem liegen insbesondere zwei Einflussfaktoren zugrunde:

- die empfundene Gerechtigkeit des Personalabbaus und
- die wahrgenommene Veränderung der Arbeitsbedingungen.

Berners Forschungen zeigen, dass die Reaktionen der verbleibenden Mitarbeiter um so negativer sind, je ungerechter der Personalabbau von ihnen eingeordnet wird und je mehr die Veränderung der Arbeitsbedingungen als Bedrohung wahrgenommen wird. Bewertet der Arbeitnehmer also Personalabbau als ungerecht, da beispielsweise hohe Unternehmensgewinne erzielt wurden, und erkennt er, dass sich seine Arbeitsbedingungen verschlechtern (z. B. durch Mehrarbeit), führt dies zu Motivationsproblemen.

Die Motivationskonsequenzen aus dem Stellenabbau illustrieren ein grundsätzliches Problem der Unternehmensführung: Die Notwendigkeit, ertragsorientiertes Unternehmensmanagement mit sozialverträglichem und gerechtem Handeln zu verbinden. Beide Aspekte dürfen jedoch nicht länger als Gegensätze verstanden werden – vielmehr sind es die zwei Schalen einer Waage, welche stets austariert werden müssen.

Die Wirksamkeit betrieblicher Beschwerdesysteme

Aristoteles unterscheidet zwischen distributiver und korrekativer Gerechtigkeit. Die erste behandelt die Verteilung von Gütern und Ansehen in einer Gemeinschaft. Die zweite bezieht sich darauf, wie erlittenes Unrecht wieder ausgeglichen werden kann.

Auch in den Betrieben müssen Mitarbeiter zur Absicherung von Gerechtigkeit davon überzeugt sein, dass sie protestieren können, wenn sie ungerecht behandelt werden, und dass ihr Anliegen ernst genommen wird. Die Einrichtung eines Beschwerdesystems in Unternehmen schafft sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Organisation verlässliche Sicherheit, wenn Streitfragen in Sachen Fairness und Gerechtigkeit auftreten.

Abbildung 12 zeigt wie Mitarbeiter von Organisationen in Deutschland und Europa die Wirksamkeit betrieblicher Beschwerdesysteme beurteilen.

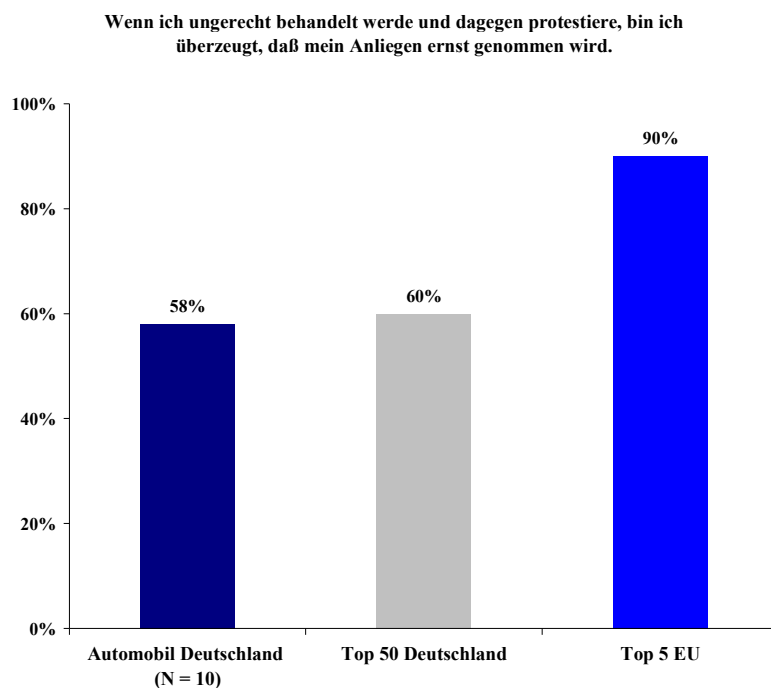


Abb. 12: Benchmark/Farineß – Great Place to Work 2004

Quelle: Psychonomics Institut Köln; Untersuchung Beste Arbeitgeber 2004

Während fast alle Mitarbeiter der fünf Top-Firmen Europas bestätigen, dass ihre Anliegen ernst genommen werden, reduziert sich dieser Anteil bei den 50 Top Unternehmen Deutschlands sowie bei den Firmen der Automobilbranche auf rund 60 Prozent. Hier werden Ansatzpunkte zur Entwicklung deutlich, schließlich sind rund 40 Prozent der befragten deutschen Arbeitnehmer keineswegs davon überzeugt, dass sie in ihrer Organisation zu „ihrem Recht“ kommen können.

Abschließend kann gesagt werden, dass Unternehmen funktionierende Beschwerdesysteme benötigen und Führungskräfte in einer unübersichtlichen, globalisierten und konkurrenzorientierten Arbeitswelt mehr denn je zeitlose, situationsübergreifende sozial-ethische Prinzipien brauchen. Andernfalls wird im Zweifel – häufig als Sachzwang kaschiert – nach „*opportunistisch-egoistischen Gesichtspunkten*“ (vgl. Grunwald, 2005, S. 82) entschieden, wie der berufliche Alltag zeigt.

3.5.6 Management by Objectives (MbO)

Mark Twain werden diese sarkastischen Bemerkungen zugeschrieben:

„Als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen“

„Wer nicht weiß, wo er hin will, wird sich wundern, dass er ganz woanders ankommt“

Das gilt auch für die Unternehmensziele. Locke hingegen erkannte früh die Notwendigkeit für das Setzen von Zielen. Seine Untersuchungen belegen, dass die Formulierung von Zielen leistungsfördernd wirkt – vorausgesetzt das Individuum kann sich mit ihnen identifizieren.

Seit Mitte der 50er Jahre implementierten viele Unternehmen das Managementsystem „Management by Objectives“ (Führen durch Zielvereinbarungen). MbO ist ein Führungskonzept, bei dem das Management Ziele festlegt, welche mit den Unternehmenszielen und der Firmenstrategie stimmig sein müssen, um Zielkonflikte zu vermeiden. Davon leitet jede Hierarchieebene Ziele ab bis hin zu operationalen Mitarbeiterzielen. Es handelt sich dabei um einen kontinuierlichen Prozess.

Der Management by Objectives- Prozess gliedert sich in drei **Kernphasen**:

1. Die Zieldefinition

Die von Locke propagierte Zielakzeptanz ist die Voraussetzung, dass MbO leistungsmotivierend wirken kann. Eine „*kooperative Zielfindung*“ fördert die Identifikation mit den Leistungszielen und ermöglicht erst den erfolgreichen Einsatz der Managementmethode (vgl. Fieten, 1978, S. 17, zit. nach Liebel und Oechsler, 1994, S. 326). Von entscheidender Wichtigkeit ist darüber hinaus, dass sich die Ziele verschiedener Ebenen nicht widersprechen und mit der Unternehmensstrategie kongruent sind.

2. Feedback und Kontrolle

Im angloamerikanischen Sprachgebiet kennt man die Managementregel: *People do not, what you expect, but what you inspect!* Nicht was man erwartet, sondern was man im Auge behält wird demnach geleistet. Regelmäßige Feedbackgespräche über den Grad der Zielerreichung verhindern Abweichungen vom optimalen Weg zum Ziel. Bei diesen Fortschrittsgesprächen soll ein „*ausgewogenes Verhältnis zwischen externer (Managementkontrolle) und interner Überwachung (Selbstkontrolle) angestrebt werden*“ (vgl. Staehle, 1991, S. 787, zit. nach Liebel & Oechsler, 1994, S. 327).

3. Feststellung der Zielerreichung und erneuter Ziel-Zyklus

In dieser Phase werden die ursprünglich definierten Ziele dem Grad der Zielerreichung gegenübergestellt. In der Mehrzahl der Unternehmen, die mit MbO arbeiten, beeinflusst die Erfüllung oder Nichterreichung der Ziele die Leistungsbeurteilung und wirkt sich somit monetär aus. Anschließend erfolgt ein erneuter Zielbestimmungsprozess.

Abbildung 13 verdeutlicht die Kernphasen und den kontinuierlichen Prozess von MbO:

Der Management by Objectives – Zyklus

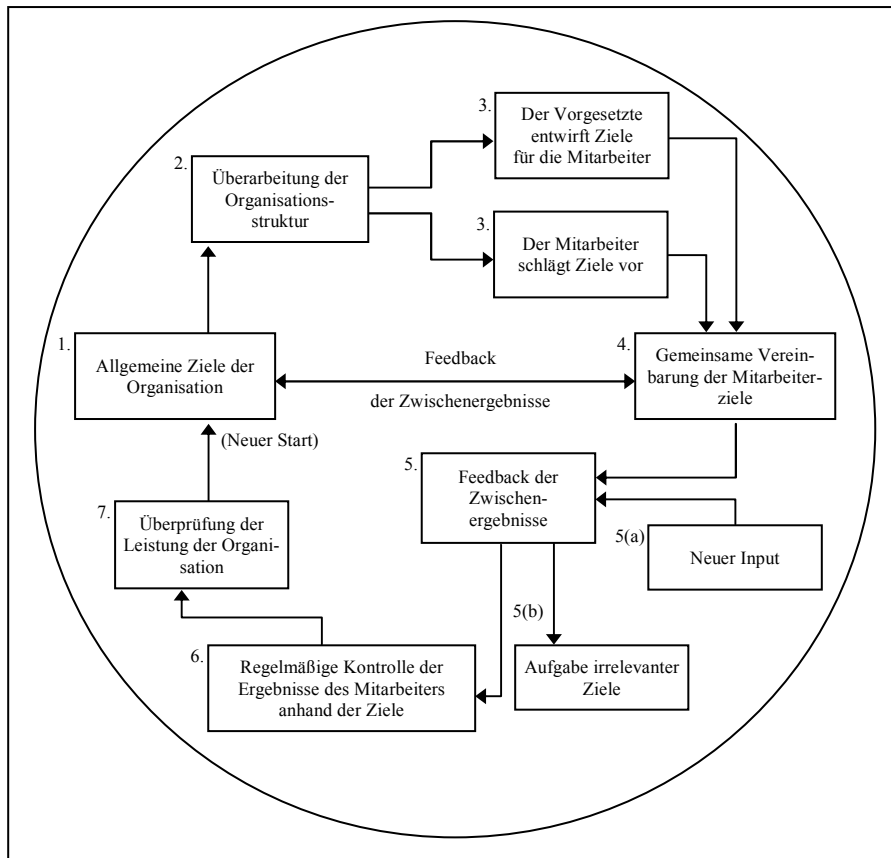


Abb. 13: Der MbO-Zyklus von Odiorne

Quelle: Handbuch der Organisationspsychologie, Liebel und Oechsler (1994), S. 327.

Häufige Fehlerquellen bei der Einführung von MbO in der Praxis

In der Praxis ist die Einführung von Management by Objectives keineswegs „stolperfrei“, so berichten Personalmanager (Personalleitertreffen, VBM Nordbayern, Mai 2005). Nachfolgend werden die schlimmsten Fehler genannt:

Phase 1: Zieldefinition

- Das Management steht nicht konsequent und nachhaltig hinter der Einführung
- Fehlende Kompetenz der Verantwortlichen bei der Einführung
- Ziele sind nicht mit Unternehmensstrategie kompatibel
- Ziele werden diktiert, sind nicht präzise formuliert oder es fehlt das Datum
- Ziele sind zeitlich unrealistisch oder es werden zu viele Ziele vereinbart
- Ziele können vom Bearbeiter alleine nicht geschafft werden, sondern nur im Team

Phase 2: Feedback und Kontrolle

- Ziel-Begleitungsgespräche erfolgen zu selten oder bleiben ganz aus
- Zielanpassungen bei Veränderungen innerhalb der Organisation werden versäumt
- Unsachliches, persönlich verletzendes Feedback

Phase 3: Feststellung der Zielerreichung und erneute Zieldefinition

- Bei Nichterreicherung der Ziele wird die Schuld- und nicht die Verursacherfrage gestellt
- Zielerreichung korrespondiert inadäquat mit der Leistungsbeurteilung
- Ziele für das Folgejahr werden nicht bis spätestens November definiert

Sofern diese Fehler vermieden werden, ist nach Ansicht der Organisationen, die dieses System einführten, Management by Objectives eine effiziente Methode, um die Unternehmensziele zu realisieren.

Kritisiert wird jedoch seitens der HR-Leiter, dass ein zu großes Gewicht auf „harte Faktoren“, wie Gewinn, Umsatz und Rendite gelegt wird, während „weiche Faktoren“, wie Führungsqualität, Kundenorientierung und Betriebsklima mangels exakter Messbarkeit vernachlässigt werden.

3.5.7 Sicher ist nur der Wandel - Dynamik der Arbeitszufriedenheit

Die großen Veränderungen in der Arbeitswelt und im Personalbereich spüren wir vor allem in den Betrieben. Moderne Techniken in der Kommunikation und der Ausstattung der Arbeitsplätze verändern Arbeitszusammenhänge. Ebenso ist bei den Sozialpartnern ein neuer Geist eingezogen, was Ergänzungstarifverträge und Öffnungsklauseln belegen. Im Zuge der Globalisierung und angesichts wirtschaftlicher Krisen gerät auch die Beschäftigungssicherung ins Wanken.

Diese Veränderungen beeinflussen die Arbeitsbedingungen und damit auch die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer. Für eine sinnvolle Interpretation von Arbeitszufriedenheit ist deshalb das jeweilige Bezugssystem entscheidend. Das Modell von Bruggemann (1975) berücksichtigt dies. Es postuliert verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit als Ergebnis einer Motivationsdynamik. Mit ihrem Modell lassen sich fünf Typen bilden, welche unterschiedliche Grade und Phasen von Arbeitszufriedenheit definieren. Diese Typisierung kann Führungskräften und HR-Managern helfen, zu erkennen, in welcher Ausprägung Mitarbeiter motiviert oder demotiviert sind. Auch dient es dem Verständnis, dass Motivation fortwährend Veränderungen unterworfen ist und bietet somit unterschiedliche Anhaltspunkte für Handlungskonsequenzen.

Nachfolgend wird anhand der Typisierung von Bruggemann versucht, die Motivationsdynamik in verschiedene Richtungen aufzuzeigen und Handlungskonsequenzen für die Praxis aufzuzeigen:

1. Die „**stabilisiert Zufriedenen**“ definieren sich dadurch, dass sie mit ihrer Arbeit zufrieden sind und ihr Anspruchsniveau beibehalten. Sie wünschen, dass alles in dieser positiven Weise weiter geht.

Hierbei handelt es sich um einen Zielzustand, welcher an sich keinen Handlungsbedarf impliziert. Jedoch gibt Wiendieck (1994) zu bedenken, dass Zufriedenheit satt und träge macht und somit innovationsfeindlich ist. Herausfordernde Arbeitsinhalte und neue Verantwortlichkeiten im Sinne eines kontinuierlichen Job Enrichments können dieser Entwicklung entgegenwirken.

2. Die „**resigniert Zufriedenen**“ sehen sich veranlasst, sich mit den Gegebenheiten der Arbeitssituation zufrieden zu geben, schließlich könnte ja alles noch schlimmer sein. Sie sind nur deshalb zufrieden, weil sie ihre persönlichen Ansprüche zurückstellen oder senken.

Die betriebliche Praxis macht es fühlbar: Heutzutage gibt es viele resignativ Zufriedene, im Sinne von „*ich habe wenigstens noch meinen Job, aber sonst...na ja...*“. Resigniert zufriedene Mitarbeiter befinden sich in der Regel in einem instabilen Zustand.

Bei entsprechend negativ bewerteten Veränderungen kann diese schnell in Unzufriedenheit übergehen und sich dort mit all den negativen Folgen, wie beispielsweise Leistungszurückhaltung und Absentismus, manifestieren.

In dieser Phase ist es deshalb entscheidend, rechtzeitig darauf zu reagieren – leider wird der richtige Zeitpunkt häufig versäumt. Gründe hierfür können demotivierte, führungsschwache oder überlastete Vorgesetzte sein. Auch in Situationen des Umbruchs, wie Umstrukturierung, Sanierung oder Fusion, wird es oftmals unterlassen, das Gespräch zu suchen. Jedoch ist gerade an diesem Punkt die Führungskraft gefragt. Vieraugengespräche über die vorherrschende Situation und den von Führungskraft und Mitarbeiter erwünschten Soll-Zustand der Arbeitssituation bilden die Grundlage für eine Situationsanalyse. Davon ausgehend müssen Maßnahmen, welche vielfältige Anhaltspunkte haben können, generiert und umgesetzt werden.

3. „**Progressiv Zufriedene**“ sind mit ihrer Arbeitssituation zufrieden, möchten beruflich aber noch weiter kommen und sehen auch reelle Chancen dazu. Ihr Anspruchsniveau zeigt steigende Tendenz.

Der progressiv Zufriedene hat das primäre Motiv, sich beruflich weiterzuentwickeln. Besteht Klarheit darüber, dass dies in der aktuellen Organisation nicht realisierbar ist, wird ein Unternehmenswechsel angestrebt. Bietet der Arbeitsmarkt keine Chancen, führt dies mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Resignation. Eine andere Entwicklung brächte eine Senkung des Anspruchsniveaus, was sich stabilisierend auf die Arbeitszufriedenheit auswirken würde – diese Variante ist jedoch bei stark karriereorientierten Menschen eher selten zu finden.

Progressiv Zufriedene sind nicht selten in ihrem ausgeprägten Ehrgeiz und hohen Einsatz ein wichtiger Motor für das Unternehmen. Aus diesem Grund möchten Führungskräfte leistungsorientierte Mitarbeiter oftmals lieber in ihrem Verantwortungsbereich halten als sie in ihrem Streben nach beruflichem Weiterkommen zu unterstützen. Deshalb ist es wichtig, dass das HR-Management mittels Potentialanalysen prüft, ob der Mitarbeiter für die von ihm angestrebte Position ausreichend qualifiziert ist. Da häufig angestrebte Zielpositionen nicht vakant sind, können bei entsprechendem Potential Alternativangebote, wie beispielsweise Leitung von Projekten und Erweiterung von Verantwortung und Handlungsrahmen sowie die Aufnahme in Förderprogramme, die Zufriedenheit stabilisieren.

4. Die „**konstruktiv Unzufriedenen**“ sind unzufrieden mit der Situation, entwickeln aber Lösungsstrategien, um ihre Situation zu verbessern. Sie sind überzeugt, alles wird sich zum Positiven wenden.

Konstruktiv unzufriedene Arbeitnehmer sind mit ihrer Arbeitssituation nicht einverstanden, sind jedoch von Zuversicht getragen, Entscheidungsträger von ihrer Sichtweise überzeugen zu können.

Dieser Mitarbeitertyp ist nach Professor Paul Jimenéz, Leiter des research team der Universität Graz, ambivalent, denn er zeigt nur ein bedingtes Engagement, macht aber konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Situation (vgl. Jimenéz, 2005, S. 66). Werden diese realisiert, führt dies zu höherer Zufriedenheit; im Falle von Erfolglosigkeit zu Frustration. Gelingt es dem Mitarbeiter in diesem Stadium, seine Ansprüche zu senken, würde sich dies positiv auf seine Arbeitszufriedenheit auswirken. Andernfalls manifestiert sich die Unzufriedenheit und der Mitarbeiter ist nach Bruggemann „fixiert unzufrieden“.

Hier ist seitens des HR-Managements gemeinsam mit dem Vorgesetzten zu prüfen und zu entscheiden, ob die Lösungsvorschläge des Mitarbeiters umgesetzt werden können bzw. Alternativen möglich sind. Entsprechend der gewählten Richtung sind weitere Interventionen, wie beispielsweise Job Enrichment, Job Rotation und andere Personalentwicklungsmaßnahmen anzudenken.

5. „**Fixiert Unzufriedene**“ sind ebenfalls unzufrieden mit ihrer Situation, wissen aber nicht, wie sie ihre Situation verbessern können.

Bei den fixiert Unzufriedenen handelt es sich um Mitarbeiter, welche meistens schon über längere Zeit hinweg nicht mehr gerne zur Arbeit gehen. In der Vergangenheit, in der Phase der konstruktiven Unzufriedenheit, unternahmen sie Anstrengungen zur Veränderung ihrer Lage, indem sie hart arbeiteten, Vorschläge unterbreiteten und Ideen entwickelten. Jedoch wollten Verantwortliche, in der Regel der Vorgesetzte, davon nichts hören und nun sehen sie ihre Handlungsmöglichkeiten als erschöpft an. Und ebenso erschöpft fühlen sie sich auch. Betroffene schildern psychosomatische Krankheitsbilder und fühlen sich oftmals krank, müde und abgeschlagen, was Berichte von internen Beratern großer Firmen belegen. Diese Mitarbeiter berichten von „*Stresssymptomen, die mit Gefühlen der Bedrohung, des Ausgeliefertseins, der Hilflosigkeit und der Abhängigkeit einhergehen*“ (vgl. Ulich, 2001, S. 453 f.). In dieser Phase geht die Unzufriedenheit mit der Arbeit oftmals einher mit einer generell negativen Haltung gegenüber dem Vorgesetzten, den Arbeitsbedingungen und dem Unternehmen – es fehlt an Commitment (s. 3.4.3).

Der Zustand der inneren Kündigung

In der Praxis sind folgende Verhaltensweisen bei fixiert Unzufriedenen zu beobachten: Der Mitarbeiter verhält sich über längere Zeit hinweg defensiv, beflissen und angepasst. Er protestiert nicht, wenn der Vorgesetzte Anweisungen hat, die er für falsch hält, sondern führt sie einfach aus. Wenn ein Kunde abspringen will, wird nichts unternommen, um ihn zu halten. Wenn jemand aus der Abteilung befördert wird, wird nur mit den Achseln gezuckt.

Innere Kündigung nennen die Organisationspsychologen diese extreme Form der Frustration im Beruf. Gekündigt wird im Geiste und dahinter steckt die Überlegung „*Wenn die mir keine Chance geben, dann mache ich eben Dienst nach Vorschrift*“ (vgl. Grosse-Halbuer, 2005, S. 83).

Sieben von Zehn Mitarbeitern leisten in Deutschland Dienst nach Vorschrift, ergab eine Umfrage des Berliner Meinungsforschungsinstitutes Gallup. 87 Prozent der Befragten spüren keine echte Verpflichtung gegenüber ihrem Arbeitgeber, 18 Prozent haben die innere Kündigung bereits vollzogen (S. 83 f.).

Gründe für innere Kündigung

Enttäuschte Hoffnungen und Erwartungen, aber auch fehlendes Lob, schlechtes Betriebsklima, starre Strukturen, fehlende Aufstiegsmöglichkeiten und Personalabbau sind nach Andreas Grosse-Halbuer die Hauptgründe für innere Kündigung. Hinzu kommt, dass der Arbeitsmarkt derzeit wenig Alternativen bietet. Betroffene stecken somit in einem Dilemma: sie sehen keine Möglichkeit, das Unternehmen zu verlassen, und brauchen den ungeliebten Job, um existieren zu können. Diese Situation macht sie passiv und angepasst, sie werden zu demotivierten Jasagern, welche peinlich genau darauf achten, dass niemand ihre tatsächliche Haltung und Befindlichkeit erkennt.

Nach Untersuchungen des Gallup-Institutes empfindet in den USA fast ein Drittel eine starke emotionale Bindung an ihren Arbeitsplatz, in Deutschland sind dies nur 13 Prozent (vgl. Grosse-Halbuer, 2005, S. 85). Allerdings herrscht in Amerika auf Grund der niedrigeren Arbeitslosigkeit auch eine größere Dynamik. Zudem ist dort häufiger Stellenwechsel völlig normal und damit schwindet auch der Druck, den Job aushalten zu müssen.

Handlungsbedarf

Wenn die Anzeichen dafür sprechen, dass ein Mitarbeiter fixiert unzufrieden ist, besteht für Führungskraft und HR-Management akuter Handlungsbedarf. Dies sollte geschehen, bevor das Verhalten des frustrierten Mitarbeiters das soziale Umfeld negativ beeinflusst.

Zuerst müssen die Ursachen erforscht werden. Der österreichische Arbeitspsychologe, Paul Jiménez, ist überzeugt: „*Ins Krankheitsbild der inneren Kündigung führen viele Wege gleichzeitig*“ (vgl. Jimenez, 2005, S. 85). Probleme mit dem Chef, Ärger mit Kollegen, Dauerlärm im Büro, Intrigen, Kompetenzgerangel, hohe Arbeitsbelastung, aber auch ungelöste private Konflikte sind aus Sicht des Psychologen häufige Themen bei den Betroffenen.

Dem Vorgesetzten kommt die wichtige Aufgabe zu, den frustrierten Mitarbeiter in seinem Schneckenhaus zu erreichen, mit ihm zusammen Veränderungen der Arbeitssituation zu überlegen und diese zügig herbeizuführen. Bei diesem Gespräch können auch unrealistische Wahrnehmungen und Ansprüche relativiert und objektiviert werden.

Die Interventionen können entsprechend der Gründe, die zur Unzufriedenheit führten, unterschiedliche Ansatzpunkte und Richtungen haben. Wichtig ist dabei, dass der Vorgesetzte den Prozess in engmaschigen Feedbackrunden begleitet und steuert.

Grundsätzlich ist der Einsatz von Job Enrichment und gezielte Fort- und Weiterbildung sowie Coaching zu überlegen. Auch können betriebliche Hilfeeinrichtungen, wie Werksarzt oder Sozialberatung, herangezogen werden. Unterstützend können weitere Personalentwicklungsmaßnahmen eingesetzt werden. Der Vorgesetzte sollte die Situation als Prozess begreifen und immer wieder das Gespräch mit dem resignierten Mitarbeiter suchen. Nur so wird erkennbar, ob die vereinbarten Maßnahmen greifen konnten und eine Stabilisierung möglich war.

Jobwechsel als letzte Alternative

Tragen alle Anstrengungen keine Früchte oder besteht ein irreparabler Konflikt mit dem Vorgesetzten, hilft oftmals nur ein interner Jobwechsel. Aber auch dann kann sich die Frustspirale noch weiterdrehen. Jedes Unternehmen hat einige wenige Mitarbeiter, welche auch nach mehreren Stellenwechseln unzufrieden bleiben. Problematisch kommt hinzu, dass diese Mitarbeiter nach mehreren internen Versetzungen als „schwierige Mitarbeiter“ stigmatisiert sind und keine Abteilung diese aufnehmen möchte.

Wenn das Handlungsrepertoire des HR-Managements erschöpft ist, muss mit dem Mitarbeiter darüber gesprochen werden, ob die Firma und der Beruf grundsätzlich zu ihm passen und eine Veränderung zu höherer Lebens- und Berufszufriedenheit führen kann. Hier kann das HR-Management im Sinne einer Outplacementberatung unterstützen oder diese Dienstleistung vermitteln.

“Apples in the basket”

Erfreulicherweise gibt es für jedes HR-Management nur wenige wirklich „schwierige Fälle“, wenngleich diese sehr arbeitsintensiv sind. Doch nicht immer gibt es die perfekte Lösung, was das Statement eines englischen Mitarbeiters bei einer anonymen, internen Mitarbeiterbefragung zeigt: *„das Unternehmen sollte die stinkfaulen Mitarbeiter, die nur die Firma sabotieren, eliminieren. Schließlich kann ein fauler Apfel die Früchte eines ganzen Korbes verderben“*. An dieser Stelle schien der Mitarbeiter jedoch inne zu halten und geriet ins Grübeln, denn er schrieb weiter: *„obwohl, wenn die Firma dies täte, wäre ich wohl der erste, der fliegt“*.

(Quelle: Brose, 1998, Auswertung Offene Fragen - Coventry, S. 15).

Der Praxistransfer zeigt, welche Anhaltspunkte das dynamische Modell von Agnes Brugge-mann geben kann. Es sollte dabei klar werden, dass es fortdauernde Aufgabe für Führungskräfte und HR-Manager ist, die Motivationsdynamik der Mitarbeiter zu beobachten und entsprechend darauf zu reagieren.

Resümee

Motivationstheorien geben eine allgemeine Erklärung menschlichen Verhaltens. Jedoch kann keine Einzeltheorie das Konstrukt Motivation umfassend erklären. Jede Theorie erläutert lediglich einige Aspekte der Motivation. Das vor allem macht den Umgang mit Theorien in der Praxis problematisch. Hinzu kommt, dass die Variablen theoretische Konstrukte sind und nicht einheitlich verwendet werden.

Dennoch können sie wesentliche Anhaltspunkte über das Verhalten von Menschen in Organisationen liefern. Motivationstheorien zeigen, dass Motivationsprozesse von der Arbeitssituation, also von Aufgabe, Anforderung, Eignung und weiteren Faktoren abhängig sind, auf Erwartungen aufbauen und durch Lernprozesse beeinflusst werden.

In der praktischen Arbeit geben sie Führungskräften instrumentelle Hilfe bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe (vgl. Drumm, 1995, S. 393). Für Unternehmer und Personalmanager ist das Verstehen einschlägiger Motivationstheorien hilfreich und notwendig, um die ihnen gestellten Aufgaben fundiert bearbeiten zu können.

Jedoch werden Motivationstheorien nicht selten als zu „theoretisch“, „wissenschaftlich“, „kompliziert“ oder „nicht mehr zeitgemäß“ empfunden. Da sich das Gros der Personaler aus vielfältigen Ausbildungssektoren, wie beispielsweise Jura, Volkswirtschaft oder Betriebswirtschaftslehre rekrutiert, und hier Motivationstheorien nur rudimentär vermittelt werden, fehlt zudem oftmals die Kenntnis darüber.

Die Prozesstheorien sind komplexer als die Inhaltstheorien und entsprechend geringer ist „*die Resonanz, die sie in der Managementpraxis gefunden haben*“ (vgl. Staehle, 1990, S. 211 f.). Jedoch ist motiviertes Verhalten insbesondere über die Erweiterung der Prozesstheorien besser verstehbar. Folglich müssen sich Manager „*notgedrungen*“ (Staehle, S. 211) zumindest mit den grundlegenden theoretischen Ansätzen dieser Richtung auseinandersetzen.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Wahl der Theorie abhängig ist von dem zu bearbeitenden Aspekt und der Zielsetzung der Organisation. Eine Verknüpfung von Theorien, wie beispielsweise ein Transfer aus Inhalts- und Prozesstheorien, erscheint gerade bei komplexen Themen sinnvoll.

3.6 Messung von Arbeitszufriedenheit

In den 70er Jahren bekam das Konstrukt „Arbeitszufriedenheit“ im Rahmen der Humanisierung des Arbeitslebens eine große Bedeutung. Auch aus diesem Grund gab es in der Bundesrepublik Deutschland stark beachtete Untersuchungen der Arbeitszufriedenheit auf repräsentativer Basis. Zwei wichtige Verfahren dazu werden in diesem Kapitel vorgestellt.

Auf unterschiedlicher methodischer Basis wurde eine große Anzahl von Messinstrumenten von Arbeitszufriedenheit entwickelt. Die Gründe der Vielzahl von Messinstrumenten bestehen darin, dass es unterschiedliche Zielsetzungen in der Erstellung des Kriteriums und in der Messung der Arbeitszufriedenheit gibt. Erschwerend kommt hinzu, dass es unterschiedliche operationale Definitionen gibt, die den jeweiligen Konstruktionen der Instrumente zugrunde gelegt worden waren.

Die Messinstrumente lassen sich nach Weinert (1992, S. 304) in **zwei Hauptgruppen** unterteilen:

- **Additive Modelle:** Arbeitszufriedenheit wird als eine Funktion der Summe der Zufriedenheit mit den Facetten der Arbeit oder der erfüllten Bedürfnisse am Arbeitsplatz gesehen. Darüber hinaus kann Arbeitszufriedenheit eine Funktion der Abweichung zwischen dem Grad der Bedürfniserfüllung (Realität) und dem Grad der Idealvorstellung sein.
- **Multiplikative Modelle** postulieren, dass Arbeitszufriedenheit eine Funktion der Summe der Produkte aus einer aus der Arbeitsrolle resultierenden Variablen (Belohnung/Zufriedenheit mit Facetten der Arbeit) und aus der Stärke der Erwünschtheit dieser Variablen (= Motivationsvariable) ist.

Es versteht sich von selbst, dass aus diesen verschiedenen Modellen unterschiedliche Schlüsse gezogen werden können. Eine weitere Problematik in diesem Zusammenhang ist, *was* die verschiedenen Messinstrumente der Arbeitszufriedenheit eigentlich messen sollen. Hier gibt es bei den Forschern recht unterschiedliche Auffassungen darüber, was hierbei einbezogen werden muss. Dennoch lassen sich einige Dimensionen ausmachen, die in den meisten Messinstrumenten enthalten sind.

Von Rosenstiel (2000, S. 394 f.) nennt neben der allgemeinen Zufriedenheit als Generalfaktor folgende relevante Aspekte der Arbeit:

- Kollegen und Arbeitsinhalt
- Management und Führung
- Bezahlung und Arbeitsbedingungen
- Firma und Sozialleistungen
- Beförderung, Anerkennung und Status
- Förderung und Schulung
- Leistungserfolg und Verantwortung
- Sicherheit, Zukunft und Entfaltungsmöglichkeiten

3.6.1 Messmethoden der Arbeitszufriedenheit

Die Messung des Konstrukts „Arbeitszufriedenheit“ wird auf sehr unterschiedliche Weisen durchgeführt. Weinert (1992, S. 303 ff.) beschreibt folgende Verfahren:

- (1) Verbale Selbstbeschreibungen unter Anwendung von „Likert-Skalen“ und „Thurstone-Skalen“, semantischen Differentialen (=Polaritätsprofilen) und Prüflisten, die Behauptungen in Form von ganzen Sätzen oder Eigenschaftsbegriffen enthalten
- (2) Fremdbeurteilungen der Reaktionen und des Verhaltens der Probanden am Arbeitsplatz
- (3) Entwicklung von Skalen zur Selbstbeurteilung von Verhaltenstendenzen
- (4) Mitarbeitergespräche, Interviews oder Gruppendiskussionen
- (5) Anwendung der „Methode der kritischen Ereignisse“ (s. Kap. 3.3.1.3)
- (6) Objektive Verfahren: z.B. Messung durch physiologische Indikatoren oder Heranziehen von anderen Indikatoren, wie Fluktuations- und Fehlzeitenraten.

Bei den am häufigsten verwendeten Messverfahren (v. Rosenstiel 2000, S. 398 f., Bungard, 1997, S. 18 ff., Domsch & Ladwig, 2000, S. 8 f.) stehen an erster Stelle schriftliche Befragungen, gefolgt von qualitativen, mündlichen Interviews.

Diese gebräuchlichen Verfahren beinhalten insbesondere folgende **Vor- und Nachteile**:

Interviews mit überwiegend offenen Fragen haben den Vorteil, dass Missverständnisse geklärt werden können. Durch den direkten Kontakt zwischen Interviewer und Befragten wird in der Regel die Bereitschaft, sich zu äußern gesteigert und es können im Gespräch weitere Fragen entwickelt werden. Gravierende Nachteile liegen in der fehlenden Anonymität und mangelnden Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews bei der Auswertung sowie in der geringen Ökonomie der Datenerhebung und Analyse.

Bei schriftlichen Befragungen überwiegen geschlossene Fragen, die ökonomisch ausgewertet werden können. Darüber hinaus ist die Wahrung der Anonymität gegeben. Fraglich ist nach Rosenstiel hingegen, ob man mit dieser Vorgehensweise zu den eigentlichen Gründen der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit gelangt. Das Ergebnis, dass in den meisten Untersuchungen 70-80 Prozent der Befragten mit ihrer Arbeit zufrieden sind, verstärkt diese Vermutung (vgl. Semmer & Udris (1995), zit. nach v. Rosenstiel, 2000, S. 398).

Die geschlossenen Fragen schriftlicher Fragebögen können auch die Form von Skalen annehmen. Verschiedene Vorgehensweisen sind dabei denkbar, wie diese Beispiele zeigen:

- **Rangreihenbildung:** Bedingungen der Arbeitszufriedenheit (z.B. Vorgesetzter, Arbeitsplatzsicherheit, Beförderungsmöglichkeiten) werden auf Kärtchen vorgelegt und sollen nach ihrer Bedeutung in eine Rangreihe gebracht werden.
- **Likert-Skalen:** Der Grad der Zustimmung zu Statements, wie zum Beispiel: „die Bezahlung ist angemessen“, wird auf fünfstufigen Skalen angekreuzt. Die Skalierungen werden summiert; die Summe stellt den Wert der Gesamtzufriedenheit dar.
- **Polaritätenprofil:** Für die Arbeitszufriedenheit relevante Begriffe, wie „Unternehmen“, „Vorgesetzter“, „Bezahlung“ werden auf einer Reihe mehrstufiger bipolarer Skalen mit gegensätzlichen Begriffen (z.B. gut/schlecht oder stark/schwach) eingestuft.

3.6.2 Fragebogenkonzeptionen zur Messung von Arbeitszufriedenheit

In Deutschland wurden insbesondere zwei standardisierte Verfahren zur Messung der Arbeitszufriedenheit eingesetzt:

- Die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit von Fischer und Lück (1972)
- Der Arbeitsbeschreibungsbogen von Neuberger und Allerbeck (1978)

Darüber hinaus ist der Arbeitszufriedenheitsfragebogen (AKZ) von Bruggemann (1974) zu nennen, welcher auf ihrem in Abschnitt 3.3.2.4 dargestellten dynamischen Modell aufbaut. Die von Bruggemann definierte Arbeitszufriedenheitsdynamik wurde bereits im Praxistransfer (s. 3.5.7) diskutiert und wird deshalb an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt.

3.6.2.1 Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ) von Fischer und Lück (1978)

Die Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit wurde Anfang der 70er Jahre von Fischer und Lück als erste Skala dieser Art im deutschen Sprachraum entwickelt. Ziel war es, einen praktikablen, verbalen Test mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zu entwickeln, der neben den üblichen Testgütekriterien (Lienert, 1969, S. 2) folgende Anforderungen erfüllen sollte:

- a. Anwendbarkeit bei Beschäftigten verschiedener Branchen
- b. Gruppendiagnostische Verwendbarkeit
- c. Berücksichtigung verschiedener konstitutiver Aspekte der Arbeitszufriedenheit
- d. Realistische und ansprechende Formulierung der Items, die dem affektiven Charakter der Zufriedenheit Rechnung trägt und potentielle Rationalisierungen nach Möglichkeit überspielen sollte. Außerdem wurde eine für alle acht Ausbildungsstufen verständliche Formulierung als notwendig erachtet (vgl. Fischer, 1989, S. 123).

Das SAZ-Fragekonzept erfasst folgende Aspekte der Arbeit:

- Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung
- Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Verhaltensweise des Managements und der Unternehmensleitung
- Bedingungen am Arbeitsplatz
- Bezahlung

Alle Items wurden in einer einheitlichen Itemanalyse ausgewählt, was anzeigt, dass ein homogenes Konzept der Arbeitszufriedenheit zugrunde liegt und nicht zwischen der Zufriedenheit und Einzelaspekten der Arbeit differenziert wird (vgl. Gebert & Rosenstiel, 1996, S. 304 f.).

Die SAZ, die in der Langform mit 36 Items und einer Kurzform mit 8 Items vorliegt, legt den Fokus vor allem auf die Zufriedenheit mit der Tätigkeit selbst und lässt andere Aspekte der Arbeitszufriedenheit weitgehend außer acht (vgl. Rosenstiel 2000, S. 398 f.). Als strukturiertes Verfahren erfüllt die SAZ in Langform die Kriterien der Objektivität und Zuverlässigkeit (Reliabilität $r = .95$).

Der Kurzfragebogen mit acht Items wies ebenfalls eine gute Stabilität auf ($r = .86$) (vgl. Fischer 1989, S. 124). Gebert und Rosenstiel (1996) halten, aufgrund dieser Ergebnisse, den Einsatz des ausführlichen Fragebogens nicht für gerechtfertigt..

Die Forderungen der Praxis gehen dahin, einen möglichst knappen, kompakten Fragebogen einzusetzen, damit nicht die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihn auszufüllen, beeinträchtigt wird, wohingegen die aufwendige Form der Skala, wie die SAZ-Skala von Fischer und Lück, den Praktiker abschreckt (vgl. Sauer mann, 1978, S. 28.).

3.6.2.2 Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978)

Bei dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) handelt es sich um einen standardisierten Fragebogen zur differenzierten Erfassung der Arbeitszufriedenheit. Dieser orientierte sich stark an dem Job Descriptive Index (JDI) von Smith et al. (1969) und wurde von Oswald Neuberger (1976b) entwickelt.

Über das Verfahren liegen ausführliche empirische Analysen vor. Die empirische Bewährung des Fragebogens wird anhand der Daten von mehr als 6000 Personen aus 23 Organisationen belegt (vgl. Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 224).

Publiziert sind nicht nur Informationen über die interne Konsistenz und die Stabilität der einzelnen Skalen, sondern auch die Beziehung zu den verschiedensten soziodemographischen Größen sowie Normwerten für bestimmte Gruppen und Interkorrelationen zwischen dem ABB und verschiedenen Persönlichkeitsfragebögen.

Der ABB ist ein hochstrukturiertes, schriftliches Befragungsinstrument, das durch 79 Items die Bewertung von sieben Aspekten der Arbeitssituation ermöglicht (vgl. Fischer, 1989). Gemessen wurde dabei die situative Arbeitszufriedenheit mit:

- Kollegen und Vorgesetzten
- Tätigkeit und äußere Arbeitsbedingungen
- Organisation und Leitung
- Beruflicher Weiterbildung
- Bezahlung und Arbeitszeit
- Arbeitsplatzsicherheit

Hinzu kommt noch je ein Item zur Messung der Arbeitszufriedenheit insgesamt und der Lebenszufriedenheit. Die Messung erfolgte überwiegend mit einer vierstufigen Skala. Diese Bereiche halten Neuberger und Allerbeck (1978) für die allgemeingültigen Aspekte des Arbeitslebens. Dabei sind sie sich aber des Problems der individuell unterschiedlichen Erlebensstrukturen bewusst, ohne sie jedoch weiter zu differenzieren (vgl. S. 36 f.).

Von Rosenstiel (1989, S. 32 f.) findet es „problematisch“, dass sich bei dem ABB nur einige Aspekte auf die konkrete Arbeitssituation beziehen und dass der Gesichtspunkt der Bewertung in den Hintergrund tritt. Folgende Items aus dem ABB innerhalb der Dimensionen „Tätigkeit“ und „Organisation und Leitung“ führt v. Rosenstiel hierfür als Beispiele an:

Tätigkeit

„kann meine Fähigkeiten einsetzen“			
ja O	eher ja O	eher nein O	nein O

„kann eigene Ideen verwirklichen“			
ja O	eher ja O	eher nein O	nein O

Organisation und Leitung

„An der Meinung der Leute interessiert“			
ja O	eher ja O	eher nein O	nein O

„Schlechte Planung“			
ja O	eher ja O	eher nein O	nein O

Die Items zeigen, dass der Gesichtspunkt der Beschreibung im Vordergrund steht – das Verfahren nennt sich ja auch konsequenterweise *Arbeitsbeschreibungsbogen*. Beschrieben werden weniger konkrete Arbeitssituationen, sondern eher übergreifende Organisationsstrukturen. Dies gründet sich darauf, dass Neuberger und Allerbeck „Arbeitszufriedenheit“ definieren, als „*die kognitiv-evaluative Einstellung zur Arbeitssituation*“ (1978, S. 9).

Die folgenden Darstellungen der Ergebnisse mit dem ABB beruhen auf den Ergebnissen einer Gesamtstichprobe von $N=5000$, die bei Neuberger und Allerbeck (1978) im einzelnen erläutert sind. Die durchschnittlichen Trennschärfekoeffizienten auf den einzelnen Subskalen bewegen sich zwischen $r=.45$ und $r=.65$, die Reliabilitätskennwerte der Subskalen liegen zwischen $r=.81$ und $r=.91$. Lediglich die Urteile über die Bedeutungsgewichtungen der Skalen erwiesen sich als wenig reliabel. Die mittlere Skaleninterkorrelation betrug $r=.35$.

Die Zuverlässigkeit der ABB-Skalen können somit als gut bezeichnet werden. Die mäßige Interkorrelation zeigt jedoch, dass das angestrebte Ziel unabhängiger Skalen nur näherungsweise erreicht wurde (vgl. Fischer 1989, S. 62 f.).

Eine Faktorenanalyse über alle sieben Skalen brachte zudem eine mehrdimensionale Lösung (vgl. Neuberger & Allerbeck 1978, S. 80). Aufgrund des Ergebnisses halten die Autoren neben der differenzierten Erfassung auch die Summierung der Subskalenscores zu einem Gesamtwert für sinnvoll.

Für Ulich (vgl. Vorwort Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 7 f.) ist die Frage nach der Validität des ABB noch keineswegs befriedigend beantwortet, was jedoch für alle bisher bekannt gewordenen Verfahren zur Messung von Arbeitszufriedenheit in ähnlicher Weise gilt. Deshalb postulieren Neuberger und Allerbeck in diesem Zusammenhang, „das neben der *Höhe* der Arbeitszufriedenheit auch ihr *Zustandekommen (durch Vergleichsprozesse und Anspruchsniveauunterschiede) analysiert werden muss*“ (Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 136).

Sauermann (1978, S. 29 ff.) kritisiert am ABB insbesondere folgende Punkte:

- Die Faktoren der Arbeitszufriedenheit werden von den Befragten in ihrer Wichtigkeit häufig verwechselt
- Unterschiedliche Skalenabstände verhindern einen statistischen Soll-Ist-Vergleich zwischen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit
- Unklare Eingrenzung mancher Aspekte (z. B. 12 Merkmale zum Thema „Vorgesetzter“) implizieren, dass alle Punkte des Aspektes angeführt werden und diese gleiche Wichtigkeit besitzen.

Anhand der zwei Beispiele wird deutlich, dass die verschiedenen Verfahren zur Messung von Arbeitszufriedenheit teilweise inhaltlich heterogen sind und verschiedene Aspekte der Arbeitssituation erfassen wollen. Es überrascht deshalb nicht, dass die Interkorrelationen der verschiedenen Verfahren relativ gering sind. Korrelationen zwischen 0.2 und 0.4 sind die Regel (vgl. Neuberger, 1974a, S. 194 ff.).

Das bedeutet für die Praxis, dass sich in einem Betrieb bei dem Einsatz eines Instruments die Arbeitszufriedenheit als gut herausstellen kann und bei Anwendung eines anderen Verfahrens dagegen als schlecht (vgl. v. Rosenstiel, 1989, S. 32 f.).

4. Mitarbeiterbefragungen

Dieses Kapitel befasst sich explizit mit Mitarbeiterbefragungen (MABs). Zunächst wird auf deren „Geschichte“ eingegangen. Daran schließt sich eine Definition des Begriffs an. Die hauptsächlichen Funktionen von MABs werden dargelegt und dessen Nutzen anhand neuester Forschungsergebnisse belegt. Analog zu der Typisierung von Borg (2003) erfolgt eine Identifizierung unterschiedlicher Arten von MABs. Abschließend werden aktuelle und absehbare Entwicklungen hinsichtlich Konzepten, Inhalten und Methoden von MABs aufgezeigt.

4.1 „Geschichte“ von Mitarbeiterbefragungen

MABs gibt es schon lange: Bei der preußischen Infanterie wurden bereits im 18. Jahrhundert sog. „Conduitenlisten“ eingeführt, in denen die Soldaten ihre Offiziere beurteilen konnten (vgl. Neuberger, 2000, zit. nach Bungard, 2000, S. 4).

Karl Marx führte 1880 eine MAB durch, weil *„nur die Mitarbeiter allein und keine von der Vorsehung bestimmten Erlöser energisch Abhilfe schaffen können, gegen das soziale Elend, unter dem sie leiden“* (vgl. v. Rosenstiel, 1983, zit. nach Metzen & Kirsch, 1999, S. 72).

Schon zu Beginn des 19. Jahrhunderts wurden in Frankreich systematisch Fabrikarbeiter über ihre soziale Lebenssituation befragt. In Deutschland führte der Verein für Sozialpolitik ebenfalls gegen Ende des 19. Jahrhunderts ähnliche Studien durch.

Im 20. Jahrhundert etablierten sich neue wissenschaftliche Disziplinen, wie Soziologie oder Psychologie. Hier war zunächst das Interview primäres Forschungsinstrument. Nach dem 2. Weltkrieg wurden zunehmend halb- oder ganzstrukturierte Fragebögen und Skalen eingesetzt. Im Laufe der letzten Jahrzehnte wurden solche Befragungsinstrumente weiterentwickelt. Parallel dazu erweiterten sich die statistischen Auswertungsmöglichkeiten. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ist es auch plausibel, dass die verschiedenen Untersuchungsmethoden sukzessive zur gezielten Befragung von Mitarbeitern in Unternehmen eingesetzt wurden.

Aber nicht nur die Methoden der Befragung und deren Analyse haben sich im Laufe der Zeit gewandelt, auch die damit verbundenen Zielsetzungen waren, je nach Epoche, recht unterschiedlich. Am Anfang dominierten typische sozialwissenschaftliche Fragestellungen: Wie sehen Arbeiter ihre Arbeits- bzw. Lebenssituation und welche politische Gesinnung haben sie oder wie stehen sie zu ihrem Arbeitgeber und in welcher Weise beurteilen sie die Aktivitäten von Gewerkschaften u. v. m. (Bungard, 2000, S. 4 f.). Die Erkenntnisse dieser Studien dienten nicht unmittelbar der Gestaltung oder Verbesserung der Arbeitssituation, sondern wurden primär im Rahmen allgemeiner sozialwissenschaftlicher Analysen oder in einem politischen Kontext interpretiert.

Erst im Zuge der Human Relation Bewegung in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde die Bedeutung informeller Beziehungen zwischen Mitarbeitern entdeckt und damit rückte auch die bewusste Verbesserung des Betriebsklimas in den Mittelpunkt. Untersuchungen des Arbeitsklimas erlebten nach dem 2. Weltkrieg eine Renaissance und wurden in den 80er Jahren unter dem damals neuen Forschungsparadigma des „*Organisations-Kultur-Ansatzes*“ (vgl. v. Rosenstiel u. a., 1982, zit. nach Bungard, 2000, S. 4) nochmals reaktiviert.

Parallel zu dieser Entwicklung nahm in der Arbeits- und Organisationspsychologie das „Konstrukt Arbeitszufriedenheit“ (s. Kap. 3) als unabhängige wie auch abhängige Variable eine zentrale Rolle ein. Bereits in den ersten Phasen der Psychotechnik wies Münsterberg (1912) auf die Konsequenzen von Arbeitszufriedenheit im Hinblick auf das individuelle Leistungsverhalten hin.

Nach dem Einzug der Humanistischen Psychologie in die Arbeitswelt (Maslow, 1954) wurde die Messung der Arbeitszufriedenheit, vor allem anhand von schriftlichen Befragungen, immer populärer. Die Arbeitszufriedenheitsforschung erlebte in den 50er und 60er Jahren eine explosionsartige Ausweitung (vgl. Neuberger, 1974; Fischer, 1989; Bruggemann, Grosskurth & Ulich, 1975). Die Anzahl der Publikationen über die Bedingungen von Arbeitszufriedenheit wurde bald unüberschaubar (s. 3.1).

MABs sind inzwischen zu einem der meist genutzten Instrumente der Organisationsführung und Organisationsentwicklung geworden (vgl. Borg, 2003, S. 19). Bereits Ende der 80er Jahre kam man nach einer Befragung von 429 amerikanischen Firmen aller Größenordnungen zu dem Ergebnis, dass 70 Prozent der Unternehmen innerhalb der letzten zehn Jahre mindestens eine MAB durchführten und eine Wiederholung planten (vgl. Gallup, 1988, S. 42 f.).

Für Deutschland wird berichtet, dass ca. 50 Prozent der 100 umsatzgrößten deutschen Unternehmen MABs durchführen und dies auch in der Zukunft beabsichtigen (vgl. Bungard et al., 1997, S. 6 f.). Das Interesse an MABs scheint immer noch zuzunehmen. 2004 befragten Töpfer und Opitz in einer bundesweiten Studie 470 Verantwortliche des Personalbereichs in Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen im Rahmen einer Onlinebefragung zum Einsatz von MABs. Ein Resultat der Studie ist, dass 42 Prozent der Unternehmen regelmäßig MABs einsetzen und fast ebenso viele Firmen das Instrument unregelmäßig oder erstmalig nutzten. Lediglich 19 Prozent der befragten Unternehmen hatten mit MABs keine Erfahrungen (vgl. Töpfer & Opitz, 2005, S. 31).

4.2 Begriffsexplikation

Was genau sind Mitarbeiterbefragungen? Jöns grenzt MABs aufgrund ihrer systematischen Erhebung von informellen Gesprächen mit den Mitarbeitern ab (vgl. Jöns, 1997, S. 15). Ausgegrenzt werden weiterhin Befragungen von Seiten der Arbeitnehmervertretung und allgemeine Umfragen im Betrieb (z. B. zur Werkszeitung), aber auch Studien im Rahmen von Forschungsarbeiten, die primär wissenschaftlichen Zwecken dienen.

MABs sind im Gegensatz zu anderen beliebigen Umfragen dadurch gekennzeichnet, dass die Zielgruppe einer MAB durch ihre weitgehend tägliche Zusammenarbeit, gemeinsame Ziele und Erfahrungen und sich ergänzende Aufgaben geprägt ist.

In einer MAB werden nicht wahllos Dinge abgefragt, sondern Sachverhalte, die die Arbeit und Organisation der Befragten betreffen. Diese Abgrenzung zu anderen Umfragen bedeutet, dass Mitarbeiter über Meinungen und Wissensbestandteile gefragt werden, für die sie aufgrund ihrer Nähe zum Sachverhalt Experten und Betroffene zugleich sind, während bei üblichen Befragungen in der Regel nichts über das Hintergrundwissen der Befragten bekannt ist.

Steimer (1999, S. 37) versteht unter einer MAB ein „*personal-politisches Instrument, das von der Geschäftsleitung in Abstimmung mit der Arbeitnehmervertretung eingesetzt wird, um die Einstellungen, Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter systematisch zu erfassen*“.

Domsch und Ladwig (2000, S. 1 f.) beschreiben eine MAB ausführlich:

- *als ein Instrument der partizipativen Führung und Zusammenarbeit,*
- *im Auftrag der Unternehmensleitung und in Kooperation mit der Arbeitnehmervertretung,*
- *durch den Einsatz von standardisierten und/oder teilstandardisierten Fragebogen,*
- *anonym und auf freiwilliger Basis,*
- *bei allen Mitarbeitern oder einer repräsentativen Stichprobe.*
- *Unter Beachtung methodischer, organisatorischer und rechtlicher Rahmenbedingungen,*
- *erhält man Informationen über Einstellung, Erwartungen, Bedürfnisse und Veränderungsvorschläge der Mitarbeiter,*
- *welche auf bestimmte Bereiche der Arbeitswelt bezogen sind,*
- *um daraus konkrete Hinweise auf betriebliche Stärken und Schwächen zu erlangen,*
- *deren Ursachen im Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sowie der Unternehmensleitung zu klären sind,*
- *um gemeinsam konkrete Veränderungsprozesse im Rahmen des Change Managements einzuleiten und durchzuführen*
- *und letztendlich erneut zu evaluieren.*

Uneinigkeit herrscht darüber, ob Aufwärtsbeurteilungen der Gattung der MABs zuzuordnen sind. Nach Scholz und Scholz (1996) sind diese streng von MAB zu trennen, während Borg (2003) und Töpfer und Funke (1985) sowie Domsch und Siemers (1995) Vorgesetztenbeurteilungen durchaus als eine Form von MAB ansehen.

Als synonyme Begriffe werden Betriebsklimaanalyse, betriebliche Meinungsumfrage, Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse, Belegschaftsbefragung, soziologische Betriebsuntersuchung sowie innerbetriebliche Einstellungsforschung genannt (vgl. Domsch & Ladwig, 2000, S. 1; Jöns, 1997, S. 15). Zusätzliche Präzisierungen betreffen die Funktion und den Zweck sowie den Inhalt und die Form der Durchführung, worauf nachfolgend im einzelnen eingegangen wird.

4.3 Funktionen und Nutzen von Mitarbeiterbefragungen

In diesem Abschnitt geht es um die Funktionen und den Nutzen, welche einer MAB im Rahmen betriebspezifischer Zielsetzungen generell zukommen können. In der Literatur (vgl. Domsch & Ladwig, 2000, S. 3 f.; Bungard, 2000, S. 6; Jöns, 1997, S. 18 ff.; Freimuth & Kiefer, 1995, S. 95 f.) werden folgende Funktionen beschrieben:

Diagnose- und Evaluationsfunktion

Als klassische Funktionen von Befragungen können die Diagnose und Evaluation angesehen werden. Durch die MAB sollen Informationen über die Einstellungen und Meinungen sowie den Grad der Zufriedenheit von Mitarbeitern gewonnen werden. Damit kann die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Befragten mit bestimmten Teilaspekten der Arbeit festgestellt werden; somit dient eine MAB auch als ein „*Instrument der Schwachstellenanalyse*“ (vgl. Domsch & Ladwig, 2000, S. 2).

Nach Freimuth und Kiefer (1995, S. 4 f.) zeichnet sich ein Trend zu einer stärkeren Fokussierung einzelner Themen und Problemfelder ab. Das können beispielsweise die Ermittlung der internen Kundenzufriedenheit oder Diagnosen zur Qualitätskultur als Grundlage für ISO-9000 und TQM-Projekte (vgl. Wagner, 1995, S. 175 ff.) sein oder die Erfassung der Arbeitssituation als Instrument zur Reduktion von Fehlzeiten (vgl. Nieder, 1995, S. 229 ff.).

Kontrollfunktion

Von der Evaluation wird die Kontrollfunktion abgegrenzt. Letztere soll überprüfen, ob und inwieweit Maßnahmen von Organisationsmitgliedern durchgeführt wurden. Wenn beispielsweise „*Management by Objectives*“ als neues Führungsinstrument implementiert wurde, kann durch eine MAB erhoben werden, in welcher Ausprägung dieses Instrument tatsächlich praktische Umsetzung erfuhr.

Interventionsfunktion

Nach Domsch und Ladwig (2000), Borg (2003), Bungard (1997) sowie Freimuth und Kiefer (1995) ist die MAB selbst bereits ein gestalterischer Eingriff in die Organisation. Schließlich verringert eine MAB die soziale Distanz zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern, indem sie die Befragten an den Belangen der Organisation teilhaben lässt. Die Belegschaft hat somit die Chance, zu Wort zu kommen und auf höchster Ebene Gehör zu finden. Das fördert innerhalb der gesamten Organisation eine offene Kommunikation und die Bereitschaft zur Kooperation.

In der neueren Literatur stehen insbesondere „**Businessziele**“ im Vordergrund. Hierbei werden MABs als Instrument zur Organisationsentwicklung und als Managementinstrument identifiziert (zusammenfassend: Domsch und Ladwig, 2000, S. 4 ff., Ganserer und Große-Peclum, 1995, S. 95 ff.; Wagner, 1995, S. 175 ff.; Comelli, 2000, S. 32 ff.; Bungard, 1997, S. 8 ff., Borg, 2003, S. 33 ff.):

Mitarbeiterbefragungen als Instrument zur Organisationsentwicklung

Mit der Einbeziehung der Informationen aus MABs können die Zuverlässigkeit und Qualität der Entscheidungsprozesse des Unternehmens in vielen Bereichen gesteigert werden. Bei Neuerungen in der Organisation (z. B. Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung) und im Rahmen des Qualitätsmanagements kann die MAB zur Entwicklung, Unterstützung und Sicherung mitarbeiterorientierter Lösungen eingesetzt werden.

MABs sind ein Instrument, das den Erfolg von lernenden Organisationen und damit generell des Change Managements steigert. Bei Unternehmensfusionen und dem Zusammentreffen verschiedener Unternehmenskulturen können MABs – sofern gezielt eingesetzt – wichtige Entwicklungsinstrumente sein (s. Kap. 7 „Entwicklungsbedarf an fusionierten Standorten“).

Mitarbeiterbefragungen als strategisches Managementinstrument

MABs können als Lieferanten von Messkriterien herangezogen werden und sind somit als integraler Bestandteil von Controlling-Systemen einsetzbar. Bei einer Integration in übergreifende Managementkonzepte, wie beispielsweise in Zielvereinbarungsprozesse, kann deren Nachhaltigkeit gesichert werden. Im Rahmen von regelmäßigen Zertifizierungen und Audits (z. B. Qualitätsaudits) bieten sie wichtige Daten. Die Ergebnisse von MABs sind auch für interne und externe Benchmarking-Aktionen einsetzbar (vgl. Fies & Schmitt, 1997, S. 195 ff.).

Beispiele für MABs im Kontext strategischer Orientierungen und als Instrument der Organisationsentwicklung für Unternehmen liefern Erfahrungsberichte verschiedener Autoren:

OE-Prozesse und Unternehmensfusion: HypoVereinsbank

Ganserer und Große-Peclum (1995, S. 95 ff.) berichten über Erfahrungen von gut zwei Jahrzehnten Umfrageforschung bei der heutigen HypoVereinsbank. Die erste Befragung wurde 1973 bei der damaligen Bayerischen Vereinsbank durchgeführt; dem folgten weitere Untersuchungen. Im Zeitverlauf wurden MABs zunehmend als Instrument von QE-Prozessen eingesetzt, was bei der Fusion der Bayerischen Vereinsbank mit der Hypobank eine wichtige Rolle spielte.

Kulturwandel: Henkel

Der Bericht von Pobel und Müller (1995, S. 125) beschreibt den Einsatz von Führungskräftebefragungen und die davon ausgehenden Prozesse für die Organisationskultur des Unternehmens Henkel. Hierbei wird auf die Umfrageforschung im Zeitraum 1986-1993 eingegangen und deren Einfluss auf die Qualität der Führung sowie auf einen Kulturwandel, eine so genannte „*Kulturevolution*“ (S. 130), innerhalb der Organisation herausgestellt.

Strategisches Führungsinstrument: IBM

Reimers und Böttcher (1997, S. 294 ff.) beschreiben den Wandel von MABs im Kontext von „Führung“ bei dem Unternehmen IBM. Dort werden seit Ende der 50er Jahre MABs durchgeführt (s. Kap. 9 „Kulturvergleiche“). In der rückblickenden Betrachtung der abgefragten Themen ziehen sie folgendes Fazit: Während in den 60er Jahren primär die Fachkompetenz im Mittelpunkt stand, wurde in den 70er Jahren die Mitarbeiterkompetenz fokussiert. In den 80er Jahren gewann die Kommunikationskompetenz Priorität und in den 90er Jahren kam der „Teamkompetenz“ hohe Relevanz zu. Der Wandel der Schwerpunkte dokumentiert den Kulturwandel des Unternehmens. Reimers und Böttcher halten es für entscheidend, dass Sinn und Zweck sowie die Fragestellung von Umfragen der aktuellen Unternehmensphilosophie und Führungskultur entsprechen und damit strategisch ausgerichtet sind.

Strategische Neuorientierung: Schweizerische Bundesbahn

Lauterburg (1995, S. 153 ff.) geht auf einen Prozess der strategischen Neuorientierung bei der Schweizerischen Bundesbahn (SBB) ein, der durch eine 1989 durchgeführte MAB gestützt wurde. Die SBB wollte damals weg von der klassischen Eisenbahn, die nur Waren und Menschen befördert, hin zu einem markt- und kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen. Aus der MAB resultierten 13 Einzelprojekte, die diesen Prozess förderten. Beispielsweise wurde die Aus- und Weiterbildung und die Personalführung auf der untersten Ebene verbessert, eine Betreuung von Lokomotivführern angeboten sowie eine einheitliche „*Rangiersprache*“ (S. 169) eingeführt.

Nutzen von Mitarbeiterbefragungen

In der 2004 durchgeführten bundesweiten Befragung von rund 500 HR-Managern in Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen zur Effektivität von MABs attestierten 35 Prozent der Befragten den Nutzen von MABs als sehr hoch, 55 Prozent als zumindest „teilweise hoch“ und zwölf Prozent schätzten ihn als gering ein (vgl. Töpfer & Opitz, 2005, S. 32). Abb. 14 veranschaulicht innerhalb welcher Themen ein hoher Nutzen für Unternehmen erkannt wird:

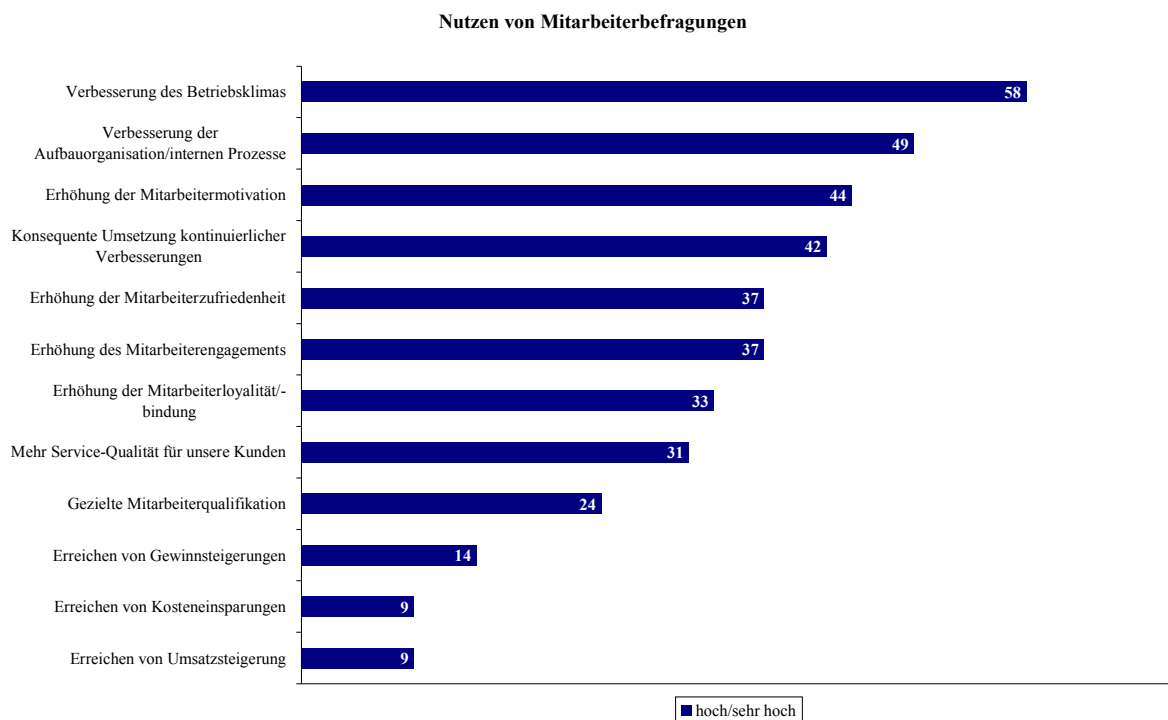


Abb. 14: Nutzen von Mitarbeiterbefragungen nach Töpfer (2004)

Quelle: Prof. Dr. Armin Töpfer, Forschungsgruppe Management + Marketing, Kassel, Personalwirtschaft 1/2005, S. 32

Der größte Nutzen ergibt sich aus Sicht der Befragten bei der Verbesserung des Betriebsklimas und der Ablauforganisation sowie der internen Prozesse – also bei weichen und harten Faktoren. Ein nur geringer Nutzen wird zum Erreichen von Kosteneinsparungen sowie Umsatz- oder Gewinnsteigerungen gesehen.

4.4 Arten von Mitarbeiterbefragungen

MABs lassen sich nach vielen Kriterien klassifizieren, welche in den später beschriebenen methodischen Aspekten noch näher ausgeführt werden. Für eine allgemeine Klassifikation besonders geeignet sind die Ziele bzw. die Verwendungsformen einer MAB in der Praxis.

Nach dem jeweiligen Zweck unterscheidet Borg (2003) verschiedene **Haupttypen** einer Mitarbeiterbefragung:

Typ	Zweck	weitere Planung
Meinungsumfrage	Verstehen, wie die Mitarbeiter bzw. die Gruppen die Dinge sehen	Zunächst keine: Abwarten, was rauskommt; dann weiter entscheiden
Benchmarkingumfrage	Weiche Faktoren messen und vergleichen mit anderen Firmen, früheren Ergebnissen	Regelmäßige Wiederholung der Befragung (Stichproben), evtl. Teilnahme an Konsortien
Klimabefragung mit Rückspiegelung	Klima und Zufriedenheit verbessern, Schwachstellen „vor Ort“ beseitigen	Einbindung der Mitarbeiter in Folgeprozesse (Workshops, Aktionsplanung usw.)
Auftau- und Einbindungsmanagement-Programm (AEMP)	Leistung und Zufriedenheit erhöhen unter Einbindung aller Mitarbeiter	Zyklische Wiederholung als umfassendes Verbesserungsprogramm aller Ebenen
Systemische MAB	Führen mit Kennzahlen	Integraler Bestandteil der Führungssysteme

Abb. 15: Haupttypen einer MAB und einige ihrer Merkmale
Quelle: Ingwer Borg, Führungsinstrument Mitarbeiterbefragungen, 2003, S. 26.

Meinungsumfragen sind grundsätzlich zu jedem Thema möglich. Beispiele hierfür sind der Bildungsbedarf, die Laufbahnentwicklung, Führung oder Arbeitszeitflexibilisierung. Hierzu zählen nach Borg (2003, S. 26 f.) auch Vorgesetztenbeurteilungen und so genannte „Exit-Interviews“, in denen Mitarbeiter, die die Organisation verlassen, nach den Motiven für ihr Ausscheiden befragt werden.

Benchmarkingumfragen sind von vorneherein langfristig angelegt, da nur bei regelmäßiger Datenerhebung Trendaussagen möglich sind. Hierbei geht es im Wesentlichen darum, verlässliche Kennzahlen zu erhalten und nicht darum, nachfolgende Aktionen abzuleiten. In der Praxis werden Vergleichswerte von erfolgreichen Firmen als Norm verwendet. Alternativen sind Vergleichswerte aus derselben Branche bzw. ähnlichen Firmen oder es werden interne Normen gebildet, beispielsweise mittels Durchschnittswerten aus anderen Werken und Geschäftsbereichen (vgl. Fies & Schmitt, 1997, S. 195 ff.).

Klimabefragungen beinhalten – im Gegensatz zu Benchmarkingumfragen – von vorneherein eine systematische Rückspiegelung der Befragungsbefunde in die Organisation und in die einzelnen Arbeitsgruppen. Diese setzen sich mit den Ergebnissen auseinander, diskutieren Hintergründe, leiten den Handlungsbedarf ab, definieren und implementieren Maßnahmen zur Optimierung.

Systemische MABs sind keine gezielten Sonderaktionen, sondern vielmehr integraler Bestandteil üblicher Verfahren, wie Führungs-, Gehalts- oder Personalsysteme. Diese sind in der Regel miteinander verknüpft wobei die MAB hierbei einen festen Platz hat und somit durchgeführt werden muss. Systemische MABs sind deshalb nicht beliebig gestalt- und einsetzbar, oder man müsste das ganze System ändern (vgl. Borg, 2003, S. 26 f.).

Ebenso liefern systemische MABs Informationen, die für die strategische Steuerung des Gesamtunternehmens unabdingbar sein können, weil das Management beispielsweise systematisch eine „Balanced Scorecard“ (Kaplan & Norton, 1996) einsetzt und ihre Aktivitäten danach ausrichtet. Weiterhin können MABs auch in Systeme zur Messung von Kundenzufriedenheit eingebunden sein (vgl. Töpfer & Opitz 2005, S. 32).

Auftau- und Einbindungsmanagement-Programme sehen MABs als Teil eines Interventionsprozesses auf allen Organisationsebenen. Borg versteht die MAB als Instrument des Change Managements, wobei das primäre Ziel die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ist. Das von Borg (2003, S. 26 f.) definierte Auftau- und Einbindungsmanagementprogramm (AEMP) gliedert sich in folgende Hauptphasen:

1. Der erste Schritt ist die Konzeption, Positionierung, Anlage, Durchführung und Datenanalyse einer MAB.
2. Das Top Management setzt sich mit den Resultaten der MAB auseinander, interpretiert die Ergebnisse im Zusammenhang mit den Organisationszielen, legt Schwerpunktthemen und Handlungsfelder für die gesamte Organisation fest.

3. Die Resultate der MAB werden zusammen mit den Entscheidungen des Top-Managements in die Organisation zurückgespiegelt. Dort werden sie diskutiert und Aktionspläne erstellt.
4. Aktionspläne werden umgesetzt und den Mitarbeitern gegenüber vermarktet. Das AEMP findet mit einer Evaluation der Prozesse und Ergebnisse einen gewissen Abschluss, wobei kein definitives Ende gegeben ist, da die Implementierung der Maßnahmen meistens in das tägliche „Führungsgeschäft“ einbezogen und dort fortgesetzt wird.

MABs im Sinne eines Auftau- und Einbindungsmanagement-Programm oder eine Benchmarkingumfrage sind neuere Entwicklungen. Klimabefragungen und Meinungsumfragen hingegen werden bereits seit längerer Zeit eingesetzt. Eine systemische MAB ist die aktuellste Befragungsform, die bislang in der Praxis nur selten angewendet wird (vgl. Borg, 2003, S. 33; Töpfer & Opitz, 2005, S. 32).

4.5 Ausblick

Die MAB kann auch in heutiger Zeit als interessantes und an Bedeutung gewinnendes Instrument der Organisationsentwicklung angesehen werden. Obwohl es manchen wie „*organisationstheoretische Hausmannskost*“ (Bungard, 1997, S. 5) erscheint und Sprenger im Einsatz von MABs sogar einen „*Offenbarungseid der Führung*“ (1997, S. 435) sieht, erhält das Thema dennoch, insbesondere durch die Forcierung ganzheitlicher Ansätze in der Unternehmensführung, wieder neuen Schwung.

Den weichen Faktoren, wie Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit wird darin stärkere Bedeutung beigemessen (Töpfer, 1995, S. 10 ff). Neuen Auftrieb bekommt die MAB auch dadurch, dass Mitarbeiterzufriedenheit zunehmend in den modernen Steuerungsinstrumenten als wesentliche Kennzahl auftaucht (s. EFQM, 1999, s. Kaplan & Norton, 2000, S. 34 ff.).

Auch wenn die Wissenschaft empirisch keine direkte und eindeutige Beziehung zwischen Leistung und globaler Zufriedenheit konstatieren kann (s. Kap. 3.4.1), so versuchen die Unternehmen doch, eine Verbesserung der Gesamtleistung u. a. mit Hilfe der Mitarbeiterzufriedenheit herbeizuführen (Kaplan & Norton, 2000). Wenn dies auch zunächst oft primär aus Gründen der „*Corporate Identity*“ geschieht (Bungard, 1997, S. 9), so ist es dennoch ein Schritt in die richtige Richtung. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird zunehmend als Voraussetzung für die Qualität der Prozesse im Unternehmen erkannt (Brüggemann, Hunecke & Mütze, 1999, 1247 ff.).

Die unterschiedlichen Aufgaben, die eine MAB beinhalten kann, verschieben sich von einer reinen Klimabefragung in Richtung einer Organisationsentwicklungsmaßnahme im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (Borg, 2000; Bungard 1997).

Es zeichnet sich der Trend ab, dass zunehmend spezielle, also thematische und problemzentrierte MABs, eingesetzt werden (Freimuth & Kiefer, 1995). Damit kann ein Themenbereich ausführlicher und differenzierter evaluiert und die Diskussion zielorientierter geführt werden als dies bei umfassenden MABs möglich ist (Domsch & Ladwig, 2000).

Die MAB ist ein hervorragender Datenlieferant, weshalb sie in viele Controlling-Instrumente integriert ist, z. B. in Bezug auf die Qualität von Führung (Domsch & Ladwig, 2000). Auch die ganzheitlich orientierten Managementsysteme wie die Balanced Scorecard oder das EFQM-Modell sehen Mitarbeiterzufriedenheit als ein wesentliches Kriterium auf dem Weg zum Unternehmenserfolg an (Wallner, 1999, S. 566 ff.). Die Maßnahmen, die aus einer MAB generiert werden, schaffen „*Bedingungen, unter denen Leistung überhaupt erst entstehen und wachsen kann*“ (Borg, 2000, S. 41). Darüber hinaus kann eine MAB die Funktion der Selbstbewertung in diesem Rahmen übernehmen.

Eine Verbesserung der Qualität der Prozesse in einem Unternehmen ist allerdings ein langwieriges Unterfangen. Aus diesem Grund sollte die Mitarbeiterzufriedenheit einen integralen Bestandteil der strategischen Ziele darstellen. Nur so können auch weitere Ziele wie Kundenzufriedenheit und damit verbunden eine Verbesserung der Geschäftsergebnisse erreicht werden (Töpfer, 1995, 2005).

Vergleiche über die Zeit und Benchmarkaktionen bei MABs gewinnen an Priorität (vgl. Fies & Schmitt, 1997, S. 195 ff). Oftmals gibt es Probleme bei der Interpretation von Umfrageergebnissen. Die Frage, ob 50 Prozent Zufriedenheit ein gutes oder schlechtes Ergebnis ist, hängt ganz vom Beurteilungsmaßstab des Interpretierenden ab. „*Wer Befragungsergebnisse interpretieren und bewerten will, muss vergleichen*“ bringt es Lück (1997, S. 399) auf den Punkt. Deshalb kann eine Orientierung an Vergleichswerten erfolgreicher Firmen Entwicklungsdimensionen transparent machen. Aber auch auf der Ebene der Organisation lässt internes Benchmarking erkennen, in welcher Ausprägung Verbesserungsbedarf bei einzelnen Werken und Geschäftsbereichen, aber auch innerhalb von Befragungsgruppen (Tätigkeit, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit usw.) besteht. Internes Benchmark ermöglicht eine zielgerechte und effektive Maßnahmenentwicklung. Ohne Berücksichtigung relevanter Vergleichswerte wurden früher oftmals Maßnahmen im „Gießkannenprinzip“ verteilt, was weder ökonomisch noch zielfindend sein konnte. Heute wird vielerorts nicht nur der Maßnahmenprozess intensiviert, sondern auch verstärkt auf eine differenzierte und adressatenspezifische Auswahl von Maßnahmen geachtet. Hierbei erfolgt verstärkt eine Kooperation mit den Arbeitnehmervertretungen (s. 6.1.9).

Nicht zuletzt ermöglicht der Einsatz neuer Informationstechniken, insbesondere die Form der Online-Befragung, eine schnellere und ökonomischere Erfassung, Auswertung und Präsentation der Befragungsergebnisse (Borg, 2003; Domsch & Ladwig, 2000; Töpfer & Opitz, 2005, S. 31).

Abschließend kann gesagt werden, dass trotz einer Vielzahl möglicher methodischer Fallstricke und Fehlentwicklungen in der Praxis (s. 6.1.8) MABs einen wertvollen Beitrag liefern und sich deshalb der Stellenwert von Mitarbeiterbefragungen national wie international noch wesentlich ausbauen wird. Dies belegen die nachfolgend beschriebenen internationalen Mitarbeiterbefragungen bei einem führenden Unternehmen des Automotives. Zunächst wird das Unternehmen kurz porträtiert und dessen Tradition im Feld der MABs dargestellt.

5. Das Forschungsumfeld und dessen Tradition im Feld der Mitarbeiterbefragungen

In diesem Kapitel wird das Forschungsumfeld, die Firma Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG, vorgestellt. Dabei finden die Organisation, Mitarbeiterstruktur, globale Präsenz, Produktparten und das Büro- und Arbeitskonzept des Unternehmens Beachtung. Daran schließt sich ein Überblick über die „Historie“ der Mitarbeiterbefragungen in der Firma an.

5.1 Das Unternehmen Brose

Die Unternehmensgruppe Brose ist Partner der internationalen Automobilindustrie und beliefert zum Befragungszeitpunkt (2003/2004) mehr als 30 Fahrzeugmarken und führende Sitzhersteller. An weltweit 30 Standorten entwickeln und fertigen zum Zeitpunkt der Studie rund 7500 Mitarbeiter mechatronische Komponenten und Systeme für Türen und Sitze von Automobilen. Brose ist ein führendes Unternehmen des Automotives.

5.1.1 Unternehmensorganisation und Mitarbeiterstruktur

Coburg ist der Sitz der Unternehmenszentrale und zugleich der Mutterstandort. Die Firma Brose ist seit 1908 ein Familienunternehmen in der dritten Generation. Das Unternehmen wird von Michael Stoschek, dem Enkel des Firmengründers Max Brose geführt.

Das Unternehmen ist in Sparten, entsprechend der Produktsegmente, gegliedert. Die zentralen Bereiche (z. B. Personal, Finanzen, Informationstechnologie usw.) sind entweder dem Geschäftsführenden Gesellschafter oder der kaufmännischen Geschäftsführung unterstellt.

Alle Werke sind rechtlich voneinander unabhängig. In Deutschland sind es Kommanditgesellschaften, welche der Kontrolle der Gesellschafterversammlung unterliegen. Die ausländischen Werke sind in einer Holding, der „Brose international“ organisiert.

Zum Befragungszeitpunkt in 2003 und 2004 strukturierte sich die Gesamtbelegschaft folgendermaßen:

Mitarbeiterstruktur Brose-Gruppe:

Brose Gruppe	7.500
in Deutschland	4.500
in Europa (außer Deutschland)	1.800
in Übersee	1.200
in Forschung und Entwicklung	850
in Produktion	4.750
in Verwaltung	1.700
Auszubildende	200

Tab. 1: Brose: Mitarbeiterstruktur Brose-Gruppe
Quelle: Faltblatt "Zahlen, Daten, Fakten", Brose 2004

5.1.2 Globale Präsenz

Das Unternehmen war im Untersuchungszeitraum (2003/2004) mit 30 Standorten weltweit auf allen wichtigen Automobilmärkten vertreten:



Abb. 16: Globale Präsenz der Unternehmensgruppe Brose (Brose 2005)

Heute (2005) beliefert das Unternehmen bereits 40 Automobilmarken und produziert an 40 Standorten. Aktuell befindet sich in jedem vierten weltweit produzierten Fahrzeug ein Brose-Produkt. Im Zuge des Ausbaus des Geschäfts werden gegenwärtig in Europa und Asien weitere Produktionsstätten aufgebaut.

5.1.3 Produkte

Weltweit stattet die Brose Gruppe Automobilmarken mit Komponenten und Systemen für Fahrzeugtüren und -sitze aus. Die Brose Gruppe ist der weltweit führende Hersteller von Fensterhebern und Türsystemen. Bei Verstellsystemen für die Fahrzeugsitze hält Brose die führende Position in Europa. Zudem ist Brose in Deutschland zweitgrößter Anbieter für Schließsysteme. Im Mittelpunkt der Arbeit der Brose-Entwickler stehen System-Funktionen, wie beispielsweise Kindersicherungen, die vom Fahrersitz aus bedienbar sind, das geräuscharme Schließen und schlüssellose Öffnen von Fahrzeugtüren sowie eine verbesserte Diebstahlsicherung.

Als weltweit erster Anbieter elektronischer Steuerungen für Fensterheber hat Brose inzwischen die fünfte Generation von Sicherheits- und Komforteinrichtungen entwickelt. Die Steuerung der Fensterheber durch die integrierte Elektronik gewährleistet die Begrenzung der Scheibenschließkraft und erfüllt die strengsten internationalen gesetzlichen Anforderungen.

Seit 1987 hat Brose unterschiedliche Türsysteme entwickelt und ist der Hersteller mit der größten Erfahrung in Entwicklung und Produktion von Türsystemen. Seit über 30 Jahren produziert Brose Verstellsysteme für Fahrzeugsitze und hat 1979 die elektrische Sitzverstellung in Europa eingeführt. Weitere Meilensteine in der Entwicklung zukunftsorientierter Komfortlösungen waren der elektronische Positionsspeicher (Memory) und die aktive manuelle Sitzhöhenverstellung.

Quelle: Unternehmenspräsentation Brose-Produkte, Coburg, 2004.

5.1.4 „Die Brose Arbeitswelt“ – ein modernes Arbeitskonzept aus der Praxis

Insgesamt fast neun Prozent des Geschäftsvolumens wendete Brose 2004 für Innovationen in Forschung und Entwicklung, IT und Personalentwicklung auf. Weltweit wurden 2004 fast 650 neue Arbeitsplätze geschaffen, so dass am Jahresende an 31 Standorten 8.150 Mitarbeiter beschäftigt waren.

„Die Kosten gesenkt, die Effizienz gesteigert und die Motivation der Beschäftigten erhöht – dies ist der Brose Gruppe mit dem innovativen Konzept „Brose Arbeitswelt“ gelungen“.
(Brose, 2005)

Rund 2.200 Angestellte in Entwicklung und Verwaltung arbeiten in Deutschland bereits in dieser neuartig gestalteten Arbeitsumgebung. Die Kernelemente dieses Organisationsmodells sind ein mobiles Möblierungssystem mit Desk-Sharing (s. 3.5.1 „Neue Office-Konzepte“), satellitengestützte Kommunikationstechnik, variable Arbeitszeit, eine ergebnisorientierte anstatt einer anwesenheitsorientierten Vergütung sowie ein Paket an Sozialleistungen.

Innovatives Bürokonzept: Kostensenkung und Flexibilität



Abb. 17: Brose Arbeitswelt – Bürokonzept (Brose 2005)

Mit dem modernen Bürokonzept hat sich Brose zum Ziel gesetzt, größtmögliche Transparenz, Effizienz und Ökonomie zu erreichen. Auf diese Weise wurde eine Arbeitsatmosphäre geschaffen, die von Offenheit, Kommunikation und Flexibilität geprägt ist. Durch das aus Japan übernommene Desk-Sharing-Prinzip spart die Firma heute rund 20 Prozent der Kosten für die Arbeitsfläche, IT und gebäudetechnische Einrichtungen. Die relative Unabhängigkeit des Mitarbeiters von einem bestimmten Arbeitsplatz erlaubt es, die Zusammensetzung der Kundenteams täglich den wechselnden Bedürfnissen eines Projekts anzupassen.

Hilfreich ist dabei eine hochmoderne Informationstechnologie für den weltweiten Datenaustausch. Jeder Mitarbeiter hat mit seinem persönlichen Passwort an jedem Brose-Standort Zugriff auf seine Daten. Für die Daten-, Sprach- und Videoübertragungen nutzt das Unternehmen ein eigenes satellitengestütztes Kommunikationssystem.

Vergütung: Ergebnisorientiertes Beurteilungs- und Entgeltsystem

Das zeitbezogene Entlohnungssystem wurde im Unternehmen Brose in ein ergebnisbezogenes System umgewandelt. Anfang 2001 wurde außerdem für alle Tarifangestellten die Erfassung und Vergütung von Überstunden abgeschafft und an die Stelle der tariflichen Leistungszulage trat eine betriebliche Zulage in doppelter Höhe. Das Arbeitsentgelt errechnet sich heute auf Basis der Beurteilung und Zielerreichung des Mitarbeiters. Sie besteht aus einem an der Tätigkeit orientierten Tarifgehalt und einer Leistungszulage bis zu dreißig Prozent.

Variable Arbeitszeit: Statt Arbeitszeit zählt Arbeitsergebnis

Die Angestellten entscheiden in Abstimmung mit ihren Vorgesetzten und den Teammitgliedern selbst über Arbeitsbeginn und -ende, ebenso über Anzahl und Dauer von Pausen. Nicht die Stechuhr bestimmt bei Brose die Arbeitszeit, sondern das Arbeitspensum und die internationale Aufgabe. Ziel der variablen Arbeitszeit ist es, für die Angestellten betriebliche und private Interessen besser zu verbinden und die Arbeitsleistung effizienter zu gestalten.

Innovative Sozialleistungen: Mehr Motivation für die Mitarbeiter

Als Ausgleich für eine höhere Flexibilität und größeren Arbeitseinsatz hat das Unternehmen die Zeitsouveränität der Mitarbeiter verbreitert und Verpflegungs-, Gesundheits- und Fitness-einrichtungen geschaffen, die die Mitarbeiter und ihre Angehörigen sieben Tage in der Woche nutzen können. Außerdem werden die Mitarbeiter von Arbeitsmedizinern und Physiotherapeuten betreut.



Abb. 18: Brose Arbeitswelt – Fitness (Brose 2005)

Drei Jahre nach der Einführung dieses Organisations- und Arbeitszeitmodells fällt die Bilanz für das Unternehmen durchweg positiv aus: Die Bürokosten konnten um 20 %, und durch effizientere Abläufe konnten fast 40 Planstellen eingespart werden. Weiterhin wird festgestellt, dass die Mitarbeiter einen überdurchschnittlichen Einsatz zeigen und der Krankenstand deutlich unter dem Bundesdurchschnitt liegt.

5.2 Mitarbeiterbefragungen bei Brose

Bereits seit 1990 führt die Firma Brose repräsentative Mitarbeiterbefragungen durch. Die erste Untersuchung wurde durch die Autorin – damals noch als Externe – gemeinsam mit einem Professor der Fachhochschule Coburg durchgeführt.

Seit 1992 liegt die Konzeption, Durchführung und Analyse sowie die nachfolgende internationale Maßnahmenentwicklung in der Verantwortung der Zentralen Mitarbeiterberatung (Central Employee Counseling). Die Abteilung war acht Jahre lang Stabstelle der kaufmännischen Geschäftsführung und ist im Zuge der Internationalisierung des Unternehmens heute Stabsfunktion der Zentralen Personalleitung. Die Autorin leitet seit 1992 die Abteilung und führt dabei lokale und internationale Umfrageprojekte bei dem Automobilzulieferer durch.

Im Kontext dieser Arbeit soll nicht unerwähnt bleiben, dass diese Stelle als eine Maßnahme der ersten Mitarbeiterbefragung etabliert wurde. Damals wünschte sich die Belegschaft neben vielen anderen Themen auch die Durchführung regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen sowie Beratung und Coaching bei Arbeitsproblemen, was bis heute u. a. Arbeitsfelder der Zentralen Mitarbeiterberatung sind.



Abb. 19: Brose - Central Employee Counseling

5.2.1 Zielsetzung der Mitarbeiterbefragungen

Das Unternehmen verfolgte damals wie heute mit dem Einsatz von Mitarbeiterbefragungen bestimmte Ziele und verspricht sich davon einen Nutzen in verschiedene Richtungen.

Primäre Ziele von Mitarbeiterbefragungen im Unternehmen sind:

1. Messung von Mitarbeiterzufriedenheit
2. Aufgreifen von Qualitätsanforderungen und Vorschlägen der Mitarbeiter
3. Mitarbeiterorientierte Ausrichtung des Unternehmens
4. Mitarbeiterretention (durch regelmäßige Untersuchung die Ansprüche der Mitarbeiter erfassen, erfüllen und die Mitarbeiter damit an das Unternehmen binden)
5. Arbeitszufriedenheit als Voraussetzung für das Erreichen anderer Ziele, wie beispielsweise geringerer Krankenstand, niedrigere Fluktuation und höhere Leistungsmotivation

Korrespondierend mit diesen Zielsetzungen verbindet das Unternehmen mit dem Einsatz von Mitarbeiterbefragungen folgende Nutzenüberlegungen:

Ein eher sachlicher Grund für eine Durchführung von MABs ist für das Unternehmen die Erfüllung der Qualitätsanforderungen im Rahmen von Zertifizierungen und Audits. Das Verfahren fand bisher bei den Prüfern hohen Respekt und somit auch eine hervorragende Bewertung, was sich positiv auf die Gesamtbewertung des Unternehmens auswirkte.

Darüber hinaus sollen die Ergebnisse der MABs einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ermöglichen und Anhaltspunkte liefern, welche Themen für die Mitarbeiter Priorität haben.

Durch starke Expansion des Unternehmens und zunehmenden internationalen Einsatz wurden interne Benchmarkaktionen wie auch Vergleiche über die Zeit wichtige Instrumente für eine kontinuierliche Organisationsentwicklung. Durch internes Benchmarking lässt sich zudem erkennen, in welcher Ausprägung Verbesserungsbedarf bei einzelnen Werken und Geschäftsbereichen, aber auch innerhalb von Befragungsgruppen, wie Führungskräften, Angestellten und Arbeitern besteht.

Letztlich ist die Durchführung von MABs für das Unternehmen auch eine wichtige Erfolgskontrolle, welche zeigt, ob die eingesetzten Maßnahmen tatsächlich zielfindend waren.

5.2.2 Erste lokale Mitarbeiterbefragung

1990 wurde in Coburg, am Gründungssitz der Brose Unternehmensgruppe, erstmals eine repräsentative MAB durchgeführt. 10 Prozent der Belegschaft (200 Mitarbeiter) wurden anhand eines standardisierten Fragebogens von der Autorin interviewt. Damals erfolgte eine umfassende Generalabfrage unternehmensrelevanter Themen.

Der Fragebogen enthielt rund 100 Items und wurde im Unternehmen entwickelt. Anhaltspunkt war der umfassende Fragebogen der Forschungsgruppe Hamburg (s. Abb. 21). Neben externen Beratern waren an der Fragebogenentwicklung die Geschäftsleitung, das Betriebsratsratsgremium und HR-Manager beteiligt. Die Fragebogenkonzeption gestaltete sich sehr zeitaufwendig.

Flankiert wurde die MAB mit umfassender Information und einer differenzierten Marketingaktion. Die Beteiligungsquote lag bei knapp 90 Prozent.

Im Nachgang an die Mitarbeiterbefragung erarbeitete ein Projektteam unter der Leitung des geschäftsführenden Gesellschafters, Michael Stoschek, zahlreiche Maßnahmen. Das Projektteam bildeten der Betriebsratsvorsitzende, ausgewählte leitende Führungskräfte und die Autorin sowie der externe Berater der Fachhochschule Coburg. Das Projektteam war sehr erfolgreich, was auch daran lag, dass der Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter die Entscheidungsgewalt hatte, Maßnahmen anzuordnen und deren Umsetzung zügig voranzutreiben.

Nur um einige Maßnahmen zu nennen: Die Einweisung und Einarbeitung wurde durch den Einsatz von Checklisten verbessert und das Weiterbildungsangebot, insbesondere für Produktionsmitarbeiter, erweitert. Wesentlichen Verbesserungsbedarf sah man in der Information und Kommunikation. Die betrieblichen Medien, wie die Werkszeitung, Infoblatt und Aushänge wurden hinsichtlich Form und Inhalt optimiert. Darüber hinaus wurden das neue Informationsmedium "Abteilungsgespräche" institutionalisiert. Zur Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen wurden ein Tag der Offenen Tür veranstaltet sowie Jubiläen und herausragende Leistungen in stärkerem Maße gewürdigt.

Die Vielzahl von Maßnahmen wurde von der Belegschaft begrüßt, am nachhaltigsten beeindruckte jedoch die Mitarbeiter, dass alle in der Mitarbeiterbefragung genannten Mängel am Arbeitsplatz (z. B. Werkbank zu hoch, Sonneneinstrahlung am Computer, defekte Glühbirne, etc.) innerhalb von zwei Wochen abgestellt wurden.

Eine ausführliche Berichterstattung während der Maßnahmenentwicklung sowie abschließende Informationen in allen betrieblichen Medien rundeten das Projekt ab, welches über 1,5 Jahre lief.

5.2.3 Globale Mitarbeiterbefragungen

1994 erfolgte die erste gruppenweite Untersuchung an sechs Standorten im In- und Ausland, welche vier Jahre später, inzwischen an sieben Werken in Deutschland, Europa und Übersee, wiederholt wurde.

Aus Zeit- und Kostengründen wurden schriftliche Befragungen durchgeführt. Die Anzahl der Items wurde auf rund 40 Items reduziert. Der Schwerpunkt lag auf den Themen, welche aufgrund der Ergebnisse der umfassenden Untersuchung das höchste Verbesserungspotential darstellten. Das Fragekonzept wurde 1998 nochmals modifiziert und an aktuelle betriebliche Gegebenheiten adaptiert.

Wieder begleitete eine umfassende Informations- und Marketingkampagne das Projekt. Neben den üblichen Informationswegen, wie Aushängen, Informations- und Motivationsanschreiben, Berichte im Infoblatt und der Werkszeitung, wurde auch ein farbiges Faltblatt sowie Incentives international eingesetzt.

Die Rücklaufquote lag bei der 1994 durchgeführten Befragungswelle bei durchschnittlich 90 Prozent. Diese Quote konnte bei der 1998 durchgeführten MAB an sieben Standorten in den Ländern Deutschland, England, Spanien und Mexiko noch gesteigert werden (92 Prozent).

Im Nachgang an diese MABs schloss sich ein internationales Projektmanagementverfahren an, welches an den größeren Standorten über zwei Jahre lief. Hierbei wurden insgesamt 350 Einzelmaßnahmen generiert, die darauf abzielten, Defizite zu verbessern. Die Schwerpunkte lagen neben der Abstimmung lokaler Probleme primär im Bereich Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit.

Nur um einige Beispiele zu geben: Es wurden Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte generiert und international eingesetzt. Da offenkundig wurde, dass das internationale Zusammenwirken optimiert werden kann, setzte man auf interkulturelles Training und standortübergreifendes Projektmanagement. Maßnahmen im Fertigungsbereich bezogen sich primär auf Systemverbesserungen bei der damals neu eingeführten Arbeitsform der Gruppenarbeit sowie in der Verbesserung der Ergonomie. Erstmals fanden auch die betrieblichen Medien an allen Standorten Einsatz und Kommunikationsbeauftragte vor Ort stellten fortan den internationalen Informationsfluss sicher. Zur Stärkung der globalen Zugehörigkeit der Belegschaften initiierte die Geschäftsleitung eine „Brose-Fußball-Weltmeisterschaft“.

Aus den drei beschriebenen Befragungswellen 1990-1994-1998 resultierten annähernd 1000 Einzelmaßnahmen, welche an den Standorten Coburg, Hallstadt, Meerane (Deutschland), Coventry (England), Sta. Margarida (Spanien), Puebla und Querétaro (Mexiko) umgesetzt wurden.

Aufgrund unternehmensspezifischer Entwicklungen, wie umfassende Reorganisation, Aufbau neuer Standorte und Wechsel im Top Management wurde eine erneute internationale Befragung ausgesetzt, jedoch weiterhin lokale, thematische Umfragen durchgeführt.

Im Jahr 2002 wurde eine erneute internationale Untersuchung an 14 Standorten angelegt und in 2003/2004 durchgeführt. Nachfolgend wird die Konzeption, Durchführung und Umsetzung dieser bisher umfangreichsten Studie des Automotives-Unternehmens beschrieben.

6. Methodische Aspekte

Überblick

Kernthema des Kapitels ist die Anlage und Konzeption der internationalen MAB an elf Standorten in zehn Ländern. Zuerst wird der Forschungsumfang der Studie in Deutschland, Europa und Übersee dargelegt.

Der Erfolg einer Mitarbeiterbefragung hängt maßgeblich von einer sorgfältigen Vorbereitung ab. Die Konzeption der Mitarbeiterbefragung ist deshalb ein wichtiges Thema des Kapitels. Dabei werden die Vor- und Nachteile einer internen bzw. externen Durchführung sowie der Einsatz unternehmensspezifischer Fragekonzepte diskutiert. Anschließend wird die Organisation des Gesamtprojektes und die internationale Informations- und Marketingkampagne für die Mitarbeiterbefragung vorgestellt.

Im nachfolgenden Abschnitt steht der Fragebogen im Mittelpunkt der Ausführungen. Zunächst werden die Besonderheiten einer internationalen Mitarbeiterbefragung diskutiert. Dann wird die bei der Studie verwandte Form nach den Kriterien des morphologischen Kastens der Forschungsgruppe Hamburg (Domsch & Ladwig, 2000) klassifiziert. Exemplarisch werden Inhalte einer umfassenden Mitarbeiterbefragung genannt, woran sich eine Vorstellung der Themenbereiche und Inhalte des eingesetzten Fragebogens anschließt. Die Überlegungen, die bei der Fragebogengestaltung und Itemkonstruktion zugrunde lagen, werden dargelegt und dabei Erkenntnisse der kognitionspsychologischen Umfrageforschung einbezogen. Auf die Erhebung von Kommentaren bzw. offenen Fragen und demographischen Kriterien sowie auf das Skalierungsformat und Antwortkategorien wird eingegangen. Seinen Abschluss findet dieser Abschnitt durch die Beschreibung des Pretest-Verfahren.

Schließlich ist das Stichprobenverfahren zentrales Thema. Diskussionspunkte sind in diesem Zusammenhang die Aspekte der Populationsbestimmung und Auswahl der Befragungsteilnehmer. Die Zusammensetzung der Stichproben und Vollbefragungen der internationalen Studie werden dargelegt.

In der Praxis ergeben sich bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen häufig spezifische Probleme und Widerstände. Auf die Ursachen dieser Widerstände und deren Begegnung wird eingegangen sowie Maßnahmen zur Vermeidung vorgeschlagen.

Die Beachtung der gesetzlichen Mitbestimmung betrieblicher Interessenvertretungen ist für den Erfolg einer Mitarbeiterbefragung unverzichtbar. Die einschlägigen Bestimmungen des deutschen Betriebsverfassungsgesetzes werden genannt und der Prozess der Mitbestimmung und Mitwirkung bei der vorliegenden Untersuchung beschrieben. Im Rahmen zunehmender Globalisierung der Märkte finden abschließend europäische Mitbestimmungsrechte im Kontext von Mitarbeiterbefragungen Beachtung.

6.1 Konzeption und Anlage der Mitarbeiterbefragungen an elf Standorten

6.1.1 Forschungsumfang

Insgesamt wurde die Mitarbeiterbefragung an 14 Standorten durchgeführt, aus Praktikabilitätsgründen wurden jedoch im Rahmen dieser Dissertation nur elf Standorte in die Auswertung miteinbezogen. Hierbei handelt es sich um:

Standort	Land
Coburg	Deutschland
Wuppertal	Deutschland
Coventry	England
Sta. Margarida	Spanien
Puebla	Mexiko
Curitiba	Brasilien
Bratislava	Slowakei
Rožnov	Tschechien
Paris	Frankreich
Detroit	USA
Tondela	Portugal

Tab. 2: Weltweite Präsenz

Um die Anlage der Untersuchung zu verdeutlichen, wird im Folgenden eine Klassifikation der Standorte nach regionaler Lage dargestellt. Die Eingliederung der Standorte erfolgte anhand der „DAC List of Aid Recipients – As at January 2003“ (o. V., 2003).

Abbildung 20: Standorte nach regionaler Lage

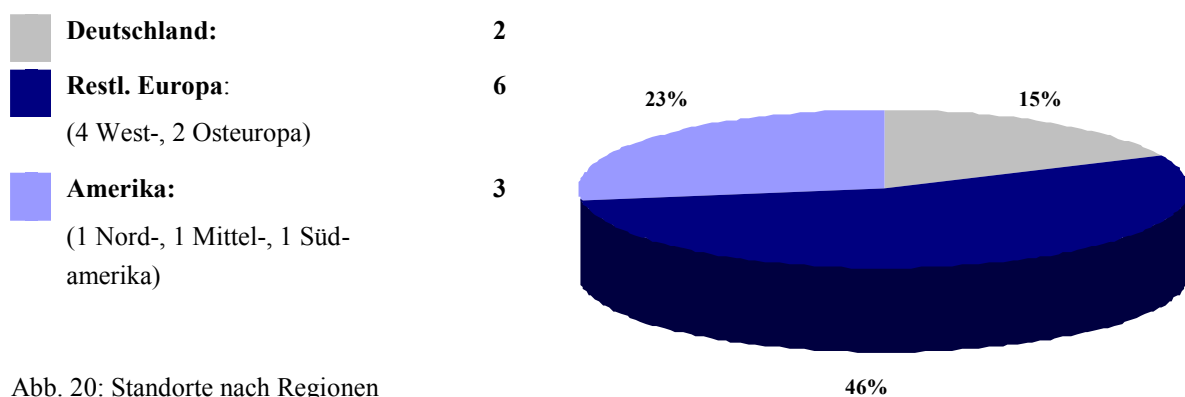


Abb. 20: Standorte nach Regionen

Abbildung 21: Standorte nach Wirtschaftsstruktur

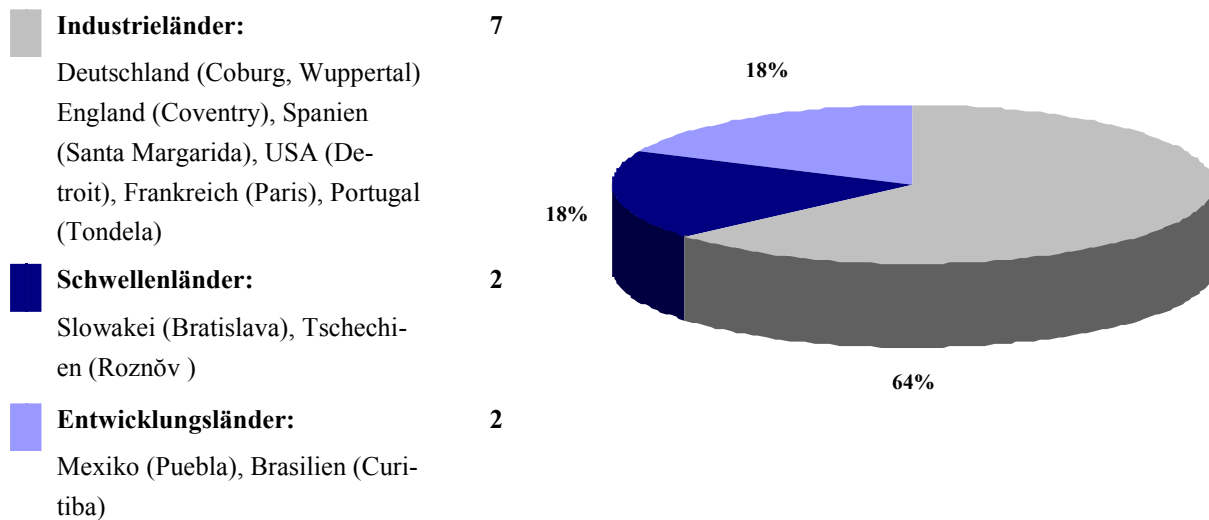


Abb. 21: Standorte nach Wirtschaftsstruktur

6.1.2 Zeitliche Dimension und Befragungswellen

Mitarbeiterbefragungen kosten Zeit und Geld. Deshalb müssen von vornherein ausreichend Ressourcen und ein fester Wille für ihren Einsatz gegeben sein. Freimuth und Kiefer (1995, S. 34 f.) bringen es so auf den Punkt: „*Schlechte Mitarbeiterbefragungen , die unprofessionell geplant, mit halbem Einsatz durchgeführt, oberflächlich analysiert und halbherzig weitergeführt werden, schaffen eher zusätzliche Probleme, anstatt die bestehenden zu lösen*“. Für eine erfolgreiche Abwicklung einer betrieblichen Mitarbeiterbefragung ist es deshalb entscheidend, das gesamte Projekt detailliert vor auszuplanen.

Zunächst muss im Rahmenplan die zeitliche Dimension berücksichtigt werden. Für eine MAB kommen nur Zeitfenster in Frage, die nicht mit wichtigen Geschäftsereignissen, wie beispielsweise Jahresabschlüssen oder großen Messen, auf denen sich das Unternehmen präsentiert und an denen viele Mitarbeiter beteiligt sind, kollidieren. Noch entscheidender sind die Ferienzeiten, weil dann viele Mitarbeiter im Urlaub sind. In der Praxis werden MABs meist im Frühsommer oder im Herbst durchgeführt, so auch bei der vorliegenden Untersuchung (s. Tab. 2). Nach Borg (2003, S. 87) liegt eine MAB dann zeitlich ideal, „*wenn im Zeitraum der Befragung alle Mitarbeiter anwesend sind, wenn sie anschließend Urlaub machen, wenn sie nach dem Urlaub die Auswertung der Befragung vorfinden und dann sofort in die weiteren Prozesse einsteigen können*“. Die Praxis zeigt jedoch, dass es *den* idealen Zeitpunkt niemals für alle Mitarbeiter geben wird. Insbesondere dann, wenn die Ergebnisse eine negative Tendenz zeigen, werden diese oftmals mit dem ungünstigen Zeitpunkt der Durchführung begründet.

Befragungswellen

Die ursprüngliche Planung sah vor, die Umfragen in zwei Etappen durchzuführen. Zunächst sollten die Belegschaften jener Werke befragt werden, die durch frühere Erhebungen bereits "befragungserprobt" waren. Dabei handelte es sich um die Standorte Coburg, Coventry, Sta. Margarida und Puebla. Während der Auswertung der Ergebnisse dieser Standorte sollte die Befragung in Curitiba, Detroit, Paris und Bratislava fortgesetzt werden.

Mit dem Erwerb der Robert Bosch Schließsysteme GmbH im November 2002 erweiterte sich der Kreis der zu Befragenden/der Untersuchung um weitere drei Standorte (Wuppertal, Rožnov und Tondela) und gut 1.600 Beschäftigte. Aufgrund dieser geänderten Rahmenbedingungen war eine Neuorganisation der Befragung notwendig, weshalb diese in folgenden vier Erhebungswellen erfolgte:

Phase I:	Coburg, Coventry, Sta. Margarida, Puebla
Vorbereitung	09/02 – 03/03
Durchführung	04/03 – 05/03
Analyse	05/03 – 06/03
Projektarbeit	07/03 – 07/04
Phase II:	Curitiba, Detroit, Paris
Vorbereitung	04/02 – 05/03
Durchführung	05/03 – 06/03
Analyse	07/03 – 08/03
Projektarbeit	09/03 – 09/04
Phase III:	Bratislava, Rožnov, Tondela
Vorbereitung	12/03 – 01/04
Durchführung	02/04 – 03/04
Analyse	04/04 – 05/04
Projektarbeit	06/04 – 06/05
Phase IV:	Wuppertal
Vorbereitung	04/04 – 05/04
Durchführung	06/04 – 07/04
Analyse	08/04 – 09/04
Projektarbeit	10/04 – 10/05

Tab. 3: Befragungswellen

6.1.3 Grundsätzliche methodische Überlegungen

Die Untersuchung wurde unternehmensintern durchgeführt und dabei ein organisationspezifisches Fragekonzept eingesetzt. Da dieses Vorgehen nicht unumstritten ist, werden zunächst die Vor- und Nachteile diskutiert. Anschließend wird die Organisation des Gesamtprojektes und die internationale Informations- und Marketingkampagne für die MAB vorgestellt.

6.1.3.1 Durchführende Einrichtung

Eine MAB kann unternehmensintern durchgeführt werden oder durch externe Personen. Letztere sind in der Regel Unternehmens- bzw. Personalberatungen oder kommerziell tätige Umfrageinstitute. Die vorliegende Studie wurde unternehmensintern mit Beteiligung eines externen wissenschaftlichen Beraters der Universität Bamberg durchgeführt.

Die Durchführung der Befragung durch Mitarbeiter des Unternehmens hat den Vorteil, dass diese detaillierte Kenntnisse der unternehmensspezifischen Befragungssituation, beispielsweise hinsichtlich der Hierarchien sowie der Sozial- und Kommunikationsstrukturen, besitzen. Darin kann eine gewisse Kooperationsbereitschaft begründet liegen, da man sich den eigenen Mitarbeitern gegenüber in gewisser Weise verpflichtet fühlt, sich an der Umfrage zu beteiligen (vgl. Neugebauer, 2003, S. 9).

Dem Vorteil, dass interne Mitarbeiter das wirkliche Geschehen vor Ort „an der Front“ verstehen, steht der Nachteil gegenüber, dass die für eine objektive Analyse und Interpretation der Befragungsergebnisse notwendige Distanz in den Augen der befragten Mitarbeiter oft nicht sichergestellt werden kann (vgl. Domsch & Siemers, 1995, S. 43).

Eine externe Durchführung hat den Vorteil, dass eine Betriebsblindheit gegenüber den wichtigsten Problemen verhindert wird (vgl. Ganserer & Große-Peclum, 1997, S.107). Für die Mitarbeiter kann sich das Gefühl ergeben, die Anonymität würde besser gewahrt als wenn betriebsinterne Mitarbeiter die Befragung leiten. Für die Durchführung durch ein externes Institut spricht auch die Tatsache, dass diese oft bereits einen großen Fundus an fachlichen und organisatorischen Erfahrungen aus einer Reihe bereits durchgeführter Mitarbeiterbefragungen besitzen, während interne Mitarbeiter diese oft zum ersten Mal mit all ihren Anlaufschwierigkeiten bewerkstelligen. Lauterburg (1995, S. 156) spricht sogar davon, dass Neutralität, Objektivität und Professionalität nur durch Externe zu gewährleisten sei.

Ein weiterer Vorteil eines externen Institutes ist, dass aufgrund der Professionalität die Durchführung in der Regel relativ schnell vorangehen dürfte, die Auswertung bald zur Verfügung steht und dass dieses Vorgehen im Betrieb eher akzeptiert werden dürfte als eine Befragung durch interne Mitarbeiter.

Allerdings sollte man sich darüber im klaren sein, dass das Know how und die Ersthandinformation extern bleibt und dass es bei dem schriftlichen Bericht des Umfrageinstitutes zu Transferproblemen zwischen Institut und dem befragten Betrieb kommen kann.

Die hauptsächlichen Nachteile von externen Instituten liegen in den nicht unbeträchtlichen Kosten und der Unkenntnis über die jeweilige Arbeitswelt. Im vorliegenden Fall waren dies entscheidende Gründe für eine unternehmensinterne Durchführung. Zugleich bestanden bereits über mehr als ein Jahrzehnt Erfahrungen in der Konzeption und Durchführung von MABs, was ebenfalls für eine interne Abwicklung sprach.

6.1.3.2 Organisationsspezifische Entwicklungen

Bungard et al. (1997, S. 252) berichtet, dass die 100 umsatzgrößten Unternehmen Deutschlands fast ausschließlich organisationsspezifische Instrumente einsetzen. Die Fragebögen werden entweder auf der Basis von Standardinstrumenten entwickelt und anschließend firmenintern angepasst (48,6 %) oder aber vollkommen eigenentwickelt (51,4 %). Ein „maßgeschneidertes“, unternehmensspezifisches Konzept wird jedoch nicht nur von Praktikern favorisiert (vgl. Comelli, 1997, S. 39; Bungard, 1997, S.11; v. Rosenstiel & Bögel, 1997, S. 90 ff.; Putti, 1989, S. 270; Sauermann, 1979, S. 30).

Auch bei dem Fragebogen der internationalen Untersuchung handelt es sich um ein organisationsspezifisches Konzept und nicht um ein standardisiertes Verfahren (s. Kap. 3.6 „Messung von Arbeitszufriedenheit“).

Gründe für eine unternehmensspezifische Konzeption:

- Auf diese Weise kann der Fragebogen die betrieblichen Bedingungen und Strukturen abbilden und die Befragten empfinden die Inhalte adäquat mit der von ihnen erlebten Realität (vgl. Putti, 1989, S.270).
- Unternehmensspezifische Konzepte bieten die Möglichkeit, durch Integration von Fragekomplexen, etwa zu Themen wie Qualität, Geschäftsprozesse oder Dienstleistungsorientierung gegenüber Kunden, bei den befragten Mitarbeitern ein Problembewusstsein zu aktivieren.
- Durch Ergänzung von Themen, die seitens des Managements, der Arbeitnehmervertretung und der Belegschaft vorgeschlagen werden, können nicht nur spezielle Problembereiche gezielt abgefragt, sondern durch die Teilhabe am Prozess auch die Akzeptanz für das Befragungsinstrument erhöht werden (vgl. Comelli, 1997, S. 39 f.).

Argumente für den Einsatz eines standardisierten Verfahrens:

Standardisierte Verfahren, wie beispielsweise das der „Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ)“ von Fischer und Lück (1978) oder der „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“ von Neuberger und Allerbeck (1978) erfüllen im Gegensatz zu den meisten „selbstgestrickten“ Unternehmenskonzepten die üblichen Testgütekriterien (vgl. Lienert, 1969, S. 2). Bei diesen Verfahren liegen ausführliche empirische Analysen vor. Beispielsweise ist die empirische Bewährung des Arbeitsbeschreibungsbogens anhand der Daten von mehr als 6000 Personen aus 23 Organisationen belegt (vgl. Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 224). Somit gibt es bei diesem standardisierten Verfahren nicht nur Informationen über die interne Konsistenz und die Stabilität der einzelnen Skalen, sondern auch über die Beziehung zu den verschiedensten soziodemographischen Größen sowie Normwerte für bestimmte Gruppen. Das Konzept von Fischer und Lück wurde ebenfalls sorgfältig entwickelt und dabei die Trennschärfe der Items durch mehrere Itemanalysen und die Validität durch Expertenratings geprüft (vgl. Saueremann, 1979, S. 28). Solche geprüften Verfahren sind hinsichtlich Validität und Reliabilität den unternehmensspezifischen Konzepten klar überlegen.

Allerdings spielt nach Bungard (1997, S. 11) die Validität bei MABs eine untergeordnete Rolle, „da nur spezifische Sachverhalte direkt bewertet und keine abstrakten hypothetischen Konstrukte erfasst werden“ und das „*Reliabilitätsproblem aus den gleichen Überlegungen ebenfalls nur begrenzt sinnvoll ist*“. Zwar sollten bei wiederholten Messungen möglichst identische Resultate erzielt werden, jedoch ist dies bei den üblicherweise gestellten Fragen aus Bungards Sicht sowieso gegeben. Eine „*rigide*“ Orientierung an dem Validitäts- und Reliabilitätskriterium fördert nach Bögel und v. Rosenstiel (1997, S. 84 f.) die Tendenz, auf fertige und überprüfte, evaluierte Instrumente zurückzugreifen, was jedoch nach deren Überzeugung „*den spezifischen Anforderungen an eine MAB in einem konkreten Unternehmen nur selten gerecht wird*“.

Abschließend kann gesagt werden, dass der Einsatz unternehmensspezifischer Konzepte immer ein Spagat ist: Einerseits will die MAB den spezifischen Anforderungen des Unternehmens gerecht werden und andererseits soll das Fragekonzept möglichst valide und empirisch erprobt sein. Beide Ansprüche umzusetzen sind ein Balanceakt der nicht nur Sachverstand, sondern auch Präzision und ausreichend Zeit erfordert. Da insbesondere die zeitliche Ressource in der Praxis rar ist und es standardisierten Verfahren oftmals an Aktualität, Spezifität und Kompaktheit fehlt, entscheiden sich viele Praktiker, wie auch das Unternehmen Brose, für die Entwicklung und den Einsatz eines organisationsspezifisch entwickelten Konzeptes. Bei der vorliegenden Studie sollte das Fragekonzept primär den Anforderungen der Praxis gerecht werden. Dabei wurden Abstriche bezüglich der Reliabilität und Validität in Kauf genommen. Dieser Aspekt wird im Kapitel 9 „Diskussion“ nochmals aufgegriffen.

6.1.4 Organisation des Gesamtprojektes

Nachfolgend werden die Organisation und Verantwortlichkeiten für das Gesamtvorhaben vorgestellt:

6.1.4.1 Projektmanagement

Da es sich bei der MAB um ein globales Projekt mit insgesamt 3390 Befragten handelte, wurden in der Organisation verschiedene zentrale und lokale Gremien definiert und einbezogen. Die Organisation der Studie erfolgte entsprechend der Vorgaben eines internen Projektmanagementverfahrens.

6.1.4.2 Projektleitung, Steuerungsgremium und Projektteam

Die Projektleitung und somit auch die Verantwortung für das Gesamtprojekt übernahm die Autorin vorliegender Studie. Die Regelungen des Projektmanagements verlangen die Bildung eines Steuerungsgremiums, welches den korrekten Ablauf eines Projektes sicherstellt. Dieses setzte sich aus dem geschäftsführenden Gesellschafter, dem kaufmännischen Geschäftsführer sowie dem Leiter des Zentralen Personals des Unternehmens zusammen. Externer wissenschaftlicher Berater der Studie war Professor, Dr. H. J. Liebel, Sozial- und Organisationspsychologie der Universität Bamberg.

Die erste Aufgabe des Steuerungsgremiums war es, über die Durchführung des Gesamtvorhabens zu entscheiden. Hierfür wurde von der Projektleitung eine Grobkonzeption erarbeitet, welches die Ziele, das Vorgehen und die ungefähren Kosten definierte. Erst nach Freigabe dieser Grobplanung durch das Steuerungsgremium fand das Vorhaben Anerkennung als reguläres Projekt. Der Grobkonzeption folgte eine detaillierte Planung, welche in diesem Kapitel erläutert wird.

Der Projektleiterin wurde ein Projektteam zur Seite gestellt, das die Projektleitung bei der Vorbereitung der Befragung, der Fragebogenkonzeption sowie der Koordination der einzelnen Standorte unterstützte. Neben der inhaltlichen Erarbeitung des Fragebogens war eine wichtige Aufgabe des Teams, anhand der Kostenstellenstruktur des Unternehmens die Abfrage der Arbeitsbereiche im Fragebogen für jedes Werk zu erarbeiten. Die Teammitglieder waren neben Mitarbeitern der Zentralen Mitarbeiterberatung überwiegend HR-Leiter des Zentralen Personalwesens.

6.1.4.3 Lokale und internationale Zuständigkeiten

Die Verantwortung für eine strukturierte Abwicklung der Befragungen an den einzelnen Standorten trug jeweils ein Projektkoordinator vor Ort, der fast immer aus dem Personalbereich stammte. Diese wurden von einem lokalen Leitungsgremium beratend unterstützt, das aus dem Werkleiter des Standortes, dem Leiter des Zentralen Personals sowie der Autorin bestand.

Die Projektkoordinatoren waren für die komplette Abwicklung der Befragung vor Ort – von der Vorbereitung bis zur vollständigen Umsetzung abgeleiteter Maßnahmen – am jeweiligen Standort verantwortlich. Dies beinhaltete die Vervielfältigung und Verteilung der Fragebögen, den Einsatz von Marketingmaßnahmen sowie die Koordination des Rücklaufs.

Während die Standorte Coburg, Coventry, Sta. Margarida und Puebla bereits früher befragt wurden, handelte es sich bei den Belegschaften von Curitiba, Detroit, Paris und Bratislava, Wuppertal, Rožňov und Tondela um Erstbefragungen. Nicht nur bei den Mitarbeitern, sondern auch bei den Projektkoordinatoren vor Ort gab es daher keine Vorerfahrungen mit MABs.

6.1.5 Information und Marketing

Die Vorbereitung von MABs beinhaltet Marketingmaßnahmen, um eine hohe Akzeptanz bei den Befragten für die MAB zu fördern. Deshalb wurde ein Marketingkonzept in Kooperation mit der betriebsinternen „Zentralen Unternehmenskommunikation“ entwickelt und weltweit eingesetzt.

Da durch gezielte Information, Appelle, Anreize und Diskussionen mit Multiplikatoren der Rücklauf positiv beeinflusst werden kann, wurden folgende Informationswege für ein internes Marketing genutzt: Appelle in dem internen Infoblatt, persönliches Anschreiben, Betriebsversammlung, Aushänge, Intranet, Plakate und der Einsatz von Incentives.

Verschiedene Maßnahmen sollten die Befragten auf die MAB vorbereiten. Flankierende Aktivitäten während der Befragung finden unter 6.2 „Durchführung der MAB“ Beachtung. Die wesentlichen Informationen für die Belegschaft sind im Anhang (A/B/D) beigefügt.

Information des Betriebsrats

In einem ersten Schritt wurde die Befragung an den deutschen Standorten in einer Betriebsratssitzung vorgestellt. Dies war zum einen nötig, um der gesetzlich festgeschriebenen Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung (unter Punkt 6.1.9 näher ausgeführt) nachzukommen. In der Vergangenheit hatte sich außerdem gezeigt, dass sich Mitarbeiter bei Fragen direkt an Betriebsratsmitglieder, die in der Produktion präsent sind, wenden. Auch deshalb war es wichtig, diese Multiplikatoren gut zu informieren und für das Vorhaben zu gewinnen.

Betriebsversammlung

In der regelmäßig stattfindenden Betriebsversammlung wurde die MAB angekündigt, wesentliche Rahmenbedingungen genannt und die Mitarbeiter zur Teilnahme motiviert.

Aushang

Zwei Wochen vor Befragungsbeginn informierte ein Aushang an den offiziellen Informationstafeln über die wichtigsten Rahmenbedingungen der MAB. Hierbei wurde Sinn und Zweck der Umfrage, die Freiwilligkeit der Teilnahme sowie die Anonymität der Daten zugesichert. Genannt wurden auch die Kernthemen der MAB und die Modalitäten der Befragung. Darüber hinaus erfolgte die Zusage, dass die Geschäftsführung die Ergebnisse ernst nehmen wird und nachfolgend Maßnahmen zur Verbesserung erarbeitet werden. Der Aushang war vom Betriebsratsvorsitzenden und der Projektleiterin unterschrieben. Damit wurde den Mitarbeitern signalisiert, dass die MAB von der betrieblichen Interessenvertretung unterstützt und gewünscht wird.

Motivationsschreiben

Es wurde ein Anschreiben erarbeitet, welches zusammen mit dem Fragebogen an die befragten Mitarbeiter ging. Dieses war vom geschäftsführenden Gesellschafter unterschrieben und erklärte den Befragten nochmals die Intention der MAB, betonte die absolute Anonymität und Vertraulichkeit der Daten und bat um rege Beteiligung.

Infoblatt und Intranet

Kurz vor dem Start wurde die MAB in dem wöchentlich erscheinenden Infoblatt angekündigt und an die Mitarbeiter appelliert mitzumachen. Das hausinterne Intranet gab kontinuierlich Informationen über Ziele und Ablauf der MAB. Diese Informationen erfolgten zweisprachig (Deutsch, Englisch).

Plakate und Incentives

An allen Standorten wurden an zentralen Orten großformatige Farbplakate angebracht, um die Mitarbeiter für die Befragung zu gewinnen. Bei Teilnahme an der Befragung wurde ein kleines Präsent (Kugelschreiber mit Brose-Logo) angekündigt. Der motivationsfördernde Effekt von Incentives wurde bereits in einigen Studien belegt.

Das Marketing für die MABs stellte nicht nur eine angemessene und umfassende Information über die Ziele und Modalitäten der Umfrage sicher, sondern machte den Mitarbeitern bewusst, dass sich sowohl die Unternehmensleitung als auch die betriebliche Interessensvertretung für das Vorhaben einsetzten. Durch vielfältige Marketingaktivitäten wurde den Mitarbeitern zudem der hohe Stellenwert der MAB für das Unternehmen verdeutlicht. Diese Art der Vorinformation und Anonymitätsgarantie wirkt sich positiv auf die Rücklaufquote aus (vgl. Wieken, 1974 zit. n. Bortz & Döring, 2002, S. 257).

6.1.6 Fragekonzept

Zuerst werden in diesem Abschnitt beachtenswerte Besonderheiten bei internationalen Fragekonzepten herausgestellt. Anschließend werden Form und Inhalt der MABs vorgestellt und auf die Fragebogengestaltung und Itemkonstruktion eingegangen. Positive und negative Effekte bei Erhebung von Kommentaren und offenen Fragen werden diskutiert. Thematisiert werden weiterhin die Abfrage demographischer Items, das Skalierungsformat und die Antwortkategorien. Abschließend wird das Pretest-Verfahren beschrieben.

6.1.6.1 Internationale Fragekonzepte

Die Sprache ist elementarer Bestandteil einer Kultur. Bei einer Befragung, die in mehreren Ländern durchgeführt wird, liegt es auf der Hand, dass es oftmals Verständnisprobleme gibt. Üblicherweise werden die Fragebögen in eine andere Sprache übersetzt, so auch bei der vorliegenden Studie:

Der Fragebogen der Studie wurde zunächst von einer externen Übersetzungsagentur in die jeweilige Landessprache übersetzt. Entsprechend der verschiedenen Länder erfolgte eine Fragebogenkonzeption in sieben Sprachen. Um die Verständlichkeit und Eignung der Übersetzungen für den weltweiten Einsatz zu sichern, wurden diese vor Ort auf Sprachangemessenheit überprüft. Anschließend wurden an jedem Standort ca. 10 Probeinterviews mit Personen aus verschiedenen Mitarbeitergruppen (gewerbliche Mitarbeiter, Angestellte, Führungskräfte, ggf. Auszubildende) geführt, welche die Angemessenheit und Verständlichkeit des Fragebogens beurteilten.

Diese Überprüfung an einer aus der Zielgruppe stammenden Stichprobe ist zentral für das Gelingen einer Fragebogenstudie (vgl. Bortz & Döring, 2002, S. 359). Das Konzept wurde an allen Standorten als geeignet empfunden, sprachliche Korrekturen wurden eingearbeitet.

Die Probleme bei einer vergleichenden Durchführung einer MAB dürfen jedoch dennoch nicht unterschätzt werden. Exemplarisch werden von Lück (1997, S. 401) drei Probleme genannt, die bei Übersetzungen auftauchen können:

- Das deutsche Wort „Arbeitssicherheit“ kann im Sinne der Arbeitsvorschriften zur Unfallverhütung verstanden werden (engl.: safety), aber auch im Sinne der Erhaltung des Arbeitsplatzes (engl.: security).

- Im Deutschen ist eine doppelte Verneinung eine Bejahung; im Spanischen ist es eine verstärkte Verneinung.
- Die in Unternehmen häufig verwendeten englischsprachigen Begriffe wie empowerment, quality network, benchmarking, etc. lassen sich manchmal nur durch längere Umschreibungen übersetzen.

Die Erfahrungen aus dem Bereich der Adaption fremdsprachiger Tests und kulturpsychologischer Erkenntnisse können bei der Übersetzung von Fragebogen in MABs genutzt werden. Praktikabel ist die Übersetzung durch einen kompetenten Übersetzer und die anschließende Rückübersetzung ohne Kenntnis des Originals durch einen weiteren Übersetzer.

Bei der vorliegenden Studie wurde primär aus Zeit und Kostengründen auf einen so qualitativ hochwertigen Übersetzungsprozess verzichtet. Dieser Aspekt wird im Kapitel 9 „Diskussion“ nochmals aufgegriffen.

6.1.6.2 Form

In einer MAB werden Mitarbeiter unter Verwendung einer bestimmten sozialwissenschaftlichen Datenerhebungsmethodik systematisch nach ihren Meinungen und Einstellungen zu verschiedenen Themen befragt, die bedeutsam für das Erreichen der Ziele der Organisation sind. Dies geschieht mit der Absicht, die Daten über Personen zu Statistiken bzw. Trendaussagen zu verdichten, um damit das Erreichen der Ziele zu unterstützen.

Entsprechend der Kriterien können verschiedene Formen von Mitarbeiterbefragungen unterschieden werden. Hierbei gibt es eine Vielzahl von Unterscheidungskriterien, welche in Abb. 22 verdeutlicht werden.

Abbildung 22: Alternative Formen von Mitarbeiterbefragungen

Beschreibungsmerkmale (Auswahl)	Ausprägungen (Auswahl)			
	Ziel	Allgemeine Zufriedenheitsmessung, Betriebsklimaanalyse	Einsatz als TQM-Instrument	Benutzung für Organisationsentwicklungen
Initiative	Unternehmensleitung, Personalbereich	Arbeitnehmervertretungen	Unternehmensleitung, Personalbereich und Arbeitnehmervertretungen gemeinsam	
Einbindung	nur Mitarbeiterbefragung		in eine umfassende Situationsanalyse integriert (z.B. MAB, Kunden- und Lieferantenbefragung)	
Inhalt	Umfassende Mitarbeiterbefragung		Spezielle Befragung (z.B. zur Arbeitszeitflexibilisierung)	
Verbindlichkeit	Freiwilliger Einsatz		vom Unternehmen vorgeschrieben/umfassend initiiert	
Erfassung der Information	Schriftlich (per Fragebogen)	Mündlich (per Interview/Gespräche/Workshops)		teils schriftlich/teils mündlich
Personenbezug im Führungskreis	Direkter Vorgesetzter	direkter und nächsthöherer Vorgesetzter	bestimmte Zielgruppen aus Vorgesetztenbereich	Management insgesamt
Anonymität	ohne Namensangabe und demographische Variablen	freiwillige Angabe demographischer Variablen (z.B. Alter/Geschlecht)		mit Namensangabe
Standardisierung	Vollständig standardisiert	Teilstandardisiert		nur freie Antworten
Häufigkeit	Einmalig	Regelmäßig (z.B. im Verbund mit 360°-Feedback)		fallweise (z.B. 12 Monate nach organisatorischen Veränderungen)
Richtung	Einschätzungen nur durch die Mitarbeiter (einseitig)		auch Einschätzung der Mitarbeiter durch Vorgesetzte (zweiseitige Formen)	
Feedback	Ergebnisse nur an die Unternehmensleitung/ Führungskräfte/ Personalbereich	Gesamtergebnisse an alle, Bereichsergebnisse nur an den jeweiligen Bereich		Völlige Transparenz aller Ergebnisse / internes Benchmarking
Reichweite	Befragung nur im nationalen Bereich		internationale Befragung	

Abb. 22: Alternative Formen von Mitarbeiterbefragungen
 (Forschungsgruppe Hamburg: Baukastensystem Auszug Morphologischer Kasten)
 Quelle: Domsch und Ladwig, Handbuch Mitarbeiterbefragungen, 2000, S. 4.

Letztendlich richtet sich die gewählte Form vorrangig nach den Zielen der Befragung, ihrer Zweckgebundenheit und der möglichen Operationalisierung sowie dem Reifegrad der Unternehmenskultur. Jedoch hat sich die schriftliche, anonym durchgeführte, strukturierte und standardisierte Befragung mit geschlossenen und teilweise offenen Fragestellungen nach Domsch und Ladwig (2000) in der Praxis durchgesetzt. Bungard et. al. (1997, S. 252) berichtet ebenfalls, dass 97 Prozent der 100 umsatzstärksten Unternehmen eine schriftliche Befragung durchführen, wobei diese meist mit offenen Fragen kombiniert werden.

Die ausgewiesenen Unterscheidungsmöglichkeiten entsprechen den aus der empirischen Sozialforschung und aus der Marktforschung bekannten Differenzierungen und Gestaltungsmöglichkeiten. Fast alle Ausprägungsformen lassen sich nach Domsch und Ladwig (2000, S. 5) im Rahmen innerbetrieblicher MABs durch Beispiele aus der Praxis belegen. Im konkreten Fall kann man die relevanten Alternativen mit Hilfe des aufgezeigten morphologischen Kastens diskutieren. Die vorliegende Untersuchung wird in das Schema von Domsch und Ladwig (2000) folgendermaßen eingeordnet:

Abb. 23: Klassifikation der internationalen Untersuchung

Beschreibungsmerkmale (Auswahl)	Ausprägungen (Auswahl)	
Ziel	Allgemeine Zufriedenheitsmessung, Betriebsklimaanalyse	Benutzung für Organisationsentwicklungen
Initiative	Unternehmensleitung	Personalbereich
Einbindung	Nur Mitarbeiterbefragung	
Inhalt	Umfassende Mitarbeiterbefragung	
Verbindlichkeit	Freiwilliger Einsatz	
Erfassung der Information	Schriftlich (per Fragebogen)	
Personenbezug im Führungskreis	Direkter Vorgesetzter	Management insgesamt
Anonymität	Freiwillige Angabe demographischer Variablen (z.B. Alter, Geschlecht)	Freiwillige Namensangabe
Standardisierung	Überwiegend standardisiert	Offene Fragen
Häufigkeit	Regelmäßig	
Richtung	Einschätzungen nur durch die Mitarbeiter (einseitig)	
Feedback	Ergebnisse an die Unternehmensleitung/ Betriebsrat/ Personalbereich/Werkleiter	Gesamtergebnisse an alle, Bereichsergebnisse nur an Führungskräfte des jeweiligen Bereichs
Reichweite	Internationale Befragung	

Abb. 23: Klassifikation der internationalen Untersuchung analog zum morphologischen Kasten nach Domsch und Ladwig

Quelle: Handbuch Mitarbeiterbefragungen, 2000, S. 4

Die Form der vorliegenden Studie (schriftlich, anonym durchgeführt, strukturiert und standardisiert mit geschlossenen und teilweise offenen Fragestellungen) entspricht damit den gängigen Verfahren in Unternehmen.

Prinzipiell sind bei schriftlichen Befragungen geschlossene Fragen offenen vorzuziehen (vgl. Bortz & Döring, 2002, S. 254). Abgesehen von ihrer höheren Objektivität entfallen bei geschlossenen Fragen zeit- und kostenaufwendige Kategorisierungsarbeiten.

Entsprechend besteht vorliegender Fragebogen zum Großteil aus geschlossenen Fragen. Da jedoch offene Fragen gerade in Betriebsklimastudien eine große Rolle spielen, wurde bei der Untersuchung den Mitarbeitern zum Ende des Fragebogens die Möglichkeit gegeben, in eigenen Worten wichtige Aspekte anzumerken.

6.1.6.3 Inhalte

Ebenso wie Funktion und Form resultiert auch der Inhalt einer Mitarbeiterbefragung immer aus den angestrebten Befragungszielen. Domsch und Ladwig (2000, S. 5 f.) unterscheiden zwei Kerngruppen:

a) **Spezielle MABs** beinhalten Items, die ein konkretes Thema oder eine bestimmte Auswahl von Fragen betreffen. Oftmals handelt es sich bei speziellen MABs um nachfolgende Aktionen an umfassende Befragungen, bezogen auf besonders veränderungswürdige Bereiche (s. Kap. 4).

b) In **umfassenden MABs** werden Fragen zu relativ vielen Kernbereichen gestellt. Eine beispielhafte Übersicht einer umfassenden MAB bietet der Fragebogen der Forschungsgruppe Hamburg:

Lfd. Nr.	Kernbereiche	Fragen zum jeweiligen Kernbereich (standardisiert / katalogartig / skaliert / offen)
1	Tätigkeit/ Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsbereich - Art der Tätigkeit - Art der Arbeitsorganisation - Arbeitsbelastung - Eigene Veränderungsvorschläge
2	Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> - Umweltbedingungen (Klima, Beleuchtung, Lärm) - Arbeitsplatzgestaltung - Arbeitszeitgestaltung - Eigene Veränderungsvorschläge
3	Entgelt und Sozialleistungen	<ul style="list-style-type: none"> - Höhe des Entgelts im Vergleich zur Leistung, zu Kollegen, zu anderen Unternehmen - Bedeutung der zusätzlichen Sozialleistungen - Veränderungsvorschläge zu Sozialleistungen
4	Kommunikation / Information	<ul style="list-style-type: none"> - Informationen über das Gesamtunternehmen - Informationen über die Arbeit - Informationsquellen, -medien, -wege - Betriebliches Vorschlagswesen / KVP / TQM - Gewünschte Zusatzinformationen
5	Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit mit unmittelbaren Kollegen - Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen / internen Dienstleistern im Gesamtunternehmen - Eigene Veränderungsvorschläge

6	Möglichkeit zur Umsetzung eigener Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Eignung- u. eignungsadäquater Arbeitseinsatz - Entfaltungsmöglichkeiten - Wichtigkeit der Arbeit - Eigene Veränderungsvorschläge
7	Weiterbildung / Entwicklungsmöglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterbildungsangebot - Möglichkeiten zur Nutzung - Schwierigkeiten bei Nutzung - Möglichkeiten und Hindernisse des Aufstiegs - Eigene Veränderungsvorschläge
8	Vorgesetztenverhalten/ Beziehung zum Vorgesetzten	<ul style="list-style-type: none"> - Fachliche Fähigkeiten des Vorgesetzten, Informationsverhalten, Motivation, Berücksichtigung der eigenen Meinung, Gerechtigkeit, Hilfe bei beruflichen und privaten Schwierigkeiten - Eigene Veränderungsvorschläge
9	Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Einschätzung der Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes, der Beschäftigung im Unternehmen - Gesamtzufriedenheit mit der Arbeit - Allgemeines Ansehen des Unternehmens beim Befragten, beim Kunden, in der Gesellschaft - Eigene Veränderungsvorschläge
10	Statistik	<ul style="list-style-type: none"> - Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit, Einkommensform, Einkommenshöhe, Arbeitszeitform - Mitarbeitergruppe / Hierarchieebene
Copyright des konkreten Fragebogens bei F.G.H. Forschungsgruppe Hamburg		

Abb. 24: Inhalte einer umfassenden Mitarbeiterbefragung
Forschungsgruppe Hamburg. Quelle: Domsch und Ladwig, Handbuch der Mitarbeiterbefragung, 2000, S. 6-7

Neben den in Abbildung 24 angeführten Inhalten können auch Beurteilungssysteme, Arbeitnehmervertretung und unternehmensspezifische „Sonderfragen“ sowie Items zur MAB selbst Themen einer umfassenden Befragung sein (vgl. Bungard, Fettel & Jöns, 1997, S. 251).

Entwicklung und Modifikation der Fragebogeninhalte der vorliegenden Studie

Auch das Unternehmen Brose Fahrzeugteile führte 1990 eine umfassende Befragung durch. Anhaltspunkt war damals der Standardfragebogen der Forschungsgruppe Hamburg (s. Abb. 24). Dieser wurde nach den Vorstellungen und Bedürfnissen des Unternehmens modifiziert und beinhaltete annähernd 100 Items.

Danach fokussierten erneute MABs (1994, 1998) mit 35-40 Items insbesondere die jeweils veränderungswürdigen Bereiche. Dennoch handelt es sich nicht um thematische Befragungen, da hierbei verschiedene Themenbereiche abgefragt werden.

Der Fragebogen wurde nach jeder Befragung an aktuelle betriebliche Gegebenheiten adaptiert, jedoch einige Kernfragen für Langzeitvergleiche im Fragekonzept dauerhaft verankert. Nachfolgend werden die Themenbereiche und Inhalte des Fragekonzeptes der Studie 2003/2004 vorgestellt.

6.1.6.3.1 Themenbereiche des Fragebogens

In der Literatur wird mehrheitlich ein strukturierter Aufbau des Fragebogens empfohlen, wobei ähnliche Inhalte in einem Themenblock abgefragt werden. Nach Borg (2003, S. 148) kann so die „*Urteilsbildung besser fundiert werden*“ und überfordert den Befragten weniger als dies bei einer zufälligen Itemreihenfolge der Fall ist.

Bei der vorliegenden Studie wurden fünf zentrale Themenfelder identifiziert und jedes Themengebiet im Fragebogen mit vier bis elf Items abgebildet. Der Fragebogen ist im Anhang dokumentiert. Folgende Themenbereiche wurden abgefragt:

Themenbereich	Anzahl der Fragen
Arbeitsaufgabe und Arbeitsbedingungen	8
Mitgestaltung und Mitverantwortung	4
Zusammenarbeit und Arbeitsqualität	6
Führung durch direkte Vorgesetzte	11
Betriebsklima und Ansehen der Firma	8
Gesamt	37

Tab. 4: Themenbereiche des Fragebogens

Spezifizierung der Themenbereiche

Von Rosenstiel (2000, S. 394 f.) nennt neben der allgemeinen Zufriedenheit als Generalfaktor folgende Aspekte der Arbeit als relevante Einflussgrößen für Arbeitszufriedenheit:

Kollegen, Arbeitsinhalt, Management und Führung, Bezahlung, Arbeitsbedingungen, Firma, Sozialleistungen, Beförderung, Anerkennung und Status, Förderung und Schulung, Leistungserfolg und Verantwortung, Sicherheit, Zukunft und Entfaltungsmöglichkeiten.

Mehrheitlich fanden diese Aspekte bei dem vorliegenden Fragekonzept Berücksichtigung:

Arbeitsaufgabe und Arbeitsbedingungen

Hier wurden die Zufriedenheit mit der Tätigkeit und dem Arbeitsplatz sowie die Güte der Einweisung und Einarbeitung abgefragt. Weiterhin wurden die Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung, die Zufriedenheit mit dem Arbeitentgelt und die individuelle Arbeitsbelastung berücksichtigt.

Mitgestaltung und Mitverantwortung

Bestandteile dieses Themengebietes waren der Einsatz der eigenen Kompetenzen, die Möglichkeiten der Einflussnahme auf das Arbeitsgebiet und den Arbeitsablauf sowie die Innovationskraft der Arbeitsgruppe.

Zusammenarbeit und Arbeitsqualität

Dieser Themenblock besteht aus Fragen zur Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung sowie zur bereichsübergreifenden Kooperation. Weitere Fragen wurden zur Effizienz des Informationsflusses, zum Bekanntheitsgrad der Abteilungsziele und Unternehmensgrundsätze sowie zur Qualität der Arbeitsergebnisse gestellt.

Führung durch Vorgesetzte

Die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten wurde innerhalb folgender Themen erfragt: Information, Feedback, Lob und Kritik, Vorbildfunktion, Fairness, Unterstützung, Respektieren der Meinung der Mitarbeiter, Partizipation und Innovation. Abschließend wurde die Gesamtzufriedenheit mit dem Vorgesetzten abgefragt.

Betriebsklima und Ansehen

In diesem Themensegment galt es, eine Einschätzung zum Betriebsklima innerhalb der Abteilung sowie der gesamten Firma, zur internen und externen Reputation von Brose, zur Identifikation mit dem Unternehmen sowie über die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes zu erhalten.

Mitarbeiterbefragung

Weiterhin wurde die Meinung der Befragten über die Mitarbeiterbefragung und deren Vertrauen in den sich anschließenden Verbesserungsprozess erhoben.

Modifikation des Fragekonzeptes am Standort Wuppertal

Die Mitarbeiterbefragung am Standort Wuppertal wurde auf Wunsch der Verantwortlichen vor Ort mehrmals ausgesetzt (s. 6.1.9 „Mitbestimmung“). Bei der verbindlichen Festlegung der Durchführung kamen Betriebsrat und Werkleitung mit der Projektleitung überein, den Fortschritt der Integration in die Brose-Gruppe zu erheben. Deshalb wurde eine diesbezügliche Frage am Standort Wuppertal zusätzlich in das Segment „Betriebsklima und Ansehen der Firma“ integriert.

6.1.6.3.2 Kommentare und offene Fragen

In vielen MABs werden die geschlossenen Items durch Kommentare und offene Fragen ergänzt. Kommentare können in freier Formulierung in dafür vorgesehene Felder eingetragen werden, welche sich meistens an geschlossene Fragen anfügen. Offene Fragen stehen für sich und werden fast immer an das Ende eines Fragebogens gesetzt.

Bei der vorliegenden Untersuchung wurden zwei offene Fragen in das Fragekonzept aufgenommen und im Anschluss an die geschlossenen Fragen gestellt. Hierbei wurden Mitarbeiter gefragt, was die Firma ihrer Meinung nach tun könnte, um die Arbeitsergebnisse, die Arbeitsqualität sowie die Führung, Zusammenarbeit und das Betriebsklima zu verbessern. In einer zweiten Frage wurde gebeten, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie die Mitarbeiter selbst zu diesen Verbesserungen beitragen könnten.

Gravierender Nachteil bei dem Einsatz offener Fragen ist ihre aufwendige Erfassung und Auswertung. Es ist schwierig das Textmaterial zu kategorisieren, um es sinnvoll ordnen zu können (Borg, 2003, S. 137).

Beimel (1990, S. 79) kritisiert, dass die Mitarbeiterstatements ein überzogen negatives Bild widerspiegeln, da die Tendenz besteht, dass sich Unzufriedene häufiger äußern als Zufriedene. Ein weiteres Problem besteht aus seiner Sicht darin, dass durch die Auflistung der wörtlichen Zitate die Zusage der Anonymität der Datenauswertung gefährdet ist.

Trotz dieser Kritikpunkte sind offene Fragen durchaus eine Methode, interessante, vielfältige und konkrete Zusatzinformationen zu erhalten, welche nicht direkt durch geschlossene Items abgefragt werden. Die Darbietung solcher Items ist eine von vielen Mitarbeitern gern genutzte Möglichkeit eigene Gedanken zu formulieren, denn schließlich bieten sie die seltene Gelegenheit, alles das anzusprechen, was aus ihrer Sicht „immer schon mal gesagt werden musste“.

6.1.6.3.3 Demographische Items

Eine erste Überlegung bei der Abfrage der demographischen Items bezieht sich auf ihre Platzierung. Entweder werden diese an den Anfang oder an das Ende des Fragebogens gestellt. Für eine abschließende Abfrage spricht, dass der Befragte die inhaltlichen Fragen bereits kennt und ihren Nutzen beurteilen kann (Edwards et al., 1997). Der Nachteil ist aber, dass die Befragten häufig vergessen die demographischen Items zu beantworten. Aus diesem Grund ist die Positionierung am Anfang des Fragebogens heute übliche Praxis (vgl. Borg, 2003, S. 151).

Die demographischen Angaben wurden – entgegen dem üblichen Vorgehen – am Ende des Fragebogens erhoben. Damit war beabsichtigt, dass der Befragte weiß, um was es geht und wofür er neben den statistischen Daten auch seine (freiwillige) Unterschrift gibt. Damit wurde auch der Forderung nachgekommen, den Fragebogen mit einfachen und kurzen Fragen abzuschließen (vgl. Bortz & Döring, 2002, S. 256).

Durch die Erhebung der demographischen Daten wird die Möglichkeit geschaffen, ausgewählte Subgruppen der Befragten einer Detailanalyse zu unterziehen oder die Bewertungen spezifischer Teilgruppen zu vergleichen. Folgende Items wurden abgefragt:

- Geschlecht
- Alter
- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Arbeitsbereich
- Einkommensform (bietet Aufschluss über den betrieblichen Status)
- Vorgesetztenfunktion

Die statistische Abfrage der spezifischen Arbeitsbereiche wurde für jeden Standort modifiziert. Nach Borg (2003) stellt die Abfrage der Organisationseinheiten eine besondere Herausforderung dar, da es vor allem bei Großunternehmen eine Vielzahl solcher Einheiten gibt und Mitarbeiter die momentan gültige, exakte Bezeichnung ihres Arbeitsbereiches oft gar nicht kennen. Diese Einschränkung kann auch bei der vorliegenden Befragung gelten. Dennoch folgte man der Empfehlung von Borg (2003, S. 146) nicht, die Fragebögen mit den Etiketten zu versehen, welche die wichtigsten demographischen Kriterien enthalten. Diese Variante kann zu Misstrauen bei den Befragten führen und wurde deshalb nicht verwendet und dabei unbewusste, fehlerhafte oder bewusste Falschangaben sowie ein Auslassen der statistischen Items in Kauf genommen.

Eine weitere standortspezifische Anpassung erfolgte bei den Antwortkategorien des Items „Dauer der Betriebszugehörigkeit“. Dies war nötig, da die einzelnen Unternehmensstandorte unterschiedlich lange bestehen.

Insbesondere bei kleinen Einheiten, wie dem Werk Tondela (47 Mitarbeiter) und der Vertriebsgesellschaft Paris (33 Mitarbeiter), wurden zur Wahrung der Anonymität und Vermeidung von Reaktanz die Kriterien auf ein Mindestmaß beschränkt (vgl. Bögel & v. Rosenstiel, 1997, S. 93).

6.1.6.4 Fragebogengestaltung und Itemkonstruktion

Oberstes Gebot für die Fragebogengestaltung sind nach Ganserer und Große-Peclum (1995, S. 109) folgende Faktoren: Die Fragen sollen verständlich sein und eine subjektiv empfundene Angemessenheit besitzen. Grundsätzlich dürfen aus deren Sicht nur konkrete, aktuelle und tatsächliche Bedingungen abgefragt werden. Steht von vorneherein fest, dass Verbesserungen bei einem Thema nicht möglich sind, so raten die Autoren auf eine Aufnahme entsprechender Fragen zu verzichten, da ansonsten unnötige Hoffnungen geweckt werden. Diese Maßgaben wurden bei der Fragebogenkonstruktion berücksichtigt.

Darüber hinaus wurde darauf geachtet, dass die Items für die Befragungsziele relevant und in der Sprache der Organisation formuliert sind. Hierfür wurde der Fragebogen in mehreren Probeläufen und in der Diskussion mit verschiedenen weisungsbefugten Gremien (Betriebsrat, Unternehmensführung, Personalverantwortliche) ständig überarbeitet.

Bei der Itemkonstruktion wurden insbesondere die von Porst (2000b, S. 2) und Borg (2002, S. 47 f.) definierten Regeln bei der Fragenformulierung beachtet:

- Verwendung von einfachen, eindeutigen Begriffen
- Vermeidung von langen und komplexen sowie hypothetischen Fragen
- Verzicht auf doppelte Stimuli und Verneinungen
- Unterlassung von suggestiven Fragen und Unterstellungen
- Verwendung von Fragen mit eindeutigem zeitlichen Bezug
- Vermeidung von zu extremen Items und modischen Ausdrucksweisen
- Effiziente Nutzung der Befragungszeit durch Auswahl geeigneter Items

Die kognitive Umfrageforschung hat sich die Erklärung kognitiver Prozesse im Antwortverhalten von Befragten zum Ziel gesetzt. Die Konsequenzen der Grundüberlegungen dieser praxisrelevanten Forschungsrichtung wurden bei der Itemkonstruktion weitgehend berücksichtigt. Sudman und Bradburn (1974), Gründer dieser Forschungsrichtung, sehen in der Konstruktion des Erhebungsinstrumentes und der Itemformulierung insbesondere folgende Aspekte als relevant an (zit. nach Trost, 1997, S. 144 ff.):

Bekanntheitsgrad und Wissenstransfer

Bei der Fragenformulierung ist zu berücksichtigen, dass der Befragte bei der Beantwortung eines Items hierfür relevantes Wissen abrufen kann. Es muss also sichergestellt werden, dass alle Befragten einen Bezug zu Ereignissen, Verhaltensweisen oder Merkmalen ihrer individuellen Arbeitswelt herstellen können. Ist dies nicht bei allen Befragten voraussetzbar, wird die Darbietung einer „*Kann ich nicht beurteilen-* oder „*Weiß-nicht-Antwort-Kategorie*“ angeraten (Trost, 1997, S. 144).

Wenngleich auch Converse und Presser (1986) diese Meinung stützen, so sind diese Empfehlungen dennoch umstritten. Hauptkritikpunkt ist, dass diese Kategorie den Befragten nahe legt, dass man sich sicher sein müsse, die „richtige“ Antwort zu geben (vgl. Borg, 2003, S. 128). Darüber hinaus zeigt die Erfahrung, dass Befragte diese Kategorie, ähnlich wie die der mittleren Kategorie im Likert-Format (s. 6.1.6.5), aus Bequemlichkeit als Ausweichkategorie nutzen (vgl. Krosnik & Fabrigar, 1997).

Um sicherzustellen, dass alle Befragten eine Antwortmöglichkeit für sich finden können, wurde bei der vorliegenden Studie trotz dieser Einschränkungen eine solche Antwortkategorie bei insgesamt sieben Items angeboten. Frühere Befragungen zeigten, dass vor allem Mitarbeiter mit geringer Betriebszugehörigkeit Themenblöcke überspringen oder die Befragung ganz abbrechen, da sie keine für sie passende Antwortkategorie sehen. Dies sollte bei der vorliegenden Studie vermieden werden und es wurde dabei hingenommen, dass Befragte – aus welchen Gründen auch immer – in diese Kategorie „flüchten“.

Spezifität

Allgemeine Fragestellungen, wie beispielsweise *„Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit zwischen Ihrer und anderen Abteilungen?“* (Trost, 1997, S. 145 f.), werden aus befragungspsychologischer Sicht kritisch gesehen, da eine so allgemeine Frage nicht angemessen zu beantworten ist. Schließlich kann der Befragte nicht alle bedeutsamen Aspekte der Zusammenarbeit überblicken. Daher sollte eine Frage so spezifisch wie möglich sein, auch um den Befragten nicht kognitiv zu überfordern und um aussagekräftige Ergebnisse zu ermöglichen.

Jedoch ist es an bestimmten Stellen sinnvoll, allgemeine Fragen zur Zufriedenheit mit ausgewählten Inhalten zu stellen. *„Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit?“* oder *„Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrem Vorgesetzten?“* sind nach Trost (1997, S. 146) Beispiele für denkbare allgemeine Fragen. Idealerweise stehen diese im Anschluss an spezifische Fragen, da der Befragte dann die vorher abgefragten konkreten Inhalte bei der Beantwortung der allgemeinen Frage zugrunde legen kann (vgl. Borg, 2003, S. 148).

Im vorliegenden Fragekonzept wurden beide Fragestellungen aufgenommen und die Generalabfrage zu dem direkten Vorgesetzten an das Ende des Themenblocks „Führung“ gesetzt.

Individueller Bezug und Vermeidung von bedrohlichen Fragen

Betrachtet man gängige Verfahren zur subjektiven Bewertung der Arbeit (z. B. Fischer & Lück, 1974; Neuberger & Allerbeck, 1978; v. Rosenstiel et al., 1992) so fällt auf, dass viele Fragen von den Antwortgebern ein Kollektivurteil verlangen. Die folgende Frage gibt dies beispielhaft wieder: *„Wie zufrieden sind **die Mitarbeiter** mit dem Entlohnungssystem?“*.

Hierbei wird der Befragte aufgefordert, ein Urteil über sich und die Meinung seiner Kollegen abzugeben, was nach Trost (1997, S. 146) nachteilig ist, da es für den Mitarbeiter kognitiv sehr aufwendig ist, sein eigenes und das vermutete Urteil seiner Kollegen gedanklich zu einem Urteil zu integrieren.

Diese Maßgabe wurde im vorliegenden Fragekonzept berücksichtigt, jedoch erforderte ein Item ein Kollektivurteil von den Befragten: „*Glauben Sie dass Ihre Kollegen stolz darauf sind bei Brose zu arbeiten?*“. Durch diese Fragestellung war beabsichtigt sozial erwünschtes Antwortverhalten auszuschließen. Soziale Erwünschtheit kann ausgelöst werden, indem sich der Befragte in der Beantwortung an dem antizipierten Nutzen oder Schaden orientiert und das Antwortverhalten dementsprechend anpasst. Bei der Konzeption des Fragekonzepts ging man davon aus, dass ein Mitarbeiter des Unternehmens gehalten sein kann, ein gewisses Commitment mit der Firma zeigen zu „müssen“. Hingegen wurde angenommen, dass die indirekte Bewertung über die Identifikation der Kollegen eine ehrlichere Bewertung ermöglicht. Diese Überlegung resultierte aus Erfahrungen einer früheren Befragung (1990). Dort wurde gefragt „*Sind Sie stolz bei Brose zu arbeiten*“, worauf die Mehrheit der Befragten entweder überaus positiv oder gar nicht antwortete.

In der Literatur spricht man bei Fragen, die sozial erwünschtes Antwortverhalten auslösen auch von „bedrohlichen Fragen“, wie beispielsweise: „*Sind Sie im vergangenen Jahr ohne triftigen Grund (z.B. Krankheit, Todesfall) von der Arbeit ferngeblieben?*“ (Trost, 1997, S. 147). In der Praxis kommt es durchaus vor, dass ähnliche Fragestellungen insbesondere vom Management gewünscht werden. Hier gilt es standhaft zu bleiben und – sollten Argumente nicht greifen – sich dieser Aufforderung aus fachlichen und berufsethischen Gründen strikt zu verweigern.

Eine grundlegende Möglichkeit, den bedrohlichen Charakter von Fragen abzuschwächen, liegt in der glaubwürdigen Zusicherung einer anonymen Auswertung.

6.1.6.5 Skalierung und Antwortkategorien

Nach Borg (2003, S. 123) verwenden die meisten MABs heute Items des folgenden Typs: Die Frage wird als Feststellung formuliert und die Antwort erfolgt durch eine Angabe auf einer *bipolaren Ratingskala (Likert-Antwortkategorien)*, die erfasst, wie stark die Befragten dieser Feststellung zustimmen bzw. ablehnen.

Bei Likert-Items sind in der Regel fünf Antwortkategorien üblich. Bei nur drei Abstufungen fühlen sich die Befragten dagegen in ein allzu enges Korsett gepresst. Eine gewisse Sonderstellung kommt einer mittleren Kategorie zu, weil sie von Befragten auch deshalb gewählt wird, weil sie eine bequeme Ausweichantwort bietet (s. 6.1.6.4).

Um dies zu vermeiden, werden nicht selten vier Antwortkategorien vorgegeben. Dies ist jedoch nicht unproblematisch, da sich der Befragte zu einer Meinung gezwungen fühlt und möglicherweise die Beantwortung des Fragebogens abbricht. Borg hält es deshalb für das „*kleinere Übel*“, einen gewissen Anteil an Ausweichantworten in Kauf zu nehmen (2003, S. 126).

Bei vorliegender Studie sind die geschlossenen Items nicht als Feststellung, sondern als Fragen formuliert. Diese Frageform ist speziell zur Erfassung konkreter Sachverhalte geeignet und wird als offener empfunden als Behauptungen (Bortz & Döring, 2002, S. 255).

Die Antwortvorgaben wurden binär (ja/nein) oder in Form einer 3-5 stufigen verbal verankerten Ratingskala dargeboten. Es wurden maximal fünf Abstufungen verwendet, da eine sechsstufige Skala die Differenzierungsfähigkeit vieler Probanden überfordert (vgl. Beierle, 1995, S. 101). Die unterschiedliche Anzahl an Abstufungen wurde bei der Fragebogenentwicklung bewusst gewählt, um eine Monotonie des Fragebogens und eine damit einhergehende Ermüdung der Probanden zu vermeiden.

Da jedoch zumindest bei dreistufigen Ratingskalen nicht von einem metrischen Datenniveau ausgegangen werden kann, führt diese Skalenvielfalt zu Einschränkungen in der Auswertung. Hierauf wird unter dem Punkt „Diskussion“ eingegangen.

6.1.6.6 Pretests und kulturelle Adaption

In der Messtechnik muss jedes neue Messinstrument kalibriert werden. Das gilt auch für alle Befragungsinstrumente. Jeder Fragebogen muss insbesondere dahingehend getestet werden, ob

- ✓ die Fragen verstanden werden,
 - ✓ es bei den Antworten unterschiedliche Bedeutungszuweisungen gibt,
 - ✓ die Beantwortung der Fragen leicht möglich ist,
 - ✓ der Fragebogen benutzerfreundlich ist,
 - ✓ der Fragebogen die Teilnehmer anspricht oder an ihrer Realität vorbeigeht.
- (vgl. Bungard, 1997, S. 447 ff).

Deshalb ist es für jede professionell durchgeführte MAB selbstverständlich, dass der Fragebogen in einem Pretest (Vorstudie, Instrumententest) überprüft wird. Dies erfolgt empirisch, da „*trotz Befolgung aller vorhandenen Regeln und Informationen bei der Konstruktion von Fragen ein Restrisiko verbleibt, das auch durch noch so große Erfahrung des Fragebogenkonstruktors nicht vermieden werden kann*“ (vgl. Prüfer & Rexroth, 1996, S. 96).

Bei der Anzahl der Pretest-Läufe ist zu bedenken, wie komplex das Unternehmen ist und wie vielschichtig die Stichprobe der Testpersonen sein muss, um halbwegs repräsentativ zu sein. Bei der vorliegenden Untersuchung wurde das Fragekonzept in ca. 20 Pretests geprüft und nachfolgend aktualisiert.

Kulturelle Adaption

Wie im Abschnitt „Internationale Fragekonzepte“ bereits beschrieben, wurde der Fragebogen von einer externen Übersetzungsagentur in die jeweilige Landessprache übersetzt. Um die Verständlichkeit und Eignung der Übersetzungen für den weltweiten Einsatz zu sichern, wurden diese vor Ort auf die sprachliche Angemessenheit überprüft. Anschließend wurden an jedem Standort zusätzlich ca. 10 Probeinterviews mit Personen aus verschiedenen Mitarbeitergruppen (gewerbliche Mitarbeiter, Angestellte, Führungskräfte, ggf. Auszubildende) geführt, welche die Angemessenheit und Verständlichkeit des Fragebogens beurteilten. Das Konzept wurde anschließend sprachlich modifiziert.

6.1.7 Populationsbestimmung und Stichprobe

Zentrales Thema ist in diesem Abschnitt die Bestimmung der Population und die Definition der Stichprobe der internationalen Untersuchung.

6.1.7.1 Populationsbestimmung

Als Grundgesamtheit oder Population wird in diesem Zusammenhang die Menge aller Personen, die grundsätzlich für eine MAB in Frage kommen, bezeichnet. Die Definition der Grundgesamtheit ist in das Ermessen des Verantwortlichen gestellt, muss aber für die spezifische Problemstellung der Studie angemessen sein.

Bei MABs wird grundsätzlich der Personenkreis befragt, für den später auf Grundlage der Befragungsdaten Aussagen möglich sein sollen. Dieser Personenkreis entspricht der Zielpopulation (vgl. Borg, 2000, S. 131). Was sich grundsätzlich einfach anhört, birgt in der Praxis verschiedene Probleme: Beim „undercoverage“ (vgl. Neugebauer, 2003, S. 11) werden Personen, die zur Zielpopulation gehören, nicht erfasst. Dies können z. B. Mitarbeiter sein, die sich gerade im Urlaub befinden oder aufgrund von Krankheit während der Befragungszeit nicht anwesend sind. Beim „overcoverage“ dagegen werden Personen, die nicht mehr zur Zielpopulation gehören, befragt. Dazu zählen beispielsweise Mitarbeiter, die kurz vor der Pensionierung stehen (vgl. Neugebauer, 2003, S. 11).

Je nach Definition der Population gibt es Mitarbeitergruppen, bei denen nicht unmittelbar klar ist, ob sie wirklich teilnehmen sollten. Dazu gehören beispielsweise Langzeitkranke, Mitarbeiter, denen bereits gekündigt wurde bzw. die gekündigt haben, Praktikanten, Werkstudenten, Aushilfen, Mitarbeiter im Mutterschutz, neue (erst seit Tagen/Wochen beschäftigte) Mitarbeiter oder auch Mitarbeiter, die während der Befragung die Organisationseinheit wechseln oder kurz vorher gewechselt haben.

Dazu galten bei vorliegender Untersuchung folgende Überlegungen: Voraussetzung für die Teilnahme an einer MAB ist die Tatsache, dass sich die Mitarbeiter ein Urteil über die Arbeitsbedingungen bilden können. Ist nun ein Mitarbeiter seit langer Zeit nicht mehr bzw. erst seit kurzer Zeit am Arbeitsplatz, so ist seine Urteilsfähigkeit entsprechend eingeschränkt. Dasselbe gilt für Mitarbeiter, die den Arbeitsplatz intern wechselten. In Absprache mit dem Betriebsrat wurde deshalb festgelegt, dass befristet Beschäftigte nicht befragt werden, ebenso nicht Mitarbeiter, die weniger als drei Monate zum Befragungszeitpunkt bei der Firma beschäftigt waren. Leasingkräfte, Praktikanten, Werkstudenten und Aushilfen waren aus der Befragung ausgeschlossen.

6.1.7.2 Auswahl der Befragungsteilnehmer

Hat man die Zielpopulation definiert, stellt sich nun die Frage, ob man alle Mitarbeiter (Vollbefragung) oder nur eine Stichprobe befragen möchte. Entscheidet man sich für eine Stichprobe, muss vorher gut überlegt werden, welche Teilanalysen später notwendig werden.

Methodisch ist es zu begründen, warum nur ein Teil der Belegschaft befragt wird; psychologisch gesehen ist das allerdings alles andere als unproblematisch, denn es regt zu Spekulationen an, warum man übergangen oder schon wieder befragt wird. Darüber hinaus gibt es auch immer Mitarbeiter, die gerne mitgemacht hätten und nicht dürfen und andere, die eigentlich gar nicht teilnehmen wollten. Auch aus diesen Gründen empfiehlt Nieder (1995, S. 233) möglichst viele Mitarbeiter zu befragen.

Oftmals ist es schon aus ökonomischen Gesichtspunkten nötig, eine Stichprobe zu befragen. Wie groß diese sein muss, hängt zum einen von der Art der Stichprobenziehung (z. B. Zufalls- oder Quotenstichprobe), zum anderen von der geplanten Differenzierung der Auswertung ab.

Bei Vollbefragungen ist die Ausschöpfung oft höher und es ist leichter nachzufassen, um so die Beteiligungsraten zu erhöhen. Bei Stichprobenbefragungen kann dies leicht eine Verletzung der Anonymität vermuten lassen. Erforderlich ist eine Vollerhebung dann, wenn die Ergebnisse bis auf die unterste Ebene bzw. für sehr kleine Einheiten ermittelt werden soll.

Die Entscheidung für eine Voll- oder Stichprobenbefragung ist somit abhängig von der Zielsetzung der Untersuchung, den vorhandenen Geldmitteln und von dem gewünschten Präzisionsgrad der Auswertung. Nachfolgend wird das Vorgehen bei der internationalen Untersuchung hinsichtlich Stichprobenverfahren und Vollbefragung dargelegt.

6.1.7.3 Zusammensetzung der Stichprobe

An den elf Standorten, die in die Auswertung mit eingingen, wurden 3390 Mitarbeiter befragt. Hierfür wurde an Standorten, die bereits an ähnlichen Befragungen teilgenommen hatten und mehr als 150 Mitarbeiter beschäftigten, eine Stichprobe gezogen, die 50 % der Gesamtbelegschaft umfasste. Da sich bei kleinen Standorten die Ziehung und Befragung einer Stichprobe ähnlich aufwendig gestaltet hätte wie eine Totalerhebung und um allen Mitarbeitern Gelegenheit zum Mitmachen zu geben, wurden hier alle Mitarbeiter befragt. Standorte, die sich zum ersten Mal an einer derartigen Befragung beteiligten, wurden ebenfalls einer Totalerhebung unterzogen (vgl. Tabelle 5).

Stichprobe

Standort	Erhebungsart	Anzahl der Beschäftigten	Anzahl der Befragten
Coburg	Stichprobenerhebung	2429	1225
Wuppertal	Totalbefragung	721	693
Coventry	Stichprobenerhebung	482	242
Paris	Totalbefragung	33	29
Sta. Margarida	Stichprobenerhebung	269	135
Tondela	Totalbefragung	47	47
Rožnov	Totalbefragung	511	511
Bratislava	Totalbefragung	131	131
Detroit	Totalbefragung	120	120
Puebla	Totalbefragung	113	113
Curitiba	Totalbefragung	144	144
Gesamt		5000	3390

Tab. 5: Übersicht Stichprobe

Die so gewonnene Datenmenge entspricht der umfangreichsten Stichprobe in der Geschichte der Umfrageforschung bei Brose. Als Sampling Verfahren legte der externe Berater, Professor Dr. J. H. Liebel das Zufallsprinzip fest, da dieses die Repräsentativität der Ergebnisse sicherstellt. Die Stichprobe wurde pro Standort anhand einer alphabetischen Liste eines jeden vorab definierten Arbeitsbereiches gezogen, so dass innerhalb dieser die Hälfte der Belegschaft zufällig ausgewählt wurde. Somit waren die Arbeitsbereiche auch in der Stichprobe im richtigen Verhältnis vertreten.

Ausfälle

Mitarbeiter, die zwischen Definition der Stichprobe und Durchführung der MAB das Unternehmen verlassen haben oder langzeitkrank bzw. wegen Fortbildung, Wehrdienst oder anderen Gründen langfristig nicht im Unternehmen erreichbar waren, wurden durch so genannte „Nachrücker“ substituiert. Bei gleichmäßiger Verteilung über alle Arbeitsbereiche wurden „Ersatzbefragte“ bestimmt. Am größten Standort Coburg wurden rund 100 „nachrückende“ Mitarbeiter definiert

Unbestritten hängt der Erfolg von MABs zum einen unmittelbar von der Genauigkeit der zeitlichen und inhaltlichen Vorbereitung und Planung des Vorhabens ab, zum anderen wirkt sich insbesondere auch der Grad der Akzeptanz der Beteiligten entscheidend auf ein gutes Gelingen aus. Auf diesen Aspekt wird nachfolgend eingegangen.

6.1.8 Probleme und Widerstände und Lösungsansätze

Die Unternehmensleitung als durchführende Instanz sowie die Befragten und Arbeitnehmervertretungen müssen sich mit den Zielen der Befragung identifizieren und sie unterstützen. Skepsis und Ablehnung seitens der Befragten können sich auf vielfältige Weise nachteilig auswirken:

- Fehlende Beteiligung an der MAB
- bewusste oder unbewusste Verfälschung der Antworten
- Geringe Änderungsbereitschaft und Kooperation in der Umsetzungsphase

Comelli (1997, S. 46 f.) hält die Bereitschaft, den Problemen und Ängsten zu begegnen, als wesentliche Voraussetzung für den tatsächlichen Veränderungswillen der Verantwortlichen und warnt davor, diese unter dem „*Harmoniet Teppich*“ zu kehren. Vielmehr muss den Vorbehalten, die bei jeder Befragung offen oder verdeckt vorhanden sind, auf den Grund gegangen werden.

6.1.8.1 Ursachen von Problemen und Widerständen

Nachfolgend werden typische Ängste und Widerstände seitens der maßgeblich beteiligten Instanzen zusammengefasst, die in unterschiedlicher Ausprägung auch bei vorliegender Studie berücksichtigt werden mussten:

Unternehmensleitung

Oftmals befürchtet die Unternehmensleitung mit der Befragung „schlafende Hunde zu wecken“ oder Prozesse zu aktivieren, die später nicht mehr zu beherrschen sind und außer Kontrolle geraten. Das Top Management ist häufig unsicher, wie auf negative Ergebnisse und Veränderungswünsche reagiert werden soll. Meistens befasst sich die „oberste Heeresleitung“ zu wenig mit dem Instrument, kennt seine Grenzen und Möglichkeiten nicht oder scheut die mit einer MAB verbundenen Aktivitäten und Kosten.

Unterlässt die Unternehmensleitung jedoch eine Zieldiskussion und zeigt kein klares Commitment hinsichtlich des Gesamtvorhabens, wirkt sich dies negativ auf den Gesamtprozess aus (vgl. Domsch & Ladwig, 2000, S. 11, Comelli, 1997; S. 46 f.; Bungard, 1997, S. 22 f.).

Führungskräfte

Für viele Führungskräfte haben MABs deshalb ein Bedrohungspotential, weil sie in den mikropolitischen Auseinandersetzungen eine Gefahr für die eigene Machtposition vermuten. Je ausgeprägter das Denken in hierarchischen Strukturen ist, desto kritischer wird nach Bungard (1997, S. 12) eine MAB gesehen. Die Vorgesetzten befürchten, dass persönliches Fehlverhalten, Führungs- und Managementfehler an höherer Stelle bekannt werden und für sie zu negativen Konsequenzen führen. Comelli (1997, S. 48) berichtet, dass diese Ängste eskalieren und an Intensität gewinnen können, was jedoch zumeist hinter „objektiver“ Kritik, beispielsweise an der Methode, dem Verfahren oder dem Befragungsinstrument, verborgen wird.

Arbeitnehmervertretungen

Der Betriebsrat hat die originäre Aufgabe präzise darauf zu achten, dass alle einschlägigen Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes im Bereich Mitbestimmung eingehalten werden (vgl. Böhm, 1997, S. 236 ff.). Hier liegt zugleich der Nährboden für Misstrauen und Ängste, welche sich im Wesentlichen auf diese Punkte beziehen:

- Der Betriebsrat fühlt sich unzureichend informiert, also nicht entsprechend der gesetzlichen Bestimmungen einbezogen und fürchtet deshalb, „über den Tisch gezogen zu werden“ (Comelli, 1997, S. 48).

- Eine anonyme, vertrauliche Behandlung der gemachten Aussagen und die Freiwilligkeit der Teilnahme werden angezweifelt.
- Es besteht Unsicherheit darüber, ob auch kritische Befragungsergebnisse weitergegeben werden (vgl. Domsch & Ladwig, 2000, S. 13; Bungard, 1997, S. 12).

Befragte Arbeitnehmer

Die primären Ängste von Befragten beziehen sich auf fehlende Anonymität und mögliche Sanktion. Viele Arbeitnehmer gehen nicht davon aus, dass sie an Veränderungsprozessen beteiligt werden und bezweifeln eine positive Wirkung von MABs für Arbeitnehmer. In den Augen dieser Mitarbeiter sind Befragungen eher „*symbolische Machtdemonstrationen der Auftraggeber*“ (Bungard, 1997, S. 14) als mitarbeiterorientierte Instrumente.

6.1.8.2 Maßnahmen zur Überwindung von Widerständen

Die geschilderten möglichen Ängste und Widerstände leiten direkt zu der Frage, wie man Menschen für eine Veränderung gewinnt und ihre Widerstände überwindet. Als erstes müssen die hemmenden Faktoren aus dem Weg geräumt oder zumindest gemindert werden, damit danach die Antriebskraft der aus den unterschiedlichen Motivationen der Beteiligten erwachsenden Antriebskräfte genutzt werden können.

Zur Überwindung von Problemen und Widerständen ist Folgendes sicherzustellen:

1. Transparenz

Da Widerstände zu einem großen Teil Ausdruck von Angst und Unsicherheit sowie Fehleinschätzungen sind, ist eine präzise und sachliche Informationen über Ziele, Inhalt, freiwilliger Teilnahme, organisatorischem Ablauf und Auswertungsverfahren der Befragung entscheidend. Damit können bereits viele Ursachen für Vorbehalte beseitigt und die psychologische Schwelle bei Mitarbeitern und Vorgesetzten abgebaut werden. Die Information sollte nach Domsch und Ladwig (2000, S. 12) mindestens in zwei Schritten erfolgen:

- a) Generelle Informationen über Ziele und Form des Vorhabens, vermittelt durch betriebliche Informationskanäle
- b) Schriftliche Instruktion, die dem Fragebogen als Begleitschreiben beigelegt ist

Die Bemühungen um Transparenz mündeten bei beschriebener Untersuchung in einer differenzierten Informations- und Marketingoffensive. Die Offenlegung der zugrunde liegenden Prinzipien und Ziele förderte das für einen Erfolg des Projektes notwendige Vertrauensverhältnis zwischen Fragenden und Befragten. Da eine frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrates ebenfalls zu den Erfolgsfaktoren gehört, wurde die betriebliche Interessenvertretung bereits in der Planungsphase einbezogen, was im nächsten Abschnitt ausgeführt wird.

2. Anonymität und Freiwilligkeit

Die Mitarbeiter müssen davon überzeugt werden, dass Anonymität und Freiwilligkeit kompromisslos gewahrt werden. Die Voraussetzung für ehrliche und aussagekräftige Ergebnisse ist, dass die Antworten der einzelnen Befragten nicht zu identifizieren sind. Auch aus diesem Grund wird deshalb mit externen Partnern zusammengearbeitet (s. 6.1.3.1). Manchmal werden auch Betriebsvereinbarungen geschlossen, in denen die Wahrung der Anonymität sichergestellt wird.

Die Anonymität und Freiwilligkeit bei der vorliegenden Studie wurden bei allen Veröffentlichungen unmissverständlich zugesagt und diese Faktoren vom Betriebsrat sorgfältig geprüft. Am Standort Wuppertal wurde eine Betriebsvereinbarung eingesetzt (s. 6.1.9)

3. Prozessmanagement

Um den Erfolg der Gesamtktion zu unterstützen und sicherzustellen, ist es unabdingbar, eine Person oder ein Team für das Prozessmanagement nach Bekanntgabe der Ergebnisse zu benennen. Eine gewisse Garantie muss sich auf die Handhabe der Ergebnisse erstrecken. Insbesondere für Vorgesetzte stellt sich die Frage, wer außer ihnen noch Zugriff auf die Ergebnisse ihrer eigenen Abteilung hat. Comelli (1997, S. 50) schlägt folgendes Vorgehen vor:

- Unternehmensleitung erhält alle Befragungsergebnisse,
- Ergebnisse der Gesamtorganisation werden zusammengefasst und veröffentlicht,
- Detailergebnisse gehen an Vorgesetzte und die nächst höhere Führungskraft.

Die von Comelli definierten Vorgaben wurden bei vorliegender Studie umgesetzt und detailliert in Abschnitt 6.2 beschrieben.

Nach Domsch und Ladwig (2000, S. 13) ist das Steuerungsteam für das Prozessmanagement koordinierend und als Coach tätig, damit Informationen, Diskussionen, Aktionspläne und deren Umsetzung sowie Evaluierungen tatsächlich stattfinden. Darüber hinaus sind entsprechende Vereinbarungen mit Vorgesetzten und Umsetzungsteams zu treffen. Das Top Management ist im Prozess stets eingebunden und die betriebliche Interessenvertretung wird über die Entwicklungen kontinuierlich informiert. Die Umsetzung dieser Maßgaben wird in den nachfolgenden Kapiteln dargelegt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass für den Erfolg einer MAB neben einer freiwilligen Teilnahme die Anonymität der Auswertung und die Offenlegung der Prozesse und aller Befunde sowie die garantierte Ableitung von Maßnahmen und deren Controlling entscheidend sind. An diesen Prinzipien und der Wahrung von Transparenz sowie einer Beteiligung aller Betroffenen (Betriebsrat, Unternehmensleitung und Mitarbeiter) muss sich eine Mitarbeiterbefragung bei der Planung, Durchführung, Analyse und Bewertung des Veränderungsprozesses orientieren. Eine „gelebte Dialog- und Konfliktkultur“ hat hierbei einen wesentlichen Einfluss:

„Die Art und Weise wie unverzerrt und angstfrei Informationen auf allen Hierarchiestufen fließen und wie offen und aufrichtig mit Kritik und Lob umgegangen wird, wie stark alle Mitarbeiter als Partner und Mitgestalter gesehen und behandelt werden und wie die Vertrauensbasis zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretung aussieht, bilden den Nährboden für den Erfolg von Mitarbeiterbefragungen“.

(Pittner, 1997, S. 292)

6.1.9 Mitbestimmung und Mitwirkung bei Mitarbeiterbefragungen

„Der Erfolg jeder auf Akzeptanz und Kooperation angewiesenen Aktion hängt entscheidend davon ab, ob sie mit der betrieblichen Interessenvertretung durchgeführt wird oder gegen sie durchgesetzt werden muss“.

(Böhm, 1997, S. 241)

Die genaue Kenntnis und penible Beachtung der Rechte des Betriebsrates bei der Durchführung von MABs ist unerlässlich. Hierbei wird eine Vielzahl gesetzlicher Bestimmungen berührt, was nachfolgende Ausführungen deutlich machen.

6.1.9.1 Betriebsverfassungsgesetz

Von entscheidender Wichtigkeit ist bei MABs der vierte Teil des Betriebsverfassungsgesetzes, welcher die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertretung festlegt:

Nach § 94 BetrVG bedürfen Mitarbeiterbefragungen wie auch Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätze der Zustimmung des Betriebsrates. Es handelt sich dabei um ein echtes, zwingendes Mitbestimmungsrecht. Sofern kein Konsens über die inhaltliche Konzeption möglich ist, sieht das Gesetz vor, dass eine Einigungsstelle entscheidet, was für beide Betriebsparteien bindend ist.

Zur Durchführung seiner Aufgaben nach dem Betriebsverfassungsgesetz ist der Betriebsrat vom Arbeitgeber rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Ihm sind auf Verlangen jederzeit die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen.

Der Arbeitgeber hat nach § 90 BetrVG mit dem Betriebsrat seine vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer so rechtzeitig zu beraten, dass Vorschläge und Bedenken des Betriebsrates bei der Planung berücksichtigt werden können.

(Quelle: Beck-Texte 2004: Arbeitsgesetze 64. Auflage, München).

6.1.9.2 Prozesse der Mitbestimmung in der Praxis

Nachstehend wird der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsprozess bei Mitarbeiterbefragungen an den deutschen Standorten Coburg und Wuppertal beschrieben und die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes in der betrieblichen Praxis dargestellt.

Einbeziehung und Erlangung der Zustimmung des Betriebsrats

Das Coburger Betriebsratsgremium wird bereits im Zuge der inhaltlichen Konzeption des Fragebogens aufgefordert, mitzuarbeiten und relevante Themen einzubringen. Bei der ersten Befragung, 1990 in Coburg, bedurfte es mehrerer Sitzungen mit dem gesamten Betriebsratsgremium, was sehr zeitintensiv war. Damals bestand der Coburger Betriebsrat aus 15 Mitgliedern; zum Befragungszeitpunkt sind es entsprechend der auf 2500 angestiegenen Belegschaft 19 Mitglieder (vgl. § 9 BetrVG).

Zunehmend entwickelte sich bei der betrieblichen Interessenvertretung Vertrauen in den Sachverstand der Projektverantwortlichen, dennoch sind die Entscheidungswege strikt einzuhalten. So wird allen Mitgliedern des Betriebsrates das einsatzreife Fragekonzept zur eigenen Vorbereitung eine Woche vor einer Betriebsratssitzung zugestellt (vgl. § 90 und § 29 BetrVG).

Gemäß § 29 (4) BetrVG wird der Arbeitgeber, in diesem Fall vertreten durch die Projektleitung, zur Sitzung eingeladen. In der Betriebsratssitzung hat die Arbeitnehmervertretung die Möglichkeit, auf das Fragekonzept, das Verfahren sowie auf die Modalitäten der Untersuchung Einfluss zu nehmen. Das Gremium fragt nach, schlägt Alternativen vor, äußert aber auch Skepsis und übt Kritik (vgl. § 30 BetrVG). Hauptaugenmerk der Betriebsräte lag bisher auf der repräsentativen Auswahl und Zusammensetzung der Stichprobe und auf der Wahrung der Anonymität der Daten.

Beschlüsse

Nach der Sitzung berät sich der Betriebsrat und stimmt unter Ausschluss der Arbeitgeberseite darüber ab, ob die Mitarbeiterbefragung in der dargelegten Weise durchgeführt werden darf (vgl. § 33 BetrVG). Das Ergebnis des Beschlusses wird schriftlich festgehalten (vgl. § 34 BetrVG) und dem Arbeitgebervertreter, also der Autorin, zugestellt (vgl. § 34 (2) BetrVG).

Im Falle der Firma Brose war die Zustimmung des Betriebsrates an folgende Bedingungen geknüpft:

1. Der Betriebsrat erhält alle Analysen des Standortes
2. Die Projektleitung präsentiert wichtige Umfrageergebnisse
3. Die Rückgabe der Fragebögen erfolgt in verschließbaren Behältnissen
4. Die Behältnisse werden zusammen mit einem Betriebsratmitglied geöffnet
5. Die Befragten erhalten ein kleines Präsent
6. Das Ausfüllen der Fragebögen erfolgt innerhalb der Arbeitszeit
7. Die Fragebögen werden nach Dateneingabe vernichtet
8. Der Betriebsratsvorsitzende ist Mitglied einer Arbeitsgruppe

Im Gegenzug erklärte sich der Betriebsrat bereit:

1. Der Umfrage zuzustimmen und dies auf einem Aushang zu dokumentieren
2. Die Belegschaft innerhalb einer Betriebsversammlung zu informieren
3. Die Mitarbeiter zur Teilnahme zu motivieren
4. Zerstreung von Zweifeln hinsichtlich der Anonymität der Daten
5. Ggf. säumige Mitarbeiter anzusprechen und zur Teilnahme zu animieren
6. Aktiv bei der nachfolgenden Maßnahmenentwicklung mitzuarbeiten

Mitwirkung und Kontrolle

Anlässlich der einmal im Quartal stattfindenden Betriebsversammlung (vgl. §§ 42-46 BetrVG) wurde die Belegschaft von dem Vorsitzenden des Betriebsrates über die geplante Mitarbeiterbefragung informiert und zur Teilnahme aufgerufen. Die Betriebsratsvorsitzenden informierten sich regelmäßig über den Fortgang des Projektes. Die Projektleitung wiederum setzte das Gremium regelmäßig über den Grad der Beteiligung und über den Stand der Auswertung sowie über die Maßnahmenentwicklung in Kenntnis (§ 90 BetrVG). Darüber hinaus legt der Betriebsrat Wert darauf, dass alle Mitarbeiter ausreichend über die Ergebnisse informiert werden. Dem wurde Rechnung getragen, was in Abschnitt 6.2.4 ausgeführt wird.

Fazit - Mitbestimmung in deutschen Unternehmen

Bei der ersten Mitarbeiterbefragung 1990 in Coburg war das Betriebsratsgremium äußerst kritisch gegenüber MABs eingestellt. Aufgrund negativer Erfahrungen bei dem Versuch einer früheren Befragung, fehlte dem Betriebsrat jegliches Vertrauen in das Vorhaben und er forderte deshalb von Anfang an umfassende Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten.

Heute stehen die Coburger Betriebsräte voll und ganz hinter den Mitarbeiterbefragungen; fordern diese sogar aktiv ein und motivieren darüber hinaus überzeugt die Belegschaften zur Teilnahme. Ohne die aktive Unterstützung der Arbeitnehmervertretung wäre es sicherlich nicht möglich gewesen, durchweg Beteiligungsquoten von durchschnittlich 90 Prozent zu erzielen. Diese positive Entwicklung gründet sich maßgeblich darauf, dass die Arbeitnehmervertretung dem Umfrageverfahren und den Verantwortlichen zunehmend vertraute. Schließlich blickte man auf ein Jahrzehnt erfolgreicher Zusammenarbeit zurück, wobei auch das Umfrageverfahren immer mehr ausreifte und die Vielzahl von Verbesserungen für sich sprechen.

Standort Wuppertal

Dass eine vertrauensvolle Kooperation erst wachsen muss, zeigte sich am neuen Standort Wuppertal. Dort war im Zuge der nachfolgend beschriebenen globalen Studie eine Erstbefragung geplant. Der ehemalige Bosch-Standort gehörte ein Jahr zur Brose-Gruppe; diese Zeit war von einem rasanten Integrationsprozess geprägt.

Der ehemalige Bosch-Betriebsrat war in der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen noch unerfahren und stand dem Vorhaben kritisch gegenüber. Obwohl der Fragebogen damals bereits an 13 Standorten erfolgreich eingesetzt war, forderte die Wuppertaler Arbeitnehmervertretung inhaltliche Abstriche im Fragekonzept sowie bei der Abfrage der statistischen Daten. Schließlich wurde eine Betriebsvereinbarung erarbeitet, die das Vorgehen bei der MAB festlegte.

Sowohl der Meinungsbildungsprozess im Betriebsratsgremium wie auch die Verhandlungen der Betriebspartner über die Modalitäten der Umfrage und nicht zuletzt die Konzeption und Verabschiedung der Betriebsvereinbarung kosteten viel Zeit und der planmäßige Start der Umfrage musste mehrmals verschoben werden.

Dieses Beispiel zeigt, dass die Mitbestimmung in Deutschland kein "zahnloser Tiger" ist, sondern die Arbeitnehmervertretung über Macht und Einfluss verfügt, Projekte zu verzögern oder gar zu verhindern.

6.1.9.3 Europäische Mitbestimmung

Die Unternehmensgruppe Brose hatte zum Zeitpunkt der Befragungen keinen europäischen Betriebsrat, somit war Mitbestimmung auf europäischer Ebene vernachlässigbar. Jedoch wird bei einer erneuten globalen Mitarbeiterbefragung eine europäische Mitbestimmung stärker zu berücksichtigen sein, zumal die deutschen Betriebsräte inzwischen Interesse an der Einsetzung eines Europäischen Betriebsrates signalisieren.

Richtlinie über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrates (EBR)

Über die allgemeine Zielsetzung einer Einrichtung eines Europäischen Betriebsrates heißt es:

“Es sind geeignete Vorkehrungen zu treffen, damit die Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen oder Unternehmensgruppen angemessen informiert und konsultiert werden, wenn Entscheidungen, die sich auf sie auswirken, außerhalb der Mitgliedsstaaten getroffen werden, in dem sie beschäftigt sind“.

(Richtlinie 94/95/EG vom 22. September 1994, Brüssel)

Im Vergleich mit den Mitbestimmungsrechten des deutschen Betriebsrats verfügt der Europäische Betriebsrat über weitaus schwächere Beteiligungsrechte. Er besitzt keine echten Mitbestimmungsrechte, sondern nur Unterrichts- und Anhörungsrechte. Abstimmungen über kontroverse Fragen sind nicht vorgesehen, die letzte Entscheidung bleibt bei der Unternehmensleitung. Der Europäische Betriebsrat ist folglich kein multinationaler Gesamt- oder Konzernbetriebsrat, sondern eher vergleichbar mit einem europäischen Wirtschaftsausschuss mit jenen Informations- und Konsultationsrechten, die nach dem Betriebsverfassungsgesetz dem Wirtschaftsausschuss in einem deutschen Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten rechtlich zustehen (vgl. §§ 106-110 BetrVG).

Es scheint so, als würden die Arbeitgeberverbände die europäische Mitbestimmung deshalb nicht wirklich ernst nehmen und bezeichnen diese als *“Tiger ohne Krallen“* (Falk, 2004, S. 3).

Fazit - Europäische Mitbestimmung

Europäisches Personalmanagement benötigt globalen Austausch und eine internationale Sichtweise. Aus diesem Grund ist ein Dialog im Rahmen europäischer Mitbestimmung über HR-Projekte und Konzepte sinnvoll. Erfahrungen zeigen, dass zu viele in der deutschen Zentrale ausgearbeitete Konzepte ohne Berücksichtigung kultureller Besonderheiten letztlich nicht zielfindend sind. Für international tätige Unternehmensgruppen, ist es deshalb entscheidend, kulturelle Besonderheiten des jeweiligen Landes stärker zu berücksichtigen und länderspezifische Personalkonzepte zu entwickeln.

Im Falle der Mitarbeiterbefragungen könnte ein frühzeitiger Austausch mit der europäischen Interessenvertretung die Akzeptanz der Umfragen vor Ort fördern und sich positiv auf die Beteiligungsquote auswirken. Auf der europäischen Plattform wäre es denkbar, dass frühzeitig Missverständnisse ausgeräumt werden könnten. Es zeigte sich immer wieder im Nachhinein, dass manche Fragestellungen in verschiedenen Ländern völlig unterschiedlich aufgefasst und bewertet wurden, was die Ergebnisse und deren Interpretation zwangsläufig verfälschen muss (s. 6.1.6.1 „Internationale Fragekonzepte“).

Beispielsweise wurde 1995 die Projektleitung bei der Präsentation der Ergebnisse im spanischen Werk Sta. Margarida aufgeklärt, dass der Begriff, welcher das Top Management bezeichnen sollte, für die katalanischen Mitarbeiter den direkten Vorgesetzten benannte und entsprechend geantwortet wurde. Diese spätere Aufklärung ermöglichte, dass die negative Bewertung der Führungsqualitäten des Werkleiters revidiert werden konnte. Solche und andere Fehler könnten bei umfassenderer Information und Diskussion mit einem europäischen Betriebsrat wahrscheinlich bereits im Vorfeld verhindert werden.

Abschließend kann gesagt werden, auch wenn MAB auf den ersten Blick kein juristisches Thema sind, zeigen die Ausführungen doch, dass eine Vielzahl gesetzlicher Bestimmungen beachtet werden müssen und ihre Nichtbeachtung weit reichende negative Konsequenzen nach sich ziehen kann.

Grundsätzlich ist der Erfolg bei fehlender Akzeptanz der Arbeitnehmervertretung für eine MAB fraglich. Deshalb ist es eine wichtige Aufgabe der Durchführenden, den Betriebsrat frühzeitig und ausführlich zu informieren und mit ihm zu kooperieren. Nach Böhm (1997, S. 245) sollte im Zusammenwirken bei MABs mit dem Betriebsrat deshalb folgende Maxime gelten:

*„Lieber eine Woche zu früh informiert als einen Tag zu spät,
lieber ein Satz zuviel als ein Wort zu wenig“.*

6.2 Durchführung und Auswertung der elf Mitarbeiterbefragungen

In diesem Abschnitt wird die Durchführung, Auswertung und Ergebniskommunikation der MAB beschrieben.

6.2.1 Befragungsmodalitäten

Im Mittelpunkt der Phase der Durchführung steht die Abwicklung der Befragung selbst. Diese wird durch eine gezielte Information begleitet. Ihren Abschluss findet diese Phase durch eine angemessene und profunde Ergebnisdarstellung. Zunächst werden die Modalitäten der Befragung erläutert.

6.2.1.1 Fragebogen und Verteilung

Das Erscheinungsbild des Fragebogens kann sich auf die Beteiligung an der MAB auswirken (vgl. Borg, 2003, S. 150). Deshalb wurde auf einen transparenten Aufbau und gute Lesbarkeit geachtet. Die einzelnen Themensegmente waren übersichtlich gegliedert und farblich abgehoben. Das Layout des Fragekonzeptes entsprach dem im Unternehmen üblichen Format.

Die Befragung wurde nach der traditionellen "Paper-and-Pencil-Methode" durchgeführt. Der Fragebogen wurde elektronisch an die Projektverantwortlichen der Standorte weitergeleitet. Diese hatten die Aufgabe, die Fragebögen zu vervielfältigen und an die Mitarbeiter weiterzuleiten. Per Hauspost wurden die Fragebögen im verschlossenen Umschlag verteilt. Dieser enthielt folgende Bestandteile:

- Ein informatives und appellatives Anschreiben
- Einen doppelseitig bedruckten Fragebogen
- Einen leeren, verschließbaren Rückumschlag

Die Rückgabe der Fragebogen erfolgte über verschlossene Behältnisse, welche an den Werkseingängen platziert waren. Das so genannte kontrollierte Rücklaufverfahren koordinierten die Pförtner, an deren Seite die Rückgabebehältnisse standen.

6.2.1.2 Kontrolliertes Rücklaufverfahren

Das Rücklaufverfahren war folgendermaßen organisiert: Der Befragte wirft den verschlossenen Umschlag mit seinem ausgefüllten Fragebogen in das Behältnis und geht zum Pförtner, um das im Anschreiben versprochene Präsent abzuholen. Der Pförtner fragt nach dem Namen des Befragten, markiert dessen Teilnahme und händigt dem Mitarbeiter sein „Danke-schön“ (Schreibgerät mit Brose-Logo) aus.

Dieses Verfahren bietet folgende Vorteile: Es gibt jederzeit Aufschluss über die aktuelle Rücklaufquote der MAB. Somit können bei geringer Beteiligung der Mitarbeiter rechtzeitig weitere motivationssteigernde Aktivitäten eingesetzt werden. Darüber hinaus ist eine gezielte Erinnerung säumiger Mitarbeiter möglich, was ökonomischer ist als alle Befragten anzusprechen oder anzusprechen.

Jedoch erfordert es, dass die Befragten über Sinn und Zweck der Namensangabe informiert werden, bevor mögliche Zweifel an der Anonymität entstehen können. Um dies zu vermeiden, wurden der Betriebsrat und alle Werkschutzmitarbeiter (Pförtner) umfassend geschult und auf typische Fragestellungen vorbereitet. Das Training motivierte diese, ihrer Aufgabe engagiert nachzukommen.

6.2.1.3 Befragungszeit und Erinnerung

Die Befragungszeit betrug insgesamt vier Wochen. Die Mitarbeiter konnten den Fragebogen während der Arbeitszeit beantworten.

Nach Borg (2003, S. 229) erreicht der Rücklauf nach spätestens zwei Wochen eine „*untere Asymptote*“. Deshalb erfolgte nach 14 Tagen eine erste Erinnerung, eine weitere folgte eine Woche vor Abschluss der Befragung. Hierfür wurde ein Anschreiben erstellt, das nochmals die Kernpunkte (Anonymität, Freiwilligkeit, etc.) der Befragung erläuterte und zusammen mit einem neuen Fragebogen an die Mitarbeiter ging. Frühere Erfahrungen zeigten, dass insbesondere gewerbliche Mitarbeiter ihren Fragebogen mit nach Hause nahmen und oftmals verlegten.

Generell ist man sich in der Umfrageforschung einig, dass ohne Nachfaßaktionen keine akzeptablen Rücklaufquoten erzielt werden können (Borg, 2003; Domsch & Ladwig, 2000; Mangione, 1995). Jedoch hält Borg schriftliche Erinnerungen nur für die zweitbeste Lösung. Effektiver sei aus seiner Sicht die persönliche Ansprache durch Projektverantwortliche, Betriebsräte oder Führungskräfte.

Bei der MAB der Firma Brose war dies als letzter Schritt geplant. Erfreulicherweise war dies aufgrund hoher Beteiligung nicht nötig. An einigen kleineren Standorten, wie Paris, Puebla, Sta. Margarida und Tondela wurde sogar auf eine zweite Erinnerung verzichtet, da bereits sehr hohe Rücklaufquoten (98-100 %) erzielt wurden.

6.2.1.4 Flankierende Maßnahmen und internationale Vernetzung

Während der Befragung konnten sich die Teilnehmer bei Fragen an den örtlichen Koordinator wenden. Dieser vermittelte auch Hilfestellung für Mitarbeiter, die wegen Sprachproblemen Schwierigkeiten bei der Beantwortung des Fragebogens hatten. Am Standort Coburg war die Autorin Ansprechpartner. Der direkte Kontakt konnte nicht nur die Fragen der Mitarbeiter klären, sondern förderte zugleich die Akzeptanz für die Umfrage.

Nach Beginn der Datenerhebung ist eine transparente und zeitnahe Darstellung der Rücklaufquoten das wichtigste Instrument zur Erhöhung der Teilnahmequote (Borg, 2003, S. 229). Deshalb wurde im betriebseigenen Intranet sowie im wöchentlich erscheinenden „Brose-Info“ regelmäßig über den Verlauf der Befragung berichtet und appelliert, noch mitzumachen. Die Projektkoordinatoren hatten die Aufgabe, der Projektleitung wöchentlich über den Grad der Beteiligung an der MAB vor Ort zu berichten. Die Projektleiterin fasste die Quoten der einzelnen Standorte zusammen und informierte alle Projektkoordinatoren über die Gesamtentwicklung.

Diese Information motivierte vor allem die Projektkoordinatoren der Werke mit geringer Rücklaufquote, sich in stärkerem Maße für eine höhere Beteiligung einzusetzen – schließlich wollte kein Werk das Schlusslicht sein.

6.2.2 Ausschöpfung

Eine hohe Beteiligung ist ein wichtiges Ziel jeder MAB. Das gilt gleichermaßen für Stichproben wie für Vollbefragungen. Was ist jedoch eine „hohe“ Beteiligung?

Edwards et al. (1997) fordern, dass *„jede MAB eine Zielbeteiligung von mindestens 50 % oder mehr haben sollte“* (zit. nach Borg 2003, S. 224). Sie stützen diese Forderung auf die in der Literatur berichteten Rücklaufquoten, die überwiegend zwischen 35-80 % liegen.

Bei der vorliegenden Studie wurde eine durchschnittliche Ausschöpfungsquote von 88 % erreicht. Dieser Rücklauf kann somit als sehr hoch bezeichnet werden und gewährleistet die Repräsentativität der Ergebnisse.

Tabelle 6 zeigt die Ausschöpfung nach Standorten:

Standort	Rücklaufquote
Coburg	95%
Wuppertal	62%
Coventry	86%
Paris	100%
Sta. Margarida	99%
Tondela	98%
Rožnov	93%
Bratislava	92%
Detroit	90%
Puebla	99%
Curitiba	97%
Durchschnitt	88%

Tab. 6 Ausschöpfungsquoten

Vergleicht man die einzelnen Standorte (s. Tab. 6), so fällt auf, dass Wuppertal mit einer Rücklaufquote von 62 % deutlich hinter den anderen Standorten abfällt, die alle einen Rücklauf zwischen 86 % und 100 % aufweisen. Eine Rolle spielen könnte hierbei die Tatsache, dass in Wuppertal zum Befragungszeitpunkt gerade akute Entlassungswellen stattgefunden hatten und der Betriebsrat dem Vorhaben skeptisch gegenüber stand (s. 6.1.9).

Generell kann gesagt werden, dass die Rücklaufquote höher ist, wenn die Befragten bereits Erfahrung mit Fragebogenstudien haben (vgl. Bortz & Döring, 2002, S. 256). Dieses Argument kann die deutlich höhere Ausfallquote in Wuppertal jedoch nicht vollständig erklären, da bei den anderen befragungsunerfahrenen Standorten ein durchschnittlich hoher Rücklauf erzielt wurde.

Aufgrund der prinzipiell sehr hohen Rücklaufquote wurde auf die Kontrolle einer möglichen Verzerrung durch systematische Unterschiede zwischen Antwortenden und Nichtantwortenden verzichtet.

6.2.3 Auswertung

Die Daten der geschlossenen Fragen wurden in ein Statistikprogramm eines Münchener Marktforschungsinstitutes eingegeben. Die Daten wurden anschließend von der Autorin strukturiert, dokumentiert und interpretiert sowie mit den Ergebnissen früherer Befragungen in Beziehung gesetzt.

Die Auswertung der offenen Fragen konnte aufgrund der Variationsbreite der Antworten nicht per Computer erfolgen, sondern musste manuell kategorisiert, gewichtet und dokumentiert werden, worauf unter Punkt 6.2.3.2 eingegangen wird.

Grundsätzlich unterliegt die Datenanalyse in der Praxis folgenden Kriterien:

- ✓ Schnelle Auswertung, damit eine Aktualität und der Bezug zur Befragung erhalten bleibt (Kraut, 1996)
- ✓ Erarbeitung von praktisch anwendbaren Ergebnissen für Personen ohne methodische und theoretische Kenntnisse von MABs
- ✓ Spezifische Ergebnisberichte für verschiedene Mitarbeitergruppen, um gezielte Verbesserungen zu ermöglichen (Borg, 2003, S. 234)

Innerhalb eines Monats nach Abschluss der Feldarbeit der jeweiligen Befragungswelle erhielten alle Geschäftsführer, das Steuerungsgremium, die Werkleiter und Projektkoordinatoren sowie der Betriebsrat ein für sie relevantes Exposé mit wesentlichen Auswertungsdimensionen. Die Ergebnisse wurden in tabellarischer Form angelegt und Graphiken erstellt, um auch Sachfremden einen schnellen Überblick zu ermöglichen.

Für die ausländischen Standorte wurden die Ergebnisberichte in die Landessprache übersetzt. Es wurden sowohl auf Papier gedruckte Berichtsbände als auch die elektronische Version zur Verfügung gestellt. Dies hat vor allem den Vorteil, dass man diese Berichte vor Ort in beliebiger Stückzahl ausdrucken kann und sie direkt in einer Beamer-Präsentation vorstellen kann. Um eine Verfälschung der Daten zu vermeiden, wurden PDF-Files erstellt, welche nicht mehr nachbearbeitet werden können. Des weiteren wurden für spezielle Mitarbeitergruppen Fokusberichte, bezogen auf die Ergebnisse der Arbeitsbereiche, erarbeitet (s. 6.2.3.3).

6.2.3.1 Geschlossene Items

Für jeden Standort wurde eine Standardauswertung erarbeitet, welche folgende Auswertungsdimensionen beinhaltet:

1. Totalauszählung der geschlossenen Fragen
2. Internes Benchmark (Vergleich der Werke, bezogen auf die jeweiligen Standorte der Befragungswelle)
3. Differenzierte Auswertung nach dem betrieblichen Status (Angestellte, Gewerbliche, ggf. Auszubildende und Führungskräfte)
4. Zeitvergleiche (Entwicklungen des Standortes bei mehrfach befragten Standorten)
5. Auswertung nach Arbeitsbereichen
6. Graphische Darstellungen

6.2.3.2 Auswertung der offenen Items

Die Auswertung der offenen Fragen der deutschen Standorte erfolgte durch die Autorin. An den ausländischen Standorten wurde diese Aufgabe aufgrund der Sprachkenntnis an die Projektkoordinatoren delegiert. Hierfür wurde von der Projektleitung eine Anleitung zur Auswertung erarbeitet und zur Verfügung gestellt. Die Analyse der offenen Fragen ausländischer Standorte wurde später in die deutsche Sprache übersetzt, damit die Projektleitung bei dem nachfolgenden Maßnahmencontrolling diese Auswertung mit einbeziehen konnte.

Die Bearbeitung der Mitarbeiterstatements ist ein mühsames, zeitraubendes Unterfangen. Alleine am Standort Coburg mussten fast 1500 Statements gesichtet, codiert, kategorisiert und dokumentiert werden. Weltweit galt es, mehr als 3000 Einzelkommentare einzubeziehen (s. Tab. 7).

Die Auswertung der beiden offenen Fragen erfolgte in diesen Schritten:

1. Die Statements wurden originalgetreu aufgelistet. Lediglich orthographische und grammatische Verbesserungen wurden vorgenommen.
2. Die Kommentare wurden codiert und kategorisiert. Anhaltspunkt hierfür waren die aus früheren Befragungen abgeleiteten Themengebiete, welche ergänzt wurden.
3. Antworten, die verschiedene Themen berührten, wurden grundsätzlich aufgesplittet und in die verschiedenen Bereiche eingegliedert.
4. Ausführliche Statements, deren Sinnzusammenhang bei einer Aufsplittung verloren gehen würde, wurden in einer Kategorie „Themenübergreifende Statements“ zusammengefasst.
5. Die demographischen Angaben des Status (Angestellte, Gewerbliche, Auszubildende)
6. und des Arbeitsbereichs sowie die freiwillige Namensangabe wurden in einer Klammer unter das Statement eingefügt, um eine gezielte Weiterbearbeitung in den Teams zu ermöglichen.
7. Zuletzt wurden die Statements ausgezählt und es erfolgte eine hierarchische Zuordnung sowie eine Gewichtung der einzelnen Kategorien bzw. Themen.

Nach Borg (2003, S. 253) ist ein besonderes Problem bei der Auswertung der offenen Fragen, dass Querverbindungen bei den Kommentaren zu verschiedenen Themen hergestellt werden und die Berücksichtigung solcher Inhalte nur eingeschränkt möglich ist, da das Codierschema dies nicht zulässt. Um dies zu vermeiden wurden ausführliche Kommentare in einer Kategorie „Themenübergreifende Statements“ zusammengefasst.

Die Befragten wurden gebeten im Anschluss an die offenen Fragen freiwillig ihren Namen und Arbeitsbereich anzugeben, damit „*eine gezielte Verbesserung möglich wird*“. Rund 25 % der Befragten gaben nicht nur ihren Namen an, sondern auch weitere Informationen, wie Kostenstelle und Gebäude. Wesentliche Ergebnisse der offenen Fragen werden in Kap. 7 dargestellt.

6.2.3.3 Fokusberichte

Jede Führungskraft, die mehr als zehn Mitarbeiter führte, erhielt einen Fokusbericht über Ergebnisse ihres Verantwortungsbereichs. Nach Borg (2003, S. 245) muss ein Fokusbericht ein übersichtsartiges internes Benchmarking der Fokalgruppe bieten. Jeder Bericht hatte deshalb folgende Bestandteile:

- Ergebnisse des Bereichs für jedes Item (Prozentangabe)
- Vergleichsmöglichkeit mit den Ergebnissen des Standortes insgesamt (in Prozent)
- Mittelwerte der jeweiligen Befragungsphase
- Auswertung der offenen Fragen für jeden Arbeitsbereich
- Statistische Daten

Auf weitere Vergleiche, beispielsweise nach Geschlecht, wie Borg (2003, S. 246) es empfiehlt, wurde aus Gründen der Anonymität verzichtet. In vielen technischen Bereichen sind Frauen unterrepräsentiert und hätten somit identifiziert werden können.

Quervergleiche mit anderen Organisationseinheiten konnten von den Führungskräften angefordert werden. Diese Ergebnisse wurden nicht von vornherein gegeben, da Erfahrungen zeigten, dass sich Führungskräfte primär mit den Ergebnissen anderer vergleichen wollen und den Grad ihrer Aktivitäten daran ausrichten: Waren die Resultate ihres Bereiches ebenso gut oder gar besser als die anderer Einheiten, sahen viele Führungskräfte bei früheren Befragungen keinen Handlungsbedarf. Jedoch war ein wichtiges Ziel der MAB, Verbesserungen in allen Unternehmenssparten zu ermöglichen.

6.2.4 Ergebnispräsentation und Feedback

Die Information über das Gesamtprojekt und die Kommunikation am Stammwerk Coburg war Aufgabe der Projektleitung. Für die Information der anderen Belegschaften wurde ein Kommunikationsplan erstellt. Hierbei war vorgesehen, dass die Werkleiter und Projektkoordinatoren des Standortes ihre Führungskräfte und Mitarbeiter über die Ergebnisse der MAB informieren. Es wurden Empfehlungen gegeben, auf welche Weise dies geschehen kann, jedoch war die Wahl der Kommunikationswege den Verantwortlichen vor Ort überlassen. Aufgrund spezifischer Gegebenheiten der Standorte konnten verschiedene Verfahren effektiv und zielfindend sein.

Die Ergebnispräsentation erfolgte von top-down, also von oben (Geschäftsführung), nach unten (Mitarbeiter). Nachfolgend wird der Prozess der Ergebniskommunikation an verschiedene Multiplikatoren beschrieben.

Geschäftsführung und Betriebsrat

Die Ergebnisse der MAB wurden der Geschäftsführung von der Projektleitung präsentiert. Auf Wunsch des Top Managements lag der Fokus auf markanten Entwicklungen über die Zeit hinweg und auf besonders verbesserungswürdigen Bereichen im weltweiten Kontext. Die Geschäftsführung erhielt darüber hinaus alle Analysen der MAB. Bei dieser Veranstaltung wurde die Projektleitung für die Leitung und Koordination des nachfolgenden Maßnahmenmanagements autorisiert.

Anschließend erfolgte die Information des Betriebsratsgremiums. Alle Mitglieder erhielten vorab die ausführliche Analyse des für sie relevanten Standortes. Die Projektleitung präsentierte wesentliche Ergebnisse und stellte das weitere Vorgehen vor.

Werkleiter und Projektkoordinatoren

Werkleiter und Koordinatoren vor Ort waren für das weitere Vorgehen wichtige Multiplikatoren. Schließlich war es deren Aufgabe ein Team einzuberufen, das aus der von der Autorin erstellten differenzierten Ergebnisanalyse Maßnahmen zur Verbesserung ableitete und umsetzte. Jeder Werkleiter und Projektkoordinator erhielt ein Exposé mit relevanten Auswertungsdimensionen. Darüber hinaus wurden sie von der Projektleiterin dahingehend beraten, welche Schwerpunkte bei der nachfolgenden Maßnahmenentwicklung relevant sind. Die Koordinatoren hatten die Aufgabe, die Ergebnisse am Standort zu kommunizieren. Hierfür wurden ihnen die Ergebnisse in elektronischer Form zur Verfügung gestellt.

Führungskräfte

Führungskräfte erhielten die Resultate ihres Bereichs (s. 6.2.3.3 „Fokusberichte“). Die Vorgesetzten hatten die Aufgabe, die Ergebnisse mit ihren Mitarbeitern innerhalb von Teamrunden zu besprechen und gemeinsam Maßnahmen zur Verbesserung zu überlegen. Die definierten Maßnahmen sollten innerhalb von drei Monaten an die Projektleitung zurückgemeldet werden. Hierfür wurde ein standardisiertes Datenblatt für den Statusbericht ausgehändigt. Die Führungskräfte der deutschen Standorte wurden von der Projektleitung hinsichtlich der Interpretation der Ergebnisse sowie im weiteren Vorgehen beraten. An den ausländischen Standorten war dies Aufgabe der Projektkoordinatoren, welche vorab von der Projektleitung instruiert wurden.

Information an Mitarbeiter

Die Information der Belegschaft erfolgte auf verschiedenen Wegen und in gestufter Weise. Zuerst wurden die erzielten Beteiligungsquoten kommuniziert und ein Ausblick über künftige Aktivitäten gegeben. Nach der Auswertung erfolgte eine Veröffentlichung der wesentlichen MAB-Ergebnisse im Intranet. Dabei handelte es sich um Zusammenfassungen der Gesamtergebnisse. An manchen Standorten wurde ein Sonderfaltblatt aufbereitet, das die Projektkoordinatoren eigenverantwortlich am Standort umsetzten. An anderen Standorten wurden die Ergebnisse an Infobrettern angebracht. Innerhalb von Betriebsversammlungen wurde ein Überblick über die Ergebnisse und Maßnahmen während der Umsetzungsphase gegeben. Die Berichterstattung rundeten Artikel in der Werkszeitung ab (s. Anhang E, F, G).

Reaktionen der Adressaten

Die Ergebniskommunikation ist ein sehr zeit- und arbeitsintensiver Prozess. Schließlich sollen für jeden Adressatenkreis die für ihn relevanten Informationen verständlich und zeitnah erfolgen.

Top Management

Am schwierigsten gestaltete sich die Ergebnispräsentation für die Geschäftsführung, da erwartet wurde, dass die Daten bereits soweit verdichtet sind, dass ein klarer Handlungsbedarf abgeleitet werden kann. Dies erfordert bei dem vorliegenden umfangreichen Datenmaterial nicht nur eine genaue Kenntnis aller Analysedimensionen, sondern auch eine sichere Interpretation der Ergebnisse. Nach den Erfahrungen von Bögel und v. Rosenstiel (1997, S. 96) kommt es bei der Ergebnisdarstellung leicht zu verzerrenden Verkürzungen, da nur „griffige“ Zusammenfassungen gewünscht werden und man sich nicht mit der gebotenen Ausführlichkeit mit den Ergebnissen befassen möchte. Sie bringen das Dilemma folgendermaßen auf den Punkt:

*„Die Praxis erzwingt vom Fachmann häufig, dass er sündigt,
sündigt er zu intensiv, dann ist er allerdings kein Fachmann mehr“.*

Ein anderes Problem stellt sich, wenn die Ergebnisse nicht den eigenen Vorstellungen entsprechen und eine negative Tendenz aufweisen. In der Regel werden dann hierfür Gründe bei der „fehlerhaften“ Methode gesucht. In solchen Diskussionen muss nicht nur das Verfahren „verteidigt“, sondern auch erkannt werden, dass es sich dabei nicht selten um ein „Ausweich- oder Abwehrmanöver“ handelt.

Führungskräfte

Negative Ergebnisse in der Bewertung des Führungsverhaltens werden von Vorgesetzten oftmals sehr persönlich genommen und neben der Kritik an der Methode auf vielfältige externe Faktoren, wie ungünstiger Zeitpunkt, Fluktuation oder Umstrukturierung zurückgeführt. Bisweilen gerät der Überbringer schlechter Nachrichten in die Schusslinie: „Sie kennen mein Tagesgeschäft nicht!“ oder „Führen Sie doch erst mal so eine Truppe!“. Borg (2003, S. 350 f.) beschreibt darüber hinaus typische Reaktionen von Führungskräften, die sich mit den Erfahrungen bei der vorliegenden Studie decken:

- „Ergebnisse stimmen nicht“
- „Die Mitarbeiter haben absichtlich positiv/negativ geantwortet“
- „Die Mitarbeiter haben die Fragen nicht verstanden“
- „Die Ergebnisse sind trivial“
- „Ich will jetzt wissen, wer das so beantwortet hat“

Betriebsrat

Der Betriebsrat befürchtete insgeheim, dass ihm nicht alle Ergebnisse, insbesondere die mit negativen Bewertungen, ausgehändigt wurden. Ein Anliegen des Betriebsrates war es, so schnell wie möglich resultierende Maßnahmen verkünden zu können, was er in Betriebsversammlungen deutlich machte.

Mitarbeiter

Borg (2003, S. 254) stellt fest, dass man es auch bei der Ergebniskommunikation an die Mitarbeiter nicht jedem recht machen kann:

„Viele Mitarbeiter vermischen gerade ihr Thema und sehen die Schwerpunkte falsch gesetzt oder nehmen Anstoß an bewertenden Aussagen oder meinen gar, eine gewisse Zensur zu erkennen, weil „natürlich“ auf kritische Dinge nicht oder nur beschönigend eingegangen wurde“.

Aus diesem Grund empfiehlt Borg, die Ergebnisse so neutral wie möglich darzustellen. Dieser Grundsatz wurde bei dieser Untersuchung schon deshalb beherzigt, weil frühere Berichterstattungen mit dem Tenor „Trend zu prima Klima“ insbesondere von Mitarbeitern, die sich kritisch geäußert hatten, als „Affront“ verstanden wurden. Darüber hinaus wünschten sich manche Arbeitnehmer Detailinformationen. Dem wurde Rechnung getragen, indem die Mitarbeiter jederzeit alle Auswertungen (ausgenommen Bereichsergebnisse) erhalten konnten.

Die Reaktionen auf die Ergebniskommunikation verdeutlichen, dass dieser Prozess immer geprägt ist von kontroversen Diskussionen auf allen Unternehmensebenen. Damit die Diskussionen über die Methode nicht die Inhalte „verwässern“, ist es schon aus diesem Grund unabdingbar, methodisch „sauber“ zu arbeiten und MABs sorgfältig vorzubereiten.

Darüber hinaus ist ein gewisses „Standing“ bei kritischen Diskussionen sowie Erfahrungen in den Spielformen der „Abwehr- und Ablenkungsmanöver“, und deren Begegnung eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass die Ergebnisse ernst genommen werden, und tatsächlich Verbesserungen initiiert werden.

6.2.5 Ausblick auf Folgeprozesse

Nach der Datenanalyse und Ergebniskommunikation geht es im nächsten Schritt um die Erstellung von Aktionsplänen, welche dann auf betrieblicher Ebene realisiert werden müssen. Ob und inwieweit dies gelingt, zeigt sich letztlich bei einer Erfolgskontrolle, einer erneuten Befragung:

Auf der Ebene der Organisations- bzw. Auswertungseinheiten wird zuerst über die Ergebnisse diskutiert und das weitere Vorgehen detailliert festgelegt. Anschließend werden konkrete Maßnahmen definiert und Entscheidungen über die durchzuführenden Maßnahmen herbeigeführt sowie Verantwortlichkeiten festgelegt (vgl. Borg, 2003, S. 370 ff.).

In der nächsten Stufe werden Veränderungsprozesse initiiert, diese begleitet sowie die vorab definierten Maßnahmen implementiert. Hierbei ist ein Dialog zwischen Führungskräften und dem Prozess-Controlling sehr wichtig. Es ist die Aufgabe des Prozess-Controllings, über die erreichten Ziele bzw. deren Abweichungen und die nächsten Schritte zu informieren (Domsch & Ladwig, 2000, S. 9). Die Zwischenergebnisse müssen mit der Unternehmensleitung und mit Fach- und Führungskräften der Auswertungseinheiten diskutiert und bei Konflikten über stützende oder alternative Maßnahmen entschieden werden. Nach Domsch und Ladwig (2000, S. 10) ist eine erneute MAB nach 2-3 Jahren festzulegen, um die Erfolgswirksamkeit zu überprüfen und neue strategische Ziele zu berücksichtigen.

Diese Schritte und deren Aktivitäten werden in Kap. 8 ausführlich beschrieben.

7. Ergebnisse

Der Ergebnisteil gliedert sich in vier Bereiche. Als erstes werden die Befunde bezüglich der Struktur des Fragebogens dargestellt. Anschließend werden die einzelnen Standorte im Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit verglichen. Danach erfolgt die Darstellung der Ergebnisse der zwei offenen Items. Schließlich wird der Entwicklungsbedarf definiert.

7.1 Überprüfung des Fragebogens

Um zu untersuchen, ob sich die Items des Fragebogens auf einige zentrale zugrunde liegende Größen zusammenfassen lassen, wird eine Faktorenanalyse herangezogen und der Cronbach-Alpha-Wert für die extrahierten Faktoren bestimmt.

Für das Thema „Vorgesetzter“ existieren ein Item zur Gesamtzufriedenheit sowie mehrere Items, die jeweils Teilaspekte dieser Zufriedenheit abfragen sollen. Mit Hilfe einer Regression wird überprüft, wie gut die Einzelitems die Werte auf dem Gesamtzufriedenheitsitem vorhersagen können.

In einem letzten Schritt wird für den gesamten Fragebogen Entsprechendes berechnet. Hier wird geklärt, inwiefern die metrischen und binären Variablen die Werte für das Item „Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeit?“ vorhersagen können.

7.1.1 Faktorenanalyse

Zur Überprüfung der Eignung der Daten für eine Faktorenanalyse werden das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium sowie der Bartlett-Test herangezogen. Beide kommen zu dem Ergebnis, dass die Daten sehr gut für eine Faktorenanalyse geeignet sind. Nach dem Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium gelten die Daten ab einem Wert von $> .8$ als sehr gut geeignet für eine Faktorenanalyse, nach dem Bartlett-Test dann, wenn Signifikanzen vorliegen.

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.			.909
Bartlett-Test auf Sphä- rizität	Ungefähres Quadrat Df	Chi-	15596.4 19 253
	Signifikanz nach Bartlett		.000

Abb. 25: Ergebnisse des KMO- und Bartlett-Test

Es wird eine Hauptachsenanalyse mit Varimax-Rotation gerechnet, so dass die sich ergebenden Faktoren unabhängig von einander konstruiert werden. Es werden vier Faktoren mit einem Eigenwert von > 1 extrahiert, die insgesamt 41 % der Varianz aufklären. Auf den einzelnen Faktoren laden zwischen drei und sechs Items bedeutsam (rot markiert). Ladungen, die < 0.1 sind, werden aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht angeführt.

Rotierte Faktorenmatrix(a)

	Faktor			
	1	2	3	4
1. Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeit?	.238	.332	.191	.388
3. Wie schätzen Sie Ihre beruflichen Aufstiegschancen bei Brose ein?	.276	.218	.127	.140
4. Wie zufrieden sind Sie mit der Höhe Ihres Arbeitsentgeltes, bezogen auf die geleistete Arbeit?	.173	.341		.191
7. Wie wurden Sie in Ihre neue Arbeit eingewiesen / eingearbeitet?	.313	.189	.216	
9. Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können einsetzen?	.164	.133	.105	.708
10. Können Sie die Ihnen übertragenen Arbeiten, soweit es der Arbeitsablauf zulässt, nach Ihren Vorstellungen durchführen?	.130	.169	.180	.596
11. Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten, Ihr eigenes Arbeitsgebiet mitzugestalten?	.293	.309	.182	.463
12. Wie beurteilen Sie den Einfallsreichtum Ihrer Abteilung / Gruppe (z.B. nach neuen, besseren Arbeitsverfahren zu suchen und diese umzusetzen)?	.282	.292	.351	.332
13. Wie arbeiten die Kollegen Ihrer Abteilung / Gruppe mit Ihnen zusammen?	.166		.780	.138
14. Wie arbeiten Mitarbeiter anderer Abteilungen / Gruppen mit Ihnen zusammen?	.119	.170	.449	.125
15. Wie beurteilen Sie die Qualität der Arbeitsergebnisse Ihrer Abteilung / Gruppe?	.219	.135	.477	.123
19. Werden Sie von Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten über Dinge, die Ihre Arbeit betreffen, rechtzeitig und ausreichend informiert?	.712	.113	.198	
20. Wie oft spricht Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte mit Ihnen über Ihre Arbeitsergebnisse?	.740		.126	.125
21. Erkennt Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte sehr gute Leistungen lobend an?	.714		.116	.178
25. Hilft Ihnen Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte, wenn Sie mit Arbeitsproblemen zu ihm / ihr kommen?	.640	.143	.158	.139
29. Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten?	.736	.184	.213	.143
30. Das Betriebsklima in Ihrer Abteilung / Gruppe ist	.282	.303	.569	.124

31. Das Betriebsklima in unserer Firma ist	.217	.645	.287	
32. Welches Ansehen hat Brose im Kollegenkreis?	.167	.579	.188	
33. Welches Ansehen hat Brose in Ihrem Freundes- / Bekanntenkreis?		.564		
35. Halten Sie Ihren eigenen Arbeitsplatz bei Brose für sicher?		.517	.105	.182
36. Wie bewerten Sie es, dass in Ihrem Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden?		.439		.137
37. Wie schätzen Sie den Beitrag der Mitarbeiterbefragung zur Verbesserung im Unternehmen ein?	.102	.573		
Varianzaufklärung der einzelnen Faktoren	14,1%	11,4%	8,5%	7,1%

Tab. 7: Rotierende Faktorenmatrix (a)

7.1.2 Cronbach-Alpha

Um zu klären, ob die Items eines Faktors die Anforderungen an eine Skala erfüllen oder ob durch Streichung einzelner Items die Skaleneigenschaften verbessert werden können, wird in einem folgenden Schritt der Cronbach-Alpha für die einzelnen Skalen berechnet.

Für die einzelnen Faktoren ergaben sich folgende Cronbach-Alpha-Werte:

Faktor:	„Faktor 1“	„Faktor 2“	„Faktor 3“	„Faktor 4“
Cronbach-Alpha:	.865	.744	.726	.712

Tab. 8: Cronbach-Alpha der Faktoren

Die Streichung einzelner Items hätte in jedem Fall zu einer Verringerung der Werte beigetragen, so dass für jeden Faktor alle durch die Faktorenanalyse bestimmten Fragen beibehalten wurden.

Fazit der Überprüfung des Fragebogens - Faktorenanalyse und Cronbach-Alpha

Für die Faktorenanalyse werden nur die metrisch skalierten Items berücksichtigt. Alle Items mit mindestens vier-stufiger Ratingskala werden als intervallskaliert angenommen. Wünschenswert wäre hier allerdings eine mindestens fünffache Abstufung.

Die einzelnen Faktoren lassen sich inhaltlich in hoher Übereinstimmung mit den Abschnitten des Fragebogens interpretieren. Auf dem ersten Faktor laden die Items 19, 20, 21, 25 und 29 und bilden somit den Faktor „Einschätzung des Vorgesetzten“.

Der zweite Faktor besteht aus den Items 31, 32, 33, 35, 36 und 37 und lässt sich als „Betriebsklima und Ansehen der Firma“ beschreiben. Auf dem dritten Faktor laden die Items 13, 14, 15 und 30 und lassen sich unter dem Begriff „Zusammenarbeit“ zusammenfassen. Der vierte Faktor besteht aus den Items 9, 10 und 11 und bildet somit den Bereich „Mitgestaltung“ ab.

Die Varianzaufklärung der Faktoren mit insgesamt 41,1 % ist nicht besonders hoch. Entsprechend dem Screeplot sollten nur drei Faktoren extrahiert werden. Da diese Faktoren jedoch inhaltlich schlechter zu interpretieren sind und die mit dem Eigenwertkriterium gewonnene 4-Faktoren-Lösung inhaltlich überzeugend ist, wird diese gewählt.

Die Cronbach-Alpha-Werte der einzelnen Faktoren können als befriedigend angesehen werden. Als wünschenswert gelten Werte ab .8, als akzeptabel für Forschungszwecke .7. Die Streichung einzelner Items hätte in jedem Fall zu einer Verringerung der Werte beigetragen, so dass alle Items der Faktorenanalyse beibehalten werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Daten für eine Faktorenanalyse geeignet sind und vier inhaltlich gut interpretierbare Faktoren extrahiert werden konnten, die alle ausreichende Cronbach-Alpha-Werte erzielen. Kritisch zu betrachten ist die teils nur vierstufige Ratingskala sowie die relativ geringe Varianzaufklärung durch die vier extrahierten Faktoren.

7.1.3 Regressionsanalyse für den Bereich „Vorgesetzter“

Der Fragebogen enthält ein Item, das die Gesamtzufriedenheit der Befragten mit ihren Vorgesetzten erfasst, sowie mehrere Items die auf einzelne Aspekte dieser Zufriedenheit abzielen. Geht man davon aus, dass diese Einzelfacetten die wichtigsten Gesichtspunkte der Gesamtzufriedenheit mit dem Vorgesetzten darstellen, so müssten die einzelnen Items (unabhängige Variablen) zusammen die Werte des Items zur Gesamtzufriedenheit (abhängige Variable) mit dem Vorgesetzten gut vorhersagen. Um dies zu überprüfen, bietet sich eine Multiple Regression an. Hier können sowohl metrische als auch binäre Variablen eingehen.

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Durbin-Watson-Statistik
1	.828(a)	.685	.684	.607	1.915

Tab. 9: Modellzusammenfassung

Koeffizienten(a)

Mo dell		Nicht standardisier- te Koeffizienten		Standardi- sierte Koeff- fizienten	T	Signi- fikanz
		B	Stan- dardfeh- ler	Betat		
1	(Konstante)	1.354	.093		14.617	.000
	19. Werden Sie von Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten über Dinge, die Ihre Arbeit betreffen, rechtzeitig und ausreichend informiert?	.206	.019	.186	10.662	.000
	21. Erkennt Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte sehr gute Leistungen lobend an?	.179	.020	.156	8.754	.000
	23. Ist Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte im betrieblichen Alltag ein Vorbild für Sie?	-.506	.037	-.231	-13.736	.000
	25. Hilft Ihnen Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte, wenn Sie mit Arbeitsproblemen zu ihm / ihr kommen?	.264	.023	.200	11.328	.000
	26. Können Sie gegenüber Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten eine eigene Meinung äußern, ohne Nachteile befürchten zu müssen?	-.511	.044	-.191	-11.583	.000
	27. Werden Sie von Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten ausreichend an der Lösung von Problemen, die Ihr Arbeitsgebiet betreffen, beteiligt?	.217	.042	.089	5.185	.000

(a) Abhängige Variable: Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten?

Tab. 10: Koeffizienten

Fazit:

Das korrigierte R-Quadrat gibt an, um wieviel die unabhängigen Variablen die abhängige Variable vorhersagen können. Als wünschenswert gelten jedoch im Allgemeinen Werte ab .7. Im Fragebogen sind drei weitere Items zum Vorgesetzten enthalten, die jedoch auf Grund der verwendeten 3-stufigen Skala nicht in die Regressionsanalyse aufgenommen werden konnten. Geht man davon aus, dass die in diesen Items (22, 24, 28) abgefragten Sachverhalte ebenfalls zentral für die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten sind, ist es nicht überraschend, dass die Modellgüte nicht den geforderten Wert erreicht.

Die F-Statistik ist höchstsignifikant ($F = 720$; $p < 0.01$), was die Übertragbarkeit der Ergebnisse von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit erlaubt.

Als relevant für die Vorhersage der abhängigen Variable erweisen sich hierbei folgende Items: 19, 21, 23, 25, 26, 27. Der Beta-Wert gibt die Bedeutung der einzelnen Items für die Erklärung der abhängigen Variable an: je höher er ist, desto bedeutsamer ist der Einfluss des jeweiligen Items. Hierbei spielt das Vorzeichen keine Rolle, da es von der Kodierung der Items abhängig ist. Am bedeutsamsten erweist sich also im vorliegenden Fall das Item 23 „Ist ihr Vorgesetzter im betrieblichen Alltag ein Vorbild für Sie?“.

7.2 Vergleich der Standorte

Für den Vergleich der einzelnen Standorte werden einfaktorielle Varianzanalysen für die Faktoren gerechnet. Es wird dargestellt, welche Standorte sich signifikant unterscheiden und eine Rangreihe der einzelnen Standorte pro Faktor gebildet. Zur Veranschaulichung werden die Mittelwerte der einzelnen Standorte pro Faktor graphisch dargestellt. Anschließend werden einige zentrale Items graphisch nach Standorten gegliedert dargestellt.

7.2.1 Varianzanalyse

Die einfaktoriellen Varianzanalysen (ANOVA) für die vier Subskalen ergeben, dass sich die einzelnen Standorte bezüglich jedes Faktors signifikant unterscheiden.

ONEWAY ANOVA

		Quadrat- summe	df	Mittel der Quadrate	F	Signi- fikanz
Faktor1	Zwischen den Gruppen	65.630	13	5.048	9.922	.000
	Innerhalb der Gruppen	1788.494	3515	.509		
	Gesamt	1854.124	3528			
Faktor2	Zwischen den Gruppen	312.238	13	24.018	99.520	.000
	Innerhalb der Gruppen	847.831	3513	.241		
	Gesamt	1160.069	3526			
Faktor3	Zwischen den Gruppen	37.548	13	2.888	10.308	.000
	Innerhalb der Gruppen	986.573	3521	.280		
	Gesamt	1024.121	3534			
Faktor4	Zwischen den Gruppen	136.825	13	10.525	19.729	.000
	Innerhalb der Gruppen	1881.615	3527	.533		
	Gesamt	2018.440	3540			

Tab. 11: Varianzanalysen (ANOVA)

Mit post-hoc-tests (Tamhane) wird überprüft, zwischen welchen Standorten signifikante Unterschiede bestehen. Die Ergebnisse sind in folgenden Tabellen zusammengefasst. Die Darstellung erfolgt Faktorweise. Der angegebene Wert ist die mittlere Differenz: Standort der Spalte minus Standort der Zeile. Positive Zahlen bedeuten also, dass der Wert des Standortes in der Spalte höher ist als der Wert des Standortes in der Zeile. Da negative Einschätzungen mit hohen Zahlen kodiert sind, heißt dies, dass bei positiven Zahlen der Standort in der Zeile besser bewertet wurde, bei negativen der Standort in der Spalte. Unterschiede, die auf dem 5 %-Niveau signifikant sind, sind mit einem Stern (*) markiert, zwei Sterne (**) bedeuten, dass der Unterschied auf dem 1 %-Niveau signifikant ist. Aus Gründen der Übersichtlichkeit sind die Werte nur einmalig, in dem unteren Dreieck, eingetragen.

Faktor 1

	CO	CV	SM	PU	CR	BA	FR	NA	WU	OS	TO
CO											
CV											
SM											
PU	.24*	.37**									
CR				-.35*							
BA	.25*	.38**			.35*						
FR											
NA											
WU				-.29**		-.29*					
OS	.32**	.45*	.37**		.43**			.27*	.36**		
TO											

Tab. 12: Signifikante Unterschiede auf Faktor 1

Faktor 2

	CO	CV	SM	PU	CR	BA	FR	NA	WU	OS	TO
CO											
CV	-.61**										
SM	.15*	.77**									
PU	.22**	.83**									
CR	-.26**	.36**	-.41**	-.47**							
BA	-.35**	.27**	-.50**	-.57**							
FR		.76**			.40**	.49**					
NA	-.26**	.36**	-.41**	-.48**			-.40**				
WU	-.53**		-.68**	-.74**	-.27**		-.67**	-.27**			
OS	-.61**		-.76**	-.83**	-.35**	-.26**	-.75**	-.35**			
TO	-.66**		-.81**	-.88**	-.40**		-.80**	-.40**			

Tab. 13: Signifikante Unterschiede auf Faktor 2

Faktor 3

	CO	CV	SM	PU	CR	BA	FR	NA	WU	OS	TO
CO											
CV	-.27**										
SM	-.23**										
PU											
CR	-.20**										
BA		.33**	.29**		.26**						
FR		.53**	.49**	.36**	.46**						
NA						-.29*	-.49**				
WU		.20*					-.34**				
OS		.27**	.23*		.19*						
TO	-.27*					-.33**	-.53**			-.27*	

Tab. 14: Signifikante Unterschiede auf Faktor 3

Faktor 4

	CO	CV	SM	PU	CR	BA	FR	NA	WU	OS	TO
CO											
CV											
SM	-.44**										
PU			.50**								
CR			.42**								
BA	-.34**			-.40**	-.32*						
FR		.40**	.68**			.58**					
NA			.55**			.45**					
WU			.38**			.28*					
OS	-.48**	-.32**		-.54**	-.46**		-.72**	-.59**	-.42**		
TO										.36*	

Tab. 15: Signifikante Unterschiede auf Faktor 4

7.2.2 Rangreihe der einzelnen Standorte bezüglich der Faktoren

Folgende Graphiken veranschaulichen die Mittelwerte der einzelnen Standorte pro Faktor. Hierbei ist wichtig, dass ein höherer Mittelwert eine schlechtere Bewertung bedeutet, da die beste Bewertung immer mit 1 kodiert wurde. Die dargestellten Balkendiagramme sollen die im vorherigen Abschnitt dargestellten Unterschiede der einzelnen Standorte graphisch veranschaulichen.

Abbildung. 26: Faktor 1 – Einschätzung des Vorgesetzten

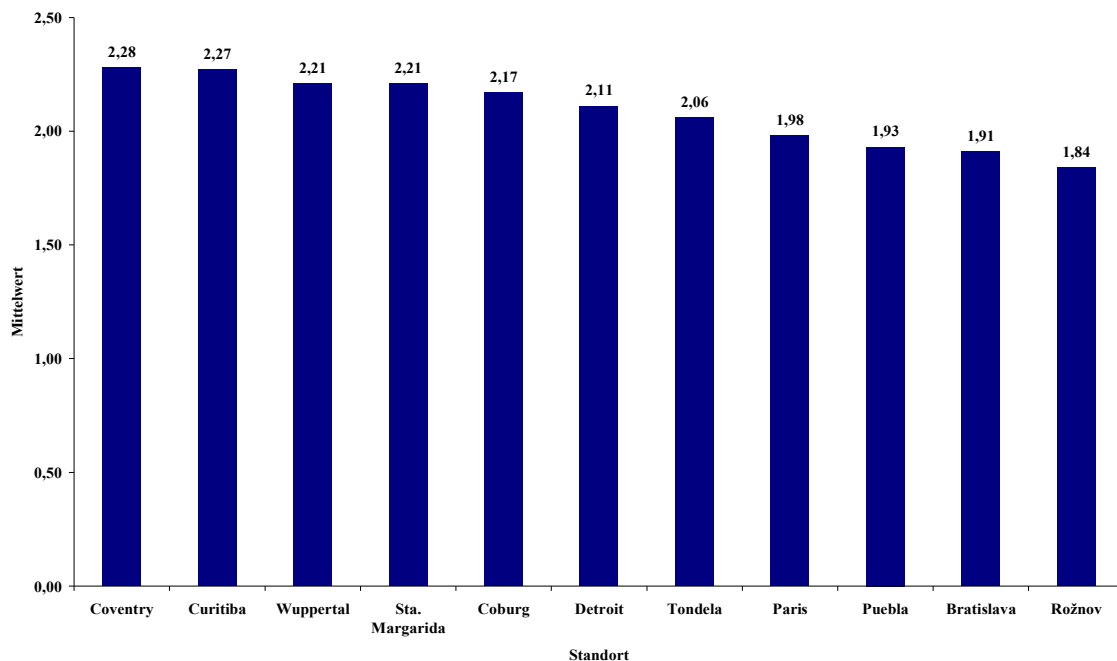


Abb. 26: Faktor 1

Der Mittelwert alle Standorte auf dem ersten Faktor liegt bei 2.09.

Abbildung 27: Faktor 2 – Ansehen / Betriebsklima

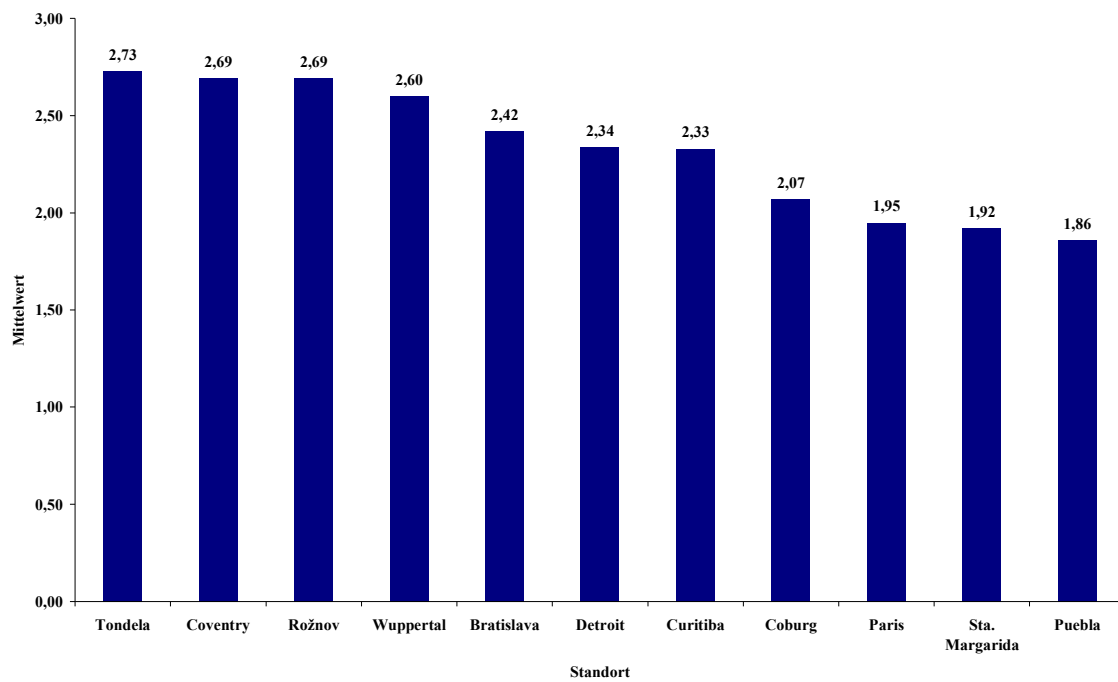


Abb. 27: Faktor 2

Der Mittelwert aller Standorte auf dem zweiten Faktor liegt bei 2.33.

Abbildung 28: Faktor 3 – Zusammenarbeit

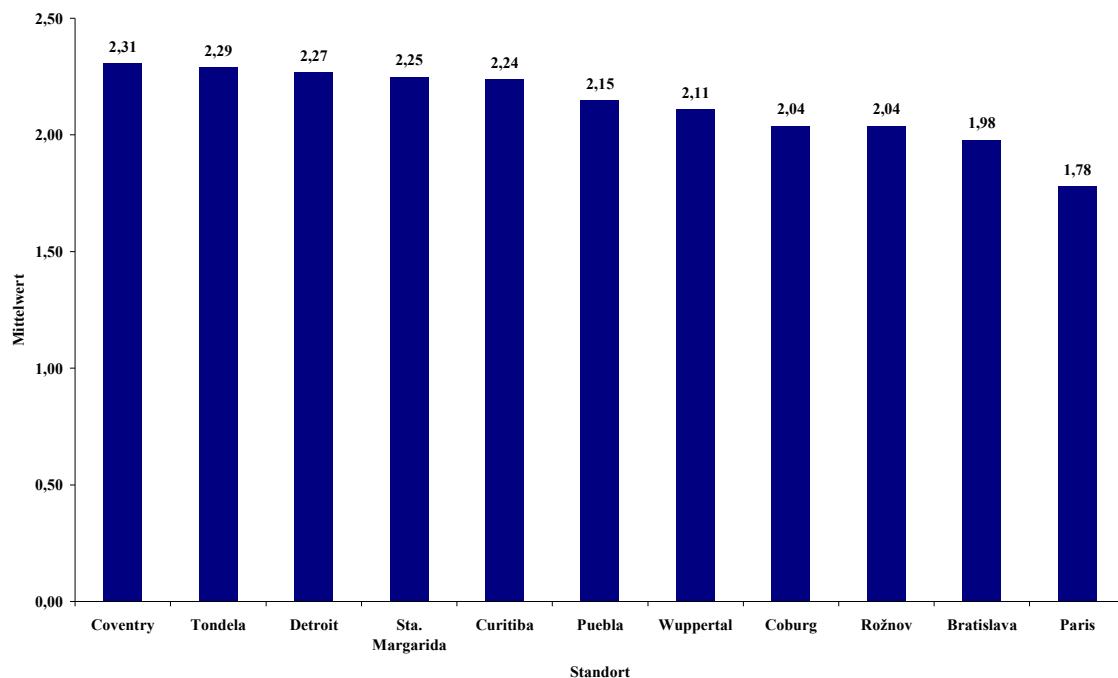


Abb. 28: Faktor 3

Der Mittelwert aller Standorte auf dem dritten Faktor liegt bei 2.13.

Abbildung 29: Faktor 4 – Mitgestaltung

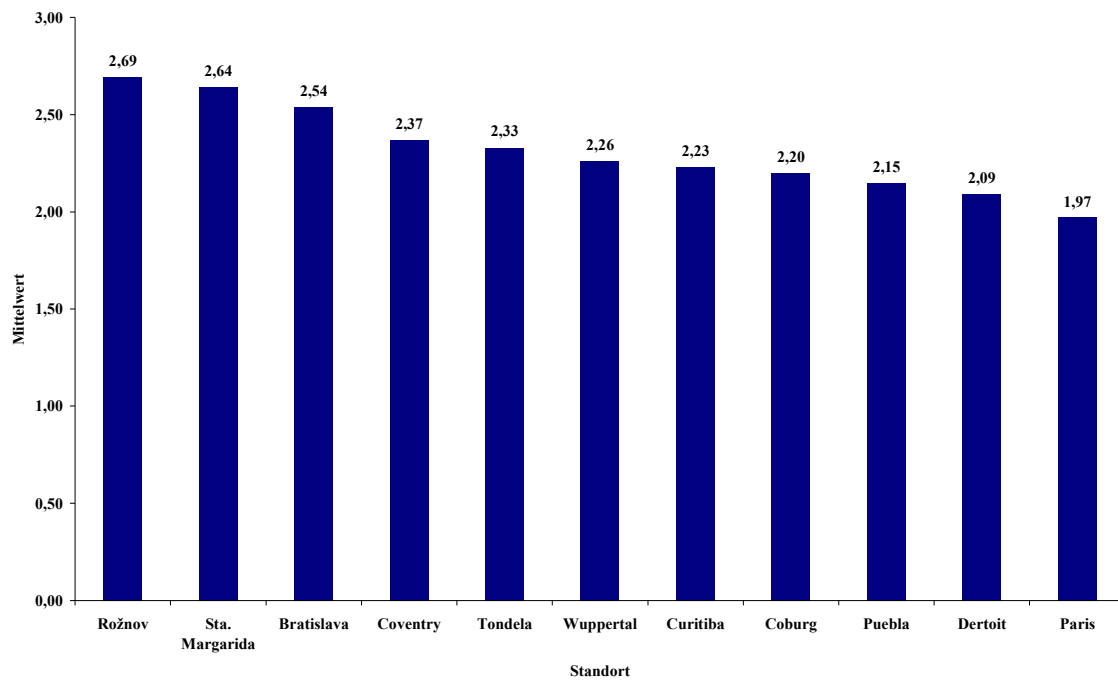


Abb. 29: Faktor 4

Der Mittelwert aller Standorte auf dem vierten Faktor liegt bei 2.32. Die Standorte lassen sich anhand der dargestellten Mittelwerte bezüglich jedes Faktors in eine Rangfolge bringen. Hierbei zu beachten, dass zwischen zwei aufeinander folgenden Standorten nicht immer signifikante Unterschiede bestehen.

Rangfolge der Standorte

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
1	Rožnov	Puebla	Paris	Paris
2	Bratislava	St. Magarida	Bratislava	Detroit
3	Puebla	Paris	Coburg	Puebla
4	Paris	Coburg	Rožnov	Coburg
5	Tondela	Curitiba	Wuppertal	Curitiba
6	Detroit	Detroit	Puebla	Wuppertal
7	Coburg	Bratislava	Curitiba	Tondela
8	Wuppertal	Wuppertal	St. Magarida	Coventry
9	St. Magarida	Rožnov	Detroit	Bratislava
10	Curitiba	Coventry	Tondela	St. Magarida
11	Coventry	Tondela	Coventry	Rožnov

Tab. 16: Rangfolge der Standorte

Fazit: Varianzanalyse und Rangreihe der Standorte

Die Varianzanalysen ergeben, dass sich die Standorte bezüglich aller vier Faktoren signifikant unterscheiden. Allerdings sind diese Ergebnisse mit großer Vorsicht zu interpretieren, da extrem ungleiche Stichprobengrößen und eine Verletzung der Varianzhomogenität vorliegen.

Aus Gründen der Praktikabilität werden dennoch ANOVAs berechnet, da für das nonparametrische Verfahren der Kruskal-Wallis-Analyse in SPSS keine Post-hoc-Tests zur Verfügung stehen. Der Verletzung der Varianzhomogenität wurde durch die Verwendung eines hierfür geeigneten Post-hoc-Tests (Tamhane), der als eher konservativer Schätzer gilt, entgegengewirkt.

Prinzipiell wäre die Verwendung von einer multivariaten Varianzanalyse – statt mehreren univariaten – zu bevorzugen, um das Problem der α -Fehler-Kummulierung zu vermeiden. Aufgrund der technischen Ausstattung (SPSS-Grundform) ist dies jedoch nicht möglich. Da es sich lediglich um 4 Faktoren handelt und die Varianzanalysen auf dem Niveau von 0,1 % signifikant werden, scheint diese Einschränkung vertretbar.

Bei der Interpretation der signifikanten Unterschiede der Post-hoc-Tests ist vor allem bezüglich Paris (FR) und Tondela (TO) Vorsicht angeraten, da diese beiden Standorte nur mit einer vergleichsweise sehr kleinen Anzahl an Befragten vertreten sind (29 bzw. 46 Personen).

Es lässt sich festhalten, dass die Rangreihe der einzelnen Standorte auf den verschiedenen Faktoren sehr stark differiert. So schneidet Roznöv z. B. auf Faktor 1 „Einschätzung des Vorgesetzten“ als bestes ab, kommt bei Faktor 2 „Ansehen/Betriebsklima“ auf den neunten, Faktor 3 „Zusammenarbeit“ auf den vierten und Faktor 4 „Mitgestaltung“ sogar auf den letzten Platz. Andere Standorte werden hingegen auf allen Faktoren relativ gut (z. B. Paris) oder relativ schlecht (z. B. Coventry) bewertet.

7.2.3 Deskriptive Auswertung zentraler Items

Anhand der vier Faktoren wird untersucht, welche Standorte sich signifikant unterscheiden. Zur Veranschaulichung sind im Folgenden einzelne wichtige Items herausgegriffen und graphisch dargestellt. Angezeigt ist hierbei immer der Prozentsatz der Summe der Bewertungen, die Zufriedenheit ausdrücken.

Abbildung 30: Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeit?

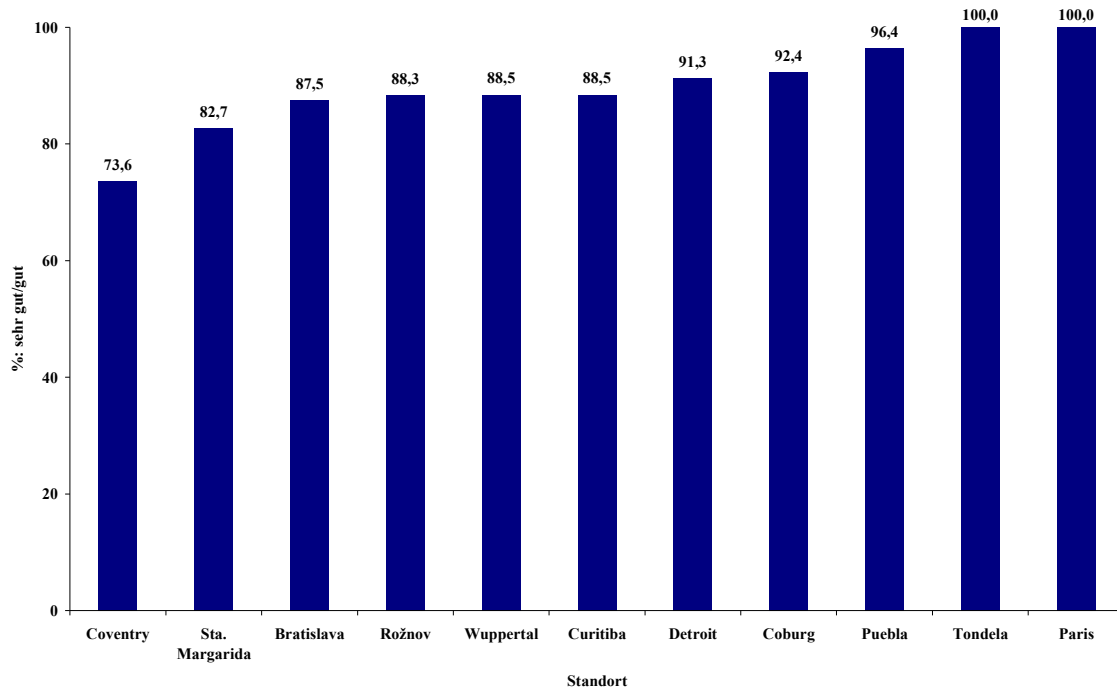


Abb. 30: Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeit?

Abbildung 31: Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können einsetzen?

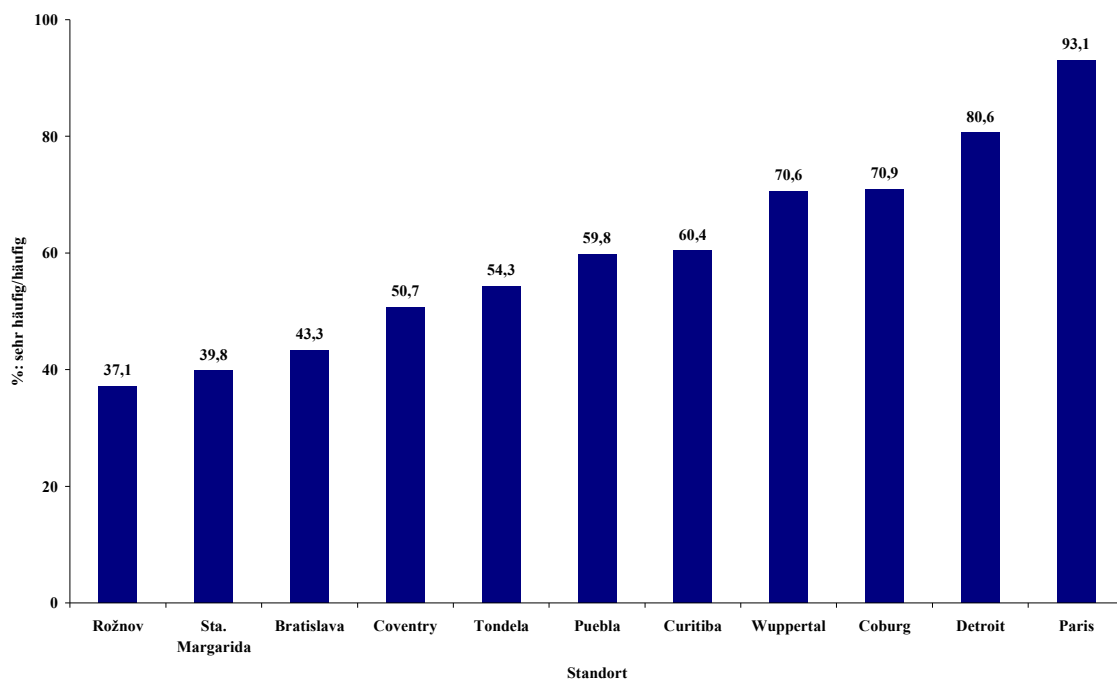


Abb. 31: Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können einsetzen?

Abbildung 32: Wie arbeiten die anderen Abteilungen/Gruppen mit Ihnen zusammen?

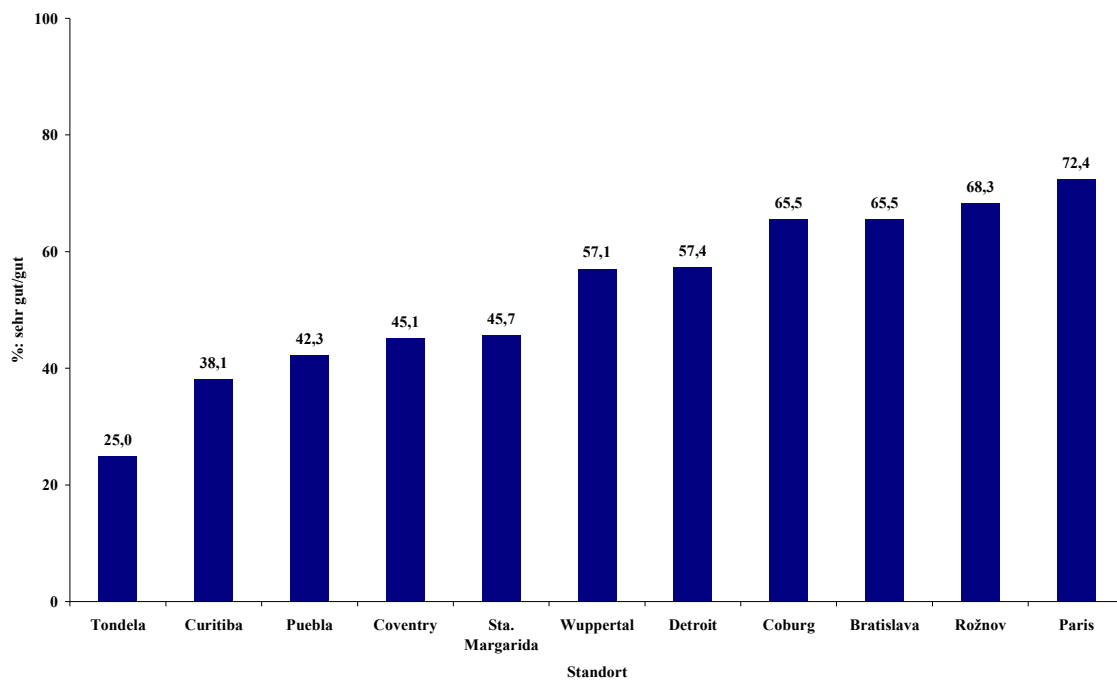


Abb. 32: Wie arbeiten die anderen Abteilungen/Gruppen mit Ihnen zusammen?

Abbildung 33: Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrem Vorgesetzten/Ihrer Vorgesetzten?

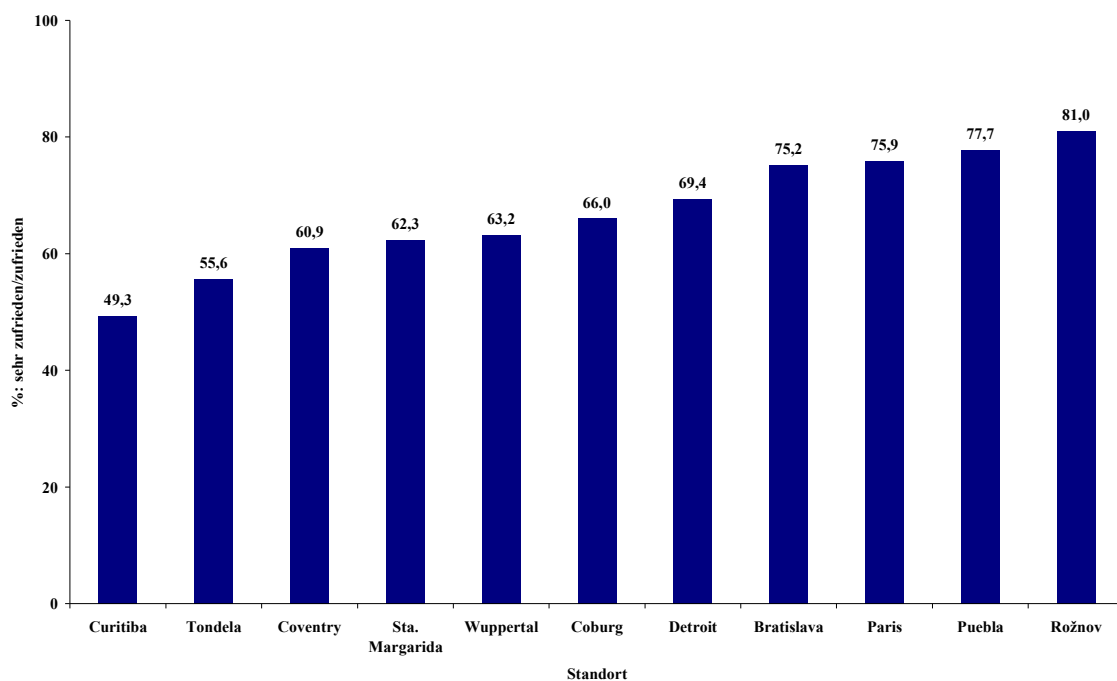


Abb. 33: Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten?

Abbildung 34: Das Betriebsklima in unserer Firma ist

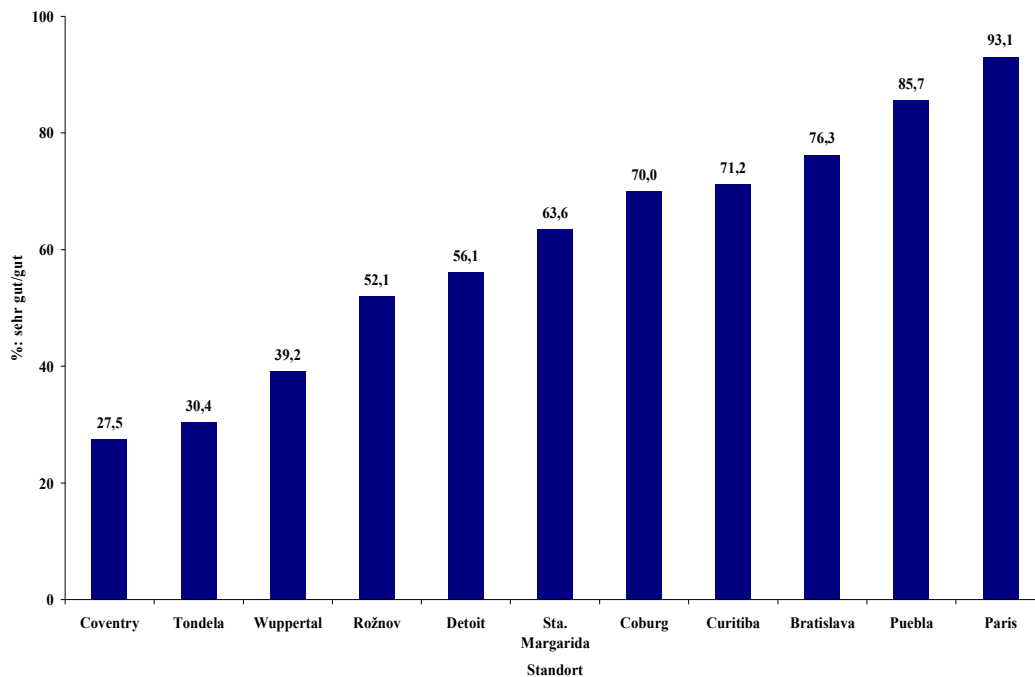


Abb. 34: Betriebsklima in der Firma

Fazit: Zentrale Items

Bei Betrachtung der Bewertungen der einzelnen Items fällt auf, dass in Tondela 100 % der Befragten angaben, dass ihnen die Arbeit gut oder sehr gut gefällt. Bei der Auswertung der einzelnen Faktoren hingegen kommt Tondela nie auf eine bessere Bewertung als den fünften Platz. Dies ist kein Widerspruch an sich, vor allem wenn man bedenkt, dass das entsprechende Item „Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeit“ auf keinem der vier Faktoren hoch lädt und somit in keinen der Faktorwerte eingegangen ist. Dieses Beispiel verdeutlicht die Problematik der insgesamt eher geringen Varianzaufklärung von 41 % durch die vier Faktoren. Somit kann die Rangreihe der Standorte bezüglich der vier Faktoren zwar als Grundlage für allgemeine Tendenzen bezüglich der vier Bereiche „Einschätzung des Vorgesetzten“, „Ansehen und Betriebsklima“, „Zusammenarbeit“ und „Mitgestaltung“ dienen. Um im Einzelfall Bewertungen abzugeben, sollte man jedoch berücksichtigen, welche Items in den Faktoren beinhaltet sind und welche nicht. So besteht z. B. bei dem Item „Können Sie in Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können einsetzen?“ eine ähnliche Rangreihe wie bei Faktor 4 „Mitbestimmung“, auf dem das Item hoch lädt (.708).

7.3 Offene Items

Es wurden zwei offene Fragen gestellt, deren Beteiligungsraten und Ergebnisse werden im Folgenden dargelegt.

7.3.1 Internationale Beteiligung

Nach Borg (2003, S. 254) kommentieren 30-60 Prozent der Mitarbeiter, wenn man ihnen dafür im Fragebogen Möglichkeit gibt. Bei der vorliegenden Untersuchung schwankt die Beteiligung der Mitarbeiter einzelner Standorte zwischen 34-87 Prozent:

Tab. 17: Internationale Beteiligungsraten – Offene Fragen

Standort	Offene Frage 1		Offene Frage 2		Fragebögen gesamt
	Absolut	Prozentual	Absolut	Prozentual	Absolut
Coburg	516	44%	290	25%	1168
Wuppertal	151	35%	63	15%	428
Coventry	182	87%	53	25%	209
Sta. Margarida	76	57%	60	45%	133
Puebla	76	68%	66	59%	112
Curitiba	76	55%	58	42%	139
Paris	13	45%	9	31%	29
Detroit	57	53%	32	30%	108
Bratislava	46	38%	26	22%	120
Rožnov	161	34%	46	10%	477
Tondela	21	46%	12	26%	46
Gesamt	1375	46%	715	24%	2969

Tab. 17: Internationale Beteiligungsraten – Offene Fragen

Durchschnittlich 46 Prozent aller Befragten an elf Standorten gaben mindestens einen Kommentar ab. Wie aus Tabelle 17 ersichtlich wird, antworteten 1375 (46 %) der 2969 Mitarbeiter auf das erstgestellte offene Item: „Haben Sie Vorschläge, was die Firma tun kann, um Arbeitsergebnisse, Arbeitsqualität sowie Führung, Zusammenarbeit und Betriebsklima zu verbessern?“

Auf die zweite offene Frage antworteten 715 (24 %) der Befragten. Dabei wurde gefragt: *„Wie können Sie als Mitarbeiter dazu beitragen, dass sich Arbeitsergebnisse, Arbeitsqualität sowie Führung, Zusammenarbeit und Betriebsklima verbessern?“*.

Wie aus Tabelle 17 erkennbar wird, ist England (Coventry) mit Abstand der Spitzenreiter in der Beantwortung der ersten offenen Frage: 87 Prozent der befragten Briten äußerten sich. Mehr als 50 Prozent der Befragten aus Mexiko (Puebla), Spanien (Sta. Margarida), Brasilien (Curitiba) und USA (Detroit) gaben Statements ab. Im Mittelfeld lagen die Länder Frankreich (Paris), Portugal (Tondela) und Deutschland (Coburg): 44-46 Prozent gaben Anregungen, machten Vorschläge und übten Kritik. Die Belegschaften aus Tschechien (Roznöv), Slowakei (Bratislava) und Deutschland (Wuppertal) bilden das Schlusslicht im quantitativen Ranking: der Anteil der Antwortgeber lag zwischen 34 und 38 Prozent.

Bei der zweiten offenen Frage brachten sich die mexikanischen Mitarbeiter (Puebla) mit 57 Prozent am häufigsten ein; am wenigsten reagierten die Mitarbeiter aus Roznöv (Tschechien) und Wuppertal auf dieses Item (s. Tab. 17).

7.3.2 Ergebnisse

Das erste Item wurde weltweit von 1375 Mitarbeitern beantwortet. 2729 Einzelkommentare wurden zu dieser Frage abgegeben. Die Nennungen beziehen sich auf insgesamt 24 Themen. Diese Übersicht ist im Anhang I beigefügt.

60 Prozent der Angaben aus der ersten offenen Frage entfielen auf folgende Themenbereiche:

Führung und Management	21 %
Personalpolitik/Personalentwicklung	11 %
Verhalten von Vorgesetzten	9 %
Information und Kommunikation	9 %
„Brose Arbeitswelt“	9 %

Tab. 18: Primäre Themenbereiche Offenes Item 1

Wie aus Tabelle 18 ersichtlich wird, besitzt der Themenkomplex „Führung und Management“ höchste Priorität. Abgesehen von dem Werk Bratislava gilt das für alle Standorte gleichermaßen. Darauf folgen die Themengebiete „Personalpolitik und Personalentwicklung“. An dritter Stelle wurden gleichauf das „Verhalten von Vorgesetzten“ und „Information und Kommunikation“ sowie die „Brose Arbeitswelt“ (s. 5.1.4) genannt.

4-7 % der Angaben entfielen auf die Themen: Arbeitsplatz, Sozialleistungen, Arbeitsentgelt, Leistungsbeurteilung und Arbeitsorganisation. 1-2 % der Nennungen thematisierten folgende Punkte: Qualität, Betriebsklima/Motivation, Arbeitszeit, Bürokratismus, Einarbeitung und Einweisung, Kritik an Kollegen, Mitarbeiterbefragung, Projektmanagement, Image des Unternehmens, Betriebliches Vorschlagswesen und Sonstiges (s. Anhang J).

Tabelle 19 gibt einen Überblick über die Bedeutung der acht wichtigsten Bereiche für die einzelnen Standorte. Angegeben ist hier, welchen Rangplatz das jeweilige Thema an den einzelnen Standorten belegt:

Thema	CO	WU	CV	CR	FR	PU	SM	BA	NA	RO
Führung/Management	2	1	1	1	1	1	1		1	1
Verhalten von Vorgesetzten	4	2	3	6		4	6	1	8	8
Information/Kommunikation	5	4	7	3	2	2	3	9	6	7
Personalpolitik/Personalentwicklung	3	5	8	2	2	7	6	8	4	4
Arbeitsplatz	7		2	10	3	7	2	6		5
Arbeitsentgelt/Leistungsbeurteilung	10	9	4	8	3	2	5	2	8	2
Soziales	6	7	6	10	3	8	8	4	5	3
Neue Brose Arbeitswelt	1	8							2	
Standortsicherung		3								

Tab. 19: Offenes Item 1 – Themen und Rangplätze der Standorte

Die Tabelle zeigt, dass die Themenbereiche Führung, Personalpolitik, Vorgesetztenverhalten sowie Information, Kommunikation und Zusammenarbeit für alle Standorte eine hohe Priorität besaßen.

Spezifische Themen der Standorte

Neben den genannten Themen gab es auch spezielle Themen, die nur am jeweiligen Standort hohe Priorität besaßen und hier schlaglichtartig Beachtung finden:

- Für die Mitarbeiter aus Wuppertal war die „Standortsicherung“ ein zentrales Thema, was nicht verwundert, da dort vor und während der Befragung ein Reorganisationsprozess stattfand, welcher auch Personalfreisetzen nach sich zog.
- In Spanien wurden Verbesserungen bei den Arbeitsbedingungen gewünscht. Die Mitarbeiter der Montage wünschten sich z. B. aufgrund hoher Sommertemperaturen eine Klimaanlage in der Produktion.

- Die mexikanischen Mitarbeiter sahen besonderen Verbesserungsbedarf bei der Fort- und Weiterbildung und wünschten sich mehr Aufstiegschancen.
- Die Belegschaften der relativ jungen Werke Bratislava und Curitiba erkannten insbesondere bei der Arbeitsorganisation Entwicklungsbedarf. Die brasilianischen Mitarbeiter wünschten sich darüber hinaus eine ihren Bedürfnissen besser angepasste Arbeitszeit und geringere Arbeitsbelastung.
- In Rožnov erkannte man Optimierungsmöglichkeiten bei der Arbeitsqualität, was auch mit der schlechten Qualität des Arbeitsmaterials in Zusammenhang gebracht wurde.
- Für viele Mitarbeiter in Coventry, Puebla, Rožnov und Tondela war insbesondere das Arbeitsentgelt und die Sozialleistungen ein wichtiges Anliegen. Die Belegschaften wünschten sich primär eine Anpassung der Löhne und Gehälter sowie der Sozialleistung an deutsche Standards.
- Für die Coburger, Wuppertaler und Detroitter Belegschaften hatte der Themenkomplex „Neue Brose Arbeitswelt“ Priorität. Dabei handelt es sich um ein neues Arbeitskonzept für Angestellte, welches 2001 an deutschen Standorten eingeführt wurde und in Detroit geplant war (s. 3.5.1 „Neue Officekonzepte“ und 5.1.4 „Brose Arbeitswelt“).

7.3.3 Offenes Item 2

715 Mitarbeiter (24 %) beantworteten die zweite offene Frage. Hierbei galt es, den eigenen Beitrag zu den vom Unternehmen gewünschten Verbesserungen darzulegen.

Die Ergebnisse lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

1. Engagement, Einsatzbereitschaft u. Eigeninitiative	41 %
2. Positive Arbeits- und Verhaltensweisen	31 %
3. Kommunikation/Information/Zusammenarbeit	15 %
4. Verbesserung der Arbeitsorganisation	6 %
5. Frustration/Resignation	5 %
6. Themenübergreifende Statements	2 %

Tab. 20: Ergebnisse Offenes Items 2

Die Resultate des zweiten offenen Items sollten zeigen, in welcher Ausprägung die Mitarbeiter bereit sind, einen Beitrag zu den gewünschten Verbesserungen zu leisten. Dieses Item wurde auf Wunsch des Top Managements aufgenommen und es scheint, als spürten dies die Mitarbeiter: Bei der Lektüre gewinnt man bisweilen den Eindruck, dass es sich bei vielen Kommentaren oftmals um Lippenbekenntnisse handelt im Sinne von „Ich will ein mustergültiger Mitarbeiter sein“. Beliebige Beispiele sind:

- *„ich will noch freundlicher und netter sein“*
- *„mehr auf Sauberkeit und Ordnung achten“*
- *„ und mich deutlicher mit den Unternehmenszielen identifizieren“..*

Es machte sich aber auch Unmut breit, wie diese Statements zeigen:

- *„Na klar, ich könnte noch mehr unbezahlte Überstunden machen“* oder *„Mein Beitrag ist dass ich nicht jede Anweisung, die von Unkundigen getroffen wird, ausführe“*
- *„Ich bin nicht als Wasserträger oder Schleimer geeignet und werde deshalb an meinem Arbeitsplatz bleiben bis ich wegrationalisiert werde, durchdrehe, versterbe oder vielleicht einigermaßen gesund das Rentenalter erreiche. Das Einzige, was ich versuche, ist, den Angestellten irgendwann ein freundliches „Hallo“ zu entlocken.*

Manche Mitarbeiter reagierten resigniert:

- *„Man kann nur die Zähne zusammenbeißen und versuchen, die zunehmend depressive Stimmung zu ignorieren“*
- *„Habe es nach 15 Jahren aufgegeben“*
- *„Dazu wird mir wenig Gelegenheit gegeben“*

Bei weiteren Befragungen ist zu überlegen, ob sich der Aufwand der Auswertung lohnt, dieses Item weiterhin abzufragen, zumal es für die nachfolgende Maßnahmenentwicklung keine konkreten Ansatzpunkte liefern konnte. Dieser Punkt wird im Kapitel 9 „Diskussion“ nochmals aufgegriffen.

7.4 Umsetzungsbedarf

Im Folgenden geht es um die Definition des Entwicklungsbedarfs, der sich aus den Ergebnissen ableiten lässt und die Grundlage für nachfolgende Verbesserungen bildet. Unterschieden wird hierbei nach folgenden Dimensionen:

- Handlungsbedarf und
- Verbesserungspotential

Handlungsbedarf besteht bei allen metrischen Items (metrisches Datenniveau angenommen ab 4 Abstufungen), die einen schlechteren Mittelwert als 2,50 aufweisen sowie bei allen 2- und 3-stufigen Items, die höchstens 50 Prozent Zustimmung erhielten.

Als Verbesserungspotential werden alle metrischen Items, die einen schlechteren Mittelwert als 2,00 aufweisen sowie alle 2- und 3-stufigen Items, die maximal 70 Prozent Zustimmung erhielten, definiert.

Entlang dieser Dimensionen wird weiterhin differenziert:

- Globaler Entwicklungsbedarf (alle untersuchten Standorte)
- Spezieller Entwicklungsbedarf (von Unternehmensübernahme betroffene Standorte)
- Entwicklungsbedarf nach Subgruppen (betrieblicher Status, Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit)

Weiterhin werden die Entwicklungen bei mehrfach befragten Standorten berücksichtigt.

7.4.1 Globale Entwicklungsmöglichkeiten

Zuerst werden die Ergebnisse der elf Standorte betrachtet und der Handlungsbedarf und das Verbesserungspotential entsprechend der vorab definierten Kriterien identifiziert. Im Folgenden werden die Themenbereiche und jeweiligen Items genannt, bei denen Entwicklungsbedarf besteht.

7.4.1.1 Handlungsbedarf

Es wurde festgestellt, dass weltweit ein klarer Handlungsbedarf in den Feldern Innovation, Aufstiegschancen und Führung durch Vorgesetzte besteht. Insbesondere die Aspekte „Kritikverhalten“, „Unterstützung von Verbesserungen“, „gerechte Behandlung“ und „Vorbildverhalten“ von Vorgesetzten zeigen Möglichkeiten zur Optimierung, was nachfolgende Abbildungen veranschaulichen.

Innovation und Aufstiegschancen (Items 3, 12)

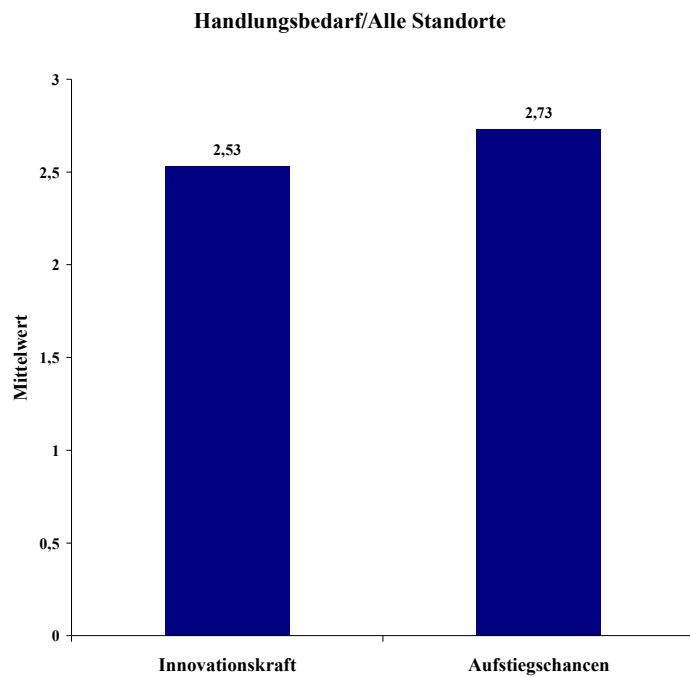


Abb. 35: Internationaler Handlungsbedarf/Innovation und Aufstiegschancen

An allen Standorten sehen die befragten Mitarbeiter noch Spielräume, nach neuen und besseren Arbeitsverfahren zu suchen und diese umzusetzen. Die Aufstiegschancen werden weltweit als weniger gut oder schlecht bezeichnet.

Führung durch Vorgesetzte

Im Themenbereich „Führung durch direkte Vorgesetzte“ wurde dringender Handlungsbedarf in folgenden Aspekten identifiziert (Items 22, 23, 24, 28):

- Sachliche und angemessene Kritik
- Gerechte Behandlung
- Unterstützung
- Vorbildfunktion

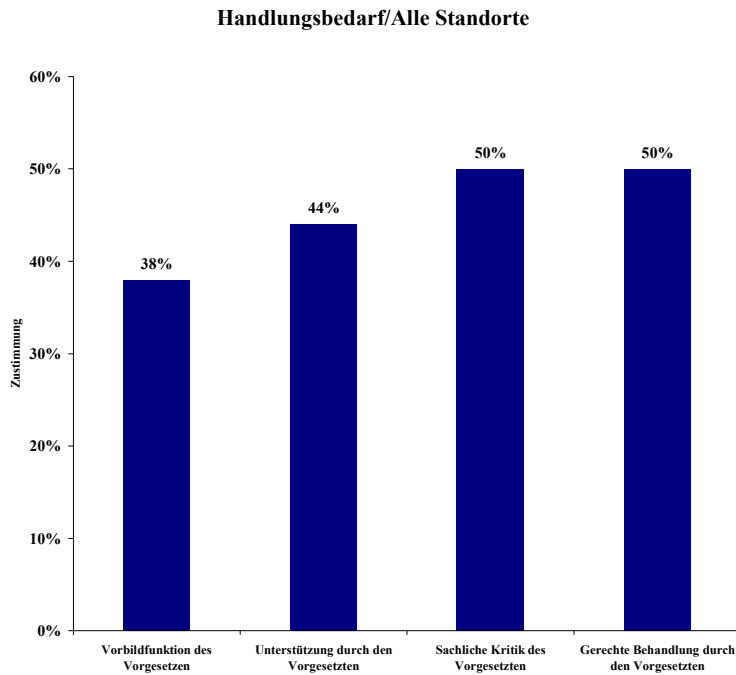


Abb. 36: Internationaler Handlungsbedarf/Führung

Die Abbildung zeigt, dass rund 60 Prozent aller Befragten ihren Vorgesetzten nicht als Vorbild sehen. Mögliche Gründe hierfür sind unsachliche und unangemessene Kritik, fehlende Unterstützung bei der Umsetzung von Verbesserungen und eine als ungerecht empfundene Behandlung.

7.4.1.2 Verbesserungspotential

Innerhalb unterschiedlicher Themen sind unternehmensweit Verbesserungspotentiale erkennbar (Items 4, 7, 11, 14, 20, 21, 31, 32, 33, 34):

- Arbeitsentgelt
- Einweisung/Einarbeitung
- Ressortübergreifende Zusammenarbeit
- Mitgestaltung
- Aspekte der Führung durch direkte Vorgesetzte, wie Lob und Feedback
- Betriebsklima in der Abteilung und der Firma
- Internes und externes Image

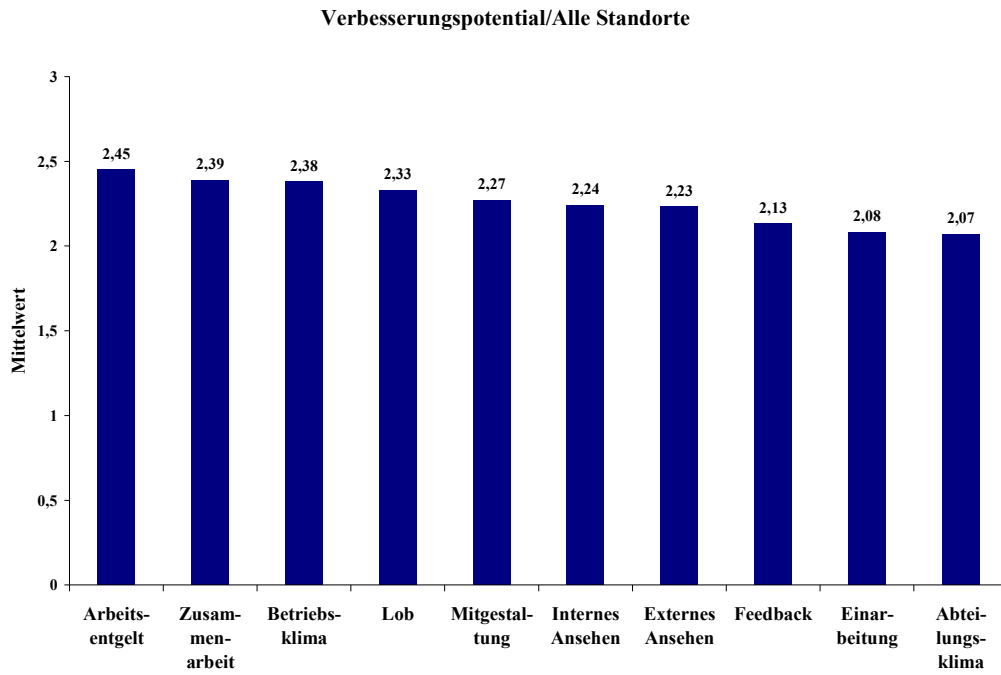


Abb. 37: Internationales Verbesserungspotential/Mittelwerte

Darüber hinaus besteht Verbesserungspotential in folgenden Bereichen: Arbeitsplatz, Information über betriebliche Vorgänge und subjektives Leistungsempfinden (Items 2, 8, 16):

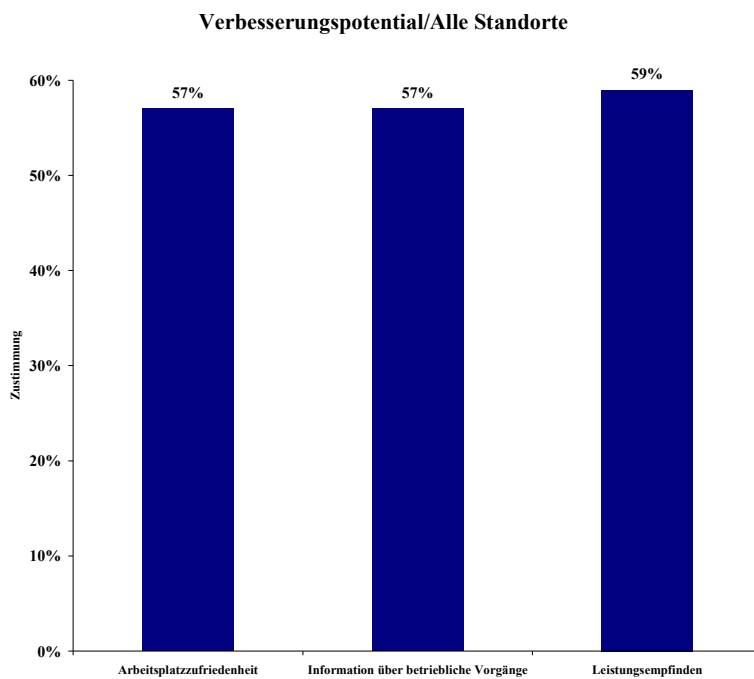


Abb. 38: Internationales Verbesserungspotential/Prozentangaben

7.4.2 Spezieller Entwicklungsbedarf

Mit dem Erwerb der Robert Bosch Schließsysteme GmbH im November 2002 kamen die Standorte Wuppertal, Rožnov und Tondela zu der Brose-Unternehmensgruppe. Rund 1.600 Beschäftigte wurden von den ehemaligen Bosch-Standorten übernommen. Wie in Kapitel 3 ausgeführt, können Mitarbeiterbefragungen insbesondere bei Unternehmensfusionen und Reorganisationen ein wichtiges Instrument zur Organisationsentwicklung sein. Bei der vorliegenden Studie wurden die Ergebnisse auch dahingehend betrachtet, ob und inwiefern spezieller Entwicklungsbedarf bei den drei neuen Werken besteht.

7.4.2.1 Handlungsbedarf

Wesentlicher Entwicklungsbedarf wurde bei folgenden Aspekten erkannt (Items 3, 4, 9, 10,12, 31, 33):

- Möglichkeit der Mitgestaltung des Arbeitsgebietes
- Innovationskraft der Abteilung/Gruppe
- Einbringen von eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Aufstiegschancen
- Arbeitsentgelt
- Betriebsklima
- Image

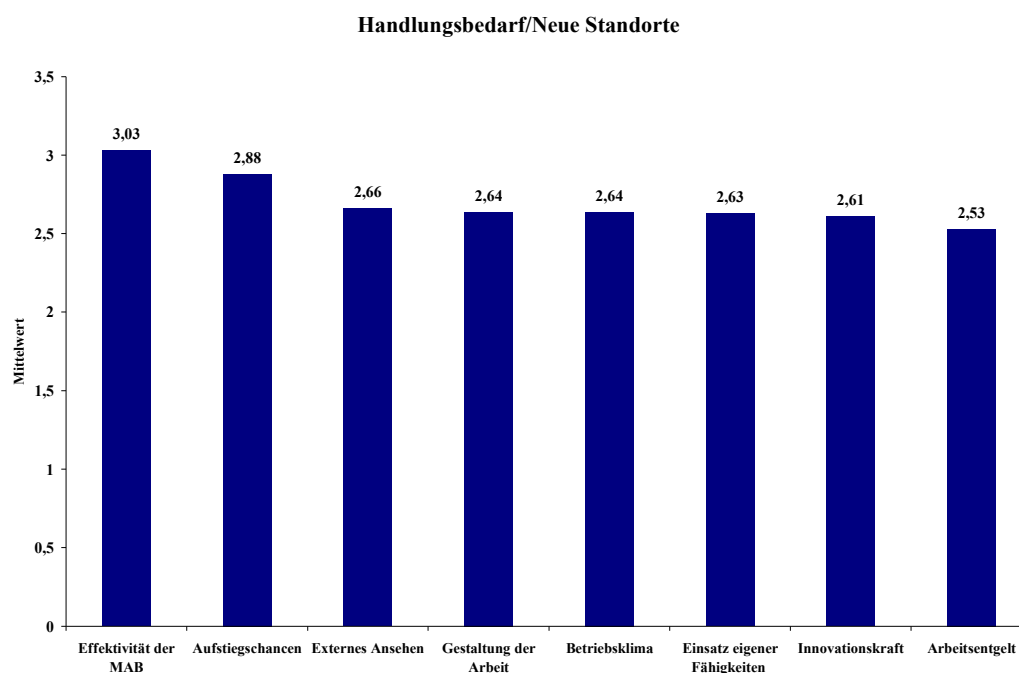


Abb. 39: Handlungsbedarf neue Standorte/Mittelwerte

Unternehmensziele, Information und Führung

Weiterhin wurden Defizite in der Information über betriebliche Vorgänge und eine unzureichende Kenntnis der Unternehmensziele sowie in der Führung von Vorgesetzten identifiziert (Items 16, 17, 23, 24, 28):

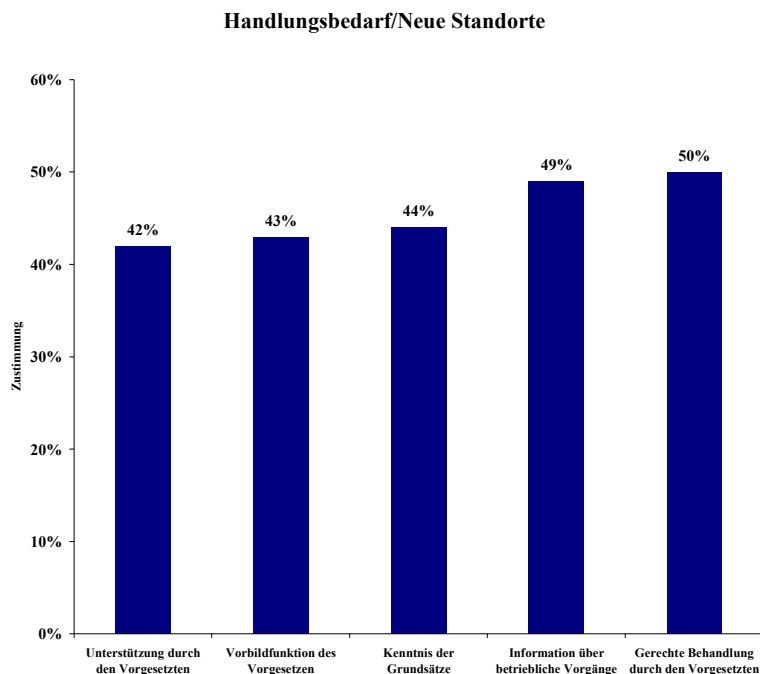


Abb. 40: Handlungsbedarf neue Standorte/Prozentangaben

7.4.2.2 Verbesserungspotentiale

In den Feldern Einarbeitung, Zusammenarbeit, internes Ansehen, Betriebsklima in der Abteilung, Anerkennung und Mitgestaltung besteht Verbesserungspotential (Items 7, 11, 14, 17, 21, 30). Die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen wurde an den neuen Niederlassungen kritischer gesehen als an traditionellen Standorten (Items 36, 37).

Weitere Entwicklungsmöglichkeiten werden in den Bereichen Arbeitsplatzzufriedenheit und Kenntnis der Abteilungsziele benannt. Darüber hinaus haben 45 Prozent der Befragten nicht das Gefühl, bei der Arbeit „wirklich“ etwas leisten zu können. Ebenso viele Befragte sehen keine Möglichkeit, ihre Meinung ohne Nachteile zu äußern und sind nicht einverstanden mit der Art und Weise der Vorgesetztenkritik (Items: 2, 8, 17, 26, 22), was nachfolgende Abbildungen verdeutlichen.

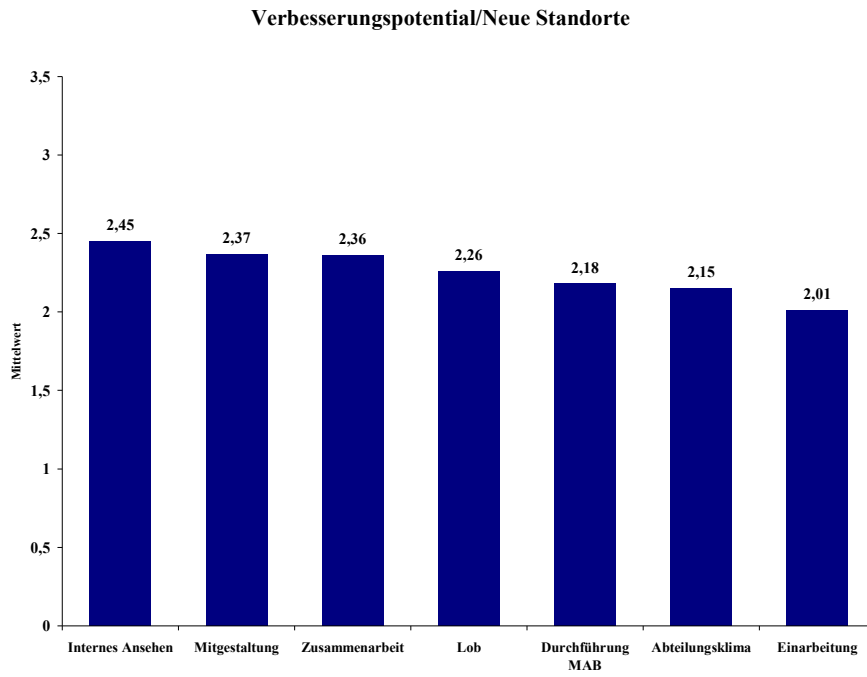


Abb. 41: Verbesserungspotential neue Standorte/Mittelwerte

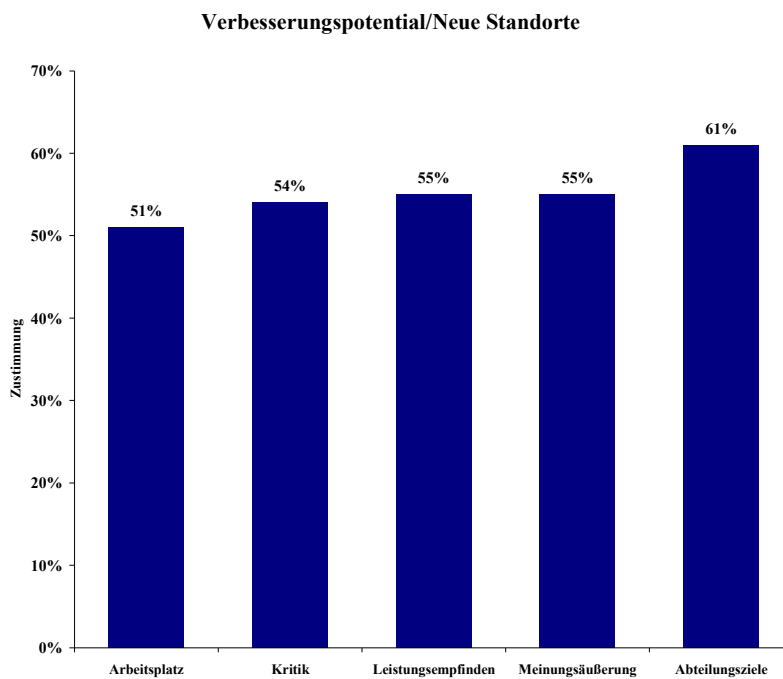


Abb. 42: Verbesserungspotential neue Standorte/Prozentangaben

7.4.2.3 Integrationsprozess Wuppertal

Wuppertal war der letztbefragte Standort. Im Zuge der Verhandlungen mit der betrieblichen Interessenvertretung wurde beschlossen, ein zusätzliches Item aufzunehmen, welches den Erfolg des Integrationsprozesses erfragte:

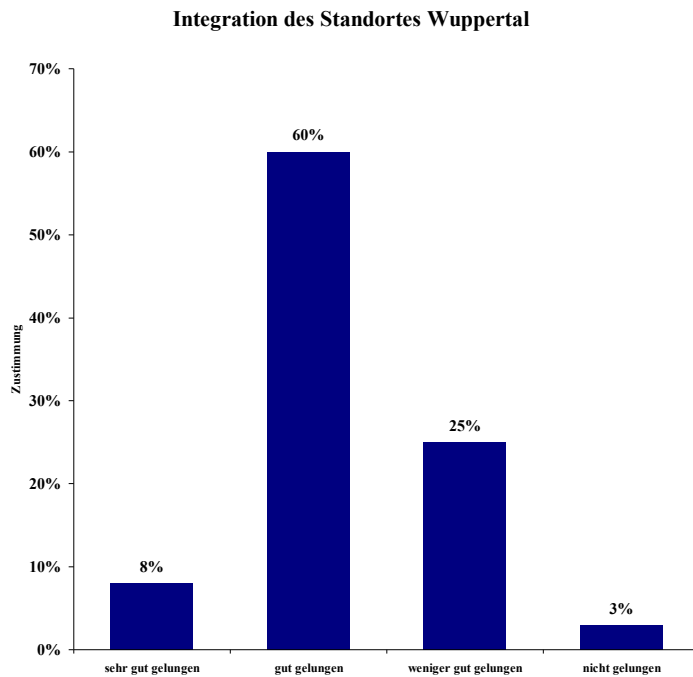


Abb. 43: Integration Wuppertal

Die Abbildung zeigt, dass 68 Prozent der Befragten den Integrationsprozess für gelungen halten; rund 30 Prozent der Belegschaft teilten diese Auffassung nicht. In der Bewertung des Integrationsprozesses in Wuppertal sind sich Angestellte und Gewerbliche einig: Rund ein Drittel sieht noch Entwicklungsbedarf.

7.4.3 Zusammenfassung und Fazit

Globaler Handlungsbedarf wurde in den Bereichen Innovation, Aufstiegschancen und Führung durch Vorgesetzte erkannt.

Weltweit wünschen sich die Mitarbeiter mehr Unterstützung von ihrer Führungskraft bei der Umsetzung von Verbesserungen. Hier könnte ein Zusammenhang mit der eingeschränkten Innovationskraft der Mitarbeiter bestehen. Die Praxis zeigt, dass Mitarbeiter zwar sehr kreativ sein können, jedoch benötigen sie zur Realisierung in der Regel die Unterstützung der Vorgesetzten.

Ein anderes globales Anliegen bezieht sich auf mehr Gerechtigkeit bei den Entscheidungen und Handlungen des Vorgesetzten. Was genau als ungerecht empfunden wird, lässt sich nicht aus dem geschlossenen Item ableiten, schon eher aus den Kommentaren zu der offenen Frage: *„Haben Sie Vorschläge, was die Firma tun kann, um Arbeitsergebnisse, Arbeitsqualität sowie Führung, Zusammenarbeit und Betriebsklima zu verbessern?“* Im internationalen Ranking wurde „Führung durch direkte Vorgesetzte“ auf den dritten Rangplatz gesetzt (s. 7.3).

Wenig Interpretationsspielraum bieten die Ergebnisse des Items „Kritisiert der Chef oder die Chefin sachlich und angemessen“. Hier bescheinigt die Hälfte aller Befragten den Vorgesetzten unzureichende Kommunikationskompetenzen. Die Ergebnisse der Items „Lob für sehr gute Leistungen“ und „Feedback zu Arbeitsergebnissen“ machen deutlich, dass Führungskräfte zu wenig Rückmeldung geben und zugleich mit Anerkennung und Lob geizen. Hier liegen deutliche Ansatzpunkte zur Steigerung der Motivation der Mitarbeiter.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse neu angegliederter Werke fällt auf, dass deutlich weniger Befragte als an anderen Standorten der Auffassung sind, eine eigene Meinung gegenüber Vorgesetzten äußern zu können ohne Nachteile befürchten zu müssen.

Brachliegendes Potential zeigt sich auch in unzureichenden Möglichkeiten zur Partizipation. Weltweit werden Gestaltungsräume vermisst. Hier ist jedoch die differenzierte Analyse der Subgruppen heranzuziehen, da Produktionsmitarbeiter bei der Arbeitsverrichtung grundsätzlich weniger Spielraum als Angestellte und Führungskräfte haben (s. 7.4.4.1).

Weitere Verbesserungsmöglichkeiten ergeben sich aus einer ungenügenden Einweisung und Einarbeitung. Das gilt auch für die Bewertung des Arbeitsentgelts, wobei hier neben der differenzierten Betrachtung der Standorte zusätzlich regionale Entgeltstrukturen berücksichtigt werden müssen.

Weltweit zeigen die Befragten eine hohe Zufriedenheit mit der Tätigkeit, jedoch reduziert sich der Anteil derer, die sagen können „die Arbeit gibt mir das Gefühl, wirklich etwas leisten zu können“ beträchtlich.

International sind durchschnittlich 57 Prozent uneingeschränkt mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden. Die standortspezifische Betrachtung zeigt jedoch Unterschiede. Auch aufgrund der unterschiedlichen internationalen Implementierung des Büro- und Arbeitskonzeptes „Neue Brose Arbeitswelt“ (s. 5.1.4 und 7.3.2) müssen aktuelle Gegebenheiten vor Ort berücksichtigt werden.

Während die Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung mehrheitlich positiv bewertet wird, gibt es bei der ressortübergreifenden Kooperation Reibungspunkte. Gleichmaßen gilt das für das Betriebsklima in der eigenen Gruppe/Abteilung, welches besser beurteilt wird als das Klima der Organisation.

Die Betrachtung der neuen Standorte zeigt insbesondere, dass bei den ehemaligen Bosch-Werken ein Defizit hinsichtlich der Information über betriebliche Vorgänge und noch weitgehend Unkenntnis über die Unternehmensziele und Firmengrundsätze bestehen. Aber nicht nur übergeordnete Zielsetzungen sind unbekannt, sondern auch Bereichs- und Abteilungsziele sind vielen Mitarbeitern nicht präsent.

Eine differenzierte Betrachtung ist bei der Bewertung des Unternehmensimages nötig. Hier bestehen wesentliche Unterschiede zwischen „alten“ und „neuen“ Standorten sowie zwischen Stammhaus und Übersee-Standorten: Die traditionellen Unternehmensstandorte erhalten in diesem Aspekt eine bessere Bewertung als neu angegliederte Werke.

Fazit:

Globaler Handlungsbedarf

Fazit ist, dass gravierende Defizite in der Kommunikations- und Führungskompetenz von Vorgesetzten festgestellt wurden. Darüber hinaus werden Aufstiegschancen vermisst und umfassendere Möglichkeiten für eine kreative Entfaltung im Arbeitsprozess gesucht. Diese Bereiche müssen deshalb die Hauptansatzpunkte für Maßnahmen im internationalen Kontext sein. Da viele Befragte nicht davon überzeugt waren, dass tatsächlich Aktivitäten aus der MAB resultieren, wurde bewusst ein Schwerpunkt bei nachfolgender Maßnahmenentwicklung auf diese zentralen Problemfelder gelegt, damit Veränderungen für Mitarbeiter spürbar werden.

Globales Verbesserungspotential

Verbesserungspotential wird darüber hinaus erkennbar bei der Einweisung und Einarbeitung, der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und dem Arbeitsentgelt, der abteilungsübergreifenden Kooperation sowie der Partizipation der Mitarbeiter. Bei diesen Aspekten ist eine differenzierte Betrachtung der Standortergebnisse und der Subgruppen (Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter) nötig, um eine gezielte Maßnahmenentwicklung zu ermöglichen.

Spezieller Handlungsbedarf

Der globale Handlungsbedarf deckt sich weitgehend mit dem der neuen Standorte Wuppertal, Tondela und Rožnov. Allerdings zeigen deren Ergebnisse insgesamt eine negativere Tendenz. Diese Haltung spiegelt sich auch in der Beurteilung der Mitarbeiterbefragung wider, da nur geringes Vertrauen in den Nutzen der Umfrage gesetzt wird. Spezieller Handlungsbedarf kristallisierte sich insbesondere hinsichtlich der Information über allgemeine betriebliche Vorgänge und der Abteilungs-, Bereichs- und Unternehmensziele heraus. Der Integrationsprozess in Wuppertal scheint weitgehend gelungen, jedoch noch lange nicht abgeschlossen zu sein.

7.4.4 Entwicklungsbedarf von Subgruppen

Im Folgenden werden insbesondere anhand des vorab definierten Entwicklungsbedarfs die Ergebnisse der Subgruppen betrachtet. Beachtung finden die Auswertungen nach dem betrieblichen Status, Geschlecht und Alter sowie der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Vernachlässigt werden die Ergebnisse der Gruppe der Vorgesetzten, da hierbei durchweg positivere Ergebnisse als bei den Vergleichsgruppen festgestellt wurden und somit kein spezieller Entwicklungsbedarf erkennbar war.

7.4.4.1 Betrieblicher Status

Zunächst werden die beiden größten Mitarbeitergruppen, die gewerblichen Mitarbeiter (N=1317) und Angestellten (N=1339) betrachtet. Bei der demographischen Abfrage wurde auch die Gruppe der Auszubildenden (61) gesondert erhoben. Diese kleine Gruppe wird aufgrund sehr positiver Ergebnisse nachfolgend nicht berücksichtigt, dafür werden im Kapitel 8 die Maßnahmen der Ausbildungsabteilung vorgestellt.

Führung, Aufstiegschancen und Partizipation

Die Defizite in der Kommunikations- und Führungskompetenz von Vorgesetzten werden von Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern gleichermaßen festgestellt. Die Aspekte „freie Meinungsäußerung ohne Angst vor Sanktion“ und „Einbeziehung in Problemlösungen“ sowie „Unterstützung bei Problemen seitens des Vorgesetzten“ werden von den Lohnempfängern jedoch deutlich negativer beurteilt.

Erwartungsgemäß werden auch die Aufstiegschancen von den Produktionsmitarbeitern negativer eingeschätzt als von Angestellten. Nur ein Drittel der Lohnempfänger sehen Karriere-möglichkeiten; bei Angestellten liegt der Anteil bei rund 50 Prozent.

Ebenso überrascht es nicht, dass die kreative Entfaltung im Arbeitsprozess und die Mitgestaltungsmöglichkeiten im ausführenden Bereich negativer bewertet werden, da diese limitierter sind als im Angestelltensektor.

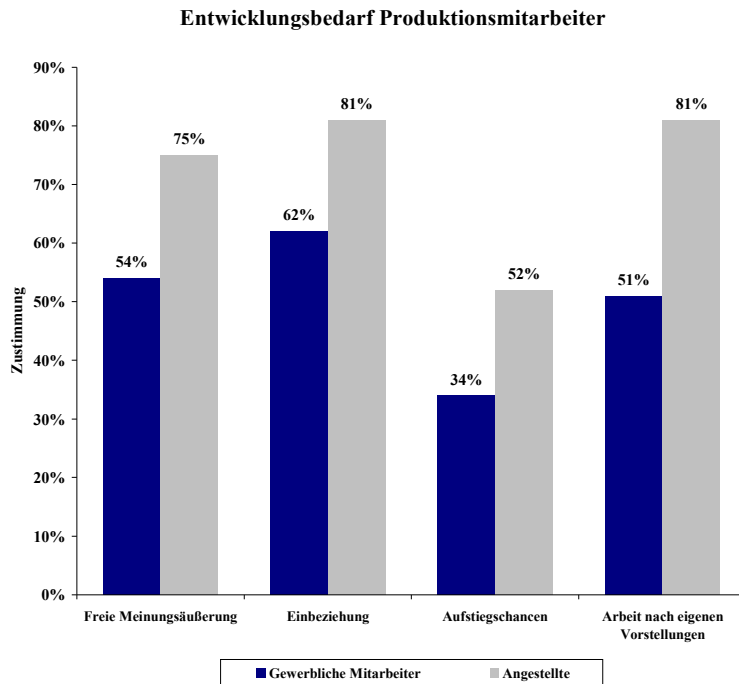


Abb. 44: Entwicklungsbedarf/Produktionsmitarbeiter

Einarbeitung

Verbesserungspotential wurde erkennbar bei der Einweisung und Einarbeitung. In diesem Punkt sind die Angestellten unzufriedener als die Mitarbeiter der Produktion. Während fast ein Drittel der Angestellten die Güte der Einweisung kritisiert, reduziert sich der Anteil der unzufriedenen Lohnempfänger auf ein Viertel.

Zusammenarbeit und Arbeitsentgelt

Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, dem Arbeitsentgelt und der abteilungsübergreifenden Kooperation ist bei Angestellten höher als bei der Vergleichsgruppe.

Information und Kenntnis der Ziele

Spezieller Handlungsbedarf wurde hinsichtlich der Information über allgemeine betriebliche Vorgänge und bei den Abteilungs- Bereichs- und Unternehmenszielen festgestellt. Die gewerblichen Mitarbeiter sind im Vergleich zu den Angestellten weniger gut informiert: 62 Prozent dieser Gruppe kennen die Abteilungsziele und nur gut die Hälfte sind mit den Unternehmenszielen vertraut. Der Anteil der Angestellten liegt um jeweils 15 bzw. 20 Prozentpunkte höher.

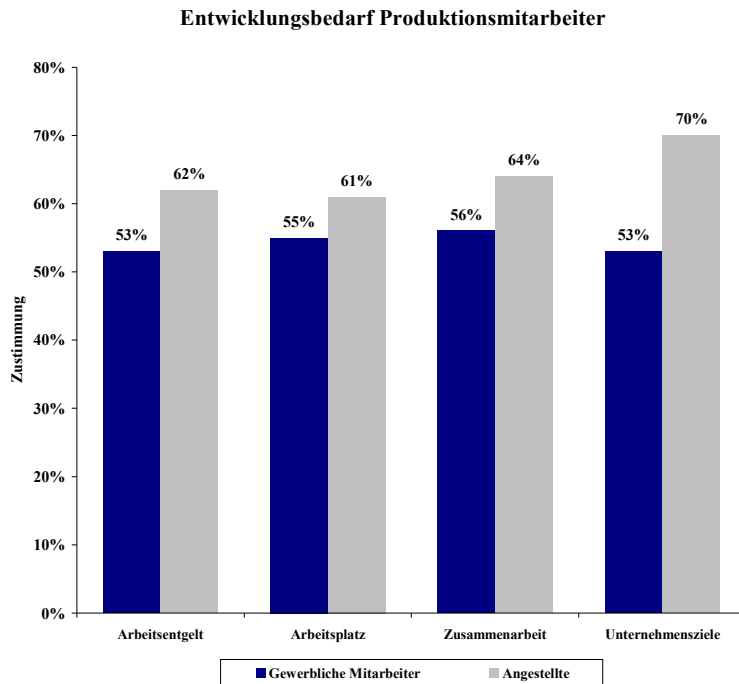


Abb. 45: Entwicklungsbedarf/Produktionsmitarbeiter

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass bis auf einen Aspekt (Einweisung/Einarbeitung) die Resultate der gewerblichen Mitarbeiter negativer sind als die der Angestellten. Die Gruppe der Produktionsmitarbeiter sollte deshalb bei der nachfolgenden Maßnahmenentwicklung eine zentrale Zielgruppe sein. Die Tatsache, dass 233 Mitarbeiter keine Angabe über ihren betrieblichem Status machten, wird in Kapitel 9 diskutiert.

7.4.4.2 Geschlecht

Die Ergebnisse der geschlechtsspezifischen Auswertung bestätigen den vorab definierten Handlungsbedarf und die Verbesserungspotentiale. Hier besteht eine weitgehende Einigkeit bei den Vergleichsgruppen. Dennoch werden die Ergebnisse von 782 weiblichen und 1980 männlichen Beschäftigten (keine Geschlechtsangabe: 188) nochmals differenziert betrachtet und dabei auf markante Abweichungen in einzelnen Aspekten eingegangen.

Brachliegendes Potential

Nur die Hälfte der Frauen haben das Gefühl, bei der Arbeit wirklich etwas leisten zu können. Dieser Anteil erhöht sich bei den männlichen Kollegen auf 62 Prozent. Zudem sind weibliche Arbeitnehmer der Auffassung, „mehr Potential“ zu haben als von ihnen gefordert wird: Über die Hälfte kann ihr Wissen und Können nur manchmal bis sehr selten bei der Arbeit einbringen; hingegen sieht nur ein Drittel ihrer männlichen Kollegen noch freie Valenzen.

Ebenso ist aus Sicht der Arbeitnehmerinnen der Einfallsreichtum der eigenen Gruppe oder Abteilung nicht ausgeschöpft: 56 Prozent erkennen hier noch nutzbare Kapazitäten (Arbeitnehmer: 48 Prozent).

Betriebsklima und Arbeitsplatzsicherheit

Das Betriebsklima in der Firma wird von Frauen negativer beurteilt als von den männlichen Kollegen: 45 Prozent sehen hier Entwicklungsmöglichkeiten (Männer: 37 Prozent). Dies gilt gleichermaßen für die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die von der Hälfte der befragten Frauen als „weniger gut bzw. schlecht“ eingeschätzt wird. Dieser Anteil reduziert sich bei den Männern auf ein Drittel.

Aufstiegschancen, Arbeitsentgelt und Mitgestaltungsmöglichkeiten

Korrespondierend mit der Realität schätzen Arbeitnehmerinnen ihre Aufstiegschancen negativer ein als ihre männlichen Kollegen. Dennoch sind sie mit dem Arbeitsentgelt gleichermaßen zufrieden wie männliche Beschäftigte. Frauen erkennen zudem weniger Freiräume bei der Arbeitsverrichtung als Männer.

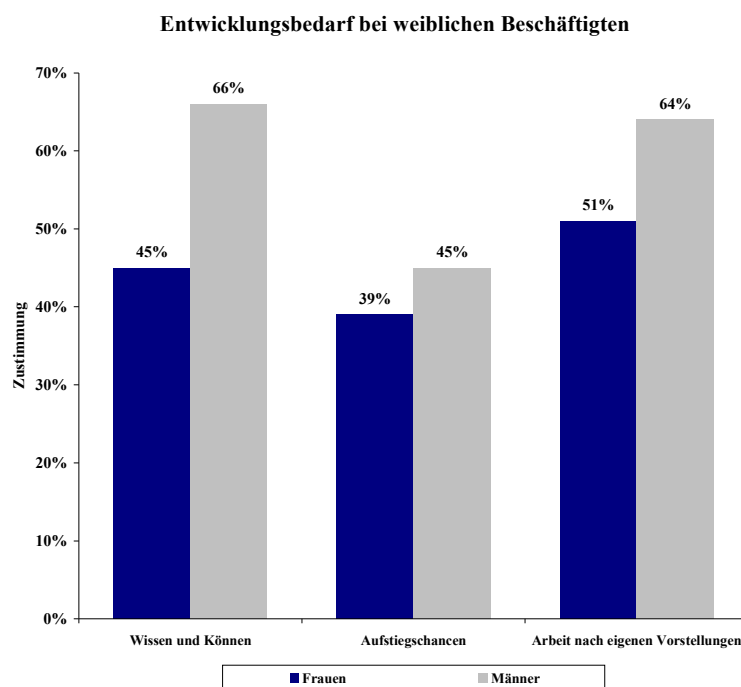


Abb. 46: Entwicklungsbedarf/Weibliche Beschäftigte

Die Abbildung zeigt, dass bei der Gruppe der Arbeitnehmerinnen Entwicklungsbedarf in den Bereichen Mitgestaltung und Mitverantwortung sowie in den Aufstiegschancen erkannt wird. Darüber hinaus können weibliche Beschäftigte ihr Potential nicht umfassend bei der Arbeit einbringen.

7.4.4.3 Lebensalter

Die demographische Abfrage nach dem Lebensalter war folgendermaßen gegliedert:

Gruppe 1	unter 19 Jahre	(44 Mitarbeiter)
Gruppe 2	20-29 Jahre	(672 Mitarbeiter)
Gruppe 3	30-39 Jahre	(1020 Mitarbeiter)
Gruppe 4	40-49 Jahre	(675 Mitarbeiter)
Gruppe 5	50-59 Jahre	(298 Mitarbeiter)
Gruppe 6	60 Jahre und älter	(17 Mitarbeiter)

Tab. 21: Subgruppe/Lebensalter

Die Altersgruppe „bis 19 Jahre“ ist mit 44 Personen und die Altersgruppe „60 Jahre und älter“ mit 17 Mitarbeitern so gering besetzt, dass diese in den weiteren Ausführungen keine Berücksichtigung finden.

Grundsätzlich werden der Handlungsbedarf und die Verbesserungspotentiale über alle Vergleichsgruppen hinweg bestätigt. Darüber hinaus ergeben sich innerhalb der Altersgruppen punktuelle Verschiebungen, auf die nachfolgend eingegangen wird:

Leistungsempfinden, Aufstiegschancen und Arbeitsplatzsicherheit

Nur die Hälfte der Twens (20-29 Jahre) hat das Gefühl, bei der Arbeit wirklich etwas leisten zu können. Dieser Anteil erhöht sich bei den Vergleichsgruppen auf über 60 Prozent.

In jungen Jahren werden die Aufstiegschancen positiver eingeschätzt als bei den Vergleichsgruppen: Die 50-59jährigen sehen mit 30 Prozent die geringsten Aufstiegschancen und befürchten zudem häufiger Sanktion bei freier Meinungsäußerung.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Bewertung der Arbeitsplatzsicherheit. Bis Ende 30 zieht rund ein Drittel der Befragten in Betracht, den Arbeitsplatz verlieren zu können. Bei den über 50jährigen erhöht sich dieser Anteil auf 42 Prozent.

Arbeitsbelastung und Partizipation

Erwartungsgemäß beurteilen junge Mitarbeiter die Arbeitsbelastung als angemessener als ältere Arbeitnehmer: Fast die Hälfte der über 50jährigen Arbeitnehmer empfindet die Arbeitsbelastung als zu hoch, hingegen nur ein Drittel der 20-29jährigen.

Die Einbeziehung des Vorgesetzten in Problemlösungen nimmt bei zunehmendem Lebensalter ab: Während rund 80 Prozent der jungen Mitarbeiter bestätigen, ausreichend an Lösungsversuchen beteiligt zu sein, reduziert sich der Anteil kontinuierlich über alle Gruppen hinweg bis auf 10 Prozentpunkte bei den über 50jährigen.

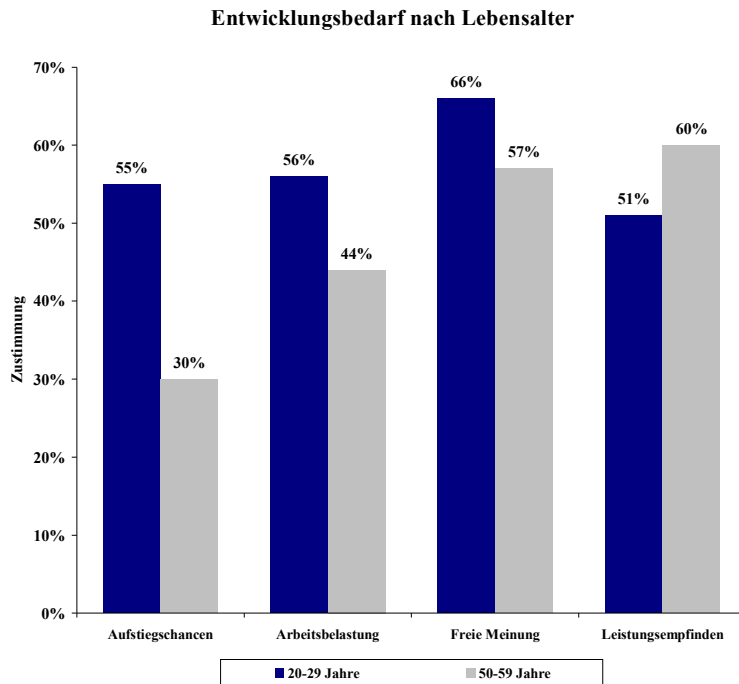


Abb. 47: Entwicklungsbedarf nach Lebensalter

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Ergebnisse im Hinblick auf das Lebensalter die Wirklichkeit widerspiegeln. Die Abbildung verdeutlicht, dass jüngere Arbeitnehmer mehr Karrieremöglichkeiten sehen und die Arbeitsbelastung besser verkraften als ältere Arbeitnehmer. Zudem werden sie vom Vorgesetzten stärker in Problemlösungen einbezogen als erfahrene Mitarbeiter. Insbesondere die Mitarbeiter über 50 erkennen eine abnehmende Arbeitsplatzsicherheit und halten sich möglicherweise auch deswegen in der freien Meinungsäußerung gegenüber dem Vorgesetzten mehr zurück. Jedoch haben ältere Mitarbeiter eher das Gefühl, bei der Arbeit wirklich etwas leisten zu können. Vielen jüngeren Kollegen fehlt oftmals der Sinnzusammenhang zwischen ihrem beruflichen Engagement und dem tatsächlichen Nutzen.

Festgehalten wird, dass bei der Maßnahmenentwicklung insbesondere der Mitarbeitergruppe „älter als 50 Jahre“ Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, was eine grundsätzliche Überlegung dahingehend, wie Erfahrung und Alter gesellschaftlich geschätzt wird, mit einschließen muss. Angesichts der demographischen Entwicklung ist das Management gefordert, sich auf eine ältere Arbeitnehmerschaft einzustellen, was auch bedeutet, deren Stärken und berufliche Erfahrung besser zu nutzen und zugleich Lösungen zu finden mit altersbedingten Beeinträchtigungen, wie beispielsweise geringere Belastbarkeit, adäquat umzugehen.

7.4.4.4 Dauer der Betriebszugehörigkeit

Die Auswertung nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit erfolgte in einer sechsstufigen Clusterung:

Gruppe 1	Unter 2 Jahre	(603 Mitarbeiter)
Gruppe 2	2 bis unter 4 Jahre	(459 Mitarbeiter)
Gruppe 3	4 bis unter 6 Jahre	(368 Mitarbeiter)
Gruppe 4	6 bis unter 8 Jahre	(196 Mitarbeiter)
Gruppe 5	8 bis unter 10 Jahre	(195 Mitarbeiter)
Gruppe 6	10 Jahre und länger	(900 Mitarbeiter)

Tab. 22: Subgruppen/Betriebszugehörigkeit

Innerhalb dieser Auswertungsdimension wird der definierte Handlungs- und Verbesserungsbedarf ebenfalls bestätigt. Auf Abweichungen innerhalb der Vergleichsgruppen wird nachfolgend eingegangen:

Leistungsempfinden und Karrieremöglichkeiten

Die Analyse nach Betriebszugehörigkeit deckt sich hinsichtlich des subjektiven Leistungsempfindens und der Karrieremöglichkeiten mit der Auswertung „Lebensalter“. Dies verwundert nicht weiter, denn je länger ein Mitarbeiter in der Firma verweilt, desto höher ist in der Regel sein Lebensalter womit sich zwangsläufig Parallelen ergeben müssen. Grundsätzlich kann gesagt werden: Je länger der Mitarbeiter in der Firma tätig ist, desto höher schätzt er seinen eigenen Leistungsbeitrag ein.

Proportional umgekehrt verhält es sich mit den Karrierechancen, die abnehmen, je länger er im Unternehmen arbeitet: 58 Prozent der Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von mehr als 10 Jahren sieht keine oder nur geringe Aufstiegschancen; bei der Mitarbeitergruppe mit einer Zugehörigkeit „unter 2 Jahre“ liegt dieser Anteil bei 43 Prozent. Dieses Ergebnis zeigt zugleich die hohe Erwartung der Berufseinsteiger, „Karriere zu machen“.

Führung und Betriebsklima

Mitarbeiter mit geringer Betriebszugehörigkeit (Gruppe 1) sehen den Vorgesetzten positiver als die mit langer Betriebszugehörigkeit: 47 Prozent erkennen ihn als Vorbild an, hingegen können nur 37 Prozent der Mitarbeiter aus Gruppe 6 dies bestätigen. Dieses Resultat deckt sich mit der Einschätzung einer gerechten Behandlung seitens des Vorgesetzten.

Mitarbeiter mit geringer Betriebszugehörigkeit erhalten darüber hinaus mehr Unterstützung bei Arbeitsproblemen (58 % in Gruppe 1) als "Langgediente" (40 % in Gruppe 6) und werden zudem stärker in Problemlösungen einbezogen (77 % in Gruppe 1 und 64 % in Gruppe 6).

Mitarbeiter mit einer langen Betriebszugehörigkeit schätzen das Betriebsklima in der Firma negativer ein als relativ neue Mitarbeiter: während gut die Hälfte der Mitarbeiter in der Gruppe „über 10 Jahre“ das Arbeitsklima positiv bestätigt, finden zwei Drittel der Beschäftigten „bis 2 Jahre“ in der Firma herrscht ein „prima Klima“.

Abschließend kann gesagt werden, dass sich von den Ergebnissen der Auswertung über die Betriebszugehörigkeit kein zusätzlicher Entwicklungsbedarf ableiten lässt. Vielmehr bestätigen und unterstreichen die Ergebnisse die vorangegangenen Aussagen insbesondere hinsichtlich des Entwicklungsbedarfs bei älteren Arbeitnehmern.

7.4.5 Entwicklungen über die Zeit

Nachfolgend werden die Ergebnisse der bereits mehrfach befragten Standorte im Zeitverlauf betrachtet. Dabei handelt es sich um die Standorte Coburg, Sta. Margarida, Coventry und Puebla. Der Fokus der Betrachtung liegt auf Entwicklungen, welche sich mit mehr als 10 Prozentpunkten im Vergleich zur Vorbefragung unterscheiden. Diese Entwicklungen über den Zeitverlauf geben insbesondere für die Praxis relevante Information:

1. Sie bieten Erkenntnisse darüber, ob eingesetzte Maßnahmen gegriffen haben
2. Standortspezifische negative Entwicklungen sind ein relevanter Fokus für die aktuelle Maßnahmenentwicklung vor Ort
3. Globale negative Entwicklungen geben dem Zentralen HR-Management den Auftrag für zentrale Maßnahmen

Coventry

Positive Entwicklungen gab es in England hinsichtlich der Mitgestaltungsmöglichkeiten sowie in der ressortübergreifenden Zusammenarbeit. Negative Resultate waren bei der Kreativität der Mitarbeiter, dem Betriebsklima und Image sowie in der Identifikation mit dem Unternehmen feststellbar.

Sta. Margarida

Klare Verbesserungen sind bei den Mitgestaltungsmöglichkeiten und in der Kenntnis der Unternehmens- und Abteilungsziele gegeben. Darüber hinaus werden die Angemessenheit der Arbeitsbelastung sowie das Ansehen der Firma positiver als bei der früheren MAB beurteilt. Verschlechterungen zeigen sich im Kritikverhalten und in der Hilfestellung bei Arbeitsproblemen sowie in der Unterstützung der Mitarbeiter seitens der Führungskräfte.

Coburg

An dem größten deutschen Standort werden die ressortübergreifende Zusammenarbeit und das Betriebsklima sowie das Ansehen der Firma positiver als bei den vorhergehenden MABs bewertet. Negative Tendenzen zeigen sich bei der Einweisung und Einarbeitung und im Kritikverhalten von Führungskräften sowie bei der Unterstützung seitens der Vorgesetzten.

Puebla

In Mexiko wird die Arbeitsbelastung heute angemessener empfunden und das Image des Unternehmens höher eingeschätzt. Hingegen werden die Möglichkeiten, eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten einzubringen, und die Qualität der Zusammenarbeit sowie das Kritikverhalten und die Unterstützung von Führungskräften negativer eingeschätzt.

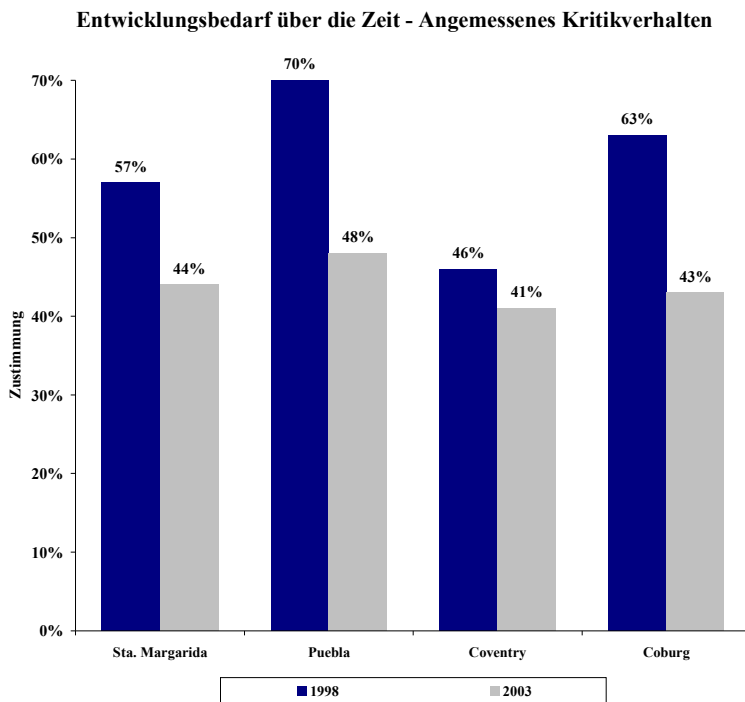


Abb. 48: Entwicklungsbedarf über die Zeit/Führung – Kritikverhalten

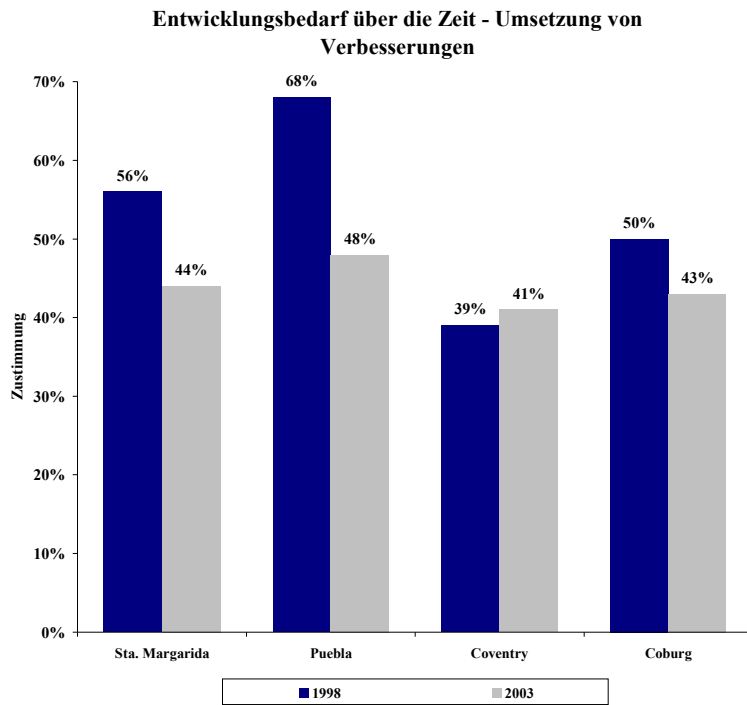


Abb. 49: Entwicklungsbedarf über die Zeit/Führung – Umsetzung von Verbesserungen

Die Abbildungen zeigen, dass an drei von vier Standorten negative Entwicklungen im Führungsverhalten gegeben sind. Dies unterstreicht die vorhergehenden Aussagen nochmals und manifestiert „Führung“ als einen relevanten Schwerpunkt in der Definition von Maßnahmen.

Die Maßnahmenentwicklung wird im folgenden Kapitel beschrieben.

8. Umsetzung an elf Standorten

Nach der Datenanalyse und Ergebniskommunikation ging es um die Erstellung von Aktionsplänen, welche anschließend auf betrieblicher Ebene realisiert werden mussten. Innerhalb von Organisations- bzw. Auswertungseinheiten wurde zuerst über die Ergebnisse diskutiert und das weitere Vorgehen festgelegt. Anschließend konkrete Maßnahmen definiert und Entscheidungen über die durchzuführenden Maßnahmen herbeigeführt sowie Verantwortlichkeiten festgelegt (vgl. Borg, 2003, S. 370 ff.).

In der nächsten Stufe wurden Veränderungsprozesse initiiert, diese begleitet sowie die vorab definierten Maßnahmen implementiert. Hierbei war ein Dialog zwischen Verantwortlichen und dem Prozess-Controlling sehr wichtig (vgl. Domsch & Ladwig, 2000, S. 9).

Nachfolgend werden die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen an elf Standorten der Unternehmensgruppe dargelegt. Da es sich um ein globales Projekt handelt, wurden verschiedene Maßnahmenebenen definiert.

8.1 Internationales Projektmanagement und Maßnahmenebenen

Während der Ergebnisanalyse stellten die Projektkoordinatoren vor Ort ein Projektteam zusammen, das nachfolgend Maßnahmen zur Verbesserung erarbeiten sollte (s. Kap. 6).

Im ersten Schritt wurde die von der Autorin erarbeitete Auswertung in den Teams diskutiert und Maßnahmen überlegt. Den Projektkoordinatoren und Werkleitern wurde eine Empfehlung hinsichtlich der zu bearbeitenden Schwerpunkte gegeben, jedoch war es den einzelnen Teams überlassen, in welcher Weise die Themen bearbeitet und umgesetzt wurden. Mit diesem offenen Vorgehen war es auch möglich, aktuelle Probleme, die nach der MAB Priorität erlangten, in den Verbesserungsprozess zu integrieren.

Das Prozess-Controlling war ebenfalls Aufgabe der Autorin. In regelmäßigem Abstand wurden die Koordinatoren aufgefordert, den Stand der Bearbeitung schriftlich darzulegen und zurück zu melden. Hierfür gab es ein standardisiertes Formblatt (s. Anhang K), bestehend aus folgenden Kategorien:

1. Anlass für Maßnahme
2. Maßnahme
3. Gewünschter Effekt
4. Verantwortlichkeit
5. Termin bzw. Status

Die praktische Umsetzung der Maßnahmenpläne wurde bei Besuchen durch Standortverantwortliche des Zentralen HR-Managements vor Ort geprüft.

Der Prozess der Maßnahmenerarbeitung dauerte je nach Größe des Standortes und der Komplexität der Maßnahmen sowie Engagement und Entscheidungskraft der Teams unterschiedlich lange. An manchen Standorten fanden die Maßnahmen bereits nach einigen Monaten ihre Umsetzung, in anderen Werken dauerte die vollständige Implementierung länger als ein Jahr. Während dieser Zeit wurden die Teams von der Autorin begleitet und beraten.

Ebenen der Maßnahmenentwicklung

Das globale Projekt wurde auf verschiedenen Ebenen parallel bearbeitet. Folgende Bearbeitungsebenen wurden festgelegt:

- Zentrale Maßnahmen (globaler Handlungsbedarf)
- Lokale Maßnahmen (standortspezifische Maßnahmen)
- Bereichs- bzw. abteilungsspezifische Lösungen

Zentrale Maßnahmen sind, ausgehend von dem vorab definierten weltweiten Handlungsbedarf, von globaler Bedeutung. Hierbei wurden Maßnahmen und Instrumente entwickelt, welche internationalen Einsatz fanden und darüber hinaus auch bei inzwischen neu errichteten Standorten sukzessive eingesetzt werden. Die globalen Maßnahmen wurden vorab mit der Unternehmens- und HR-Leitung abgestimmt und primär im Zentralen Personalwesen erarbeitet.

Bei den lokalen Verbesserungsprozessen vor Ort standen neben den als Handlungsbedarf definierten auch die globalen Verbesserungspotentiale sowie standortrelevante Themen im Mittelpunkt. Die Verantwortung für den Verbesserungsprozess lag bei den Projektkoordinatoren. Am größten Standort Coburg wurden – entsprechend der Organisationsstruktur – zusätzliche Bearbeitungsebenen definiert. Innerhalb dieser Ebenen waren auch die Ergebnisse der Arbeitsbereiche relevant.

Die dritte und letzte Maßnahmenebene bezog sich auf Verbesserungen innerhalb von Abteilungen und Arbeitsbereichen. Als Grundlage hierfür dienten die Fokusberichte der Arbeitsbereiche. Hierbei waren die Führungskräfte gefordert, Maßnahmen zur Verbesserung zu entwickeln und umzusetzen.

Die unterschiedlichen Prozesse innerhalb der genannten Ebenen und die daraus resultierenden Maßnahmen werden nachfolgend dargelegt.

8.2 Zentrale Maßnahmenentwicklung

Wie im vorhergehenden Kapitel definiert, besteht weltweit Handlungsbedarf in den Feldern Innovation, Aufstiegschancen und Führung von Vorgesetzten. Darüber hinaus wurde das Thema „Personalentwicklung“ bei den offenen Items an einen vorderen Rangplatz gesetzt. Folgende Maßnahmen sollten die Situation weltweit zukünftig verbessern:

1. Innovation

Drei zentrale Maßnahmen sollten den Innovationswillen der Mitarbeiter unternehmensweit fördern:

Innovationskonzept

Zur Aktivierung kreativer Problemlösungen wurde ein so genanntes „Innovationskonzept“ erarbeitet, getestet und eingesetzt. Hierbei ging es um die Vermittlung von Problemlösungsmethoden und Planungstechniken, welche den Mitarbeitern im Rahmen des internen Wissensmanagements vermittelt wurden.

Innovationspreis

Den Mitarbeitern sollte signalisiert werden, dass Innovation nicht nur gewünscht, sondern auch gewürdigt wird. Deshalb wird fortan einmal im Jahr der so genannte „Brose-Innovationspreis“ für besonders pfiffige Ideen und Problemlösungen ausgelobt. Neben der öffentlichen Würdigung innerhalb einer Betriebsversammlung mit nachfolgender Berichterstattung erhalten der oder die Preisträger aus den Händen des Firmeninhabers eine Urkunde, eine Trophäe sowie eine großzügige finanzielle Anerkennung.

Optimierung des Verfahrens des betrieblichen Vorschlagswesens

Nachdem viele Mitarbeiter kritisierten, dass Vorgesetzte betriebliche Verbesserungen unzureichend unterstützten, wurde das Verfahren des betrieblichen Vorschlagswesens dahingehend überarbeitet, dass Mitarbeiter nun ihren Verbesserungsvorschlag nicht mehr von ihrem Chef genehmigen lassen müssen, sondern diesen direkt an das Vorschlagswesen richten können, welches anschließend unabhängige Gutachter bestimmt. Das neue Vorgehen wurde in den betrieblichen Medien bekannt gemacht. Zusätzlich wurde ein Faltblatt eingesetzt, das auch der Einarbeitungsmappe neuer Mitarbeiter beigelegt wird. Bei der Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter werden seitdem die Modalitäten des Vorschlagswesens vorgestellt und für eine rege Teilnahme geworben. Darüber hinaus wurden Aktionen gestartet, wie Preisausschreiben, Gewinnspiele, Schaffung von Anreizen (Prämien, Gutscheine), um die Attraktivität des betrieblichen Vorschlagswesens zu erhöhen.

2. Aufstiegschancen

Das Unternehmen propagiert flache Hierarchien, was zwangsläufig zu begrenzten Aufstiegschancen führt. Letztlich werden damit die Ansprüche der Mitarbeiter nach Beförderung immer höher sein als die Möglichkeiten zur Realisierung. Da nicht vorgesehen war, zusätzliche Hierarchiestufen zu etablieren, sah man zunächst keine Möglichkeit, die Zufriedenheit in diesem Punkt zu erhöhen. Neue Hoffnung zur Verbesserung der Karrieremöglichkeiten gab das Konzept der Laufbahnplanung sowie ein Förderkreis für karriereorientierte Young Potentials.

Laufbahnplanung

Bisher gab es nur eine Möglichkeit für den beruflichen Aufstieg, die in der Übernahme von Führungsverantwortung lag. Das neue Konzept der Laufbahnplanung sieht nicht nur diese traditionelle Karriererichtung vor, sondern bietet erstmals auch Spezialisten klar definierte Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten. Beide Laufbahnen sind hinsichtlich Gehalt und Förderungsmöglichkeiten gleichwertig.

Installation eines internationalen Förderkreises

Eine weitere Maßnahme war eine Internationalisierung des so genannten „Förderkreises“. Hierfür wurden seitens der Vorgesetzten Kandidaten vorgeschlagen und mittels Potentialanalysen förderungswürdige Teilnehmer identifiziert. In einem zweijährigen berufsbegleitenden Programm werden seitdem Führungsnachwuchskräfte hinsichtlich ihrer Sozial- und Führungskompetenzen kontinuierlich weiterentwickelt. Um die internen Aufstiegschancen zu erhöhen, wurde festgelegt, vakante Positionen im Unternehmen mehrheitlich (2/3) aus diesem Kreis zu besetzen und damit internen Kandidaten den Vorzug vor externen Bewerbern zu geben.

3. Führung

Die Führungsqualität sollte weltweit durch zwei neue Instrumente verbessert werden:

Führungskräfteentwicklungsprogramm

Hauptansatzpunkt der zentralen Maßnahmenentwicklung im Bereich „Führung“ war der Start eines neuen Führungskräfte-Entwicklungsprogramms. Hierbei werden alle Führungskräfte weltweit in folgenden Themen umfassend geschult:

- Rhetorik und Präsentationstechniken
- Führung mit Brose-Führungsgrundsätzen
- Führen von Konfliktgesprächen
- Stil und Etikette

Die Teilnahme an den mehrtägigen Seminaren war für alle Führungskräfte weltweit verpflichtend. Die im „Entwicklungsbedarf“ definierten verbesserungswürdigen Aspekte im Führungsverhalten fanden bei den Seminarinhalten Berücksichtigung. Das Thema „Stil und Etikette“ wurde auch deshalb aufgenommen, da viele Mitarbeiter bei den offenen Items schlechtes Benehmen von Führungskräften (nicht grüßen, nicht mit dem Namen ansprechen etc.) kritisierten.

Vorgesetztenbeurteilung

Damit sich die Qualität der Führung kontinuierlich verbessern kann, wurde ein neues Instrument konzipiert und international erprobt: „Der Führungsdialog“. Eine solche Aufwärtsbeurteilung wurde auch von vielen Befragten explizit bei den offenen Items gewünscht. Die Verantwortung für die Erarbeitung des neuen Führungsinstrumentes lag bei der Autorin.

Beim Führungsdialog erhält die Führungskraft die Möglichkeit, sich von ihren Mitarbeitern eine systematische Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten geben zu lassen und die Ergebnisse gemeinsam mit ihnen zu diskutieren. Die Grundlage hierfür bildet eine Online-Befragung. Sie besteht aus einer Eigencharakterisierung der Führungskraft und einer Einschätzung durch die unterstellten Mitarbeiter. Die wesentlichen Bewertungskriterien sind:

- ✓ Information und Kommunikation
- ✓ Zusammenarbeit
- ✓ Entscheidungsverhalten und Problemlösung
- ✓ Engagement und Vorbildfunktion
- ✓ Mitarbeiterorientierung

Die Auswertung der Online-Befragung wird durch die Zentrale Mitarbeiterberatung durchgeführt. Die anonymisierten Ergebnisse erhält ein externer neutraler Moderator. Er stellt die Selbst- und Fremdbewertung des Führungsverhaltens in einem Teamgespräch vor und leitet die anschließende Diskussion (s. Anlage L).

4. Adressatengerechte Fort- und Weiterbildung

In den offenen Items wurde weltweit neben der Vorgesetztenleistung insbesondere Verbesserungsbedarf bei der Fort- und Weiterbildung gesehen. Deshalb wurde das internationale Weiterbildungsprogramm überarbeitet und neu ausgerichtet. Während früher allgemeine Angebote überwogen, wurde das Konzept dahingehend geändert, dass nunmehr nach Fachbereichen und Mitarbeitergruppen differenziert wird, was eine zielgruppenspezifische Ausrichtung der Weiterbildungsmaßnahmen ermöglicht. Weiterhin wurde die Seminarorganisation durch automatisierte Verfahren vereinfacht und damit der Kritik Rechnung getragen, dass zu spät auf den Weiterbildungsbedarf reagiert werde (s. offene Fragen).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Umsetzung zentraler Maßnahmen für das Unternehmen sehr kostspielig war. Neben den nicht unbeträchtlichen Kosten für Trainer und Moderatoren fallen beispielsweise für rund 400 Teilnehmer des Führungskräfte-Förderprogramms und 50 Nachwuchskräfte des Förderkreises finanzielle Aufwände für Auslandsflüge, Mieten für Seminarräume, Hotelübernachtungen und Verpflegung an.

Dennoch bieten gerade die internationalen Maßnahmen die Möglichkeit, gerichtete Veränderungsprozesse innerhalb der gesamten Unternehmensgruppe einzuleiten.

8.3 Lokale Maßnahmen

Im nächsten Abschnitt geht es um die Maßnahmenentwicklung und Umsetzung an elf Standorten. Daran anschließend werden abteilungsspezifische Lösungen zusammenfassend dargestellt. Die Maßnahmen der Standorte werden in der Reihenfolge der Befragungswellen dargestellt, woran sich jeweils ein kurzes Fazit anschließt. Die erste Befragungswelle bezieht sich auf den Umsetzungsprozess der MABs in Coburg, Coventry, Sta. Margarida und Puebla.

8.3.1 Standort Coburg

Am Mutterstandort Coburg arbeiteten zum Zeitpunkt der Maßnahmenentwicklung rund 2500 Mitarbeiter. Aufgrund der Größe des Standortes wurden analog zu der Organisationsstruktur folgende Maßnahmenebenen definiert:

- Standortrelevante Maßnahmen
- Werkslösungen (Produktion)
- Maßnahmen für die drei Geschäftsbereiche (Fensterheber, Türsysteme und Sitzverstellungen)
- Abteilungs- bzw. bereichsspezifische Lösungen

8.3.1.1 Standortrelevante Maßnahmen

An die erste Stelle verbesserungswürdiger Themen setzten die Coburger Mitarbeiter die „Brosse Arbeitswelt“ (offene Items). Hierbei wurde insbesondere ein schlechtes Raumklima in den Großraumbüros kritisiert. Die vielfachen Beschwerden der Mitarbeiter wurde folgendermaßen bearbeitet: Zuerst wurden in allen Gebäuden die Luftfeuchtigkeit gemessen und ein Test mit Luftbefeuchtern durchgeführt. Anschließend sollte ein großflächiger Pilotversuch mit natürlichen Pflanzen während einer gesamten Heizperiode Abhilfe schaffen.

Ein anderer Kritikpunkt war, nicht zu jeder Zeit einen Arbeitsplatz erhalten zu können. Deshalb wurde die Angemessenheit des Desk-Sharingfaktors (s. 3.5.1 und 5.1.4) bei der Belegung der Großraumarbeitsplätze geprüft und neu angepasst.

Die Reisekostenrichtlinie wurde nach Einführung der variablen Arbeitszeit für Angestellte verändert. Diese Modifikation war Anlass für Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Die Richtlinie wurde deshalb geprüft und adaptiert.

Darüber hinaus wünschten Mitarbeiter weitere Verbesserungen, wie beispielsweise Einzelbüros und Bezahlung von Überstunden usw., was jedoch aus verschiedenen Gründen nicht beachtet werden konnte. Darauf wird im Kapitel 9 „Diskussion“ eingegangen.

8.3.1.2 Werkslösungen Coburg

Die Verantwortung für Verbesserungen im Werk (Produktion) lag bei dem lokalen Personalleiter, der zusammen mit seinem Betreuungsteam für den Maßnahmenprozess zuständig war. Im ersten Schritt wurden die Auswertung (geschlossene und offene Items) innerhalb des Teams und in Abteilungsgesprächen mit den Vorgesetzten und Mitarbeitern diskutiert, Maßnahmen definiert und diese umgesetzt. Das Vorgehen im Werk bezog sowohl allgemeine Lösungen für den gesamten Produktionsbereich als auch differenzierte Problemlösungen für spezielle Bereiche und Abteilungen mit ein. Dabei lag der Fokus auf folgenden Inhalten:

1. Information

40 Prozent der Produktionsmitarbeiter wünschten mehr Informationen über aktuelle Vorgänge im Unternehmen. Deshalb wurde festgelegt, dass solche übergeordneten Informationen von dem lokalen Personalleiter und seinem Team direkt an die Vorgesetzten weitergegeben und innerhalb von regelmäßigen Abteilungsgesprächen kommuniziert werden. In manchen Bereichen wurden zusätzliche Informationsrunden installiert.

Darüber hinaus wurde ein Pilotprojekt gestartet und öffentliche Informations-Terminals geschaffen. Hierbei hatten auch die gewerblichen Mitarbeiter erstmals einen Zugang ins betriebseigene Intranet und konnten relevante Unternehmensinformationen selbst abrufen. Dieser Pilotversuch wurde später international ausgeweitet.

2. Führung

Als Hauptproblem wurde im Fertigungsbereich die unzureichende Führungsfähigkeit von Vorgesetzten (Meister) identifiziert. Insbesondere sah man Entwicklungsbedarf in diesen Aspekten:

- Feedbackverhalten und gerechte Beurteilung
- Kritikfähigkeit und Hilfestellung bei Arbeitsproblemen
- Beteiligung der Mitarbeiter
- Unterstützung bei der Umsetzung von Verbesserungen

Zur Verbesserung der Führungsqualität wurden Schulungen konzipiert und durchgeführt. Die Teilnahme war für alle Vorgesetzten verpflichtend.

3. Einweisung und Einarbeitung

Ein Drittel der Coburger Fertigungsmitarbeiter sah Verbesserungsbedarf bei der Einweisung. Damit zukünftig eine umfassende Einweisung und Einarbeitung sichergestellt werden kann, wurde die Prozessbeschreibung „Einarbeitung“ geprüft und modifiziert. Diese Richtlinie gibt seitdem allen Führungskräften Klarheit, welche Bestandteile im Einarbeitungsprozess enthalten sein müssen. Die lokalen Personalbetreuer kontrollieren die Einhaltung, indem sie nach zwei Monaten Betriebszugehörigkeit anhand des Einarbeitungsplans

- a) den Stand der Einarbeitung sowie die gelungene Integration in der Abteilung abfragen,
- b) die im Einarbeitungsplan festgelegten Inhalte in der Umsetzung prüfen und
- c) bei Nichterfüllung Sofortmaßnahmen, wie Ansprache des Vorgesetzten, treffen.

Eine weitere Maßnahme hatte das Ziel, die Grundlagen für eine profunde Maschineneinweisung intensiv zu trainieren. Meister und Service-Mitarbeiter werden nun regelmäßig in der Unterweisungstechnik geschult. Zugleich wird vom HR-Management geprüft, wer die Unterweisung der neuen Mitarbeiter übernimmt und wie diese durchgeführt wurde. Diese Kontrolle sollte klare Zuständigkeiten schaffen und die Qualität der Unterweisung dauerhaft sichern.

4. Arbeitsqualität

Da ein Teil der Mitarbeiter die Qualität der Arbeitsergebnisse der eigenen Gruppe oder Abteilung als entwicklungsbedürftig einstufte und zugleich immense Qualitätsprobleme in der Produktion auftraten, waren Anstrengungen zur Optimierung der Arbeitsqualität gefordert:

In Bereichen mit gravierenden Qualitätsproblemen wurde eine völlig neue Qualitätsstruktur erarbeitet und umgesetzt. Diese sollte sicherstellen, dass die Teile fehlerlos zum Kunden gelangen. Eine Selbstkontrolle durch den Mitarbeiter förderte eine höhere Einbeziehung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

Eine andere Maßnahme war, die Qualitätsplanung für Neuprojekte zu intensivieren. Gleichzeitig wurden wöchentliche Qualitätsrunden eingeführt, damit Mängel zeitnah entdeckt und behoben werden können und alle Mitarbeiter über den Qualitätsstand ihres Bereichs informiert sind.

In Problembereichen wurde eine Neustrukturierung der Arbeitsabläufe vorgenommen, was einherging mit Maßnahmen zur Qualifizierung der Mitarbeiter.

Ebenso wurde der „Reklamationsablauf“ neu organisiert und die Mitarbeiter im neuen Verfahren systematisch geschult.

5. Arbeitsbelastung

Insgesamt 41 Prozent der gewerblichen Mitarbeiter schätzte die Arbeitsbelastung als zu hoch ein. Die differenzierte Auswertung ergab, dass insbesondere zwei Fertigungsbereiche eine zu hohe Arbeitsbelastung aufwiesen. Dies wurde vor Ort differenziert analysiert.

In Abteilungen mit Spitzenbelastungen wurden zusätzlich Mitarbeiter eingesetzt. In einigen Gruppen entschärfte die Situation eine Befreiung der Mitarbeiter von Bereitschaftsdiensten. Weitere Maßnahmen waren Umstrukturierungen von Abteilungen und Vereinfachungen von Arbeitsabläufen.

6. Innovation

Rund 40 Prozent der Befragten des Werks bezeichneten ihre Kreativität, nach neuen und besseren Arbeitsverfahren zu suchen, als entwicklungsfähig. Der Innovationswille der Produktionsmitarbeiter sollte insbesondere durch zwei Maßnahmen gefördert werden:

Einsatz von Zuständigen des Betrieblichen Vorschlagswesens

Da die Auswertung der MAB zeigte, dass Vorgesetzte Verbesserungsvorschläge unzureichend unterstützen, wurden „BV-Beauftragte“ in der Produktion eingesetzt. Diese sollten in der Montage sicherstellen, dass die Vorschläge der Mitarbeiter zeitnah und objektiv bewertet werden.

Integration in den Zielvereinbarungsprozess

In den Zielvereinbarungen der Führungskräfte im Werk wurde die Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter sowie die Beteiligungsquote des Verantwortungsbereichs als Ziel formuliert. Diese Maßnahme sollte Anreize schaffen, die Mitarbeitervorschläge aktiv zu unterstützen und somit die Innovationskraft des Unternehmens stärken.

Abschließend kann gesagt werden, dass die Coburger Werkslösungen einen wichtigen Beitrag leisteten, die Arbeitsbedingungen der Produktionsmitarbeiter zu verbessern. Hervorzuheben ist hierbei, dass die insgesamt 24 Einzelmaßnahmen sehr konkret waren und die Verbesserungsprozesse durch ein wirksames Controlling nachhaltig gesichert wurden.

8.3.1.3 Maßnahmen der Geschäftsbereiche

Während sich die Werkslösungen auf gewerbliche Mitarbeiter bezogen, zielten die Maßnahmen der Geschäftsbereiche darauf ab, die Arbeitsbedingungen von Angestellten zu verbessern. Die Geschäftsbereiche sind weitgehend voneinander unabhängig, deshalb installierte jede Einheit eigenständige Teams. Da die bearbeiteten Aspekte hohe Deckungsgrade aufweisen, erfolgt eine Zusammenfassung der drei Bereiche: Türsysteme, Fensterheber und Sitzverstellungen. Insgesamt wurden rund 80 einzelne Verbesserungen umgesetzt. Folgende Themenbereiche wurden innerhalb der drei Geschäftsbereiche bearbeitet: Führung, Aufstiegschancen, Einweisung, Arbeitsentgelt, Arbeitsbelastung, Innovation, Zusammenarbeit, Qualität und die Bekanntheit von Unternehmens-, Bereichs- und Abteilungszielen.

1. Einweisung/Einarbeitung

40 Prozent der Coburger Angestellten bewerteten die Qualität der Einweisung und Einarbeitung als verbesserungswürdig.

Deshalb wurde innerhalb der Geschäftsbereiche beschlossen, Einarbeitungspläne nicht nur bei neuen Mitarbeitern, sondern auch bei internen Stellenwechseln einzusetzen. Eine weitere Maßnahme war es, „Paten“ zu bestimmen, die neuen Mitarbeiter hilfreich zur Seite stehen. Hierfür wurde ein Leitfaden erarbeitet, der die Rolle und Aufgabe des Paten definiert.

Ebenso wurde festgelegt, dass der „Willkommensordner“, welcher relevante Unternehmensinformation enthält, mit zusätzlichen Informationen über die einzelnen Geschäftsbereiche ergänzt wird. Diese Unterlage wird den Mitarbeitern bereits am ersten Tag an die Hand gegeben werden – und nicht wie bisher – bei Einführungsveranstaltungen, welche im vierteljährlichen Turnus durchgeführt werden.

Während der Probezeit werden mehr Feedbackgespräche geführt. Nach der Festeinstellung erfolgt zukünftig eine Vertiefung der Unternehmensziele und Grundsätze.

2. Kommunikation und Information

Ein Drittel der Coburger Angestellten fühlt sich über betriebliche Abläufe nicht ausreichend informiert. Sogar zwei Drittel der Befragten kritisieren eine unzureichende Information über Arbeitsbelange seitens ihrer Vorgesetzten.

Zur Verbesserung der Kommunikation und Information wurden in allen Abteilungen regelmäßige Teamrunden installiert oder bestehende intensiviert. Zur Ermöglichung eines schnelleren Informationsflusses legten die Verantwortlichen Kommunikationskaskaden fest.

Da ein Viertel der Befragten die Abteilungsziele nicht kannte, wurden die Mitarbeiter innerhalb von Meetings motiviert, sich mit den Unternehmenszielen und Grundsätzen auseinanderzusetzen und mitzuhelfen, diese zu realisieren. Um eine höhere Identifikation mit den Bereichs- und Abteilungszielen zu fördern, wurden diese erneut kommuniziert. Ein Geschäftsbereich führte einen „Ziel-Workshop“ durch, wobei der Beitrag eines jeden einzelnen Mitarbeiters an der Zielerreichung konkretisiert wurde.

Damit die Hemmschwelle zum Personalwesen abgebaut wird, nehmen seitdem Personalbetreuer an Abteilungsrunden teil und informieren über aktuelle Personalthemen.

3. Führung

Da lediglich ein Fünftel der Befragten häufig Lob für gute Leistungen und Feedback zu Arbeitsergebnissen erhält, überlegten die Teams in Workshops, was vorbildliches Führungsverhalten ausmacht und legten Verhaltensweisen für das Management verbindlich fest, wie beispielsweise:

- Aktiv um Meinungsäußerungen zu bitten
- Aufforderung, in Teamrunden Verbesserungen vorzuschlagen
- Häufigeres Lob und Anerkennung für gute Leistungen
- Mehr Feedback zu Arbeitsergebnissen
- Einsatz einer Vorgesetztenbeurteilung

4. Karrierechancen

Fast die Hälfte der befragten Coburger Angestellten wünschten sich bessere Karrieremöglichkeiten. Ein Geschäftsbereich schlug deshalb vor, für jeden Geschäftsbereich ein Konzept zu erarbeiten, welches systematisch und strukturiert die mittelfristige Personalentwicklungsplanung dokumentiert und erkennen lässt, welche Mitarbeiterpotentiale genutzt werden können. Damit sollte erreicht werden, dass mehr Stellen intern besetzt werden. Dieser Vorschlag wurde vom Zentralen Personalwesen aufgegriffen und eine entsprechende Datenbank entwickelt.

Zur Ermutigung der Mitarbeiter, sich beruflich weiterzuentwickeln, wurde der Zentralen Unternehmenskommunikation vorgeschlagen, in Artikeln in der Werkszeitung beispielhafte Karrieren zu veröffentlichen, was anhand der Karrierewege von Werk- und Projektleitern geschah.

5. Innovation und Zusammenarbeit

Rund 40 Prozent der Angestellten beurteilten den Einfallsreichtum der eigenen Abteilung oder Gruppe, nach neuen und besseren Arbeitsverfahren zu suchen, als mittelmäßig oder schlecht.

Der Geschäftsbereich „Türsysteme“ legte aus diesem Grund folgende Maßnahmen zur Förderung von Innovation fest:

- Auftakt-Workshop: Themensammlung für Verbesserungspotential
- Schulungen der Mitarbeiter durch Verantwortliche des betrieblichen Vorschlagswesens
- Förderung von Ideen der Mitarbeiter innerhalb von Abteilungsrunden
- Maßnahmen des Bereichs werden in ein System (Quality Function Development) integriert und allen Mitarbeitern zugänglich gemacht

35 Prozent der Gehaltsempfänger bewerteten die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit negativ. Zur Verbesserung der Kooperation wurden ressortübergreifende Projekte durchgeführt und abteilungsfremde Mitarbeiter zu Teamrunden eingeladen. Mit der Einbindung von Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen versprach man sich, Informationsdefizite abzubauen, den Informationsfluss zu aktivieren und das Gemeinschaftsgefühl zu stärken.

6. Arbeitsbelastung

Da fast die Hälfte der Angestellten die Arbeitsbelastung als zu hoch einstufte, wurden die Ergebnisse von den Teams nochmals differenziert betrachtet und Verbesserungen in einzelnen Einheiten vorgenommen:

In manchen Abteilungen wurde die Besetzung offener Stellen vorangetrieben oder zusätzliche Stellen geschaffen, an anderen Stellen erfolgte eine Neustrukturierung der Arbeit und damit eine gerechtere Arbeitsverteilung. Darüber hinaus waren die Festlegung von Vertretungen und eine bessere Abstimmung in der Urlaubsplanung weitere Ansatzpunkte.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Projektteams der Geschäftsbereiche in unterschiedlicher Ausprägung effizient arbeiteten. Während in einem Geschäftsbereich die Maßnahmenbearbeitung an der Oberfläche blieb, erarbeiteten die beiden anderen Teams sehr strukturiert differenzierte Maßnahmen für ihren Arbeitsbereich. Wenngleich ein Team hinter den Erwartungen zurückblieb, kann dennoch gesagt werden, dass die Diskussion auf allen Ebenen ein Bewusstsein für brachliegende Potentiale aktivierte und 60 Maßnahmen die vorherrschende Situation wesentlich verbesserten. Positive und negative Entwicklungen in der Maßnahmenbearbeitung werden in Kapitel 9 diskutiert.

8.3.2 Coventry

Das britische Team fokussierte insbesondere folgende Themen: Führung, Kommunikation und Information, Entgeltsysteme, Zusammenarbeit, Soziales, Einweisung, Qualifikation und Arbeitsplatz. Insgesamt 27 Maßnahmen sollten die Arbeitssituation der 482 Mitarbeiter verbessern.

1. Information/Kommunikation, Führung und Partizipation

Ein Drittel der Befragten fühlte sich unzureichend über betriebliche Vorgänge informiert. Zur Verbesserung der übergeordneten Information wurde ein internes Medium, das „Limited Info“ eingeführt, welches über aktuelle Entwicklungen des Werks berichtet.

Regelmäßige Rundgänge in der Fertigung signalisierten fortan den Mitarbeitern eine bessere Erreichbarkeit des Managements. Damit die Arbeitnehmer ihre Belange besser transparent machen können, wurde an jedem Fließband ein Flip Chart aufgestellt auf dem die Mitarbeiter ihre täglichen Probleme und Anliegen formulieren können. Diese werden von den Vorgesetzten aufgegriffen, diskutiert und – sofern machbar – zeitnah umgesetzt.

Die Grundsätze und Ziele des Unternehmens sowie die Abteilungsziele sind den Mitarbeitern weitgehend unbekannt. Lediglich 40 Prozent der Befragten kennen die Unternehmensziele und 57 Prozent sind sich der Abteilungsziele bewusst. Um Informationsdefizite zu beheben, wurden die Ziele innerhalb von Abteilungsrunden kommuniziert und diskutiert.

Nur ein Viertel der Befragten sah den Vorgesetzten als Vorbild. Zur Erhöhung der Führungsqualität wurden in Coventry Führungsseminare für alle Vorgesetzten durchgeführt und hierbei Führungsstrategien erarbeitet.

2. Innovation und Zusammenarbeit

Fast 60 Prozent der Belegschaft von Coventry kritisierten unzureichende Möglichkeiten, Verbesserungen umzusetzen, was auch daran lag, dass das lokale betriebliche Vorschlagswesen „eingeschlafen“ war. Nach der MAB wurde dieses reaktiviert.

Nur knapp die Hälfte der Produktionsmitarbeiter war mit der Qualität der Zusammenarbeit in der eigenen Abteilung oder Arbeitsgruppe einverstanden. Deshalb wurde eine neue Struktur im Produktionsbereich eingeführt, die umfassendere Möglichkeiten zur Kooperation bereitstellte. Die Mitarbeiter wurden in Teambildungstrainings auf die neue Arbeitsform vorbereitet. Alle Manager hatten die Aufgabe, innerhalb von Abteilungsrunden die Wichtigkeit von Teamarbeit herauszustellen.

3. Einweisung und Qualifikation

36 Prozent der gewerblichen Mitarbeiter waren mit der Einweisung unzufrieden. Das veranlasste die Verantwortlichen in England, einen „Teambonus“ einzuführen. Die Teambewertung hängt seitdem maßgeblich davon ab, wie gut neue Mitarbeiter eingearbeitet und ins Team integriert werden. Die Vorgesetzten sind aufgefordert, die Teamergebnisse engmaschig zu prüfen, um Probleme frühzeitiger erkennen zu können.

Die englische Belegschaft kritisierte den Einsatz von unzureichend ausgebildetem Personal im Montagebereich (offene Items). Deshalb wurde der Rekrutierungsprozess für Produktionsmitarbeiter grundlegend geändert und auf eine höhere Qualifikation der Fertigungsmitarbeiter geachtet. Die Anzahl der befristeten Mitarbeiter wurde verringert, da weiterführende lokale Analysen ergaben, dass insbesondere diese Mitarbeitergruppe ineffizient arbeitete.

4. Arbeitsplatz, Partizipation und Entgeltsystem

Nur 43 Prozent der Produktionsmitarbeiter waren mit dem Arbeitsplatz zufrieden. Ein Grund hierfür war der Wartungszustand ihrer Maschinen (offenes Item 1). Deshalb wurden Fertigungsmitarbeiter in der Maschinenwartung geschult. Dies hatte das Ziel, die Mitarbeiter durch höhere Maschinenkenntnis zu befähigen, selbständig Probleme erkennen und lösen zu können.

Eine neu erarbeitete Checkliste, der so genannte „Instandhaltungs-Anforderungs-Plan“, wurde eingesetzt, damit Wartungsanforderungen zukünftig dokumentiert und damit die Reaktionszeit der Maschineninstandhaltung verkürzt werden konnte.

Eine andere Maßnahme war es, zusätzlich drei Prozesstechniker einzustellen, um die Kapazität der Instandhaltung zu erhöhen und somit ein schnelleres Reparieren der Maschinen zu ermöglichen.

Eine hohe Unzufriedenheit bestand insbesondere bei den Produktionsmitarbeitern mit dem Arbeitsentgelt: 77 Prozent der Befragten fühlten sich nicht angemessen entlohnt. Aus diesem Grund wurde dieses Thema im Anschluss an die MAB weiter vor Ort untersucht und das Entlohnungssystem neu strukturiert.

5. Sozialräume und Identifikation mit dem Unternehmen

Den vielfältigen Wünschen nach Verbesserung der Sanitär- und Sozialeinrichtungen (offene Items) wurde durch Schaffung von zusätzlichen Toiletten und einer besseren Hygiene im Sanitär- und Umkleidebereich Rechnung getragen.

Ein anderer, in den offenen Items geäußelter Wunsch der britischen Mitarbeiter war es, in stärkerem Maße soziale Kontakte im Betrieb pflegen und sich über aktuelle Ereignisse (z. B. Nachrichten, Fußballübertragungen etc.) informieren zu können. In der Kantine und dem Fertigungsbereich wurden deshalb Pausenzonen eingerichtet und mit Fernsehgeräten versehen.

Lediglich ein Drittel der Mitarbeiter war stolz darauf, in der Firma zu arbeiten. Zur Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen und Förderung des Gemeinschaftsgefühls wurde festgelegt, einmal jährlich einen „Family Day“ für Mitarbeiter und Familienangehörige durchzuführen.

8.3.3 Sta. Margarida

In Spanien wurde schwerpunktmäßig an den Themen Führung und Zusammenarbeit gearbeitet. Dort erhalten lediglich 25 Prozent der Befragten häufig eine Rückmeldung zu Arbeitsergebnissen und nur ein Fünftel Anerkennung für gute Leistungen. Das Kritikverhalten und die Unterstützung durch Vorgesetzte werden nur von 43 Prozent der Befragten positiv bestätigt. Lediglich ein Drittel der spanischen Belegschaft sieht den Chef als Vorbild.

Um die Führungskultur und den Teamgeist für 269 Mitarbeiter zu verbessern, initiierte der spanische Projektkoordinator folgenden Prozess:

1. Schulung des Managements zum Thema Unternehmensziele und Führungsgrundsätze
2. Präsentation des so genannten „Brose-Persönlichkeitsprofils“ vor dem Management und Festlegung des idealen Management-Profils für spanische Führungskräfte
3. Evaluation der Abweichungen des Managements vom Idealtypus
4. Einsatz von Schulungen und Coaching für das Management

Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit

Da mehr als die Hälfte mit der ressortübergreifenden Zusammenarbeit unzufrieden sind, wurde in Spanien ein System von horizontalen Zielen ausgearbeitet. Damit wurden Anreize geschaffen, intensiver miteinander zu kooperieren.

8.3.4 Puebla

In Mexiko strebte man Verbesserungen für 113 Mitarbeiter innerhalb folgender Bereiche an:

- Einführung der Managementmethode „Führen mit Zielen“
- Verbesserung der Teamarbeit und der Führung
- Steigerung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

In Puebla fand die Managementmethode „Führen mit Zielen“ erstmals ihren Einsatz. Dafür wurde auch ein Beurteilungssystem entwickelt, welches auf dem Grad der Zielerreichung basiert. Das System wurde vor einigen Jahren an den deutschen Standorten umgesetzt und wurde nun an mexikanische Verhältnisse adaptiert. Neben der Einführung eines erprobten Managementsystems ging es auch darum, ein gerechteres Beurteilungssystem in Mexiko zu etablieren.

Nur 45 Prozent der Befragten erkennen den Vorgesetzten als Vorbild an und lediglich ein Drittel beschreibt die übergreifende Teamarbeit als wirkungsfähig. Um Führung und Teamarbeit nachhaltig zu verbessern, wurden alle mexikanischen Führungskräfte und Mitarbeiter geschult. Da jede Ebene gesondert trainiert wurde, dauerte der Schulungsprozess mehrere Monate.

Mit dem Ziel, die bereits sehr hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (90 Prozent der Befragten sind stolz darauf bei der Firma zu arbeiten) weiter zu fördern, wurde ein Tag der offenen Tür veranstaltet. Hierbei konnten Familienangehörige das Unternehmen kennen lernen.

Eine andere Maßnahme war der so genannte „Mutter-Kind-Tag“. Die mexikanische HR-Leiterin berichtet, dass Geschenke und Süßigkeiten an Kinder und Mütter verteilt wurden, um die Familien in das Unternehmen zu integrieren und damit eine höhere Mitarbeiterbindung zu ermöglichen.

Fazit – Erste Befragungswelle

Insgesamt 133 Maßnahmen resultierten aus den MABs an den vier Standorten der ersten Befragungswelle. Die Mehrzahl der Maßnahmen wurde am größten Standort Coburg umgesetzt.

Die Umsetzung der Maßnahmen ging teilweise schleppend voran. Das britische Team benötigte mehr als ein Jahr, um den gesamten Verbesserungsprozess abzuschließen. Gründe hierfür waren Wechsel im Top Management sowie gravierende Probleme in der Erlangung wichtiger Kundenaufträge.

Das spanische Team konzentrierte sich auf zwei Schwerpunkte und ließ andere Themen außer Acht. Dies wird im nachfolgenden Kapitel nochmals aufgegriffen.

Die Ergebnisse von Puebla waren durchweg positiver als an anderen Standorten. Dennoch wurde in dem kleinsten Werk innerhalb der ersten Befragungswelle ein flächiger Maßnahmenprozess mit der Einführung des Managementsystems „Führen mit Zielen“ zügig durchgeführt und damit ein wichtiger Beitrag zur Erhaltung und Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit geleistet.

Nachfolgend wird der Maßnahmenprozess der zweiten Befragungswelle dargestellt. Dabei handelt es sich um die Standorte Detroit, Paris und Curitiba.

8.3.5 Curitiba

In Brasilien konzentrierte man sich auf die Verbesserung folgender Aspekte: Führung, Mitarbeitermotivation, Information, Entgelt, Arbeitsabläufe und Weiterbildung. 9 Maßnahmen sollten die Arbeitsbedingungen von 144 Mitarbeitern optimieren.

1. Arbeitsentgelt, Aufstiegsmöglichkeiten und Verbesserung der Arbeitsabläufe

Da in Curitiba mehr als die Hälfte der Belegschaft mit dem Arbeitsentgelt unzufrieden war, wurde dies weiterführend untersucht und ein Benchmark mit anderen lokalen Automobilfirmen vorgenommen. Anschließend erfolgte eine Anpassung der Entgeltstrukturen.

43 Prozent der Produktionsmitarbeiter vermissten Aufstiegschancen. Deshalb wurden berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für gewerbliche Mitarbeiter definiert.

Ein anderer Schwerpunkt war die Neustrukturierung von Arbeitsabläufen und Arbeitsgruppen. Dabei wurde die Struktur an der Akquisition und den Kundenanforderungen ausgerichtet. Ziel dieser Maßnahme war es, neben höherer Effektivität eine gerechtere Arbeitsverteilung als bisher zu erreichen und damit auch die Arbeitsbelastung zu reduzieren, die von 69 % der Belegschaft als unangemessen bewertet wurde.

2. Weiterbildung und Information/Kommunikation

Ein wesentlicher Bedarf bestand in der Aus- und Weiterbildung der brasilianischen Mitarbeiter, was in den offenen Items offenkundig wurde. Aus diesem Grund wurde in Curitiba ein Entwicklungsprogramm mit folgenden Inhalten eingesetzt:

- ✓ Sprachkurse (Portugiesisch, Deutsch, Englisch)
- ✓ Schulungen im Projektmanagement
- ✓ Angebot von MBA und Postgraduiertenkurse

Der von mehr als der Hälfte der Befragten als unzureichend kritisierte Information über betriebliche Abläufe wurde durch Umsetzung eines vorab definierten Kommunikationsplans begegnet. Dabei wurde eine wöchentliche Aktualisierung der Infobretter festgelegt, wobei verstärkt Informationen zur Unternehmensgruppe, den Aktivitäten von „Brose Brazil“ sowie über Kunden und Aufträge gegeben wurden.

Eine weitere Maßnahme war die Durchführung regelmäßiger Abteilungsrunden, welche vorher nur ad hoc durchgeführt wurden.

3. Führung, Teamarbeit, Motivation und Identifikation

Nur knapp die Hälfte der Belegschaft war alles in allem mit ihrem Vorgesetzten einverstanden. Alle brasilianischen Führungskräfte wurden deshalb in der Personalführung geschult.

Da rund 60 Prozent der Befragten mit der ressortübergreifenden Zusammenarbeit unzufrieden waren, erfolgte der Einsatz von „Teamwork-Trainings“.

Als Maßnahme zur Mitarbeitermotivation und höheren Identifikation mit dem Unternehmen wurde das Projekt „Empresa Cidadã“ ins Leben gerufen. Hierbei wurde überlegt, welche Incentives den Mitarbeitern angeboten werden können, um deren Motivation zu erhöhen. Eine resultierende Maßnahme war die Entscheidung über einen Fitnessraum, der von der Belegschaft genutzt werden kann. Ein anderes Angebot war eine Versicherung, die eine zahnärztliche Versorgung der brasilianischen Belegschaft ermöglicht. Darüber hinaus wurde beschlossen, das 5jährige Bestehen des Werkes mit einer großen Jubiläumsfeier zu begehen.

8.3.6 Detroit

In der amerikanischen Vertriebs- und Entwicklungsgesellschaft wurden folgende Schwerpunkte gesetzt: Einweisung, Arbeitsplatz, Aufstiegsmöglichkeiten, Innovation, Qualität, Identifikation, Image, Zusammenarbeit, Weiterbildung, Information/Kommunikation und Führung. Rund 30 Maßnahmen zielten darauf ab, die Arbeitszufriedenheit von 120 Arbeitnehmern zu fördern.

1. Information, Kommunikation und Image

Nur die Hälfte der befragten Mitarbeiter fühlt sich über die betrieblichen Vorgänge ausreichend informiert und schätzt das externe Image des Unternehmens positiv ein. Lediglich elf Prozent der Detroitter Belegschaft sind uneingeschränkt stolz darauf, für das Unternehmen tätig zu sein.

Die Information/Kommunikation und das externe Ansehen sowie die Identifikation mit dem Unternehmen sollte auf folgenden Wegen verbessert werden:

- ✓ Einführung eines internen Newsletters mit standortspezifischen Themen
- ✓ Veröffentlichung der Einweisungsprämissen im Intranet
- ✓ Installieren der neuen Position Marketing/PR
- ✓ Betreiben von Marketingaktivitäten auf Universitätsmessen
- ✓ Externe Marketingaktivitäten in Zusammenarbeit mit Agenturen
- ✓ Erarbeitung einer Imagebroschüre
- ✓ Sponsoring von lokalen und nationalen Ereignissen
- ✓ Bereitstellung von Brose-Kleidung (Unternehmensfarben und Logo)

2. Innovation und Qualität

60 Prozent der amerikanischen Belegschaft schätzten die Kreativität als mittelmäßig oder schlecht ein und 37 Prozent sahen bei der Qualität der Arbeitsergebnisse noch Entwicklungsmöglichkeiten.

Zur Förderung von Kreativität und Innovation wurden Workshops durchgeführt und dabei entschieden, „Innovation“ als zusätzliches Ziel des Standortes aufzunehmen. Weiterhin wurde festgelegt, dies als Abteilungsziel flächig zu verankern. Eine Zielerreichung ist dann gegeben, wenn jede Abteilung mindestens einen Verbesserungsvorschlag im Monat einreicht.

Ebenso wie in Coventry war das betriebliche Vorschlagswesen auch in Detroit zum Befragungszeitpunkt inaktiv und wurde nach der MAB revitalisiert.

Um die Qualität nachhaltig zu sichern, benannte der Präsident der Entwicklungsgesellschaft Detroit einen Verantwortlichen für das Qualitäts-Prozesssystemverfahren.

3. Karrieremöglichkeiten und Weiterbildung

Da sich nur die Hälfte der amerikanischen Belegschaft gute Aufstiegschancen ausrechnet und zugleich eine hohe Mitarbeiterfluktuation bestand, wurden in Detroit qualifizierten Mitarbeitern Führungspositionen und Aufstiegsmöglichkeiten aktiv angeboten. Darüber hinaus sprach das Detroit Top Management karriereorientierte Mitarbeiter innerhalb der Unternehmensgruppe an und informierte über internationale Karrieremöglichkeiten.

Weiterhin äußerten die Mitarbeiter innerhalb der offenen Items einen Optimierungsbedarf der Weiterbildungsmöglichkeiten. Deshalb wurden die Ressourcen des Weiterbildungskoordinators erhöht und der Prozess der Weiterbildung (wer erhält wann welche Maßnahme) überarbeitet sowie für die Mitarbeiter transparent gemacht.

4. Führung und Teambildung

Lediglich ein Drittel der amerikanischen Mitarbeiter sah bei dem Vorgesetzten vorbildliches Verhalten und nur 16 Prozent erhielten häufig ein Feedback zu Arbeitsergebnissen. Am amerikanischen Standort wurden deshalb Führungsregeln verbindlich gemacht und in einem Seminar für Führungskräfte zur Teambildung erarbeitet, trainiert und kommuniziert, wie z. B.:

- ❖ Manager sind sich ihrer Vorbildwirkung stets bewusst und achten auf Fairness und Transparenz bei ihren Entscheidungen
- ❖ Manager geben nach Abschluss einer komplexen Maßnahme immer Feedback
- ❖ Das Management kommuniziert die Wichtigkeit des Mitarbeiters für den Bereich
- ❖ Das Management ermutigt die Mitarbeiter, sich in diesem Sinne auch gegenüber anderen Mitarbeitern zu verhalten

8.3.7 Paris

Die Entwicklungsgesellschaft Paris arbeitete an den Kernthemen: Information und Kommunikation, Weiterbildung, Leistungsbeurteilung sowie kulturelle Anpassung betrieblicher Verfahrensregelungen. Insgesamt zehn Maßnahmen setzte die Pariser Projektkoordinatorin mit ihrem Team um, wovon 33 Mitarbeiter profitierten.

1. Information

Ebenso wie in Detroit fühlte sich die Hälfte der Pariser Belegschaft nicht ausreichend informiert. Das Pariser Team erfüllte den Wunsch der Belegschaft nach mehr Information durch folgende Maßnahmen:

- Einführung von Betriebsversammlungen (halbjährlich)
- Schaffung von Zugriffsmöglichkeiten auf das Intranet
- Allgemeine Informationen werden in der neu etablierten „Montagsrunde“ gegeben
- Mehr Informationen über Kunden (Automobilhersteller) durch Verteilung von Info-Briefen

2. Weiterbildung und Leistungsbeurteilung

Der Wunsch nach umfassenderer Weiterbildung wurde von den Pariser Mitarbeitern in dem offenen Item geäußert. Der Weiterbildungsbedarf der französischen Mitarbeiter wurde deshalb von der Personalleiterin vor Ort geprüft und eine Soll-Ist-Analyse erstellt, welche den aktuellen und zukünftigen Schulungsbedarf definiert. Daraufhin erstellte sie für jeden Mitarbeiter eine „Skill-Matrix“ und einen individuellen Entwicklungsplan.

Die Anbindung an das neue Systeme SAP erfolgte und alle Mitarbeiter wurden im Umgang mit dem Instrument geschult.

Das bisherige System zur Leistungsbeurteilung wurde an das deutsche System adaptiert, was auch darauf abzielte eine gerechtere Bewertung zu ermöglichen.

3. Kulturelle Adaption

In der MAB kritisierten die Pariser Mitarbeiter, dass Formulare und Verfahrensanweisungen zu umständlich und unverständlich sind. Daraufhin wurden Verfahrensanweisungen an die Gegebenheiten des Standortes angepasst und alle relevanten Formulare in die Landessprache übersetzt.

Fazit – Zweite Befragungswelle

Die drei Standorte Detroit, Paris und Curitiba setzten insgesamt 48 Maßnahmen für rund 300 Mitarbeiter um.

Das nordamerikanische Headquarter vollzog einen rasanten und umfassenden Verbesserungsprozess. Dies lag auch daran, dass der Präsident der Vertriebsgesellschaft sich aktiv engagierte und schnelle Entscheidungen ermöglichte. Der kleinste Standort der Unternehmensgruppe, Paris, implementierte ebenfalls zügig innerhalb von drei Monaten alle Maßnahmen.

Hingegen ging es in Brasilien vergleichsweise langsam voran, wobei zu beachten ist, dass es sich im Gegensatz zu den zwei Entwicklungsgesellschaften in Brasilien um ein Produktionswerk handelt. Während in Detroit und Paris fast ausschließlich Angestellte tätig sind, müssen in Fertigungsstätten sowohl die Belange der Angestellten als auch die der gewerblichen Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Im Folgenden wird der Maßnahmenprozess der dritten Befragungswelle beschrieben. Es handelt sich dabei um die Standorte Bratislava, Rožnov und Tondela.

8.3.8 Tondela

Das portugiesische Team setzte auf Verbesserungen in folgenden Feldern: Information, Führung, Zusammenarbeit und Image. Sieben Maßnahmen zielten darauf ab, die Zufriedenheit von 47 Mitarbeitern zu erhöhen.

1. Information und Bekanntheit von Unternehmenszielen

Die Mitarbeiter in Portugal wollten vor allem wissen, wie es nach der Übernahme des Werks mit ihnen und dem Standort weiter gehen sollte. Der Werkleiter informierte in einer Betriebsversammlung über die geplante Entwicklung des Standortes und die Beschäftigungssicherheit.

In Tondela kannten 43 Prozent der Belegschaft die Abteilungsziele nicht und 63 Prozent waren hinsichtlich der Unternehmensziele unkundig. Dem wurde durch Schulung und Verteilung von Faltblättern begegnet. Hierbei wurden auch die Hauptziele des Werkes definiert und kommuniziert.

2. Führung, Zusammenarbeit und Image

Nur 30 Prozent der Mitarbeiter erkannten bei den Vorgesetzten vorbildliches Verhalten und 56 Prozent waren grundsätzlich mit ihrer Führungskraft einverstanden. Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit wurde nur von einem Viertel der Befragten als gut bezeichnet.

Um Führung und Zusammenarbeit zu verbessern, wurden die portugiesischen Vorgesetzten in den Grundlagen der Kommunikation und Teamarbeit geschult.

Nur die Hälfte der Belegschaft schrieb dem Unternehmen ein gutes externes Ansehen zu. Für eine bessere externe Darstellung wurde überlegt, durch Spenden und Sponsoringaktionen das Unternehmen in Tondela bekanntzumachen, und ein Vorschlag an die Zentrale Unternehmenskommunikation gerichtet.

8.3.9 Bratislava

Das slowenische Team setzte folgende Schwerpunkte: Information und Kommunikation, Führung, Arbeitsstrukturen und Partizipation. Damit sollten die Arbeitsbedingungen von 131 Mitarbeitern verbessert werden.

1. Information/Kommunikation und Führung

Die Hälfte der gewerblichen Mitarbeiter und ein Drittel der Angestellten fühlten sich unzureichend über betriebliche Vorgänge informiert. Darüber hinaus waren rund 40 Prozent der Produktionsmitarbeiter und einem Fünftel der Angestellten die Unternehmensziele nicht bekannt. Deshalb wurden die slowenischen Mitarbeiter über die Grundsätze der Arbeitsordnung, die Sozialleistungen des Unternehmens sowie über die Unternehmensziele informiert.

Da lediglich 45 Prozent der Produktionsmitarbeiter eine regelmäßige Rückmeldung zur Arbeitsleistung erhielten, wurde in der Montage ein neues Feedback-Instrument eingesetzt. Mindestens halbjährlich sind dabei Vorgesetzte aufgefordert, ihren Mitarbeitern eine qualifizierte Rückmeldung über ihre Arbeitsleistung zu geben.

2. Arbeitsbedingungen und Partizipation

Bei den offenen Items wurde offenkundig, dass Kompetenzen und Zuständigkeiten ungenügend geklärt sind. Dies wurde deshalb weiter analysiert und eindeutiger definiert.

Lediglich ein knappes Drittel der befragten Fertigungsmitarbeiter sah eigene Spielräume bei der Arbeitsverrichtung. Mehr Partizipation der Mitarbeiter sollte das neue Projekt „Total Productive Maintenance“ ermöglichen. Hierbei wurden den Mitarbeitern im Arbeitsprozess umfassende Mitgestaltungsmöglichkeiten eingeräumt.

8.3.10 Rožnov

Das Team von Rožnov setzte auf folgende Verbesserungen: Information und Kommunikation, Arbeitsbelastung, Qualität, Entgelt, Führung, Personaleinsatz, Weiterbildung, Sozialleistungen und Identifikation mit dem Unternehmen. Insgesamt 27 Maßnahmen zielten darauf ab, die Zufriedenheit von 511 Mitarbeitern zu erhöhen.

1. Information/Kommunikation

Weniger als die Hälfte der Belegschaft fühlte sich angemessen informiert. Deshalb wurde eine Kommunikationskaskade gebildet, die folgende Informationswege definierte:

- Betriebsversammlungen
- Werksrunden
- Abteilungsrunden

Da das Werk von Rožnov nach Koprince umzog, bestand bei den Mitarbeitern Informationsbedarf über das neue Arbeitsumfeld. An Infobrettern und in Betriebsversammlungen erfolgten Informationen über die neue Fabrik.

2. Arbeitsbelastung und Arbeitsentgelt

Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter erlebte eine zu hohe Arbeitsbelastung und war mit dem Arbeitsentgelt unzufrieden. Dies wurde weiter untersucht und anschließend Stellenbeschreibungen modifiziert, flexible Arbeitszeitmodelle für Angestellte und leistungsbezogener Akkordlohn für Produktionsmitarbeiter eingeführt.

3. Qualität und Innovation

Die Kritik über fehlendes und minderwertiges Arbeitsmaterial (offene Fragen) wurde sehr ernst genommen und ein so genanntes „Task-Force-Team“ gebildet, das aufgerufen war, bei Materialengpässen und Qualitätsmängeln schnelle Lösungen zu finden. Im Rahmen der Weiterentwicklung der Fertigungsstruktur erfolgte auch die Definition klarer Zuständigkeiten im Material-Beschaffungsprozess.

Fast 60 Prozent der Belegschaft beurteilten den Einfallsreichtum des eigenen Teams als entwicklungsfähig. Den Innovationswillen der tschechischen Mitarbeiter sollten deshalb Schulungen zum „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ fördern.

4. Personal, Führung und Weiterbildung

Viele befristet Beschäftigte wünschten sich innerhalb der offenen Items eine feste Anstellung. Mehrere Zeitverträge wurden deshalb in unbefristete Verträge umgewandelt. Stellenbesetzungen wurden erstmals intern ausgeschrieben sowie die Kapazität des Personalwesens erhöht und somit eine umfassendere Personalbetreuung ermöglicht.

56 Prozent der Mitarbeiter sahen in dem Vorgesetzten ein Vorbild und 43 Prozent erhielten häufig ein Feedback über die Arbeitsleistung; zwei Drittel der Befragten bewerteten die Kritik des Chefs als sachlich und angemessen. Zur Verbesserung der Führungsqualität erhielten Vorgesetzte ein Kommunikationstraining. Für die in der MAB explizit genannte Gruppe der „Einrichter“ (offenes Item 1) wurden verbindliche Verhaltensregeln im Umgang mit Mitarbeitern vereinbart.

Das SAP-Tool wurde in Tschechien eingeführt und die Mitarbeiter am Mutterstandort Coburg darin geschult.

5. Sozialleistungen und Identifikation

Lediglich 43 Prozent der tschechischen Belegschaft war stolz darauf, im Unternehmen tätig zu sein. Auch um dieses Ergebnis zu verbessern, wurden zwei Vorschläge aus den offenen Items aufgegriffen:

Der Wunsch nach gemeinsamen Sportaktivitäten wurde erfüllt, indem ein Sportbeauftragter eingesetzt wurde, der zukünftig Sportangebote plant und koordiniert. Darüber hinaus wurde ein Beitrag für ein Ferienlager für Kinder von Beschäftigten geleistet und weitere Möglichkeiten für Incentives geprüft.

Fazit – Dritte Befragungswelle

Insgesamt 40 Maßnahmen sollten die Zufriedenheit mit der Arbeit und den Arbeitsbedingungen der Belegschaften in Bratislava, Rožnov und Tondela erhöhen.

Der Maßnahmenprozess lief anfangs holprig, was primär an der Unerfahrenheit der Koordinatoren lag. Um Synergieeffekte zu ermöglichen, machte die Autorin den Projektkoordinatoren die Maßnahmenpläne aller Werke zugänglich. Damit wurde zwar ein internationaler Kommunikationsprozess aktiviert, dennoch blieb der Aufwand an Beratung und Koordination höher als an „befragungserfahrenen“ Standorten. Das Werk Rožnov leistete einen wichtigen Beitrag in relevanten Feldern, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Hingegen blieben die Aktivitäten von Tondela und Bratislava hinter den Erwartungen zurück, worauf im Kapitel 9 „Diskussion“ vertieft eingegangen wird.

Abschließend wird die Maßnahmenentwicklung des letztbefragten Standortes Wuppertal beschrieben.

8.3.11 Wuppertal

Rund 45 Maßnahmen sollten in Wuppertal die Arbeitszufriedenheit von 721 Mitarbeitern erhöhen. Innerhalb dieser Themenbereiche wurden Verbesserungen implementiert: Information und Kommunikation, Einweisung und Einarbeitung, Arbeitsaufgabe, Führung, Arbeitsprozesse, Projektmanagement, Innovation, Qualität, Partizipation, Aufstiegschancen, Soziales und Identifikation mit dem Unternehmen.

1. Information und Kommunikation

Der Standort Wuppertal befand sich zum Zeitpunkt der Durchführung und Umsetzung der MAB in einem umfassenden Sanierungsprozess, welcher auch Personalfreisetzen beinhalten. Die Mitarbeiter äußerten deshalb innerhalb der offenen Items das deutliche Bedürfnis, mehr Klarheit zu erhalten, wie es mit ihnen und dem Werk weitergehen sollte. Darauf wurde reagiert, indem in einer Betriebsversammlung der Inhaber der Unternehmensgruppe, die Geschäftsführerin und der Werkleiter von Wuppertal die Beschäftigungssituation und Zukunftsperspektiven des Werks ausführlich darlegten.

Da sich lediglich die Hälfte der Belegschaft über betriebliche Abläufe ausreichend informiert fühlte, erarbeitete das Wuppertaler Team ein flächiges Kommunikationskonzept, welches folgende Informationswege definierte:

- Betriebsversammlungen
- Führungskräfteforum
- Abteilungs- oder Teamrunden für Angestellte
- Inforunden für Gewerbliche
- Aushänge
- Email-Aktionen (aktuelle Standortereignisse)

Für jeden Informationsweg wurden Inhalte und Darbietung der Kommunikation sowie Zuständigkeiten definiert. Die Festlegung einer Kommunikationskaskade sollte einen zügigen Informationsfluss sichern und ein so genannter „Verhaltenskodex“ zielte darauf ab, die Qualität der Kommunikation innerhalb von Abteilungs- und Teamrunden zu optimieren.

Mehr als die Hälfte der Belegschaft kannte die Unternehmensziele nicht und ein Drittel der Beschäftigten wusste nicht über die Abteilungsziele Bescheid. Aus diesem Grund wurden diese innerhalb der genannten Informationswege auf jeder Unternehmensebene kommuniziert.

2. Einweisung/Einarbeitung und Arbeitsaufgabe

Mehrere Themen des Bereichs „Arbeitsaufgabe“ wurden zusammengefasst und mit den Führungskräften besprochen. Diese waren dann aufgefordert, Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten. Es handelte sich dabei um die Aspekte:

- Gefühl, nicht wirklich etwas leisten zu können (42 %)
- Hohe Arbeitsbelastung (45 %)
- Unzureichende Einweisung/Einarbeitung (32 %)

Die Maßnahmen der Führungskräfte bezogen sich insbesondere auf eine Weiterqualifizierung der Mitarbeiter, wobei diese Interventionen anschließend auf ihre Nachhaltigkeit geprüft wurden. In einigen Problembereichen wurde eine weiterführende Analyse angestellt, dabei ineffiziente Arbeitsabläufe und „Zeitfresser“ identifiziert und neue Arbeitsstrukturen definiert. Darüber hinaus wurde die Einarbeitungsrichtlinie konsequenter als bisher umgesetzt.

3. Verbesserung der Arbeitsprozesse und des Projektmanagements

Innerhalb der offenen Items wurde Verbesserungsbedarf bei den eingesetzten Prozesssystemen gesehen. Die Optimierung und effizientere Nutzung von Prozesssystemen wurde durch zwei Maßnahmen ermöglicht: Zuerst wurde ein Schulungskonzept erarbeitet und betriebliche Standardabläufe mit den Mitarbeitern trainiert. Anschließend wurde das Prozesssystemverfahren auf der Basis optimierter Standardabläufe dokumentiert.

Um einen effektiveren Einsatz des Projektmanagements zu erreichen, wurden ein Handbuch erarbeitet und interne Schulungen durchgeführt.

4. Führung

Da nur ein Viertel der Befragten häufig Feedback über Arbeitsergebnisse erhielt, wurde festgelegt zukünftig mindestens ein Zwischengespräch über den Grad der individuellen Zielerreichung zu führen, welches nachfolgend dokumentiert wird.

Nur 45 Prozent fühlten sich von ihrem Vorgesetzten gerecht behandelt. Damit die Leistungsbeurteilung zukünftig für die Mitarbeiter besser nachvollziehbar ist, müssen diese vom Beurteiler inhaltlich umfassender und differenzierter begründet werden.

36 Prozent der Befragten waren mit dem Vorgesetzten nicht einverstanden. Zur Intensivierung der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und um Probleme frühzeitiger erkennen und beheben zu können, finden fortan in einem monatlichen Jour Fix Vieraugengespräche statt. Die Personalabteilung prüft anschließend die Güte der Leistungsbeurteilungen.

Führungskräfteforum

Die Führungskräfte befassten sich mit den Ergebnissen der MAB innerhalb des so genannten „Führungskräfteforums“. Hier wurden die Führungsgrundsätze diskutiert und reflektiert. Da nur ein Drittel der Vorgesetzten aus Sicht der Mitarbeiter die Umsetzung von Verbesserungen förderte, bat die Wuppertaler Geschäftsführerin, mehr auf die Anregungen der Mitarbeiter einzugehen und darauf zu reagieren.

Nur 36 Prozent der Mitarbeiter nahmen den Chef als Vorbild war. Deshalb wurde die Vorbildfunktion des Vorgesetzten unterstrichen und gewünschte Verhaltensweisen kommuniziert (z. B. Grüßen, Pünktlichkeit, Fairness, Korrektheit, etc.). Weitere Themen waren die Wichtigkeit von Lob und Kritik, die Chancen von Partizipation sowie die Notwendigkeit von Hilfestellung bei Arbeitsproblemen.

In der sich anschließenden Veranstaltung erfolgte ein Erfahrungsaustausch der Führungskräfte über neue Verhaltensweisen und Reaktionen der Mitarbeiter.

58 Prozent der Wuppertaler Befragten sahen die Möglichkeit zur freien Meinungsäußerung ohne Sanktion befürchten zu müssen. Jedoch wurde festgestellt, dass insbesondere die Mitarbeiter zweier Arbeitsbereiche Ängste hegten, ihre eigene Meinung ohne Nachteile ausdrücken zu können. Zusammen mit dem Betriebsrat führte die Geschäftsführerin Gespräche mit den verantwortlichen Vorgesetzten und forderte dabei Korrekturen im Führungsverhalten.

5. Innovation und Qualität

Die Hälfte der Wuppertaler Belegschaft war der Meinung, ihr Team könnte noch kreativer und innovativer sein. Der Einfallsreichtum der eigenen Abteilung und die Qualität der Arbeitsergebnisse wurden in Wuppertal insbesondere von drei Arbeitsbereichen negativ bewertet. Die Geschäftsführerin und der Betriebsrat luden deshalb die Führungskräfte der Bereiche zu einem Gespräch ein und wünschten Abhilfemaßnahmen.

Daraufhin verpflichteten sich die Vorgesetzten, die Umsetzung von Verbesserungen aktiv zu unterstützen. Um dies nachhaltig zu sichern, wurde eine so genannte „Eskalationsmatrix“ erarbeitet, die den Mitarbeitern Wege eröffnete, auch auf nachfolgenden Ebenen Gehör zu finden. Die Eingaben der Mitarbeiter in diese Matrix werden von dem Werkleiter regelmäßig geprüft.

Da bei nachfolgenden Analysen festgestellt wurde, dass insbesondere Leiharbeiter Qualitätsprobleme verursachen, erfolgte eine Schulung des gesamten Leiharbeiterstamms.

6. Partizipation und Aufstiegschancen

Ein Drittel der Mitarbeiter wünschte sich, die Arbeit mehr nach eigenen Vorstellungen erledigen zu können. Deshalb wurde ein so genanntes „Ideen-Mobil“ eingeführt. Dabei handelte es sich um spontane Workshops am Arbeitsplatz im Nachgang an Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter. Die Zuständige des betrieblichen Vorschlagswesens überlegt zusammen mit Mitarbeitern und Vorgesetzten, wie Arbeitsprozesse verbessert werden können. Anschließend wurden diese schnell und unbürokratisch umgesetzt.

Weiterhin wurden Flip Charts an die Montagelinien gestellt, so dass die Mitarbeiter ihre Vorschläge zur Verbesserung notieren und die Vorgesetzten darauf reagieren können.

70 Prozent der Belegschaft sahen unzureichende Karrieremöglichkeiten. Die Kritik über fehlende Aufstiegschancen wurde ernst genommen und in einigen Bereichen aktiv verbessert. So wurde Nachwuchstechnikern die Chance zur weiteren internen Qualifizierung angeboten und weitere Möglichkeiten der internen Qualifikationen für andere Bereiche eruiert.

7. Identifikation mit dem Unternehmen und Soziales

Lediglich ein Drittel der Belegschaft empfand Stolz, bei der Firma zu arbeiten. Zur Verbesserung des Commitments mit dem Unternehmen wurden die Mitarbeitervorschläge bei den offenen Fragen aufgegriffen und umgesetzt.

Die Mitarbeiter wünschten mehr gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Firma. Die Personalabteilung pflegt seitdem einen Veranstaltungskalender.

Auch um den Krankenstand zu senken, wurde ein Fitnesstrainer eingestellt, der Kurse für den Betriebssport, wie Rückenschule oder Gymnastik, anbietet. Darüber hinaus wurden Gesundheitszirkel etabliert und Schulungen der Führungskräfte zur Erkennung und Begegnung von Suchterkrankungen durchgeführt.

Auf Wunsch der Mitarbeiter wurde das Verpflegungsangebot eines internen Kiosks verbreitert. 2005 wurde eine neue Kantine eingeweiht, neue Büroräume bezogen und ein Tag der offenen Tür für Mitarbeiter und Angehörige durchgeführt.

Fazit – Maßnahmenprozess Wuppertal

Der Verbesserungsprozess in Wuppertal kann als sehr gelungen bezeichnet werden. Zunächst kommunizierte das Top Management die Ergebnisse an die Belegschaft und versprach Verbesserung in zentralen Punkten. Dann wurden die Ergebnisse auf allen betrieblichen Ebenen diskutiert und parallel mehrere Optimierungsprozesse gestartet. Dabei erfolgte eine wiederholte Rückmeldung an die Belegschaft über den Stand der Bearbeitung. Da die Wuppertaler Belegschaft wenig Hoffnung hatte, dass die MAB positive Veränderungen nach sich zieht, war diese Kommunikation wichtig.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine effektive und zügige Umsetzung war, dass sich die Wuppertaler Geschäftsführerin aktiv für den Maßnahmenprozess engagierte, ihre Führungskräfte einbezog und energisch Verbesserungen einforderte und diese kontrollierte. Aber auch das Team, bestehend aus dem lokalen HR-Leiter, dem Fertigungsleiter und ausgewählten Führungskräften unterschiedlicher Bereiche, arbeitete motiviert und effizient. Nicht zuletzt war es für den erfolgreichen Prozess hilfreich, den Betriebsrat frühzeitig und aktiv einzubinden. Hervorzuheben ist, dass ein wirksames Controlling die Nachhaltigkeit der umgesetzten Maßnahmen in Wuppertal sicherte.

8.4 Bereichs- und Abteilungsspezifische Lösungen

Die Vorgesetzten erhielten Fokusberichte über die Ergebnisse ihres Bereichs und wurden aufgefordert innerhalb von drei Monaten Maßnahmen zur Verbesserung zu erarbeiten und diese an das Prozess-Controlling zurückzumelden. In Coburg war die Autorin für das Maßnahmen-Controlling zuständig; an den anderen Standorten war dies die Aufgabe der Projektkoordinatoren. Die Führungskräfte wurden gebeten, zusammen mit ihren Mitarbeitern, zunächst die Bereichsergebnisse zu diskutieren und Verbesserungen zu überlegen, welche dann implementiert werden sollten.

Die Reaktionen der Führungskräfte waren unterschiedlich: Fristgerecht meldete ein Drittel der Führungskräfte Maßnahmen zurück; ein weiteres Drittel konnte durch mehrmaliges Erinnern aktiviert werden, einen Verbesserungsprozess im Verantwortungsbereich einzuleiten. Das letzte Drittel der Führungskräfte sah sich dazu nicht in der Lage und begründete dies folgendermaßen:

- Übernahme des Bereichs während oder nach der MAB
- Fluktuation der Mitarbeiter
- Umstrukturierung oder Reorganisation
- Ressourcenknappheit
- Keine Verbesserungen nötig

Exemplarisch werden Verbesserungen in drei unterschiedlichen Bereichen angeführt:

1. Ausbildung

- ✓ Innerhalb der Ausbildung wurde die Ausbildungsrichtung der Mechatroniker räumlich umquartiert, da diese durch lautes Arbeiten an den Maschinen die anderen Ausbildungsrichtungen im Unterricht störten.
- ✓ Zur Motivation der Auszubildenden wurde ein Belohnungssystem eingeführt: die besten Auszubildenden des Jahrgangs erhielten Prämien und Preise (wie Besuch eines Basketballspiels auf VIP-Plätzen)
- ✓ Die Zusammenarbeit der betreuenden Abteilungen wurde durch Klärung aktueller Probleme optimiert
- ✓ Durchführung von Schulungen durch den Leiter des betrieblichen Vorschlagswesens
- ✓ Schulung über Unternehmensziele
- ✓ Frühzeitigere Planung der Auslandsaufenthalte von BA-Studenten
- ✓ Verbesserungen im sanitären Bereich

2. Informationstechnologie

- ✓ Regelung der Bereitschaftsdienste durch eine Betriebsvereinbarung
- ✓ Detaillierte Aufgabendefinition durch Neuorganisation einzelner Abteilungen
- ✓ Durchführung von Feedbackgesprächen einmal im Quartal
- ✓ Vermittlung von Moderationstechniken (z. B. Mind Map und Spannungsfeldanalyse)
- ✓ Durchführung regelmäßiger Abteilungs- und Teamrunden
- ✓ Kommunikation von Abteilungszielen
- ✓ Infoveranstaltungen mit „Schnittstellen-Abteilungen“

3. Elektrische Montage

- ✓ Umstrukturierung der Abteilungsrunde (1 Stunde aktuelle Themen, 2 Stunden technische Themen) und Anlage eines Abteilungsordners mit Themen von allgemeinem Interesse
- ✓ Verbesserung der Disziplin in Inforunden (z. B. keine Telefonate, Pünktlichkeit, aktive Teilnahme)
- ✓ Gründung eines Projektteams bei der Einführung von Motorenkonzepten, um Qualitätsprobleme bei Serienanläufen zu reduzieren
- ✓ Erarbeitung einer Stellvertreterregelung
- ✓ Definition von internen Spezialisten für bestimmte technische Themengebiete (Bereitstellung eines Ansprechpartners für schwierige Themen, der auch die Historie des Vorhabens kennt)

Die angeführten Beispiele auf der Bereichs- und Abteilungsebene machen die Variationsbreite der Maßnahmen transparent. Betrachtet man alle Maßnahmen, kristallisierten sich dennoch Schwerpunkte in folgenden Themen heraus: Information und Kommunikation, Zusammenarbeit und Optimierung von Arbeitsabläufen.

Der hauptsächliche Nutzen lag in der Diskussion der Verbesserungspotentiale innerhalb der Bereiche, Abteilungen und Teams. Die Gespräche halfen nicht nur, Friktionen in der Zusammenarbeit offen zu legen und über zwischenmenschliche Probleme zu sprechen, welche oft im Tagesgeschäft untergingen, sondern auch zahlreiche punktuelle Verbesserungen in den Abläufen der Abteilungen zu ermöglichen. Die Mitarbeiter hatten in der Regel ein eigenes Interesse an der Abstellung der Probleme und trugen deshalb aktiv zur Lösung bei.

Ein weiterer positiver Effekt des Maßnahmenprozesses auf dieser Ebene war es, dass die Mitarbeiter direkt spürten, wie ernst die Ergebnisse genommen wurden, da tatsächlich Verbesserungen aus der MAB resultierten.

8.5 Subgruppenspezifische Maßnahmenbearbeitung

Entwicklungsbedarf wurde insbesondere bei den Gruppen „Produktionsmitarbeiter“, „ältere Arbeitnehmer“ sowie „weibliche Beschäftigte“ festgestellt. Dem wurde folgendermaßen Rechnung getragen:

8.5.1 Maßnahmen für gewerbliche Mitarbeiter

Bei der internationalen Maßnahmenbearbeitung wurde darauf geachtet, die Arbeitsbedingungen von gewerblichen Mitarbeitern gezielt zu verbessern. Am größten Standort Coburg wurde deshalb die Maßnahmenebene der so genannten „Werkslösungen“ zusätzlich definiert und bearbeitet. 24 profunde Maßnahmen wurden explizit zur Verbesserung der Arbeitssituation der Produktionsmitarbeiter umgesetzt. Aber auch an den anderen Standorten standen die Belange der Fertigungsmitarbeiter im Mittelpunkt der Maßnahmenentwicklung. Dies gilt nicht für die Entwicklungsgesellschaften in Paris und Detroit, da dort ausnahmslos Angestellte tätig sind.

Maßnahmen des Job Enrichments, wie beispielsweise die selbständige Durchführung von Wartungsarbeiten und Qualitätskontrollen, erweiterten den Aufgabenbereich und die Kompetenzen von Fertigungsmitarbeitern (Coburg, Rožnov). Mehr Mitspracherechte wurden den Mitarbeitern an den Montagebändern eingeräumt (Coventry, Bratislava, Wuppertal, Coburg). Darüber hinaus wurden unternehmensweit Verbesserungen in den Bereichen Einweisung und Einarbeitung, Information, Arbeitsplatz und Identifikation mit dem Unternehmen für die Fertigungsmitarbeiter geschaffen.

8.5.2 Maßnahmen für ältere Mitarbeiter

Es wurde darauf geachtet insbesondere die Arbeitsbelastung von älteren Mitarbeitern durch Maßnahmen wie Akkordbefreiung, Ausnahme von Bereitschaftsregelungen, Vereinfachung von Arbeitsabläufen sowie Umverteilung der Aufgaben zu reduzieren. Punktuell wurden personelle Ressourcen aufgestockt.

Darüber hinaus wurde die Kampagne „Senioren gesucht“ gestartet und dabei gezielt Mitarbeiter ab 40 und älter rekrutiert und eingestellt (vgl. Berlin direkt, ZDF, 15.03.2003; ntv Nachrichten 16.03.2003). Die Kampagne war ein markantes Zeichen für einen Richtungswechsel in der Personalpolitik, wobei bislang primär auf junge Mitarbeiter gesetzt wurde. Jedoch zeigte sich, dass eine Verjüngung zwar „frischen Wind“ ins Unternehmen bringt, es den „Youngstern“ jedoch oftmals an Reife, Durchsetzungsvermögen, Konfliktfähigkeit und nicht zuletzt an Berufserfahrung fehlt.

Um Synergieeffekte zu ermöglichen, wird heute bewusst auf eine ausgewogene Altersverteilung in der gesamten Arbeitnehmerschaft und den einzelnen Arbeitsteams geachtet. Aufgrund dieser Personalpolitik ist die Gruppe der älteren Mitarbeiter ein relevanter Adressat von Personalentwicklungsmaßnahmen.

8.5.3 Maßnahmen für weibliche Beschäftigte

Die Geschäftsführerin von Wuppertal und die HR-Leiterin des Zentralen Personalwesens gründeten eine Gruppe „Frauen bei Brose“. Dabei handelte es sich um weibliche Führungskräfte der deutschen Standorte, die sich explizit damit beschäftigten, wie Frauen für das Unternehmen rekrutiert und gefördert werden können.

Bei den Treffen wurde beschlossen, ein Faltblatt zu konzipieren, das insbesondere Absolventinnen ansprechen soll und im Rahmen von Aktivitäten des Hochschulmarketings an potentielle Bewerberinnen verteilt wird.

Darüber hinaus wurde ein Mentorenprogramm angedacht. Hierbei sollen weibliche Führungskräfte jungen Mitarbeiterinnen bei ihrer Karriereentwicklung und in persönlichen Fragen hilfreich zur Seite stehen.

Eine andere Maßnahme war es, dass erfahrene Ingenieurinnen für Studentinnen technischer Studiengänge der hiesigen Fachhochschule die Funktion einer Mentorin übernahmen. Ein Gedanke dabei war, fähige Absolventinnen aus diesem Programm für das Unternehmen zu gewinnen.

Was die Verbesserung der Karrieremöglichkeiten von weiblichen Beschäftigten anlangt, ging das Zentrale Personalwesen mit gutem Beispiel voran und erhöhte sukzessive den Frauenanteil der HR-Leiterinnen. Erstmals sind in diesem Unternehmensbereich mehrheitlich Frauen in Leitungsfunktionen, was sich auch bei der Besetzung internationaler HR-Positionen fortsetzte. Allerdings ist das Personalwesen traditionell eher eine Frauendomäne. In technischen Bereichen sind Arbeitnehmerinnen weiterhin unterrepräsentiert – aber immerhin ist ein Anfang gemacht, der weiblichen Nachwuchskräften Mut machen kann.

Abschließend kann gesagt werden, dass durch die Beachtung des subgruppenspezifischen Entwicklungsbedarfs und durch gezielte Maßnahmen ein erhöhtes Bewusstsein für die Arbeitssituation der Fertigungsmitarbeiter, der älteren Arbeitnehmer sowie der weiblichen Beschäftigten gefördert wurde.

8.6 Zusammenfassung

Abschließend wird der Prozess der internationalen Maßnahmenentwicklung zusammengefasst und hierbei nach „Handlungsbedarf“ und „Verbesserungspotential“ unterschieden.

Handlungsbedarf

Die festgestellten Defizite in der Sozial- und Führungskompetenz von Vorgesetzten wurden auf zentraler und lokaler Ebene bearbeitet. Die zentralen Maßnahmen, wie der Einsatz eines Führungskräfteentwicklungsprogramms und das Instrument einer Vorgesetztenbeurteilung, wurden international eingesetzt.

Zusätzlich erfolgten standortspezifische Maßnahmen, wie Schulungen, Workshops, Trainings und Coachings, welche adressatengerecht konzipiert waren. Alle Standorte trugen dazu bei, Verbesserungen in diesem Bereich zu ermöglichen. Damit ist der Themenkreis „Führung“, der sich in der Bearbeitung aus mehreren Einzelaspekten zusammensetzt, das Schwerpunktthema der internationalen Maßnahmenentwicklung.

Die Bemühungen um verbesserte Aufstiegschancen erfolgten ebenfalls auf zwei Ebenen: Zentral durch die Maßnahmen „Laufbahnplanung“ und „Installieren eines Förderkreises für Führungsnachwuchskräfte“ und lokal durch Schaffung von Karrieremöglichkeiten für gewerbliche Mitarbeiter (Curitiba) und Schaffung von zusätzlichen Qualifikationsmöglichkeiten (Coburg, Wuppertal) sowie in der aktiven Ansprache von karriereorientierten Mitarbeitern (Detroit).

Der dritte Schwerpunkt in der Maßnahmenbearbeitung zielte darauf ab, eine bessere kreative Entfaltung und eine Steigerung der Innovationskraft der Mitarbeiter zu ermöglichen. Neben international eingesetzten Maßnahmen, wie Optimierung des betrieblichen Vorschlagswesens und Wissensvermittlungen in Problemlösetechniken sowie der Vergabe eines Innovationspreises, wurden verschiedene Verbesserungen an den Standorten umgesetzt. Die Maßnahmen vor Ort fokussierten u. a. eine Revitalisierung des lokalen Vorschlagswesens (Coventry, Detroit) und den Einsatz von Schulungen und Workshops (Coburg, Rožnov, Detroit, Wuppertal). Die Integration von „Innovation“ in das Zielsystem (Coburg, Detroit) sichert die Nachhaltigkeit der lokalen Maßnahmen. Darüber hinaus wurde innerhalb von Seminaren des Führungskräfteprogramms an die Führungskräfte appelliert, ihre Mitarbeiter zu motivieren, Verbesserungen zu äußern und deren Umsetzung aktiv zu unterstützen (Coburg, Wuppertal, Coventry).

Für alle Standorte war es ein wichtiges Thema, für eine umfassendere Information ihrer Belegschaften zu sorgen und die Kommunikation zu verbessern. Alle Werke optimierten ihre Kommunikationswege oder institutionalisierten neue Informationskanäle.

An neuen und kleinen Standorten wurden erstmals regelmäßige Betriebsversammlungen (Paris, Tondela, Rožnov) und Abteilungs- und Bereichsrunden eingeführt (Paris, Curitiba) oder bestehende Informationsforen durch Kommunikationskonzepte (Wuppertal, Coburg, Curitiba) verbessert. Um einen ungehinderten Informationsfluss zu fördern, wurden Kommunikationskaskaden definiert (Coburg, Wuppertal, Rožnov). Zur Erhöhung der Qualität der Kommunikation wurden Trainings und Seminare durchgeführt und spezielle Informationen zu unterschiedlichen Themen gegeben (Tondela, Paris, Rožnov, Curitiba, Wuppertal).

Insbesondere an neu angegliederten und in Veränderung befindlichen Standorten schafften diese Maßnahmen mehr Transparenz und bezogen Mitarbeiter und Führungskräfte stärker in Veränderungsprozesse ein. Die Befriedigung der in den offenen Items genannten Informationsbedürfnisse erhöhte das Verständnis der Mitarbeiter für laufende Reorganisationsprozesse und brachte den Arbeitnehmern mehr Klarheit und Sicherheit über ihre Beschäftigungssituation und die Zukunftsperspektiven des Werks (Wuppertal, Tondela, Rožnov).

Handlungsbedarf kristallisierte sich auch hinsichtlich der Kenntnis der Abteilungs- Bereichs- und Unternehmensziele heraus. Alle Standorte informierten ihre Mitarbeiter erneut und umfassend über die Ziele und Grundsätze der Unternehmensgruppe und händigten den Mitarbeitern ein hierfür von der Zentrale erarbeitetes Faltblatt aus. Weltweit wurden Standortziele, Bereichs- und Abteilungsziele definiert oder aktualisiert und diese an die Belegschaften kommuniziert.

Verbesserungspotentiale

Verbesserungspotential zeigte sich bei der Einweisung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Insbesondere die großen Standorte, wie Coburg, Coventry, Wuppertal und Rožnov, setzten vielfältige Maßnahmen, wie konsequente Umsetzung und Kontrolle der Einarbeitungsrichtlinie, Definition einer Patenfunktion, Durchführung von Einführungsveranstaltungen und Einsatz eines Willkommensordner, Vergabe eines Teambonus sowie Schulungen in der Unterweisungstechnik um.

Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz wurde in verschiedene Richtung auf lokaler Ebene bearbeitet: In Coburg war das Raumklima und die Arbeitsplatzvergabe in Großraumbüros ein Thema. In Coventry wurden neue Pausenzonen eingerichtet und Sanitär- und Sozialräume verbessert. Die Belegschaften von Rožnov, Detroit und Wuppertal bezogen kurz nach der Durchführung der MAB ein neues modernes Gebäude und konnten deshalb in der Maßnahmenentwicklung diesen Aspekt unberücksichtigt lassen.

Die Unzufriedenheit mit dem Arbeitsentgelt und der Arbeitsbelastung veranlasste vier Standorte zu weiterführenden Analysen, was eine Modifikation der Entgeltsysteme nach sich zog (Coburg, Curitiba, Rožnov, Coventry). An einigen Stellen erfolgte eine Erhöhung der personellen Ressourcen oder es gab Entlastungen durch eine Umverteilung der Aufgaben. Vielerorts ermöglichten Neustrukturierungen effizientere Arbeitsabläufe (Coburg, Curitiba, Bratislava, Rožnov, Wuppertal, Coventry).

Die abteilungsübergreifende Kooperation und eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter wurden durch Reorganisation der Arbeitsprozesse (Coventry, Bratislava, Coburg) und übergreifende Projekte (Sta. Margarida, Coburg, Wuppertal) ermöglicht. Maßnahmen des Job Enrichments, wie beispielsweise die selbständige Durchführung von Wartungsarbeiten und Qualitätskontrollen, erweiterten den Aufgabenbereich und die Kompetenzen von Fertigungsmitarbeitern (Coburg, Rožnov).

Mehr Mitspracherechte wurden den Mitarbeitern an den Montagebändern eingeräumt (Coventry, Wuppertal, Coburg, Bratislava). In Abteilungsrunden wurden die Mitarbeiter aufgefordert, sich aktiver einzubringen (Detroit, Coburg, Wuppertal). Des Weiteren wurden in Coventry, Puebla und Tondela Seminare zur Teambildung durchgeführt.

Maßnahmen zur besseren Identifikation mit dem Unternehmen waren die Durchführung von Family Days in Coventry, Curitiba und Puebla. Aktivitäten des Betriebssports wurden in Rožnov, Coburg, Curitiba und Wuppertal gestartet. Darüber hinaus wurden spezielle Sozialleistungen gewährt (Puebla, Curitiba, Coburg). Zur Verbesserung des Images wurden Marketingaktivitäten initiiert (Detroit und Tondela).

Auf der Ebene der Bereiche bzw. Abteilungen erarbeiteten zwei Drittel der Führungskräfte zahlreiche Verbesserungen in verschiedensten Bereichen. In den meisten Einheiten wurden insbesondere Maßnahmen in den Aspekten: „Information und Kommunikation“, „Zusammenarbeit“ und „Optimierung von Arbeitsabläufen“ erarbeitet.

Eine Prämisse in der Bearbeitung war es, die Belange der Subgruppen: „Produktionsmitarbeiter“, „Ältere Arbeitnehmer“ und „weibliche Beschäftigte“ zu berücksichtigen, was durch Maßnahmen und Lösungsansätze in verschiedenen Richtungen geschah.

Tabelle 23 gibt abschließend einen Überblick über die Umsetzung der Maßnahmen an elf Standorten:

Art der Maßnahme	Anzahl
Zentrale Maßnahmen	8
Coburg	
Standortrelevante Maßnahmen	6
Werkslösungen	24
Maßnahmen der Geschäftsbereiche	60
Coventry	27
Sta Margarida	5
Puebla	11
Curitiba	9
Detroit	29
Paris	10
Tondela	7
Bratislava	6
Rožnov	27
Wuppertal	45
Abteilungsspezifische Lösungen	161
Maßnahmen nach Subgruppen	16
Summe der Maßnahmen	451

Tab. 23: Maßnahmen elf Standorte

9. Diskussion

Das letzte Kapitel befasst sich explizit mit dem Erkenntniswert vorliegender Arbeit. Hier werden Schlussfolgerungen für die Entwicklung der Umfrageforschung in global agierenden Organisationen, wie dem Unternehmen Brose, angestellt.

Folgende zentrale Fragen werden beantwortet:

- Was ist bei zukünftigen Untersuchungen zu tun, um die methodische und inhaltliche Qualität zu verbessern?
- Welche Prozesse müssen bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen optimiert werden?
- Wie kann der Prozess der internationalen Maßnahmenentwicklung verbessert werden?

Die Beantwortung dieser Fragen mündet in eine Reihe von Empfehlungen.

Abschließend geht es um eine Klärung der Generalisierbarkeit von Methoden und Inhalten für die Arbeitszufriedenheitsforschung.

9.1 Methode

9.1.1 Grundsätzliche Konzeption

a) Interne Durchführung

Die Vor- und Nachteile einer internen Durchführung wurden bereits in Kapitel 6.1.3.1 diskutiert. Rückblickend erwies es sich als vorteilhaft, dass von der Konzeption über die Durchführung, Auswertung bis hin zu dem Maßnahmenprozess und Controlling alles in einer Hand lag. Somit war es in jeder Phase der MAB möglich, sich abzustimmen und Beratung zu erhalten. Dies sicherte eine Kontinuität in der Bearbeitung, was externe Institute und Unternehmensberatungen nur selten gewährleisten können. Hinzu kommt, dass eine interne Abteilung mit dem Erfolg oder Misserfolg eines solchen Prozesses „leben“ muss und deshalb gehalten ist, nicht nur effektiv, sondern auch nachhaltig zu arbeiten.

Fazit ist, dass die interne Bearbeitung erfolgreich ist, sofern ausreichend Erfahrung im Feld der Mitarbeiterbefragungen vorhanden ist und seitens der Beteiligten Vertrauen in eine sachgerechte Durchführung besteht.

b) Unternehmensspezifisches Fragekonzept

Bei dem Fragebogen der Untersuchung handelt es sich um ein organisationsspezifisches Konzept und nicht um ein standardisiertes Verfahren (s. Kap. 3.5 „Messung von Arbeitszufriedenheit“). Zentrale Vor- und Nachteile dieser Vorgehensweise wurden in Punkt 6.1.3.2 dargelegt. Bewusst wurden Abstriche bezüglich der Reliabilität und Validität akzeptiert, da das Fragenkonzept aus Sicht der Unternehmensleitung primär den Anforderungen der Praxis gerecht werden sollte.

Deshalb war es entscheidend, dass der Fragebogen die betrieblichen Bedingungen und Strukturen abbildete: Bei den Vorüberlegungen wurden nicht nur vorhandene Managementsysteme, wie „Führen durch Zielvereinbarung“ und ein neues Büro- und Arbeitskonzept berücksichtigt, sondern auch die Arbeitsbereiche analog zur Organisationsstruktur für jeden Standort definiert. Spezielle Problemfelder, wie Qualität, Innovation und die Kenntnis von Unternehmenszielen konnten berücksichtigt werden. Ein Item ermittelte den Stand des Integrationsprozesses an einem neu angegliederten Standort und aktivierte zugleich ein Problembewusstsein bei den Befragten. Aus eigenem Interesse wurde erfragt, wie die Mitarbeiter zu MABs stehen und welche Erwartungen sie damit verbinden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Inhalte des Fragekonzepts weitgehend die betriebliche Realität der Befragten widerspiegeln und sich durch die Einbeziehung betrieblicher Entscheidungsträger die Akzeptanz des Befragungsinstruments erhöhte. Jedoch muss man sich darüber im Klaren sein, dass sich der Entscheidungsprozess bei der Entwicklung eines firmenspezifischen Konzeptes hinziehen kann und dabei verschiedene Sichtweisen berücksichtigt werden müssen. Eine nicht zu unterschätzende Gefahr bei einer firmenspezifischen Konzeption besteht darin, dass das Instrument für jeweils eigene Interessen der beteiligten Akteure genutzt und damit die Neutralität und Qualität der Untersuchung beeinträchtigt werden kann. Bei vorliegender Studie verweigerten Prozessverantwortliche strikt die Aufnahme von manipulativen oder ethisch unvertretbaren Items.

c) Organisation des Gesamtprojekts

Für die Organisation des globalen Projektes wurden, entsprechend der Vorgaben eines internen Projektmanagementverfahrens, zentrale und lokale Gremien definiert. Die Regelungen des Projektmanagements forderten die Bildung eines Steuerungsgremiums, welches den korrekten Ablauf eines Projektes sicherstellte. Dieses setzte sich aus dem geschäftsführenden Gesellschafter, dem kaufmännischen Geschäftsführer sowie dem Leiter des Zentralen Personals des Unternehmens zusammen. Externer wissenschaftlicher Berater der Studie war Professor Dr. H. J. Liebel, Sozial- und Organisationspsychologie der Universität Bamberg.

Der Projektleiterin wurde ein Projektteam zur Seite gestellt, welches sie bei der Vorbereitung der Befragung, der Fragebogenkonzeption sowie der Koordination der einzelnen Standorte unterstützte. Die Verantwortung für eine strukturierte Abwicklung der Befragungen an den einzelnen Standorten trug jeweils ein Projektkoordinator vor Ort.

Es lässt sich folgendes Fazit ziehen: Die Organisationsform des Projektmanagements erwies sich bei dem globalen Vorhaben als zielfindend. Da es sich um ein gängiges Verfahren im Unternehmen handelte, war es den meisten Beteiligten vertraut und machte das Vorgehen und die Verantwortlichkeiten transparent. Die Relevanz des Vorhabens unterstrich ein „hochkarätig“ besetztes Steuerungsgremium. Es erwies sich als sehr hilfreich, mit einem externen Berater zusammen zu arbeiten, der ein fachgerechtes Vorgehen garantierte. Das Projektteam arbeitete unter der Leitung der Autorin konzentriert und strukturiert die Aufgaben ab und koordinierte die Abstimmungen mit dem Steuerungsgremium und der betrieblichen Interessenvertretung. Der Vorteil dieses Vorgehens lag darin, dass alle „Fäden“ in einer Hand lagen und dort zusammenliefen. Gleichzeitig wurden der Gefahr einer Manipulation ein mehrköpfiges Steuerungsgremium und ein externer Berater entgegengesetzt.

Den Projektkoordinatoren vor Ort wurden detaillierte Checklisten über den Ablauf der MAB an die Hand gegeben. Dennoch ergab sich ein hoher Beratungs- und Koordinationsbedarf. Damit bei nachfolgenden MABs dieser Aufwand reduziert werden kann, wird vorgeschlagen, analog zu den Maßgaben eines betrieblichen Qualitätsmanagements, eine Prozessanweisung zu erarbeiten und international einzusetzen. Diese soll das Vorgehen für alle Beteiligten noch verbindlicher und nachvollziehbarer machen.

9.1.2 Fragekonzept

Zunächst geht es in diesem Abschnitt um Verbesserungen bei internationalen Untersuchungen. Anschließend werden Form und Inhalte der MAB sowie positive und negative Effekte bei Erhebung von Kommentaren und offenen Fragen diskutiert. Abschließend werden die Abfrage demographischer Items, das Skalierungsformat und die Antwortkategorien zur Diskussion gestellt.

1. Internationale Untersuchungen

a) Sprache

Die Sprache stellt bei der Untersuchung eine wesentliche Komponente dar. Der Fragebogen wurde zunächst von „native speakers“ in die jeweilige Landessprache übersetzt. Um die Verständlichkeit und Eignung der Übersetzungen für den weltweiten Einsatz zu sichern, wurden diese vor Ort auf Sprachangemessenheit überprüft. Anschließend wurden an jedem Standort ca. 10 Probeinterviews mit Personen aus verschiedenen Mitarbeitergruppen (gewerbliche Mitarbeiter, Angestellte, Führungskräfte, ggf. Auszubildende) geführt, welche die Angemessenheit und Verständlichkeit des Fragebogens beurteilten.

Dieses Verfahren erhöhte die Verständlichkeit, jedoch kann eine inhaltliche Übereinstimmung der Fragebögen nur angenommen, aber nicht garantiert werden (s. Kap. 6.1.3.2). Lück (1997, S. 401) schlägt in diesem Zusammenhang die Methode der „Rückübersetzung“ vor, um eine linguistische Äquivalenz zu gewährleisten. Aus Zeit- und Kostengründen wurde bei vorliegender Studie darauf verzichtet.

Damit das Fragekonzept für alle Befragten so eindeutig und unmissverständlich wie nur möglich sein kann, sollte bei zukünftigen internationalen MABs der zusätzliche Aufwand nicht gescheut werden und folgendes Verfahren durchgeführt werden:

1. Die Übersetzung eines kompetenten Übersetzers wird anschließend von einem anderen Übersetzer ohne Kenntnis des Originals zurückübersetzt.
2. Der nächste Schritt zielt darauf ab, die Items, welche nach Einschätzung von Experten der Kultur und Sprache zu weit vom Original entfernt sind, zu überarbeiten und neu anzupassen.
3. Zuletzt muss sichergestellt werden, ob die Sprache der im Unternehmen üblichen Ausdrucksweise entspricht.

b) Kulturvergleiche

Die Betrachtung der Zufriedenheit deutscher Mitarbeiter im Vergleich zu anderen Ländern ist wenig erforscht. Vergleichende wissenschaftliche Untersuchungen sind meist nur auf der Grundlage von Befragungen in einzelnen multinationalen Unternehmen durchgeführt worden, wie z. B. in der inzwischen klassischen Studie an IBM-Managern und -Mitarbeitern aus dem Jahr 1970. In dieser Studie identifizierte der Verfasser Geert Hofstede (1980, 1991b) vier Dimensionen, auf denen sich seiner Meinung nach alle Kulturen beschreiben lassen.

Folgender Auszug aus den Dimensionen von Hofstede (aus: Smith & Bond, 1993, S. 40) fasst diejenigen Länder zusammen, welche bei der Brose-Befragung teilnahmen (Tschechien und Slowenien wurden von Hofstede nicht untersucht):

Dimensionen von Hofstede

Country	Power distance	Uncertainty avoidance	Individualism	Masculinity
Brazil	14	21	26	27
France	15	12	10	35
Germany (West)	43	29	15	9
Great Britain	43	47	03	9
Mexico	6	18	32	6
Portugal	24	2	34	45
Spain	31	12	20	37
United States	38	43	1	15

Tab. 24: Dimensionen von Hofstede
Quelle: Smith & Bond, 1993, S. 40

Im Folgenden werden die Dimensionen unter Einbeziehung der befragten Länder erklärt:

Machtdistanz (Ausmaß, bis zu welchem akzeptiert wird, dass Macht ungleich verteilt ist).

Hohe Werte stellt Hofstede hier bei den asiatischen, afrikanischen und so genannten „lateinischen“ Ländern (Frankreich, Spanien, Portugal) und den lateinamerikanischen Ländern, darunter auch Brasilien und Mexiko, fest. Eine niedrige Ausprägung weisen die USA, Großbritannien sowie das übrige Europa und Deutschland auf.

Unsicherheitsvermeidung (Grad, indem sich Menschen durch ungewisse oder unbekanntere Situationen bedroht fühlen und durch formale Regeln zu vermeiden suchen).

Sehr hohe Werte weisen in dieser Dimensionen wiederum die lateinamerikanischen wie auch die romanischen Länder auf (unter ihnen Brasilien, Mexiko, Portugal und Spanien). Die deutschsprachigen Länder zeigen eine mittlere Ausprägung. Andere Länder zeigen eine mittlere bis niedrige Unsicherheitsvermeidung. Besonders schwach ausgeprägt ist sie u. a. in Großbritannien.

Individualität vs. Kollektivismus (bezeichnet individualistische oder gemeinschaftsorientierte Kulturen).

Die am stärksten individualistisch geprägten Kulturen sind die USA und Großbritannien, ihnen folgen andere Industrieländer mit Deutschland an der 15. Position.

Spanien liegt an 20. Stelle, bereits an der Schwelle zu einer leicht kollektivistischen Ausprägung. Asiatische Staaten sind stark kollektivistisch, ebenso wie alle ärmeren Länder, so auch Mexiko, Brasilien und Portugal.

Maskulinität vs. Feminität (Vorbestimmte soziale und kulturelle Rollen).

Maskulinität steht für eine leistungsbezogene, selbstbewusste, durchsetzungsbetonte Gesellschaft, eine feminine Kultur ist eher auf zwischenmenschliche Beziehungen, Kompromisse und Kooperation bezogen. Mexiko ist mit Position 6 sehr maskulin geprägt, ebenso Deutschland und Großbritannien (Position 9 bzw. 10). Spanien, Frankreich, Brasilien und Portugal haben hingegen einen hohen Wert bei Feminität.

Die Werte der acht Länder werden innerhalb dieser Dimensionen zusammenfassend veranschaulicht:

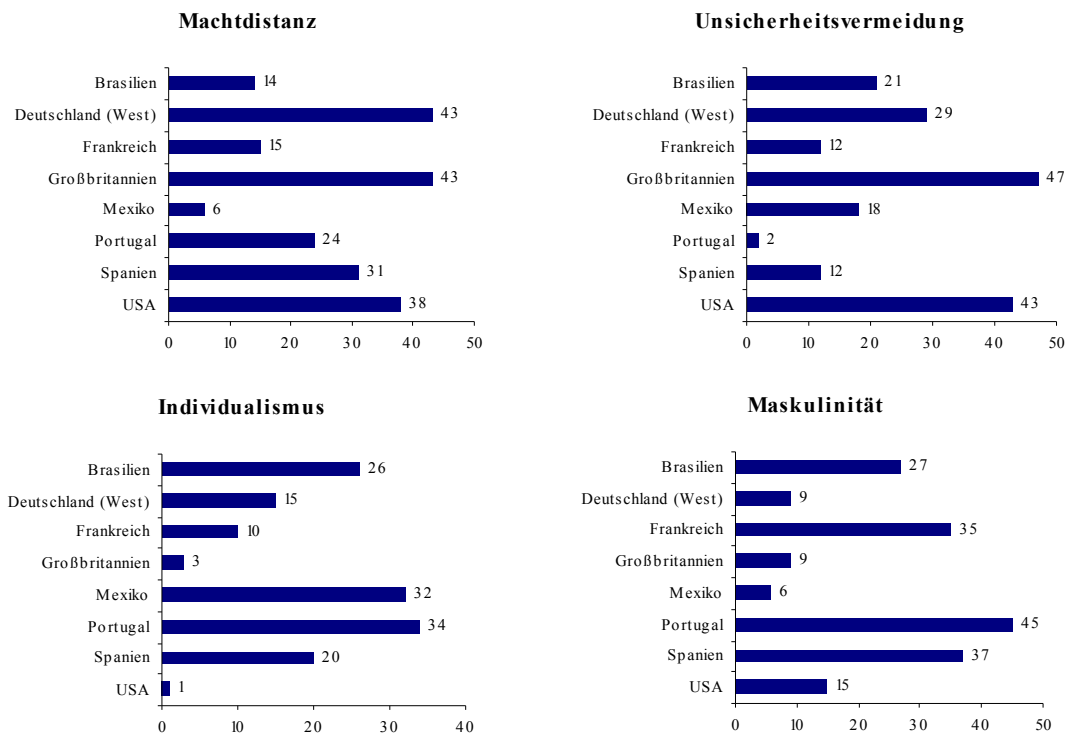


Abb. 50: Rangplätze befragter Länder in den Kulturdimensionen von Hofstede
Quelle: Smith & Bond, 1993, S. 40; eigene Darstellung

Die Studien von Hofstede wurden oft repliziert, allerdings beinahe ebenso oft wurden sie kritisiert. Die wichtigsten Kritikpunkte werden nachfolgend genannt (vgl. zusammenfassend: Smith und Bond, 1994; Blom & Meier, 2002):

- Replikationsstudien führen teilweise zu starken Abweichungen
- Die Untersuchungsmethode erfasst die Kulturausprägung nur unzureichend
- Ökonomische Bedingungen (z. B. Inflation, Einkommensniveau, Ausprägung staatlicher sozialer Absicherung) wurden nicht ausreichend berücksichtigt
- Veraltete Daten beziehen den kulturellen Wertewandel nicht mit ein
- Versuchspersonen waren ausschließlich männlich
- Befragte waren ausschließlich in Marketing- bzw. Serviceabteilungen tätig
- Die Unternehmenskultur von IBM überlagert die Landeskultur

Wegen dieser Kritikpunkte wurde ein differenzierter Kulturvergleich nicht vorgenommen, zumal die vorherrschende Brose-Unternehmenskultur als primärer Maßstab galt. Auch hätte die explizite Berücksichtigung der kulturellen Dimensionen den Rahmen vorliegender Studie gesprengt. Jedoch wäre es für die Wissenschaft von Erkenntniswert, ob es länderindividuelle Unterschiede gibt und diese mit Hofstedes Forschungserkenntnissen korrespondieren.

Abschließend kann gesagt werden, dass die Ergebnisse der MABs bei Brose aufgrund des unternehmensspezifischen Forschungsdesigns für sich betrachtet werden müssen und keine kausalen Antworten zulassen. Weitere Forschungen hinsichtlich länderindividueller Untersuchungen können von wissenschaftlichem Wert sein, zumal es wenig aktuelle Studien in multinationalen Unternehmen gibt.

2. Form

Die Form der vorliegenden Studie (schriftlich, anonym durchgeführt, strukturiert und standardisiert mit geschlossenen und teilweise offenen Fragestellungen) entsprach den gängigen Verfahren in Unternehmen und erwies sich als praktikabel.

Der Vorteil der schriftlichen Befragung mit überwiegend geschlossenen Fragen lag primär in der Wahrung der Anonymität und einer ökonomischen Auswertung. Zwar wäre es durch den Einsatz der Interview-Methode mit überwiegend offenen Fragen möglich gewesen, eventuelle Missverständnisse unmittelbar zu klären, jedoch macht dies die gravierenden Nachteile einer fehlenden Anonymität und mangelnden Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews bei der Auswertung sowie der geringeren Ökonomie der Datenerhebung und Analyse nicht wett. Zudem wurde die Verständlichkeit der Fragenformulierung vorab an einer repräsentativen Stichprobe überprüft.

Fazit ist, dass bei einer internationalen Untersuchung mit fast 4000 Befragten eine schriftliche Befragung mit überwiegend geschlossenen Items die effektivste und wirtschaftlichste Methode darstellt.

3. Inhalte

Bei der vorliegenden Studie wurden fünf zentrale Themenfelder gebildet und jedes Themengebiet im Fragebogen mit vier bis elf Items abgebildet. Der Fragebogen ist im Anhang C dokumentiert. Weitgehend fanden die von der Forschungsgruppe Hamburg vorgeschlagenen Inhalte (s. Abb. 22) Berücksichtigung. Jedoch wurden drei Themenkomplexe vernachlässigt: Sozialleistungen, Weiterbildung und Arbeitsplatzbedingungen.

Der Themenbereich „Sozialleistungen“ wurde insbesondere deshalb nicht aufgenommen, weil in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedliche Leistungsangebote bestehen. Allerdings zeigte sich bei den offenen Items, dass dieser Punkt für die Mitarbeiter Relevanz besitzt. Die Empfehlung der Forschungsgruppe Hamburg, die Bedeutung freiwilliger Sozialleistungen und Veränderungsvorschläge hierzu abzufragen (s. Abb. 22), sollte deshalb bei zukünftigen MABs aufgegriffen werden.

Der Komplex „Weiterbildung“ wurde ebenfalls nicht abgefragt, aber im Nachhinein ein hoher Stellenwert bei den offenen Items erkannt (s. Kap. 7.3). Bei nachfolgenden MABs sollten deshalb das Weiterbildungsangebot und die Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Nutzung in das Fragekonzept aufgenommen werden.

Zur Abfrage konkreter Arbeitsbedingungen schlägt die Forschungsgruppe Hamburg (s. Abb. 22) folgende Fragebogeninhalte vor:

Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> - Umweltbedingungen (Klima, Beleuchtung, Lärm) - Arbeitsplatzgestaltung - Arbeitszeitgestaltung - Eigene Veränderungsvorschläge
--------------------	--

Da das Arbeits- und Bürokonzept der so genannten „Brose Arbeitswelt“ (s. 5.1.4) keine Möglichkeiten vorsieht, den Arbeitsplatz individuell zu gestalten oder die Umweltbedingungen, wie Klima, Beleuchtung oder Lärm, zu beeinflussen, wurde dieser Themenbereich nicht abgefragt. Steht von vornherein fest, dass Verbesserungen bei einem Thema nicht möglich sind, so raten Ganserer und Große-Peclum (1995, S. 109) auf eine Aufnahme entsprechender Fragen zu verzichten, da ansonsten unnötige Hoffnungen geweckt werden und die Glaubwürdigkeit der gesamten Studie leidet. Dies sollte bei dieser Untersuchung vermieden werden.

Jedoch war die Konsequenz, dass die Mitarbeiter der Standorte an denen das neue Konzept umgesetzt wurde, dieses Thema bei den offenen Items überaus zahlreich einbrachten, was eine aufwendige Auswertung nach sich zog.

Hinsichtlich der Inhalte des Fragebogens kann folgendes Fazit gezogen werden: Damit möglichst alle für die Mitarbeiter relevanten Themen im Fragebogen enthalten sind, sollten die Themenbereiche „Sozialleistungen“ und „Weiterbildung“ bei zukünftigen MABs aufgenommen werden.

4. Offene Items

Bei der vorliegenden Untersuchung wurden zwei offene Fragen in das Fragekonzept aufgenommen und im Anschluss an die geschlossenen Fragen gestellt. Hierbei wurden Mitarbeiter gefragt, was die Firma ihrer Meinung nach tun kann, um die Arbeitsergebnisse, die Arbeitsqualität sowie die Führung, Zusammenarbeit und das Betriebsklima zu verbessern. In einer zweiten Frage wurden die Befragten gebeten, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie selbst zu diesen Verbesserungen beitragen könnten (s. Anhang C: Items 38, 39).

Fast die Hälfte (46 %) der Befragten antworteten auf die erste offene Frage. Die Anregungen der Mitarbeiter hatten bei der lokalen Maßnahmenentwicklung hohe Priorität (s. Kap. 8). Hingegen antwortete lediglich ein Viertel (24 %) auf das zweite offene Item. Dessen Inhalte hatten keine Relevanz für die Definition von Maßnahmen. Zwar gaben die Resultate Aufschluss darüber, in welcher Ausprägung die Mitarbeiter bereit sind, einen Beitrag zu den gewünschten Verbesserungen zu leisten, jedoch boten sie darüber hinaus keinen zusätzlichen Erkenntniswert (s. 7.3.3).

Aus diesem Grund steht der Aufwand der aufwendigen Auswertung nicht im Verhältnis zu dem Nutzen. Es wird empfohlen bei zukünftigen Untersuchungen auf dieses Item zu verzichten.

5. Demographische Items

Durch die Erhebung der demographischen Daten wurde die Möglichkeit geschaffen, ausgewählte Subgruppen der Befragten einer Detailanalyse zu unterziehen oder die Bewertungen spezifischer Teilgruppen zu vergleichen. Folgende Items wurden abgefragt: Geschlecht, Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Arbeitsbereich, Einkommensform und Vorgesetztenfunktion.

Borg (2003) hält die Abfrage der Arbeitsbereiche für ein besonderes Problem, da vor allem bei Großunternehmen die Belegschaft die momentan gültige, exakte Bezeichnung ihres Arbeitsbereiches oft nicht kennt. Diese Einschränkung kann auch bei der vorliegenden Befragung gelten, zumal durch Reorganisationsprozesse die Zuordnungen und Abteilungsbezeichnungen wechselten. Dennoch wurde Borgs Empfehlung (2003, S. 146), die Fragebögen mit den Etiketten zu versehen, die die wichtigsten demographischen Kriterien enthalten, nicht aufgegriffen, da befürchtet wurde, dass diese Variante zu Misstrauen bei den Befragten führt.

Bei der Untersuchung mussten jedoch eine beträchtliche Anzahl von Auslassungen (7-10 %) bei den statistischen Items in Kauf genommen werden: Um dies zukünftig zu vermeiden, sollte das „geringere Übel“ gewählt und die Fragebögen von vornherein mit den relevanten demographischen Daten versehen werden. Jedoch muss eine entsprechende Information diese Vorgehensweise erklären um Misstrauen bei den Befragten zu vermeiden.

Bögel und v. Rosenstiel (1997, S. 93) raten zur Wahrung der Anonymität und Vermeidung von Reaktanz, die demographischen Items auf ein Mindestmaß zu beschränken. Bei zukünftigen MABs ist deshalb genau zu prüfen, ob alle abgefragten statistischen Daten tatsächlich für den nachfolgenden Prozess benötigt werden. Aufgrund der Überschneidungen bei den Ergebnissen nach dem Lebensalter und der Dauer der Betriebszugehörigkeit (s. 7.4.4.3 und 7.4.4.4) wäre eine der beiden soziodemographischen Kriterien ausreichend gewesen. Da bei zukünftigen Befragungen das Lebensalter aufgrund der gesellschaftlichen demographischen Entwicklung ein zunehmend relevanter Faktor ist, wird dessen Abfrage jedoch als unverzichtbar angesehen. Die Abfrage nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit ist aus heutiger Sicht weniger relevant.

6. Skalierung und Antwortkategorien

Bei vorliegender Untersuchung sind die geschlossenen Items nicht als Feststellung, sondern als Fragen formuliert. Die Antwortvorgaben wurden binär (ja/nein) oder in Form einer 3-5 stufigen verbal verankerten Ratingskala dargeboten. Es wurden maximal fünf Abstufungen verwendet. Die unterschiedliche Anzahl an Abstufungen wurde bei der Fragebogenentwicklung gewählt, um eine Monotonie des Fragebogens und eine damit einhergehende Ermüdung der Probanden zu vermeiden. Da jedoch zumindest bei dreistufigen Ratingskalen nicht von einem metrischen Datenniveau ausgegangen werden kann, führt diese Skalenvielfalt zu Einschränkungen in der Auswertung.

Für die Faktorenanalyse wurden nur die metrisch skalierten Items berücksichtigt. Alle Items mit mindestens vier-stufiger Ratingskala wurden als intervallskaliert angenommen. Wünschenswert wären hier allerdings eine mindestens fünffache Abstufung sowie ein einheitliches Skalierungsformat, was bei zukünftigen MABs berücksichtigt werden sollte.

9.1.3 Information und Marketing

Die Vorbereitung der MABs beinhaltete Marketingmaßnahmen, um eine hohe Akzeptanz der MAB bei den Befragten zu fördern. Durch gezielte Information, Appelle und Anreize konnte der Rücklauf positiv beeinflusst werden. Folgende Informationswege wurden für ein internes Marketing genutzt: Appelle in dem internen Infoblatt, Anschreiben, Betriebsversammlung, Aushänge, Intranet, Plakate und der Einsatz von Incentives. Die wesentlichen Informationen für die Belegschaft sind im Anhang (A,E, F,G) beigelegt.

Das Marketing für die MABs stellte nicht nur eine angemessene und umfassende Information über die Ziele und Modalitäten der Umfrage sicher, sondern machte auch deutlich, dass sich sowohl die Unternehmensleitung als auch die betriebliche Interessenvertretung für das Vorhaben einsetzten. Vielfältige Marketingaktivitäten unterstrichen den hohen Stellenwert der MAB für das Unternehmen ohne dabei das Vorhaben „überzuverkaufen“. Nach Borg, (2003, S. 206) besteht dieses Risiko bei einer starken Vermarktung im Vorfeld. Aus seiner Sicht könnten die Mitarbeiter bei einem übertriebenen Marketing nach Gründen für eine „Überbeurteilung“ einer an sich guten Sache suchen und damit gegenteilige Effekte erzielt werden.

Trotz aller Bemühungen gibt es dennoch bei jeder Befragung Vorbehalte – so auch bei der beschriebenen Untersuchung. Da sich Skepsis und Ablehnung auf vielfältige Weise, wie geringe Beteiligung an der MAB, bewusste oder unbewusste Verfälschung der Antworten oder geringe Änderungsbereitschaft und Kooperation in der Umsetzungsphase, negativ äußern können, wurde auf folgende Punkte besonders geachtet:

- Transparenz
- Freiwilligkeit
- Wahrung der Anonymität
- Prozessmanagement
- Mitbestimmung und Mitwirkung

Widerstände sind zu einem großen Teil Ausdruck von Angst und Unsicherheit sowie Fehleinschätzung. Deshalb wurden alle Befragten präzise, sachlich und umfassend über Ziele, Inhalte, Freiwilligkeit, organisatorischen Ablauf und Auswertungsverfahren informiert. Bei allen Veröffentlichungen wurde verbindlich die Anonymität der Daten zugesagt. Damit konnten bereits viele Ursachen für Vorbehalte beseitigt und die psychologische Schwelle bei Mitarbeitern und Vorgesetzten abgebaut werden. Die Offenlegung der zugrunde liegenden Prinzipien förderte das für einen Erfolg des Projektes notwendige Vertrauensverhältnis zwischen Fragenden und Befragten.

Das Prozessmanagement war koordinierend und als Coach tätig, damit Informationen, Diskussionen, Aktionspläne und deren Umsetzung tatsächlich stattfanden. Das Top Management und die betriebliche Interessenvertretung waren stets eingebunden und die Belegschaft wurde über die Entwicklungen informiert.

Auch wenn MABs auf den ersten Blick kein juristisches Thema sind, zeigen die Ausführungen doch (s. 6.1.9), dass eine Vielzahl gesetzlicher Bestimmungen beachtet werden müssen und ihre Nichtbeachtung weit reichende negative Konsequenzen nach sich ziehen kann. Deshalb war es eine wichtige Aufgabe der Durchführenden, den Betriebsrat frühzeitig und ausführlich zu informieren und mit ihm zu kooperieren. Am Standort Wuppertal sicherte zusätzlich eine Betriebsvereinbarung das Verfahren (s. 6.1.9.2).

Fazit ist, dass für den Erfolg der MAB neben einer freiwilligen Teilnahme die Anonymität der Auswertung, die Offenlegung der Prozesse und aller Befunde, die garantierte Ableitung von Maßnahmen und deren Controlling sowie eine Beteiligung aller Betroffenen (Betriebsrat, Unternehmensleitung und Mitarbeiter) entscheidend war.

9.2 Durchführung der Mitarbeiterbefragungen

Im Folgenden geht es um Verbesserungen im Ablauf der MABs an elf Unternehmensstandorten. Beachtung findet insbesondere die Art der Datenerhebung und Ergebniskommunikation.

9.2.1 Datenerhebung und Rücklauf

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Datenerhebung. Borg (2003, S. 207 ff.) nennt folgende Methoden als gängige Verfahren:

- Gruppenerhebungen
- Wahllokalermethode (Paper Pencil oder elektronischer Fragebogen, die an zentralen Orten im Unternehmen ausgefüllt werden)
- Postalische Datenerhebung (Firmenpost oder „gelbe“ Post)

Bei Gruppenerhebungen wird in der Regel der Produktionsbetrieb für die Dauer der Datenerhebung angehalten und die Wahllokalermethode zieht einen großen organisatorischen Aufwand nach sich. Beide Methoden wurden als nicht praktikabel befunden und deshalb die postalische Verteilung des Fragebogens gewählt.

Bei einer früheren Befragung wurde das Fragekonzept an die Privatadresse der Befragten gesendet, da die postalische Versendung außer Haus keine Ressourcen bindet. Daraufhin reichten jedoch mehrere Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge ein und schlugen vor, durch Nutzung des internen Postwegs Gebühren einzusparen. Deshalb wurde bei der vorliegenden Studie jeder einzelne Fragebogen samt seinen weiteren Bestandteilen manuell eingetütet, mit Adressetiketten versehen und per Hauspost an die Befragten weitergeleitet. Der Aufwand war beträchtlich: Drei Hilfskräfte waren alleine am Standort Coburg eine ganze Woche damit beschäftigt.

Optimierung der Datenerhebung

Durch den Einsatz einer Onlinebefragung, die das Inter- bzw. das Intranet nutzt, könnten zukünftig MABs effektiver durchgeführt werden. Bislang setzen noch wenige Unternehmen elektronische Befragungsmethoden ein, jedoch wird sich diese Form der Befragung in den nächsten Jahren stark ausbreiten.

Hauptsächliche Vorteile einer elektronischen Mitarbeiterbefragung sind nach Borg (2003, S. 218):

- ✓ Zentral gesteuerte, schnelle Verteilung der Fragebögen, die nachprüfbar jeden Mitarbeiter erreichen
- ✓ Rücklaufcontrolling ist auch in globalen Organisationen zu jeder Zeit möglich
- ✓ Möglichkeit für automatisierte, individuelle Nachfaßaktionen (z. B. Erinnerungsschreiben)
- ✓ Sofortige Datenerfassung und dadurch keine Zeitverluste
- ✓ Vermeidung von Datenerfassungsfehlern
- ✓ Kosteneinsparungen bei Produktion, Distribution und Versand der Fragebögen
- ✓ Kontrolle der Zugangsregelungen und Verhinderung von Mehrfachantworten

Die Durchführung einer elektronischen MAB setzt jedoch voraus, dass alle Befragten einen Zugang ins Netz haben und entsprechende Anwendungsfähigkeiten besitzen. Besteht keine Zugangsmöglichkeit am Arbeitsplatz, müssen zentrale Terminals oder elektronische Wahllokale installiert werden. Letzteres wäre im Falle des Unternehmens Brose für die Gruppe der Produktionsmitarbeiter nötig. Eine Übergangslösung könnte eine Hybridbefragung darstellen. Dabei antworten Mitarbeiter mit Internetzugang Online und andere nach der traditionellen „Paper-Pencil-Methode“, wobei anschließend die Daten zusammengeführt werden.

Rücklaufverfahren

Im Falle einer Onlinebefragung würde auch das aufwendige Rücklaufverfahren entfallen. Bei der vorliegenden Untersuchung war es folgendermaßen organisiert: Der Befragte warf den verschlossenen Umschlag mit seinem ausgefüllten Fragebogen in das Behältnis und ging zum Pförtner, um sein im Anschreiben versprochenes Präsent abzuholen. Dieser fragte nach dem Namen des Befragten, markierte dessen Teilnahme und händigte dem Mitarbeiter sein Geschenk aus. Dieses Verfahren machte es notwendig, dass Befragte über Sinn und Zweck der Namensangabe informiert wurden, bevor mögliche Zweifel an der Anonymität entstehen konnten. Um dies zu vermeiden, wurden der Betriebsrat und alle Werkschutzmitarbeiter (Pförtner) von der Autorin geschult und auf typische Fragestellungen vorbereitet, worauf bei einer Onlinebefragung verzichtet werden könnte.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass Onlinebefragungen prinzipiell viele Vorteile bieten und die Durchführung einer MAB schneller und effizienter machen. Wie bei jedem neuen Verfahren sind zwar negative Effekte, wie beispielsweise Ängste der Befragten hinsichtlich der Anonymität der Daten oder geringere Beteiligung noch nicht wirklich abzusehen, dennoch wird dieses Vorgehen das Verfahren der Zukunft sein.

9.2.2 Auswertung

Innerhalb eines Monats nach Abschluss der Feldarbeit der jeweiligen Befragungswelle erhielten alle Geschäftsführer, das Steuerungsgremium, die Werkleiter und Projektkoordinatoren sowie der Betriebsrat ein für sie relevantes Exposé mit wesentlichen Auswertungsdimensionen, basierend auf den geschlossenen Items.

Mit dem Einsatz einer Onlinebefragung könnte zukünftig die Zeit für die Auswertung der geschlossenen Items wesentlich reduziert werden, da keine Zeitverluste durch den Postweg und die Dateneingabe entstehen.

Die Onlinebefragung kann auch die zeitaufwendige Auswertung der offenen Items beschleunigen, da die Kommentare bereits elektronisch gespeichert sind und eine Übertragung aus den Fragebögen dann nicht mehr nötig ist. Dies bedeutet eine wesentliche Erleichterung bei der Auswertung, schließlich mussten bei der vorliegenden Studie mehr als 3000 Einzelkommentare dokumentiert werden (s. 6.2.3.2).

Der Auswertungsmodus der offenen Fragen beinhaltete, dass die demographischen Angaben des Status (Angestellte, Gewerbliche, Auszubildende) und des Arbeitsbereichs sowie eine freiwillige Namensangabe in einer Klammer unter das Statement eingefügt wurden, um eine gezielte Weiterbearbeitung in den Teams zu ermöglichen. Dieses Vorgehen bedeutet keinen Verstoß gegen die zugesagte Anonymität, da auf die Freiwilligkeit und den zugrunde liegenden Sinn dieser Angaben hingewiesen wurde.

9.2.3 Ergebniskommunikation

Die Information über das Gesamtprojekt und die Kommunikation im Stammhaus Coburg war Aufgabe der Autorin. Für die Information der anderen Belegschaften wurde ein Kommunikationsplan erstellt. Hierbei war vorgesehen, dass die Werkleiter und Projektkoordinatoren des Standortes ihre Führungskräfte und Mitarbeiter über die Ergebnisse der MAB informieren. Es wurden Empfehlungen gegeben, auf welche Weise dies geschehen kann, jedoch war die Wahl der Kommunikationswege den Verantwortlichen vor Ort überlassen, da aufgrund spezifischer Gegebenheiten der Standorte verschiedene Verfahren effektiv und zielfindend sein konnten.

Die Ergebnispräsentation am Standort Coburg kann als gelungen bezeichnet werden. Top-down wurden die Geschäftsführung, der Betriebsrat, die Führungskräfte und die Belegschaft schnell, umfassend und gezielt informiert. Den Werkleitern und Projektkoordinatoren wurden Ergebnisbände und elektronische Versionen zur Verfügung gestellt. In der Werkszeitung wurde ein Ergebnisbericht veröffentlicht (s. Anhang G).

Jedoch waren nicht alle Standorte in der Lage, die Ergebnisse angemessen zu kommunizieren. In Coventry, Bratislava und Rožnov wurde zu lange gewartet, die Belegschaft in Kenntnis zu setzen. Auch war die Form der Erstkommunikation an die Belegschaft uneinheitlich. Teilweise wurde bei den Ergebnissen entweder zu stark ins Detail gegangen (beispielsweise offene Items fokussiert) oder zu wenig Informationen gegeben. Ein anderes Versäumnis war es, keinen konkreten Ausblick über die weitere Bearbeitung zu bieten.

Damit zukünftig eine zeitnahe und umfassende Ergebniskommunikation der Belegschaften sichergestellt ist, wird vorgeschlagen, den Standorten eine erste Basisinformation in Form eines Aushangs zur Verfügung zu stellen. Folgende Inhalte sollte diese Erstinformation enthalten:

- Dank an die Befragten für ihre Teilnahme und Information über die Rücklaufquote
- Graphische Darstellung der wesentlichen Resultate der geschlossenen Items
- Zusage, dass sich ein lokales Projektteam um Verbesserung kümmern wird
- Nennung der Ansprechpartner des Projektteams
- Unterschrift der Projektleitung

9.3 Prozess der Maßnahmenentwicklung

Nachfolgend wird auf förderliche und abträgliche Faktoren und Entwicklungen des Maßnahmenprozesses innerhalb der vorab definierten Bearbeitungsebenen eingegangen. Zunächst wird die Rolle des Steuerungsgremiums betrachtet.

9.3.1 Steuerungsgremium

Das Engagement des Steuerungsgremiums war bei der Maßnahmenentwicklung sehr zurückhaltend. Es reagierte zögerlich auf Eingaben der Projektleitung und brachte sich selbst nicht aktiv ein. Eine Ausnahme stellte die Geschäftsführerin von Wuppertal dar (s. Kap 8.3.11). Die anderen Mitglieder der Geschäftsführung versäumten es, in dieser Phase mit gutem Beispiel voranzugehen und den Verbesserungsprozess durch gezielte Appelle an die Führungskräfte voranzutreiben. Damit verlor die Maßnahmenentwicklung an manchen Stellen an Schwung und Durchschlagskraft. Gründe für den geringen Einsatz waren u. a. personelle Wechsel innerhalb des Top Managements, eine Interimssituation im HR-Management und die Angliederung und der Aufbau neuer Werke.

Nachfolgende Entwicklungen

Im Frühjahr 2005 gewannen die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wegen aktueller Qualitätsprobleme und Sparmaßnahmen zu Lasten der Belegschaft wieder Priorität, da befürchtet wurde, dass die Wettbewerbssituation geschwächt wird und die Motivation der Belegschaft sinkt. Deshalb wurde die Autorin gebeten, erneut die Ergebnisse des Themenbereichs „Führung, Qualität und Innovation“ im Kreis der Geschäftsführung zu präsentieren. Hier wurde die herausgehobene Rolle des Top Managements klar herausgestellt und die Empfehlung gegeben, einen flächigen Verbesserungsprozess zu initiieren. In diesem Fall folgten die Geschäftsführer mehrheitlich dieser Aufforderung und forderten die Führungskräfte ihres Verantwortungsbereichs auf, Maßnahmen zur Optimierung der Situation zu erarbeiten. Daraufhin folgten zahlreiche Aktivitäten, welche bei der vorliegenden Arbeit jedoch keine weitere Berücksichtigung finden, da dies im Nachgang an den internationalen Maßnahmenprozess der Mitarbeiterbefragung geschah.

Diese Entwicklung verdeutlicht, dass oftmals erst dann gehandelt wird, wenn Probleme offenkundig werden. Solche „Feuerwehraktionen“ könnten jedoch durch eine vorausschauende „Brandverhütung“ vermieden werden.

Fazit ist, dass sich das Steuerungsgremium zu wenig bei der internationalen Maßnahmenentwicklung einbrachte. Somit war die Autorin in dieser Phase auf sich gestellt, was zu großen Anstrengungen in der Motivation, Beratung, Koordination und Kontrolle der Teams führte. Sicherlich hätte der Maßnahmenprozess durch gezielte Motivation der Führungskräfte seitens des Top Managements noch erfolgreicher sein können, schließlich kann die Umsetzung der Mitarbeiterbefragung nur dann bestmöglich gelingen, wenn sich alle betrieblichen Instanzen (Geschäftsleitung, Betriebsrat) und Multiplikatoren (Führungskräfte) geschlossen und tatkräftig für einen Verbesserungsprozess einsetzen. Damit dies bei nachfolgenden Mitarbeiterbefragungen umfassender geschehen kann, wird eine Verankerung der MAB in das Zielsystem „Management by Objectives“ (s. 3.5.6) vorgeschlagen, was unter Abschnitt 9.3.2.3 vertieft ausgeführt wird.

9.3.2 Ebenen der Maßnahmenentwicklung

Das globale Projekt wurde auf 16 verschiedenen Ebenen teilweise parallel bearbeitet. Tabelle 24 fasst die Bearbeitungsebenen zusammen:

Ebenen des Maßnahmenprozesses
Zentrale Maßnahmen
Maßnahmen nach Subgruppen
Abteilungsspezifische Lösungen
Coburg: <ul style="list-style-type: none"> a) Standortrelevante Maßnahmen b) Werkslösungen c) Maßnahmen der Geschäftsbereiche
Coventry
Sta Margarida
Puebla
Curitiba
Detroit
Paris
Tondela
Bratislava
Rožnov
Wuppertal

Tab. 25: Maßnahmenebenen

Es kann festgestellt werden, dass sich die Definition der unterschiedlichen Maßnahmenebenen als zielfindend erwies, da diese Vorgehensweise einen differenzierten und adressatenspezifischen Verbesserungsprozess ermöglichte. Entscheidend für ein effizientes Vorgehen war, dass die Dimensionen der Bearbeitung mit den Strukturen der Organisation korrespondierten.

9.3.2.1 Zentrale Ebene

Zentrale Maßnahmen waren, ausgehend von dem vorab definierten weltweiten Handlungsbedarf, von globaler Bedeutung. Hier wurden Maßnahmen und Instrumente entwickelt, die internationalen Einsatz fanden und darüber hinaus auch bei neuen Standorten sukzessive eingesetzt werden.

Alle in Abschnitt 8.2 genannten Instrumente und Maßnahmen fanden internationale Umsetzung. Die Leitung der Standorte wurde in die Entwicklung einbezogen und die Maßnahmen an die jeweilige landesspezifische Kultur adaptiert. Beispielsweise wurde der Fragebogen der Vorgesetztenbeurteilung in die Landessprachen übersetzt und von den zuständigen HR-Managern vor Ort geprüft und Korrekturen vorgeschlagen. Diese wurden eingearbeitet und ein Rückübersetzungsprozess durchgeführt. Anschließend wurden an den Standorten Pretests durchgeführt und Pilotprojekte gestartet.

Dieses Vorgehen förderte die Akzeptanz der zentralen Maßnahmen. Darüber hinaus wurden alle lokalen HR-Manager bei internationalen Treffen im Einsatz und Umgang mit den Instrumenten und Maßnahmen (s. 8.2) geschult, schließlich lag die praktische Umsetzung in der Verantwortung der lokalen HR-Leiter. Der Erfolg der Implementierung wurde bei Besuchen an den Standorten durch Personalmanager des Zentralen Personalwesens kontrolliert.

Fazit ist, dass der zentrale Maßnahmenprozess sehr erfolgreich war, da alle lokalen HR-Leiter eingebunden waren, kulturelle Besonderheiten berücksichtigt sowie der fachgerechte Einsatz der implementierten Maßnahmen kontinuierlich überprüft wurden. Dieses Vorgehen erwies sich als sehr effizient, auch weil nicht an jedem Standort das „Rad neu erfunden werden musste“ und es sich in den zentralen Punkten nicht um „Insellösungen“ handelte, sondern weltweit einen gerichteten Optimierungsprozess ermöglichte.

9.3.2.2 Subgruppen

Entwicklungsbedarf wurde insbesondere bei den Gruppen „Produktionsmitarbeiter“, „ältere Arbeitnehmer“ sowie „weibliche Beschäftigte“ festgestellt. Mehrere Maßnahmen zielten darauf ab, deren Arbeitssituation zu verbessern.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass durch die Beachtung des subgruppenspezifischen Entwicklungsbedarfs und gezielte Maßnahmen eine Sensibilisierung für die spezifische Arbeitssituation dieser Arbeitnehmergruppen aktiviert wurde. Jedoch, wenngleich relevante Maßnahmen definiert und umgesetzt wurden, so muss dennoch gesagt werden, dass diese Verbesserungen nur der Anfang einer Reihe von Bemühungen sein dürfen. Demographischen Entwicklungen, die implizieren sich auf eine zunehmend ältere Belegschaft einzustellen, und der Tatsache, dass Frauen zwar hochqualifiziert, aber kaum in Führungspositionen zu finden sind, muss zukünftig in stärkerem Maße Rechnung getragen werden. Hier gilt es, deren Lebenssituation und spezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten mehr Beachtung zu schenken und mit modernen HR-Strategien, Instrumenten und Systemen zu unterstützen. Themen, wie „Work-Life-Balance“, flexible Arbeitszeitmodelle, Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit sowie Aufstiegschancen müssen zukünftig deutlicher akzentuiert werden.

9.3.2.3 Arbeitsbereiche und Abteilungen

Eine weitere Maßnahmenebene bezog sich auf die Umsetzung von Verbesserungen innerhalb von Abteilungen und Arbeitsbereichen. Hierbei waren die Führungskräfte gefordert, auf der Basis ihrer Fokusberichte Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Jedoch erarbeitete ein Drittel der Führungskräfte aus verschiedenen Gründen keine Maßnahmen (s. 8.4).

Damit bei nachfolgenden Mitarbeiterbefragungen möglichst alle Führungskräfte mithelfen, Verbesserungen zu ermöglichen, wird eine Verankerung der Mitarbeiterbefragung in das Zielsystem „Management by Objectives“ (s. 3.5.6) vorgeschlagen. Schließlich ist davon auszugehen, dass Führungskräfte den aus Mitarbeiterbefragungen resultierenden Verbesserungsprozess aktiv vorantreiben, wenn damit ein persönliches Ziel erfüllt wird. Zumal der Grad der Zielerreichung das Arbeitsentgelt der Führungskräfte nicht unwesentlich beeinflusst, würde damit ein deutlicher Anreiz geschaffen, sich insbesondere im eigenen Verantwortungsbereich zu engagieren.

9.3.2.4 Lokale Maßnahmenebene

Bei den lokalen Verbesserungsprozessen waren neben den als „Handlungsbedarf“ und „Verbesserungspotential“ definierten Themen auch die Ergebnisse der Arbeitsbereiche sowie aktuelle Entwicklungen vor Ort relevant. Die Verantwortung für den Prozess lag bei den Projektkoordinatoren, welche primär lokale HR-Leiter waren.

Die Projektorganisation an den Standorten erwies sich in der Einbindung des Werkleiters und des HR-Zuständigen sowie weiteren vor Ort ausgewählten Teammitgliedern als wirkungsvoll. Standortrelevante Maßnahmen konnten dabei schnell entschieden und umgesetzt werden. Positiv war, dass die Teams von dem Instrument „Mitarbeiterbefragung“ überzeugt waren und engagiert in die Projektarbeit starteten. Allerdings arbeiteten die Arbeitsgruppen in unterschiedlicher Weise erfolgreich. Im Folgenden wird deren Wirkungsfähigkeit zusammenfassend beurteilt:

Deutsche Standorte

Die Maßnahmen für die gewerblichen Mitarbeiter in Coburg wurden rasch und effektiv umgesetzt und auf ihre Nachhaltigkeit geprüft. Dies gilt gleichermaßen für die Teams zweier Geschäftsbereiche, die zahlreiche Verbesserungen für Angestellte implementierten (s. 8.3.1.3). In einem der drei Geschäftsbereiche war das Ergebnis unbefriedigend, da letztlich wenig umgesetzt wurde. Dennoch kann gesagt werden, dass am Standort Coburg mehr als hundert Einzelmaßnahmen von vier Teams umgesetzt wurden und somit der Maßnahmenprozess in Summe sehr erfolgreich war.

In Wuppertal erfolgte ein vorbildlicher Maßnahmenprozess hinsichtlich Information der Belegschaft, Einbindung des Top Managements und der betrieblichen Interessenvertretung sowie aller Führungskräfte. Der Prozess geschah parallel auf allen Ebenen der Produktionsstätte und führte zu zahlreichen, kreativen und effizienten Lösungen.

Europäische Standorte

Bei den in Europa ansässigen Standorten handelt es sich um Paris, Tondela, Sta. Margarida, Rožnov, Bratislava und Coventry.

In Paris war der gesamte Maßnahmenprozess innerhalb von drei Monaten abgeschlossen; in Rožnov dauerte dies doppelt so lange. Insgesamt 37 Maßnahmen wurden an beiden Standorten umgesetzt und dabei relevante Themen bearbeitet. Letzteres gilt auch für das Werk Coventry; dort zielten fast 30 Maßnahmen darauf ab, erkannte Defizite zu beheben. Jedoch lief dieser Umsetzungsprozess länger als ein Jahr, wobei sich auch das Maßnahmencontrolling sehr mühsam gestaltete.

In Spanien konzentrierte man sich ausschließlich auf Führung und Zusammenarbeit und vernachlässigte andere wichtige Aspekte. Trotz persönlicher Gespräche mit dem spanischen Projektkoordinator blieb die Maßnahmenentwicklung weit hinter den definierten Vorgaben zurück: In Sta. Margarida wurden im Vergleich zu den anderen Einheiten am wenigsten Verbesserungen umgesetzt. Auch die Werke Tondela und Bratislava boten eher schwache Leistungen, da deren Maßnahmen teilweise an der Oberfläche blieben und es an Nachhaltigkeit fehlte.

Überseestandorte

Der Maßnahmenprozess in Detroit und Puebla war sehr effektiv, da schnell und umfassend wesentliche Themen bearbeitet wurden. Hingegen lief die Maßnahmenentwicklung in Curitiba vergleichsweise zögerlich und es mangelte an Disziplin, die Ergebnisse fristgerecht zurückzumelden. Jedoch wurden auch in Brasilien die standortspezifischen Kernthemen in den Verbesserungsprozess einbezogen und die Maßnahmen vollständig umgesetzt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Teams in Sta. Margarida, Tondela und Bratislava lediglich 5-7 Maßnahmen umsetzten und wichtige Punkte außer Acht ließen. Hingegen bearbeiteten die Teams der Standorte Coburg, Wuppertal, Detroit und Rožnov alle zentralen Themen. Während die Arbeitsgruppen in Paris und Puebla zügig ihre Verbesserungen definierten und umsetzten, dauerte der Prozess bei den Teams von Curitiba und Coventry unangemessen lange. Die Gründe für eine unterschiedliche Wirkungsfähigkeit der Teams werden nachfolgend herausgearbeitet.

Positive und negative Faktoren der lokalen Projektarbeit

Fördernde Faktoren:

- Die Effizienz der Teams hing entscheidend davon ab, in welcher Ausprägung die Werkleitung hinter dem Verbesserungsprozess stand. Die gelungene Maßnahmenentwicklung in Wuppertal, Detroit und Puebla war auch deshalb möglich, weil sich das Top Management des Standortes mit dem Vorhaben identifizierte.
- Die frühzeitige Einbindung der betrieblichen Interessenvertretungen erwies sich als Erfolgsfaktor.
- Ein hohes Maß an Engagement, Überzeugungskraft und Organisationsfähigkeit des lokalen HR-Managers und des Projektteams korrespondierten wesentlich mit dem Projekterfolg. Hinsichtlich dieser Faktoren waren die Teams in Paris, Puebla, Detroit, Coburg und Wuppertal besser aufgestellt als die Projektgruppen anderer Standorte.

- Der Austausch der Projektkoordinatoren aktivierte Synergieeffekte zwischen den Standorten und verbesserte die interkulturelle Kooperation. Die Leiter von Rožnov, Bratislava, Paris und Detroit waren der deutschen Sprache mächtig, was eine standortübergreifende Abstimmung erleichterte.
- Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung bestätigten in manchen Aspekten den bereits vorher erkannten Handlungsbedarf. Deshalb konnten Vorüberlegungen für die Definition von Maßnahmen einbezogen werden, was zu schnellen Entscheidungen, insbesondere in den Bereichen Führung und Information führte.
- Die Möglichkeit, aktuelle Probleme in den Verbesserungsprozess zu integrieren, konnte die Gesamtsituation des Standortes optimieren. Beispielsweise wurde in Detroit eine unangemessene Fluktuation, in Wuppertal ein hoher Krankenstand und in Coburg Qualitätsprobleme in den Verbesserungsprozess mit einbezogen.

Abträgliche Faktoren:

- Einer erfolgreichen Maßnahmenentwicklung entgegenwirkend sind personelle Wechsel auf der Ebene der Werk- und HR-Leiter. Dies war in Coventry und Bratislava der Fall, was sich negativ auf eine kontinuierliche Bearbeitung auswirkte. Gleichermäßen ungünstig war der Einfluss von Fluktuation der Führungskräfte innerhalb der Phase der Durchführung und Maßnahmenentwicklung. Hier waren negative Effekte hinsichtlich Anzahl und Güte abteilungsspezifischer Maßnahmen erkennbar.
- Ein weiterer negativer Faktor war, dass die Maßnahmenableitung von einigen Verantwortlichen als zusätzliche Belastung zu dem Tagesgeschäft empfunden wurde. Überlastungssituationen gab es insbesondere in Coventry, Tondela und Bratislava sowie einem Coburger Geschäftsbereich. Hinzu kam, dass Verantwortliche vor Ort die Vorschläge und Empfehlungen der Zentrale nicht immer als hilfreich empfanden, sondern vielmehr als einschränkende Vorgabe, die den Gegebenheiten vor Ort nicht gerecht werde. Diese Einstellung führte teilweise zu einer ablehnenden Haltung.
- Die Tatsache, dass die Projektkoordinatoren der erstbefragten Standorte keine Erfahrungen im Umgang mit Mitarbeiterbefragungen und in der Leitung von Teams hatten, führte zu Unsicherheiten und unzureichender Koordination der Arbeitsgruppen. Dies wurde insbesondere bei den Teams aus Portugal, Slowenien und Tschechien offenkundig.

- Bei globalen Projekten bestehen immer Sprachbarrieren. Die Verantwortlichen in Brasilien, Spanien, Portugal und Puebla sprachen zwar Englisch, jedoch mit starkem Akzent, was die Kommunikation erschwerte.
- An den neuen Standorten Tondela, Wuppertal und Rožnov bestand bei der Belegschaft wenig Vertrauen in das Instrument. Deshalb war es entscheidend, die Mitarbeiter über die Maßnahmenentwicklung auf dem Laufenden zu halten. Dies geschah in Wuppertal, jedoch unzureichend in Tondela, Rožnov, Curitiba und Coventry.
- Ein wesentlicher Nachteil liegt darin, dass die Autorin nicht überall selbst vor Ort prüfen konnte, ob die Maßnahmen tatsächlich umgesetzt wurden. Zwar wurde diese Aufgabe an die Standortzuständigen HR-Manager delegiert, jedoch hätten Abweichungen durch die Autorin frühzeitiger festgestellt werden können.

Abschließend kann gesagt werden, dass die Beratung, Steuerung und Kontrolle der internationalen Teams ähnlich ist wie „Flöhe hüten“. Zu beachten ist dabei nicht nur, dass jedes Team hinsichtlich vorhandener Ressourcen und Kompetenzen unterschiedlich aufgestellt ist, sondern darüber hinaus auch, daß die Variationsbreite lokaler Gegebenheiten, Mentalitäten und Arbeitsweisen sowie standortrelevante Themen und akute Probleme berücksichtigt werden mussten. Allein der Prozess des Einforderns, Erinnerns, Prüfens, Zusammenfassens, Übersetzens und Nachfassens bei den Maßnahmenplänen gestaltete sich sehr aufwendig.

9.3.3 Bewertung der Maßnahmen

Nachfolgend werden die Maßnahmen hinsichtlich des vorab definierten Entwicklungsbedarfs betrachtet:

Globaler Handlungsbedarf

Wie in Kapitel 7 dargelegt, bestand globaler Handlungsbedarf in der Kommunikations- und Führungskompetenz von Vorgesetzten. Darüber hinaus wurden Aufstiegschancen vermisst und umfassendere Möglichkeiten für eine kreative Entfaltung im Arbeitsprozess gesucht. Handlungsbedarf kristallisierte sich weiterhin hinsichtlich der Information über allgemeine betriebliche Vorgänge und hinsichtlich der Abteilungs-, Bereichs- und Unternehmensziele heraus. Diese Bereiche waren deshalb die Hauptansatzpunkte für Maßnahmen im internationalen Kontext.

Fazit:

Die erkannten Defizite in der Sozial- und Führungskompetenz von Vorgesetzten sowie hinsichtlich der Karrieremöglichkeiten wurden auf zentraler und lokaler Ebene umfassend bearbeitet. Darüber hinaus wurde die Innovationskraft gestärkt, wenngleich dieses Thema an den einzelnen Standorten unterschiedlich gewichtet wurde.

Insbesondere an neu angegliederten und in Veränderung befindlichen Standorten schafften die Maßnahmen zur Verbesserung von Information und Kommunikation mehr Transparenz und bezogen Mitarbeiter und Führungskräfte stärker in Veränderungsprozesse ein. Die in den offenen Items genannten Informationsbedürfnisse wurden aufgegriffen und über den Stand laufender Reorganisationsprozesse informiert und dabei Beschäftigungssituation und Zukunftsperspektiven des Werks transparent gemacht.

Die Kommunikation der Ziele und Grundsätze der Unternehmensgruppe und die Diskussion und Aktualisierung der Standort-, Bereichs- und Abteilungsziele förderte sowohl die Akzeptanz für das Managementsystem „Management by Objectives“ als auch das Commitment mit den Zielen innerhalb der verschiedenen Ebenen der Organisation.

Verbesserungspotential

Wie in Kapitel 7 weiterhin festgestellt, bestand Verbesserungspotential in der Einweisung und Einarbeitung, der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, dem Arbeitsentgelt, der abteilungsübergreifenden Kooperation und der Partizipation der Mitarbeiter bei der Mitgestaltung des Arbeitsgebietes.

Fazit:

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Einweisung und Einarbeitung durch vielfältige Maßnahmen maßgeblich verbessert wurde. Hingegen wurde der Bereich „Arbeitsplatzzufriedenheit“ nicht umfassend bearbeitet: Beispielsweise wurde das Installieren einer Klimaanlage (offenes Item 1) in den Fertigungshallen als zu teuer befunden. Dieser Verzicht führt in südlichen Ländern, wie Spanien, Tondela und Puebla, insbesondere in den Sommermonaten zu erheblichen Belastungen. Den Produktionsmitarbeitern wurden kostenlose Getränke zur Verfügung gestellt, was die Situation erträglicher, aber nicht zufrieden stellend macht. Darüber hinaus äußerten die Mitarbeiter in den offenen Items Verbesserungsbedarf im Hinblick auf das neue Büro- und Arbeitskonzept „Brose Arbeitswelt“. Durch eine unternehmenspolitische Vorgabe blieben viele Eingaben unberücksichtigt, da grundsätzliche Veränderungen des Unternehmenskonzeptes nicht zur Disposition standen.

Belastungsspitzen konnten „geglättet“ werden und neue Entgeltstrukturen führten zu einer höheren Entgeltgerechtigkeit und Nachvollziehbarkeit der Lohn- und Gehaltssysteme. Da die Globalisierung von Unternehmen insbesondere auch deshalb forciert wird um die Personalkosten möglichst gering zu halten, werden die Mitarbeiter in so genannten „Billiglohnländern“ jedoch weiterhin mit einem eklatanten Gefälle in den Entgeltstrukturen zwischen den einzelnen Standorten leben müssen.

Die Themen Zusammenarbeit, Partizipation und Identifikation wurden in unterschiedlicher Ausprägung an den Standorten bearbeitet und bieten somit noch weitere Ansatzpunkte für eine höhere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

Abschließend wird festgehalten, dass vielfältige Maßnahmen innerhalb der globalen Kernbereiche „Führung“, „Aufstiegschancen“, „Innovation“, „Kommunikation“ und „Information“ die Arbeitssituation der Mitarbeiter unternehmensweit entscheidend verbessern konnten. Allerdings besteht an einigen Standorten noch Verbesserungspotential in den Feldern „Zusammenarbeit, Partizipation und Identifikation“. Defizite bestehen weiterhin bei der Arbeitsplatzzufriedenheit an den Standorten, welche das neue Büro- und Arbeitskonzept umsetzten. Ebenso sind keine grundlegenden Veränderungen hinsichtlich einer Egalisierung der Entgeltstrukturen zwischen den Standorten erwartbar.

9.4 Implikationen für die Praxis

Der nachfolgende Maßnahmenkatalog gibt auf kompakte Weise zusammenfassend Empfehlungen hinsichtlich Methode und Maßnahmenprozess sowie Implementierung und Sicherung von Maßnahmen für die betriebliche Praxis:

1. Methode

- ❖ Eine interne Bearbeitung ist nur dann von Vorteil, sofern ausreichend Erfahrung im Feld der Mitarbeiterbefragungen sowie Vertrauen bei allen Beteiligten in eine sachgerechte Durchführung besteht. Als sehr hilfreich erwies sich hierfür die Zusammenarbeit mit einem externen wissenschaftlichen Berater.
- ❖ Die Organisationsform des Projektmanagements erwies sich als zielfindend, wenngleich viele Abstimmungen nötig waren. Damit zukünftig der Aufwand an Koordination und Beratung gering gehalten werden kann, wird der Einsatz einer verbindlichen internationalen Prozessanweisung empfohlen.
- ❖ Ein gezieltes Marketing ist für MABs unverzichtbar, da nur so eine angemessene und umfassende Information über die Ziele und Modalitäten der Umfrage sicher gestellt werden kann. Durch Transparenz wird die Akzeptanz für das Instrument und damit auch die Bereitschaft der Belegschaft, sich an der Mitarbeiterbefragung zu beteiligen, gefördert.
- ❖ Ein organisationsspezifisches Fragekonzept kann die betriebliche Realität der Befragten widerspiegeln, jedoch müssen dabei Abstriche hinsichtlich der Reliabilität und Validität in Kauf genommen werden.
- ❖ Bei einer internationalen Untersuchung mit fast 4000 Befragten ist eine schriftliche Befragung mit überwiegend geschlossenen Items die effektivste und wirtschaftlichste Methode.
- ❖ Bei internationalen MABs sollte zukünftig ein differenzierter Rückübersetzungsprozess durchgeführt werden, um eine linguistische Äquivalenz der Fragekonzepte sicherzustellen.
- ❖ Die Themenkomplexe „Sozialleistungen“ und „Weiterbildung“ erlangten bei den offenen Items einen hohen Stellenwert. Deshalb sollten diese Themen zukünftig in das Fragekonzept integriert werden.

- ❖ Das zweite offene Item hatte keine Relevanz für die Definition von Maßnahmen (s. 7.3.2) und ist somit aus Kosten-Nutzen-Erwägungen verzichtbar.
- ❖ Bei einer erneuten Untersuchung sollten die Fragebögen von vornherein mit den relevanten demographischen Daten versehen sein, um statistische Ausfälle zu vermeiden. Darüber hinaus ist zukünftig sorgfältig zu prüfen, ob alle bisher abgefragten statistischen Daten tatsächlich für den nachfolgenden Prozess benötigt werden.
- ❖ Die unterschiedlichen Abstufungen bei den Antwortkategorien und das Skalierungsformat erwiesen sich bei der statistischen Auswertung als problematisch. Zukünftig sollten eine mindestens fünffache Abstufung, sowie ein einheitliches Skalierungsformat verwendet werden.

2. Datenerhebung, Auswertung und Ergebniskommunikation

- ❖ Durch den Einsatz einer Onlinebefragung könnten zukünftig MABs effektiver durchgeführt werden. Hauptsächliche Vorteile einer elektronischen Mitarbeiterbefragung liegen in einer zentral gesteuerten, schnellen Verteilung der Fragebögen, die nachprüfbar jeden Mitarbeiter erreichen, und in einem effektiven Rücklaufcontrolling mit der Möglichkeit für automatisierte, individuelle Nachfaßaktionen. Darüber hinaus ist eine sofortige Datenerfassung ohne Zeitverluste möglich, wobei Datenerfassungsfehler vermieden werden können. Nicht zuletzt sprechen Kosteneinsparungen bei Produktion, Distribution und Versand der Fragebögen sowie eine Kontrolle der Zugangsregelungen und Verhinderung von Mehrfachteilnahmen für den Einsatz einer Onlinebefragung.
- ❖ Die Angabe der demographischen Merkmale zu den Statements der Mitarbeiter stellt keine Verletzung der zugesagten Anonymität dar und ermöglicht eine gezielte Weiterbearbeitung in den Teams.
- ❖ Um eine angemessene Kommunikation der Ergebnisse für alle Belegschaften zu garantieren, wird vorgeschlagen, dass die Projektleitung eine erste Basisinformation erarbeitet und den einzelnen Standorten zur Verfügung stellt.

3. Globale und standortspezifische Maßnahmenentwicklung

- ❖ Die Definition unterschiedlicher Maßnahmenebenen ist dann zielfindend und effizient, wenn diese einen differenzierten und adressatenspezifischen Verbesserungsprozess ermöglicht. Optimalerweise sollte dieser auf verschiedenen Unternehmensebenen parallel stattfinden und mit der vorherrschenden Organisationsstruktur korrespondieren.
- ❖ Ein globaler Maßnahmenprozess kann grundsätzlich nur dann erfolgreich sein, wenn alle Verantwortlichen eingebunden und kulturelle Besonderheiten berücksichtigt werden. Die betrieblichen Instanzen (Geschäftsleitung, Betriebsrat) und Multiplikatoren (Führungskräfte) müssen sich geschlossen und tatkräftig für einen Verbesserungsprozess einsetzen. Damit dies bei nachfolgenden Mitarbeiterbefragungen umfassender geschehen kann, wird eine Verankerung der MAB in das Zielsystem „Management by Objectives“ (s. 3.5.6) vorgeschlagen.
- ❖ Der subgruppenspezifische Entwicklungsbedarf (weibliche Beschäftigte, ältere Arbeitnehmer) ist zukünftig aufgrund der demographischen Entwicklung und Förderung von Chancengleichheit stärker zu beachten. Themen wie „Work-Life-Balance“, flexible Arbeitszeitmodelle, Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit sowie Aufstiegschancen müssen zukünftig deutlicher akzentuiert werden.
- ❖ Zur Vermeidung von Überlastungssituationen innerhalb der Projektgruppen gilt es, ausreichend Kapazitäten einzuplanen. Darüber hinaus müssen bei den Koordinatoren ausreichend Fertigkeiten in der Leitung von Teams vorhanden sein. Zur Ermöglichung einer standortübergreifenden Kommunikation sind gute Englischkenntnisse notwendige Voraussetzung.
- ❖ Die Kontrolle der umgesetzten Maßnahmen sollte bei weiteren Befragungen engmaschiger erfolgen, damit Abweichungen frühzeitiger erkannt werden können. Hierfür ist es notwendig, dass die Projektleitung die Maßnahmenimplementierung vor Ort selbst prüft. Dies würde auch den Prozess des Maßnahmen-Controllings effizienter machen.

4. Sicherung der Maßnahmen

- ❖ Die festgestellten Defizite in der Sozial- und Führungskompetenz von Vorgesetzten wurden auf zentraler und lokaler Ebene umfassend bearbeitet. Damit diese Maßnahmen nachhaltig wirken können, sind alle neuen Führungskräfte entsprechend zu schulen.
- ❖ Obwohl neue Karrierewege geschaffen wurden, werden aufgrund flacher Hierarchien dennoch die Karriereerwartungen der Mitarbeiter höher sein als die Chancen zur Realisierung. Deshalb sollten zukünftig Maßnahmen des Job Enrichments stärker forciert werden.
- ❖ Die Innovationskraft wurde an vielen Standorten gefördert. Dies war an den Standorten Bratislava und Tondela nicht der Fall. Deshalb sollten dort lokale Projekte ins Leben gerufen werden.
- ❖ Alle Standorte setzten vielfältige Maßnahmen zur Verbesserung von Information und Kommunikation um und schulten darüber hinaus alle Mitarbeiter umfassend über die Ziele des Unternehmens. Entscheidend für die Nachhaltigkeit dieser Verbesserungen ist, dass alle neuen Mitarbeiter gleichermaßen informiert werden.
- ❖ Vielfältige Maßnahmen stellen sicher, dass neue Mitarbeiter schneller wirkungsfähig sind. Zur Sicherung der Verbesserungen in der Einweisung und Einarbeitung müssen diese kontinuierlich auf ihre Einhaltung geprüft werden.
- ❖ Der Themenbereich „Arbeitsplatz“ konnte aus unternehmenspolitischen Vorgaben nicht umfassend bearbeitet werden. Möglich wäre, neben der Aufnahme des Themas bei der nächsten internationalen Untersuchung die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen innerhalb einer thematischen Befragung zu untersuchen und Maßnahmen zur Optimierung der Situation einzusetzen.
- ❖ Die Unzufriedenheit mit dem Arbeitsentgelt und der Arbeitsbelastung veranlasste einige Standorte zu weiterführenden Analysen, was eine Modifikation der Entgeltsysteme nach sich zog. An anderen Standorten hatte dieses Thema keine Priorität und sollte nochmals aufgegriffen werden.
- ❖ Die abteilungsübergreifende Kooperation und eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter wurde insbesondere an den Standorten Coventry, Bratislava, Coburg, Sta. Margarida und Wuppertal verbessert. An den anderen Standorten gilt es, weitere Maßnahmen zu überlegen.

- ❖ Mehr Mitspracherechte wurden insbesondere Fertigungsmitarbeitern eingeräumt. An den Standorten Rožnov, Tondela, Sta. Margarida und Puebla wurde dieser Aspekt vernachlässigt und sollte deshalb lokal vorangetrieben werden.
- ❖ Maßnahmen zur besseren Identifikation mit dem Unternehmen waren die Durchführung von Family Days an drei Standorten. Es gilt zu überlegen, zukünftig an allen Werken einen Tag der offenen Tür zu veranstalten und die Aktivitäten des Betriebs-sports an allen Niederlassungen zu ermöglichen.
- ❖ Die MAB darf nicht nur Ausgangspunkt für Verbesserungen sein, sondern ist auch Messinstrument für das Ausmaß eingeleiteter Veränderungsmaßnahmen. Deshalb dürfen MABs kein singuläres Ereignis sein, sondern müssen in einer sinnvollen Einbettung eines Gesamtprozesses regelmäßig wiederholt werden.

9.5 Schlussfolgerungen für die Wissenschaft

Aktionsforschung und Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung versteht sich als partizipative Veränderungsstrategie und deshalb bietet sich der aktionsforscherische Ansatz an. Wer als Forscher oder Berater „vor Ort“ empirisch arbeitet, muss sich jedoch der Komplexität der Realität stellen. Diese Wirklichkeit lässt sich nach Comelli (1997, S. 33)

„weder im Laborexperiment noch im Feldexperiment so exakt abbilden, dass das Forschungsdesign den Bedingungen „strenger“ Forschung in zufrieden stellendem Maße genügt“.

Vielmehr ist der Aktionsforscher gehalten die Forschungen an den Bedürfnissen, Problemen und Fragestellungen der Betroffenen zu orientieren und die Vorgehensweise ebenso wie das Forschungsdesign mit den betrieblichen Realitäten abzustimmen und dabei auch praktische Erfahrungen und Anregungen aufzunehmen.

Fengler (1978, S. 378) und Comelli (1997, S. 33 ff.) skizzieren Aktionsforschung als alternative Art der Forschung zusammenfassend wie folgt:

- Die Untersuchungssituation ist für jedermann transparent.
- Das Instrumentarium wird gemeinsam entwickelt oder zumindest in seiner Funktion erläutert.
- Erhobene Daten verschwinden nicht in Aktenschränken, sondern werden den Betroffenen zur Verfügung gestellt und in ihrer Bedeutung für die Fragestellung mit ihnen erläutert sowie Verbesserungen initiiert.
- Es muss ausreichend sozialwissenschaftliche Kompetenz gegeben sein (Comelli, 1997, S. 33).
- Die Vorgehensweise und das Forschungsdesign muss sich an den betrieblichen Realitäten orientieren und ausrichten (Comelli, 1997, S. 33)

Aktionsforschung bei Brose

Die genannten Bedingungen der Aktionsforschung wurden bei Brose folgendermaßen erfüllt:

Transparenz der Untersuchungssituation:

Eine unternehmensweite Marketingoffensive stellte eine angemessene und umfassende Information über die Ziele und Modalitäten der Umfrage sicher. Durch Transparenz wurde die Akzeptanz für das Instrument und damit auch die Bereitschaft der Belegschaft, sich an der Mitarbeiterbefragung zu beteiligen, gefördert. Hierfür sprechen sehr hohe Rücklaufquoten von durchschnittlich nahezu 90 Prozent

Gemeinsame Entwicklung des Instrumentariums und Orientierung an betrieblicher Realität:

Die firmenspezifische Konzeption des Fragebogens und die interne Durchführung bedingte von vornherein, sich an den Bedürfnissen, Problemen und Fragestellungen der Organisation zu orientieren und die Vorgehensweise, ebenso wie das Forschungsdesign, mit den betrieblichen Gegebenheiten abzustimmen. Hierbei erfolgte eine Einbeziehung der betrieblichen Multiplikatoren, wie Unternehmensleitung, Betriebsrat und Mitarbeiter.

Daten verschwinden nicht in Aktenschränken, sondern werden Betroffenen zur Verfügung gestellt und in ihrer Bedeutung erläutert sowie Verbesserungen initiiert:

Die Offenlegung der Prozesse und aller Befunde sowie die garantierte Ableitung von Maßnahmen und deren Controlling waren feste Prinzipien für den gesamten Organisationsprozess. Wie in Abschnitt 5.2 beschrieben, handelt es sich bei den MABs der Firma Brose nicht um eine „Eintagsfliege“: Seit 1990 werden regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, woran sich bisher ein umfassender Organisationsentwicklungsprozess anschloss. Mehr als tausend Einzelmaßnahmen wurden insgesamt umgesetzt.

Sozialwissenschaftliche Kompetenz:

Die von Comelli (1997) geäußerte Bedingung hinsichtlich des Vorhandenseins von sozialwissenschaftlicher Kompetenz wurde durch die Kooperation mit einem externen wissenschaftlichen Berater gewährleistet. Bei der vorliegenden Studie garantierte Professor H. J. Liebel, Sozial- und Organisationspsychologie der Universität Bamberg, eine fachgerechte Vorgehensweise.

Abbildung 50 stellt aktionsforscherisches Vorgehen im Rahmen eines OE-Prozesses dar und stellt einen Vergleich zwischen klassischer Forschung und Aktionsforschung an:

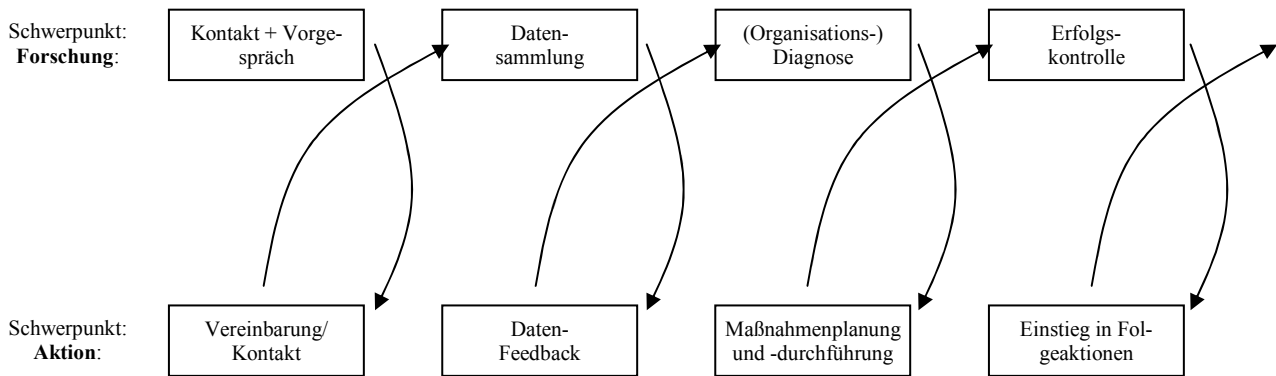


Abb. 51: Ablaufphasen des OE-Prozesses als Aktionsforschung nach Comelli
 Quelle: Bungard, 1997, S. 35 Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements

In Abbildung 50 beginnt jedes OE-Projekt mit einer Datenerhebung (= Forschung), welche im Rahmen einer ersten Vereinbarung zunächst Informationen über die derzeitige Situation, mögliche Ziele und Rahmenbedingungen beinhaltet.

Als erste „Aktion“ folgt eine Vereinbarung, die den Rahmen des Projektes absteckt, die Beteiligung der Betroffenen definiert sowie die Datenerhebungsmethode und Art des Feedbacks festlegt. Dann folgt wieder „Forschung“ in Form der Erfassung des Ist-Zustandes (z. B. durch Befragung). Die Rückmeldung der aufbereiteten Daten (Datenfeedback) ist dann der nächste Aktionsschritt, während die Diagnose und Analyse der Problemvernetzung innerhalb des Gesamtsystems und seiner Subsysteme wiederum der Forschungsebene zuzurechnen sind.

Als weitere Aktionsphase folgen nun die Entwicklung von Maßnahmenplänen, die Organisation ihrer Durchführung und natürlich die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen. Die abschließende Erfolgskontrolle (Forschung) macht den ersten Prozesszyklus komplett, wobei die Erfolgskontrolle zugleich eine Datensammlung für den nächsten Prozessakt darstellt. Die Bezeichnung „*rollierender Prozess gemeinsamen experimentellen Lernens*“ (Comelli, 1997, S. 35) beschreibt den aktionsforscherischen Ansatz treffend.

Transfer zu dem OE-Prozess der Firma Brose

Am Beispiel vorliegender Untersuchung definiert die Autorin und Projektleiterin die Rahmenbedingungen des OE-Projektes und diskutierte diese mit dem Steuerungsgremium (s. 6.1.4). Hierbei wurde die derzeitige betriebliche Situation betrachtet und mögliche Ziele überlegt.

Der daraus resultierende „Kontrakt“ bestand in Form eines Projektantrages, welches die Bedingungen des Gesamtprojektes (Untersuchungsumfang) und Beteiligung der Betroffenen (Betriebsrat, Top Management, Belegschaft) definierte sowie die Datenerhebungsmethode (schriftliche Befragung und Einsatz eines firmenspezifischen Fragekonzeptes) und das Ergebnisfeedback (Information der betrieblichen Multiplikatoren) festlegte.

Daran schloss sich die „Forschung“, in Form einer internationalen Mitarbeiterbefragung an. Die Rückmeldung der Ergebnisse war der nächste Aktionsschritt (s. 6.2.4), wobei die Diagnose, Analyse und Vernetzung des Projekts die Aufgabe der Projektleitung war, was wiederum der Forschungsebene zugeordnet wird.

Als weitere Aktionsphase folgte die Entwicklung von Maßnahmenplänen, die Organisation ihrer Durchführung (Definition von Maßnahmenebenen, Art des Maßnahmen-Feedbacks) und die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen (Maßnahmen-Controlling).

Die abschließende Erfolgskontrolle (Forschung) in Form einer erneuten Befragung ist geplant und wird zugleich die Basis für den nächsten Prozesszyklus darstellen.

Der Praxistransfer zeigt, dass das Vorgehen im Rahmen des OE-Prozesses bei der Firma Brose als Aktionsforschung bezeichnet werden kann. Dabei orientierte es sich an den Bedürfnissen, Problemen und Fragestellungen der Organisation. Bei der Vorgehensweise, ebenso wie im Forschungsdesign, wurden betriebliche Ziele, Anforderungen und Realitäten sowie praktische Erfahrung und Anregungen aller Beteiligten einbezogen.

Somit ist der beschriebene Prozess für die Arbeitszufriedenheitsforschung ein Beispiel einer erfolgreichen Aktionsforschung mit einem gelungenen internationalen OE-Prozess bei einem global agierenden Unternehmen.

10. Literaturverzeichnis

Adams, J.S. (1963 a): Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. S. 422-436. In: Weinert, A. B., (1992): *Lehrbuch der Organisationspsychologie*, Psychology Verlags Union: Weinheim. S. 297.

Adams, J.S. (1965): Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Ed): *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2. Academic Press: New York. S. 267-299.

Alderfer, C.P. (1969): An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4.

Alderfer, C.P. (1972): *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.

Allen, N. & Meyer, J.P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In: *Journal of Occupational Psychology*. Nr. 63. S. 1-18.

Amtsblatt der Europäischen Union (2004/C 10/05): Stellungnahme des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuß. Brüssel. 2003-09-22.

Atkinson, J. W. & Feather, N.T. (1966) (Eds.): *A theory of achievement motivation*. Wiley: New York.

Barlage-Melber, E. (2003): *Hinweise zur EU-Osterweiterung*. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: München.

Becker, M., (2005): *Motivationstheorien*, Martin-Luther Universität Halle-Wittenberg, Internet: <http://66.249.93.104/search?q=cache:2hnREy40rLEJ:mitglied.ly...10.07.2005>.

Becker, M.(2002): *Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 3. Auflage. Stuttgart.

Beck-Texte (2004): *Arbeitsgesetze 64. Auflage 2004*. dtv: München. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. *Synopse 2003*. Europäische Betriebsräte in der erweiterten EU: München.

Behrend, H. (1953): Absence and labour turnover in a changing economic environment. *Occupational psychology*, 27. S. 69-79.

Beierle, B. (1995): *Psychologische und technische Analyse von Lkw-Verkehrsunfällen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.

Beimel, J. (1990): *Qualitative und quantitative Analysen von Fragebogenkommentaren zur Arbeitszufriedenheit*. Diplomarbeit, FB06 Psychologie, Universität Gießen.

Berner, S. (2000): *Reaktion der Verbleibenden auf einen Personalabbau*. Dissertation Nr. 2248 der Universität St. Gallen über: Dr. Samuel Berner, Rütlistrasse 15, CH-8307 Effretikon.

Berthel, J. (1997): *Personalmanagement: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 5. aktualisierte und korr. Auflage, Stuttgart. S. 34 ff.

Blom, H. & Meier, H. (2002): *Interkulturelles Management. Internationale Kommunikation. Internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen*. Herne/Berlin: Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co.

Blum, M. L. & Naylor, J.C. (1968): *Industrial Psychology*. Harper & Row: New York.

Bögel, R. & v. Rosenstiel, L.: (1997): *Die Entwicklung eines Instruments zur Mitarbeiterbefragung: Konzept, Bestimmung der Inhalte und Operationalisierung*. In: *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements*. Psychologie Verlags Union: Weinheim. S. 84-96.

Böhm, W. (1997): *Mitarbeiterbefragung. Juristische Rahmenbedingungen*. In: Bungard, W. & Jöns, I. (1997): *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements*. Psychologie Verlags Union: Weinheim. S. 236-245.

Borg, I. (1995): *Mitarbeiterbefragungen. Strategisches Aufbau- und Einbindungsmanagement*. Hogrefe: Göttingen.

Borg, I. (1997b): *Mitarbeiterbefragungen im Rahmen des Aufbau- und Einbindungsmanagement-Programms (AEMP): Entwicklungen und Erfahrungen*. In W. Bungard & Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung: Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 59-73). Weinheim: Beltz.

Borg, I. (2000): Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Hogrefe: Göttingen, Bern, Toronto, Seattle

Borg, I. (2003): Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. 3. Aufl., Hogrefe: Göttingen, Bern, Toronto, Seattle.

Borg, I. (2003): Affektiver Halo in Mitarbeiterbefragungen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 47 (N.F.21)1, S. 1-11. Hogrefe-Verlag: Göttingen.

Bortz, J. & Döring, N. (2002): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (3. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.

Brayfield, A.H. & Crockett, W.H. (1955): Employer attitudes and employer performance. Psychological Bulletin. Nr. 52, 5. S. 396-424.

Brose (2004): Zahlen, Daten, Fakten der Brose-Unternehmensgruppe. Faltblatt.

Brose (2003): Brose Arbeitswelt. Faltblatt.

Brose (2004): Brose Unternehmenspräsentation- Produkte.

Brose (2005): Fluktuationsanalyse von Angestellten 2001-2004.

Brose (1992): Dokumentation der Mitarbeiterbefragungen 1990.

Brose (2004): Mitarbeiterbefragung - Auswertung Offene Fragen.

Brose (1999): Dokumentation der Mitarbeiterbefragungen 1994/1998.

Brose (2004): Internationale Maßnahmenimplementierung.

Brose (2004): Analyse der Mitarbeiterbefragungen 2003/2004.

Brose (1992): Dokumentation der Mitarbeiterbefragungen 1990.

Brose (2004): Analyse der Mitarbeiterbefragungen 2003/2004.

Brüggemann, M. Hunecke, R. & Mütze, S. (1999): Arbeitsmotivation als Qualitätsfaktor. Qualität und Zuverlässigkeit., 44 (10), S. 1274-1278).

Bruggemann, A., Großkurth, P., & Ulich E. (1975): Arbeitszufriedenheit. Huber: Bern.

Bruggemann, A. (1974): Zur Unterscheidung verschiedener Formen der „Arbeitszufriedenheit“. Arbeit und Leistung, 28. S. 281-284.

Bungardt, W. (2000): Mitarbeiterbefragungen als Feedbackinstrument im Rahmen eines systematischen Prozeßcontrollings. In: Wirtschaftspsychologie Jg. 7 – Heft 3, S. 4-15.

Bungard, W. & Jöns, I.(1997): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Psychologie Verlags Union: Weinheim.

Bungard, W. (1993): Probleme anwendungsbezogener organisationspsychologischer Forschung. In: H. Schuler (Hrsg.) Lehrbuch Organisationspsychologie (107-127). Göttingen: Hogrefe.

Campbell, J.J. & Pritchard, R.D. (1976): Motivation theory in industrial and organizational psychology. In: Dunette, M.D. (ED.): Handbook of industrial and organizational psychology. Rand McNally: Chicago. S. 63-130.

Comelli, G. (1997): Mitarbeiterbefragungen und Organisationsentwicklungsprozesse. In: Bungard, W. und Jöns, I.: Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Psychologie Verlags Union: Weinheim.

Creusen, U. (2004): Mit zwölf Fragen zum Erfolg. In: Personal 2/04. S. 40-43.

Converse, J.M. & Presser, S. (1986): Survey questions: Handicrafting the standard questionnaire. Newbury Park, CA: Sage.

Däubler, W. (1995): Das Arbeitsrecht. Bd. 1., 14. Auflage. Reinbek bei Hamburg.

Domsch, M.E. & Siemers, S. (1994): Mitarbeiterbefragungen. In: Freimuth, J. & Kiefer, B.-U. (Hrsg.) (1995): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Verlag für Angewandte Psychologie: Göttingen. S. 39-72.

Domsch, M.E. & Ladwig, D.H. (2000): Handbuch Mitarbeiterbefragungen. Springer Verlag: Berlin, Heidelberg New York.

Drumm, H.J. (2000): Personalwirtschaftslehre, 3. Auflage. Berlin.

Edwards, J.E. & Thomas, M.D., Rosenfeld, P. & Booth, S. (1997): How to conduct organizational surveys. Nebury Park, CA: Sage.

European Foundation for Quality Management (1999). Das EFQM-Modell für Excellence. Brüssel.

Falk & Müller (2004): Europäische Mitbestimmung aus: Infomappe „Europäische Betriebsräte“ der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.; Grundsatzabteilung Recht: München.

Fengler, J. (1978): Editorial zum Schwerpunktthema „Aktionsforschung“. Gruppendynamik, 9, S. 337-379.

Fettel, A. (1997) Mitarbeiterbefragungen – Anforderungen und Erwartungen aus Sicht der Mitarbeiter. In: Bungard, W. und Jöns, I.: Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Psychologie Verlags Union: Weinheim. S. 97-113.

Fiebes, H. (2004): Wie ist das HR- Management? Ergebnisse einer bundesweiten Studie zur Arbeitssituation. In: Personalführung 4. S. 48-57.

Fies, N., Schmitt, V. (1997): Mitarbeiterbefragungen- Ausgangsbasis für Benchmarking? In: Bungard W. und Jöns, I.: Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Psychologie Verlags Union: Weinheim. S. 195-213.

Fieten, R. 1980): Organisationspsychologie II; in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart.

Fischer, L. (Hrsg.) (1991): Arbeitszufriedenheit. Hogrefe: Stuttgart.

Fischer, L. (1989): Strukturen der Arbeitszufriedenheit. Hogrefe: Göttingen.

Fischer, L., & Lück, H.E. (1972): Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). Psychologie und Praxis, 16. S. 63-76.

Flanagan, J.C. (1954): The critical incident technique. Psychological Bulletin. Nr. 51. S. 327-358.

Fleishman, E.A. (1972a): Manual for the supervisory behavior description questionnaire. Washington, D.C.: American Institute for Research.

Franzen, M. (2003): EU-Erweiterung und Europäische Betriebsräte, Universität Konstanz aus: Infomappe "Europäische Betriebsräte" der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.; Grundsatzabteilung Recht: München.

Freimuth, J. & Kiefer, B.-U. (Hrsg.) (1995): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Verlag für Angewandte Psychologie: Göttingen.

Fröhlich, W.D.: Wörterbuch Psychologie. Digitale Bibliothek, Bande 83, Aufl. 24, DTV Verlag. Berlin 2002

Fürstenberg, F. (1964): Der Betriebsrat-Strukturanalyse einer Grenzsituation. Aus: Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt/Main.

Galliker, M. (1979): Arbeitszufriedenheit. Schein und Wirklichkeit. In: Psychologie heute. 6 (11). S. 46-52.

Gallup, G. (1988): Employee research: From nice to know to need to know. Personnel Journal, August, 42-43.

Ganserer, J. (1997): Die Mitarbeiter-Meinungsumfrage der Bayerischen Vereinsbank AG. In: Bungard W. und Jöns, I.: Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Psychologie Verlags Union: Weinheim. S. 274-283.

Ganserer, J. & Große-Peclum, K. H. (1995): Mitarbeiter- Meinungsumfrage als Bestandteil der Organisationsentwicklung. In: Freimuth, J. & Kiefer, B.-U. (Hrsg.) (1995): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Verlag für Angewandte Psychologie: Göttingen. S. 95-124.

Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (1996): Organisationspsychologie. Kohlhammer: Stuttgart, Berlin, Köln.

Gebert, D., & von Rosenstiel, L. (2002): Organisationspsychologie. 5. Auflage. Kohlhammer: Stuttgart.

Grosse-Halbuer, A. (2005): Heer der Untoten. In: Wirtschaftswoche Nr. 25, 06. S. 83-85.

Grunwald, W. (2005): Ethik und Moral in Unternehmen. In: Personalführung 2005/5, S. 72-83.

Hackett, R.D. & Guion, R.M. (1985): A reevaluation of the absenteeism/job satisfaction relationship. Organizational Behavior and Human Decision Process. Nr. 35. S. 340-381.

Halpin, A.W. & Winer, B.J. (1957): A factorial study of the leader behavior descriptions. In: R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, Research Monograph No. 88.

Hauser, F. & Makhfi, J. (2004): Wenn Mitarbeiter gerne für ihr Unternehmen arbeiten.... In: Personalwirtschaft. 4. S. 30-33.

Hauser, F. (2005): Referat zum Jahreskongreß „Great Place to Work“. 05/05. Berlin.

Heckhausen, H. (1980): Motivation und Handeln. Lehrbuch der Motivationspsychologie. Springer: Berlin.

Hellriegel, D., Slocum, J.W. Jr. & Woodman, R.W. (1992): Organizational behavior. St. Paul, MN: West Publishing Co.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959): The Motivation to Work. Wiley: New York.

Herzberg, F. (1966): Work and the nature of man. Cleveland.

Herzberg, F. (2003): Was Mitarbeiter in Schwung bringt. In: Harvard Business manager. 4/03. S. 50-62.

Hoffmann, K. & Koop, B. (2004): Die „Employee-Quality-Customer Chain“. In: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie. 19 (1), S. 3-8.

Hofstede, G. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management. Wiesbaden: Gabler.

Hofstede, G.(1997): Culture and organisations. Software of mind. New York: McGraw Hill.

Hoppock, R. (1935): Job Satisfaction. Harper & Row: New York.

House, R.J. & Rizzo, J.R. (1972): Role conflict and ambiguity as critical variables in model of organizational behaviour. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 7. S. 467-505.

Iaffaoldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985): Job satisfaction and job performance. A Meta-analysis. In: *Psychological Bulletin*. 97. S. 251-273.

Jiménez, P. & Bert, S. (2005): Mitarbeiterzufriedenheit messen. In: *Personalführung* 07-08, S. 64-67.

Job Enrichment – Internetrecherche: Medwell-Inhaltstheorien: II-Anwendung/Job Enrichment, 15.06.2005.

Jöns, I. (1997): Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen. In: Bungard W. und Jöns, I.: *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements*. Psychologie Verlags Union: Weinheim.

Judge, T.A., Thoeresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship. A qualitative and quantitative review. In: *Psychological Bulletin*. 127. S. 376-407.

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2000): *The balanced scorecard. Excellence durch Total Quality Management*. München: Hanser.

Kotthoff, H. (1981): *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Frankfurt/Main.

Kotthoff, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München.

Krosnik, J.A. & Fabrigar, L.R. (1997): Designing rating scales for effective measurement in surveys. In: L. Lyberg, P. Biemer, M. Collins, E. de Leeuw, C. Dippo, N. Schwarz & D. Trewin (Hrsg.): *Survey measurement and process quality* (S. 141-164). New York: Wiley.

La Rocco, J.M. (1983): Job attitudes, intentions, and turnover. An analysis of effects using latent variables. In: *Human Relation*. 36. S. 813-816.

- Lauterburg, C. (1995): Die Stimme der Basis: Mitarbeiter befragen 600 Kollegen im Betrieb. In: Freimuth, J. & Kiefer, B.-U. (Hrsg.) (1995): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Verlag für Angewandte Psychologie: Göttingen. S. 153-174.
- Lawler, E.E. (1971): Pay and organizational effectiveness: A psychological view. McGraw-Hill: New York.
- Lawler, E.E. (1973): Motivation in work organizations, Monterey, Ca.: Brooks/Cole.
- Lawler, E.E. (1977): Motivierung in Organisationen. Bern/Stuttgart.
- Liebel, H.J. & Oechsler, W.A. (1994): Handbuch Human Ressource Management. Gabler: Wiesbaden.
- Liebel, H.J. (1978): Führungspsychologie. Hogrefe: Göttingen, Toronto, Zürich.
- Liebel, H.J., Ziegler, G. (1983): Organisationspsychologische Beratung. Bayerische Verlagsanstalt Bamberg.
- Lienert, G.A. (1969): Testaufbau und Testanalyse. (1. Aufl. 1961) 3. Aufl., Beltz: Weinheim.
- Locke, E.A. (1969): What is job satisfaction? Organizational Behaviour and Human Performance. 4. S. 309-336.
- Likert, R. (1961): New patterns of management. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967): The human organization. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E.A. (1969): What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance. 4, S. 309-336.
- Locke, E.A. (1976): The nature and causes of job satisfaction. In: Dunette, M.D. (Ed.): Handbook of industrial and organizational psychology. Rand McNally: Chicago. S. 1297-1349.
- Locke, E. & Henne, D. (1986): Work motivation theories. In: C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.) (1986): International Review of Industrial and Organizational Psychology. Wiley: Chichester. (S. 1-35).

Lück, H.E.: (1997): Die Zufriedenheit deutscher Mitarbeiter in europäischer Perspektive. In: Bungard, W. & Jöns, I.(1997): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Psychologie Verlags Union: Weinheim.

Luthans, F., (1985): Organizational behavior modification and beyond. An operant and social learning approach. 2. Auflage. Glenview/London.

Mangione, T.W. (1995): Mail Surveys: Improving the quality. Thousand Oaks, CA: Sage

Marginson P. & Sisson, K. (1996): European Works Councils – Opening the Door to European Bargaining? In: Industrielle Beziehungen. Jg. 3. S. 229-236.

Maslow, A. (1954): Motivation and personality, New York.

Maslow, A. (1977): Motivation und Persönlichkeit. Rowohlt: Reinbek bei Hamburg.

McClelland, D.C. (1961 b): The achievement motive. Princeton, N.J.: Van Nostrand.

McClelland, D.C. (1965): Toward a theory of motive acquisition. In: American Psychologist. Nr. 20. S. 321-333.

McClelland, D.C. (1978): Macht als Motiv. 1. Auflage. Klett: Stuttgart.

Metzen, J. & Kirsch, J. (1999) : Die Mitarbeiterbefragung. Schlüssel für den Weg in eine bessere Zukunft? In: Personalführung. Nr. 32 (1.), S. 72-76.

Miner, J.B. (1980): Theories of organizational behavior. Hillsdale Ill. The Dryden Press.

Mitchel, T.R. (1974): Expectancy models of job satisfaction, occupational preference and effort. A theoretical, methodological, an empirical appraisal. In: Psychological Bulletin. Nr. 81, S. 1053-1077.

Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, A.H. & Megglino, B.M. (1979): Review and conceptual analysis of the employee turnover process. In: Psychological Bulletin. Nr. 86. S. 493-522.

Moser, (1996): Commitment in Unternehmen. Bern: Huber.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982): Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Akademik Press.

Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. 2. Auflage. Frankfurt/Main.

Münsterberg, H. (1912): Psychologie und Wirtschaftsleben. Leipzig: J. A. Barth.

Murray, A. H. (1938): Explorations in personality. Oxford University Press: New York.

Neuberger, O.(1974a): Theorien der Arbeitszufriedenheit. Kohlhammer: Stuttgart.

Neuberger, O.(1974b): Messung der Arbeitszufriedenheit. Kohlhammer: Stuttgart.

Neuberger, O.(1976b): Der Arbeitsbeschreibungsbogen. Ein Verfahren zur Messung von Arbeitszufriedenheit. Problem und Entscheidung, 15. S.1-169.

Neuberger, O. & Allerbeck, M.(1978): Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Huber: Bern, Stuttgart, Wien.

Neuberger, O. (2000): Das 360° Feedback. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Nicholson, N., Brown, C.A. & Chadwick-Jones, J.K. (1976): Absence from work and job satisfaction. In: Journal of Applied Psychology. Nr. 61. S. 728-737.

Neugebauer, B.: (2003): ZUMA-Methodenbericht Nr. 2003/07: Mitarbeiterbefragungen, Mannheim.

Nieder, P. (1995): Die Arbeitssituationserfassung als Instrument zur Reduktion von Fehlzeiten. In: Freimuth, J. & Kiefer, B.-U. (1995): Geschäftsberichte von untern. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie. S. 229-240.

Odiome, G.S. (1965): Management by Objectives. A system of managerial leadership. Belmont: Fearon Pitman.

Odiome, G.S. (1980): MbO. Führungssysteme der 80er Jahre. München

Ostroff, C. (1992): The relationship between satisfaction, attitudes, and performance. An organizational level analysis. In: Journal of Applied Psychology. Nr. 77. S. 963-974.

Pauli, O. (1992): Mitarbeiterbefragung – ohne den Betriebsrat geht gar nichts. Vortragspapier zur Konferenz „Mitarbeiterbefragung“. Darmstadt: Institute für International Research.

Pittner, P.M.(1997): Mitarbeiterbefragungen – Vertane Chancen? Eine Synopse von Befragungen im Lufthansa-Konzern. In: Bungard, W. & Jöns, I.(1997): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Psychologie Verlags Union: Weinheim.

Porst, R. (2000a): Zur Praxis der Umfrageforschung. Stuttgart. Leipzig. Wiesbaden: Teubner.

Porst, R. (2000b): Question Wording – Zur Formulierung von Fragebogen-Fragen. Howto-Reihe Nr. 2, Mannheim: ZUMA

Porter, L. W. & Lawler, E.E. (1968): Managerial attitudes and performance. Homewood, III: Irwin-Dorsey.

Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973): Organizational work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. In: Psychological Bulletin. Nr. 80. S. 151-176.

Porter, L. W., E.E. & Hackman, J.R.(1975): Behavior in Organizations. New York: McGraw Hill.

Putti, J.M. (1989): Organization development scene in Asia. The case of Singapore. Group and Organization Studies, 14 (3), S. 262-270.

Reimers, E. & Böttcher, K.D. (1997): Von der Meinungsumfrage zur Mitarbeiterbefragung – Der Wandel eines strategischen Führungsinstrumentes bei IBM. In: Bungard, W. & Jöns, I.(1997): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Psychologie Verlags Union: Weinheim.

Remer, A. (1978). Personalmanagement: Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmen. de Gruyter: Berlin und New York.

Richtlinie 94/95/EG vom 22. September 1994, Brüssel

Rosenstiel, L. v. (1975a): Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen – Leistung und Zufriedenheit. Berlin.

Rosenstiel, L. v. (1977): Messung der Arbeitszufriedenheit. In: Pfohl, H.C. & Rürup, B. (Hrsg.) Materialien zur Betriebs- und Volkswirtschaftslehre – MBV. Bd. 2. , Köln. S. 109-127.

Rosenstiel, L. v. & Stengel M. (1988): Organizational Psychology. In: The German Journal of Psychology. Vol. 12. No.1. S. 31-52.

Rosenstiel, L. v. u. a. (1982): Betriebsklima heute. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung: München.

Rosenstiel, L. v. (1992): Betriebsklima geht jeden an! 4. Auflage. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung: München.

Rosenstiel, L. v. (2000): Grundlagen der Organisationspsychologie. 4. Auflage. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

Roth, E. (Hrsg.) (1989): Enzyklopädie der Psychologie. Band 3. Hogrefe: Göttingen, Toronto, Zürich.

Rusbult, C.E. & Farell, D. (1983): A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments. Journal of Applied Psychology, 1983, 68, S. 429-438.

Schmalzl, B., Malsblenden, J.: „Schreibtisch auf Abruf“. Zeitschrift Personal, Heft 06/2005. S. 6-8).

Scholz, Ch. (1994): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4. Auflage, München. S. 428 ff.

Scholz, Chr. & Scholz, M.: (1995): Mitarbeiterbefragungen. Mehr als nur einfach Meinungsumfragen. Personalführung, 9, S. 728-740.

Schuler, H. (1993): Organisationspsychologie. 1. Auflage. Huber: Bern.

Schultz-Gambard, J. (2004): Explorative Studie zur Akzeptanz von Mitarbeiterbefragungen in deutschsprachigen Unternehmen. München, Konstanz.

Sauermann, P.(1979): Standardisierte Fragebogen zur Messung der Arbeitszufriedenheit. Überblick und Kritik. In: Interview und Analyse. 6 (1). S. 27-31.

Semmer, N., Udris, I. (1995): Bedeutung und Wirkung von Arbeit: In: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch für Organisationspsychologie, Bern.

Six, B. & Kleinbeck, U. (1989): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Enzyklopädie der Psychologie. Band 3. Hogrefe: Göttingen, Toronto, Zürich. S. 348-398.

Six, B. & Eckes, A. (1991): Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung – Resultate einer metanalytischen Studie. In: L. Fischer (Hrsg.) (1991): Arbeitszufriedenheit. Verlag für Angewandte Psychologie. Stuttgart. S. 21-45.

Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hucir, Ch.L. (1969): The measurement of satisfaction in work and retirement. A strategy of study of attitudes. Rand McNally: Chicago.

Smith, P. B. & Bond, M. H. (1994). Social psychology across cultures. Analysis and perspectives. New York: Harvester Wheatsheaf.

Spector, P.E. (1997): Job satisfaction. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sprenger, R.K. (1997): Wie geht's? In: W. Bungard, I. Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements (S. 435-440). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Staehele, H. (1990): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Verlag Franz Vahlen. München:

Staehele, H. (1991): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Vahlen: München.

Staehele, H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage. Vahlen: München.

Steers, R.M. & Rhodes, S.R. (1978): Major influences on employee attendance. A process model. In: Journal of Applied Psychology. Nr. 63. S. 391-407.

Steimer, S. (1999): Führungscontrolling mit Mitarbeiterbefragung. MA, Univ. Diplomarbeit.

Stengel, J.R., Dixon, A.L. & Allen, Ch. T. (2004): Durch Zuhören motivieren. In: Harvard Business manager. 02/04. S. 45-57.

Stollberg, R. (1990): Motivation und Arbeitszufriedenheit. Soziologische Grundlagen. In: Psychologische Praxis. Berlin, DDR. 8 4. S. 291-302.

Streeck, W. & Vitols, S. (1995): The European Community. Between Mandatory Consultation and Neoliberalism. In: Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt/Main.

Sudman, S & Bradburn, N. (1974): Response effects in surveys: A review and synthesis. Chicago: Aldine.

Sudman, S. & Bradburn, N. (1996): Thinking about answers: The application of cognitive process to survey methodology. San Francisco: Jossey-Bass.

Thierry, H. & Koopman-Iwema, A.M.(1984): Motivation and satisfaction. In: Drenth, P.J.D., Thierry, H., Willemse, P.J.de Wolff, C. J. (Eds.) (1984): Handbook of Work and Organizational Psychology. Wiley: New York. S. 131-174.

Thompson, K.R. & Terpening, W.D. (1983): Job-type variations and antecedents to intention to leave: A content approach to turnover. In: Human Relations. Nr. 36. S. 655-682.

Töpfer, A. & Funke, (1985): Mitarbeiterbefragung als Analyseinstrument und Grundlage der Organisationsentwicklung. In: Töpfer, A. & Zander, E. (Hrsg.). (1985): Mitarbeiter-Befragungen. Ein Handbuch. Frankfurt: Campus.

Töpfer, A. (1995): Kunden-Zufriedenheit durch Mitarbeiter-Zufriedenheit. Personalwirtschaft, 22 (8), S.10-15.

Töpfer, A. & Opitz, F. (2005): Nutzen nicht voll ausgeschöpft. In: Personalwirtschaft. 1/05. S. 30-32.

Töpfer, A. & Zander, E. (Hrsg.). (1985): Mitarbeiter-Befragungen. Ein Handbuch. Frankfurt: Campus.

Ulich, E. (2001): Arbeitspsychologie. 5. Auflage. Hochschulverlag: Zürich.

Unister-Lexikon: http://www.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stich.2005-06-13.

Vroom, V. (1964/1974): Work and Motivation. Wiley: New York.

Wagner, O. (1995): Diagnosen der Qualitätskultur als Grundlage für ISO-9000 und TQM-Projekte. In: Freimuth, J. & Kiefer, B.-U. (Hrsg.) (1995): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Verlag für Angewandte Psychologie: Göttingen. S. 175-184.

Wallner, I. (1999) Leitbildorientierte Mitarbeiterbefragung. *Personal*, 51 (11), S. 566-570.

Weinert, A.B. (1973): Arbeitsanreize als Motivationsfaktoren. *Zeitschrift für Organisation*, 42. S. 437-444.

Weinert, A.B. (1979b): Zur Wirksamkeit der individuellen Arbeitsleistung in Organisationen. Methoden der Bewertung und Möglichkeiten der Beeinflussung. In: *Zeitschrift für Organisation*, 48. S. 309-314.

Weinert, A.B. (1992): *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. 3. Auflage. Psychologie VerlagsUnion: Weinheim.

Weinert, A.B. (1998): *Organisationspsychologie*. 4. Auflage. Psychologie Verlagsunion: Weinheim.

Welp, C. & Hennersdorf, A. (2005): Unternehmen und Management. Jack Welch. In: *Wirtschaftswoche*. Nr. 19. S. 46-54.

Welp, C. & Hennersdorf, A. (2005): Unternehmen und Management. Jack Welch. In: *Wirtschaftswoche*. Nr. 20. S. 90-93.

Wunderer, R. & Grunwald, W. (1980): *Führungslehre*. Bd. I und II. de Gruyter: Berlin, New York.

Wieken, K. (1974): Die schriftliche Befragung. In H. v. Koolwijk & M. Wieken-Mayser (Hrsg.), *Techniken der empirischen Sozialforschung*, Band 4. Erhebungsmethoden: Die Befragung. München: Oldenburg.

Wiendieck, G. (1994): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Quintessenz: München.

Zink, K.J. (1979): Gründung einer zielgruppenspezifischen Organisationsentwicklung auf Basis von Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. Schmidt: Köln.

11. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Bedürfnispyramide nach Maslow	14
Abb. 2: Herzbergs Hygienefaktoren und Motivatoren	18
Abb. 3: Vergleich von vier Inhaltstheorien	22
Abb. 4: Wert-Erwartungs-Ansatz der Motivation: Das VIE-Modell von Vroom (1964)	24
Abb. 5: Zieltheorie von Locke (1976)	26
Abb. 6: Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975)	29
Abb. 7: Benchmark Great Place to Work Untersuchung 2004	42
Abb. 8: Ergebnisse Great Place to Work Untersuchung 2004	44
Abb. 9: Gegenüberstellung der Bedürfnisse nach Maslow und der Incentives	45
Abb. 10: Prinzipien des vertikalen Job Loading von Herzberg	48
Abb. 11: Fluktuationmotive von Angestellten, das Unternehmen freiwillig zu verlassen	53
Abb. 12: Benchmark/Fairneß – Great Place to Work 2004	59
Abb. 13: Der MbO-Zyklus von Odiorne	62
Abb. 14: Nutzen von Mitarbeiterbefragungen nach Töpfer (2004)	84
Abb. 15: Haupttypen einer MAB und einige ihrer Merkmale	85
Abb. 16: Globale Präsenz der Unternehmensgruppe Brose (Brose 2005)	91
Abb. 17: Brose Arbeitswelt – Bürokonzept (Brose 2005)	93
Abb. 18: Brose Arbeitswelt – Fitneß (Brose 2005)	94
Abb. 19: Brose - Central Employee Counseling	95
Abb. 20: Standorte nach Regionen	101
Abb. 21: Standorte nach Wirtschaftsstruktur	102
Abb. 22: Alternative Formen von Mitarbeiterbefragungen	112
Abb. 23: Klassifikation der internationalen Untersuchung analog zum morphologischen Kasten nach Domsch und Ladwig	113
Abb. 24: Inhalte einer umfassenden Mitarbeiterbefragung	115
Abb. 25: Ergebnisse des KMO- und Bartlett-Test	150

Abb. 26: Faktor 1	159
Abb. 27: Faktor 2	160
Abb. 28: Faktor 3	160
Abb. 29: Faktor 4	161
Abb. 30: Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeit?	163
Abb. 31: Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können einsetzen?	163
Abb. 32: Wie arbeiten die anderen Abteilungen/Gruppen mit Ihnen zusammen?	164
Abb. 33: Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten?	164
Abb. 34: Betriebsklima in der Firma	165
Abb. 35: Internationaler Handlungsbedarf/Innovation und Aufstiegschancen	172
Abb. 36: Internationaler Handlungsbedarf/Führung	173
Abb. 37: Internationales Verbesserungspotential/Mittelwerte	174
Abb. 38: Internationales Verbesserungspotential/Prozentangaben	174
Abb. 39: Handlungsbedarf neue Standorte/Mittelwerte	175
Abb. 40: Handlungsbedarf neue Standorte/Prozentangaben	176
Abb. 41: Verbesserungspotential neue Standorte/Mittelwerte	177
Abb. 42: Verbesserungspotential neue Standorte/Prozentangaben	177
Abb. 43: Integration Wuppertal	178
Abb. 44: Entwicklungsbedarf/Produktionsmitarbeiter	182
Abb. 45: Entwicklungsbedarf/Produktionsmitarbeiter	183
Abb. 46: Entwicklungsbedarf/Weibliche Beschäftigte	184
Abb. 47: Entwicklungsbedarf nach Lebensalter	186
Abb. 48: Entwicklungsbedarf über die Zeit/Führung – Kritikverhalten	189
Abb. 49: Entwicklungsbedarf über die Zeit/Führung – Umsetzung von Verbesserungen	190
Abb. 50: Rangplätze befragter Länder in den Kulturdimensionen von Hofstede	233
Abb. 51: Ablaufphasen des OE-Prozeß als Aktionsforschung nach Comelli	261

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1: Brose: Mitarbeiterstruktur Brose-Gruppe	91
Tab. 2: Weltweite Präsenz	101
Tab. 3: Befragungswellen	103
Tab. 4: Themenbereiche des Fragebogens	116
Tab. 5: Übersicht Stichprobe	126
Tab. 6 Ausschöpfungsquoten	141
Tab. 7: Rotierende Faktorenmatrix (a)	152
Tab. 8: Cronbach-Alpha der Faktoren	152
Tab. 9: Modellzusammenfassung	153
Tab. 10: Koeffizienten	154
Tab. 11: Varianzanalysen (ANOVA)	156
Tab. 12: Signifikante Unterschiede auf Faktor 1	157
Tab. 13: Signifikante Unterschiede auf Faktor 2	157
Tab. 14: Signifikante Unterschiede auf Faktor 3	158
Tab. 15: Signifikante Unterschiede auf Faktor 4	158
Tab. 16: Rangfolge der Standorte	161
Tab. 17: Internationale Beteiligungsraten – Offene Fragen	166
Tab. 18: Primäre Themenbereiche Offenes Item 1	167
Tab. 19: Offenes Item 1 – Themen und Rangplätze der Standorte	168
Tab. 20: Ergebnisse Offenes Items 2	169
Tab. 21: Subgruppe/Lebensalter	185
Tab. 22: Subgruppen/Betriebszugehörigkeit	187
Tab. 23: Maßnahmen elf Standorte	227
Tab. 24: Dimensionen von Hofstede	232
Tab. 25: Maßnahmenebenen	245

12. Anhang

Verzeichnis

	Seite
Anhang A: Aushang für deutsche Standorte	284
Anhang B: Motivationsschreiben zum Fragebogen	287
Anhang C: Fragebogen in deutscher Sprache	288
Statistische Fragen des Standortes Coburg	
Anhang D: Erinnerungsanschriften	295
Anhang E: Information der Ergebnisse (Aushang / Intranet)	297
Anhang F: Ergebnisbericht Werkszeitung / 2003	301
Anhang G: Ergebnisbericht Werkszeitung / 2004	302
Anhang H: Ergebnisse der geschlossenen Fragen Elf Standorte / Prozentangaben	303
Anhang I: Ergebnisse des offenen Items 1 Themen / Rangplätze der elf Standorte	323
Anhang J: Ergebnisse des zweiten offenen Items Themen / Rangplätze der elf Standorte	324
Anhang K: Maßnahmenplan Exemplarisch für Standort Coburg	326
Anhang L: Faltblatt „Manager-employee dialog“	333

Anhang A / B

Aushang für deutsche Standorte

Motivationsschreiben zum Fragebogen

Anhang A – Aushang deutsche Standorte

24. März.03
Barbara Mertel / ZMB
Telefon 1358
Aushang bis 18.04.2003

Mitarbeiterbefragung 2003

Zum dritten Mal führten wir im Jahr 1998 eine gruppenweite Mitarbeiterbefragung durch. Aus den zahlreichen Anregungen seitens der Beschäftigten griffen wir damals rund 650 Verbesserungsmaßnahmen auf und setzten diese weltweit um.

Da Arbeitszufriedenheit ein immerwährender Prozess ständiger Bemühungen von uns allen ist, starten wir in diesem Jahr wieder eine Umfrage. Dabei werden die Beschäftigten in Coburg, Hallstadt, Meerane, Coventry, Sta. Margarida, Querétaro, Puebla, Curitiba, Detroit und Paris befragt. Darüber hinaus ist geplant die Umfrage an den Standorten Bratislava, Gent, Wuppertal, Saarwellingen, Rastatt, Roznov sowie Tondela fortzusetzen.

Die wesentlichen Fakten zur Mitarbeiterbefragung 2003:

Zweck

Die Umfrage soll aufzeigen, wie Sie als Mitarbeiter Ihre Arbeitsbedingungen beurteilen und welche Verbesserungen aus Ihrer Sicht wünschenswert sind.

Durchführung und Beteiligte

Da eine Befragung der Gesamtbelegschaft mit hohem Zeit- und Kostenaufwand verbunden wäre, erhält jeder zweite Mitarbeiter einen Fragebogen. Die Stichprobe wird nach dem Zufallsprinzip von Prof. Dr. H. J. Liebel, Lehrstuhl für Organisations- und Sozialpsychologie der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, ausgewählt.

Themenbereiche

Gegenstand der Untersuchung sind folgende Themen: Arbeitsaufgabe und Arbeitsbedingungen, Mitgestaltung, Mitverantwortung, Zusammenarbeit, Arbeitsqualität, Führung durch direkte Vorgesetzte sowie Betriebsklima und Ansehen der Firma.

Zeitraum

Sie erhalten den Fragebogen Ende März und werden gebeten, den ausgefüllten Bogen bis zum 04.04.2003 zurückzugeben.

Rückgabe

Der Bogen ist in die dafür vorgesehenen Behältnisse zu werfen, die sich an den Pforten im Werk 1 und Werk 2 sowie im Eingangsbereich von Gebäude 25 befinden.

Vertraulichkeit

Die Umfrage ist selbstverständlich anonym. Ihre Angaben werden vertraulich behandelt.

Betriebsrat

Der Betriebsrat stimmte der Umfrage ausdrücklich zu. Als Ansprechpartner steht Ihnen Horst Theil (Tel.: +49 (9561) 21-1252) zur Verfügung.

Ausländische Mitarbeiter mit Sprachproblemen können beim Ausländerbeauftragten des Betriebsrates, Oliver Teodorovic (1930), Hilfestellung erhalten.

Weitere Auskünfte

Fragen zu diesem Projekt beantwortet Ihnen gerne Ihre Zentrale Mitarbeiterberatung, Barbara Mertel (Tel.: +49 (9561) 21-1358; Email: Barbara.Mertel@brose.net)

Bitte nutzen Sie die Gelegenheit, Ihre Meinung auszudrücken und Vorschläge zu machen.

Da wir nicht jeden Mitarbeiter befragen können, stehen Ihre Antworten auch stellvertretend für Ihre Kollegen und Kolleginnen und sind daher besonders wichtig!

Horst Theil / BR

Barbara Mertel / ZMB

Anhang B – Motivationsschreiben zum Fragebogen

Mitarbeiterbefragung 2003

Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter,

vielleicht wissen Sie es ja noch:

Ende 1998 wurde in unserem Unternehmen bereits die dritte repräsentative Umfrage zum Thema "Arbeitszufriedenheit" durchgeführt. Damals wurden Sie gefragt, wie Sie das Unternehmen beurteilen und "wo Sie der Schuh drückt". Die Untersuchungen waren sehr erfolgreich, weil viele Mitarbeiter offen und ehrlich aussprachen, was sie bei Brose gut finden, aber auch, was noch verbessert werden soll.

Die Geschäftsführung nahm Ihre Anregungen sehr ernst. Ein internationales Projektteam hat rund 650 Maßnahmen erarbeitet, die darauf abzielten, Ihre persönliche Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Nur um einige zu nennen: Optimierte Auswahlverfahren für Führungskräfte, Wiedereinführung des Förderkreises, eindeutige Zielvereinbarungen, umfassende Weiterbildungsprogramme, verbesserte Einweisung und Einarbeitung, Intensivierung von Teamarbeit, Gestaltung der Arbeitsplätze nach ergonomischen Gesichtspunkten sowie Optimierung von Arbeitsmitteln und Arbeitsprozessen und vieles mehr.

Arbeitszufriedenheit ist ein immerwährender Prozess ständiger Bemühungen von uns allen. Wir werden deshalb weitere Untersuchungen bei den Mitarbeitern an den Standorten Coburg, Hallstadt, Meerane, Coventry, Sta. Margarida, Querétaro, Puebla, Curitiba sowie bei den Entwicklungs- und Vertriebsgesellschaften Detroit und Paris durchführen.

Ihre Meinung ist uns wichtig! Ihre Einschätzung über Ihre Arbeitsaufgabe und Ihre Arbeitsbedingungen sowie über Führung, Zusammenarbeit und Betriebsklima u.v.m. ist gefragt. Jetzt möchten wir Ihnen wieder die Gelegenheit geben, all das auszusprechen, was Sie auf dem Herzen haben.

Auch bei dieser Umfrage werden von einem externen Berater Mitarbeiter nach dem Zufallsprinzip repräsentativ ausgewählt. Sie als ausgewählter Mitarbeiter haben damit die Chance, sozusagen auch stellvertretend für Ihre Kollegen, Ihre Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten darzustellen.

Ihre ehrliche Meinung ist daher für uns besonders wichtig!

Wieder ist es eine schriftliche Befragung – aber selbstverständlich **vertraulich** und **anonym**. Sie brauchen deshalb nicht Ihren Namen auf den Fragebogen zu schreiben. Natürlich können Sie **freiwillig** Angaben zu Ihrer Person machen und Ihren Arbeitsplatz nennen. Das hätte den Vorteil, dass wir Ihnen gezielt helfen können.

Bitte werfen Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum 04.04.2003 in die dafür bereitgestellten Behältnisse. Diese befinden sich an den Pforten im Werk 1 und Werk 2 sowie im Eingangsbereich des Gebäudes 25. Dort wartet außerdem ein kleines Präsent auf Sie.

Der Betriebsrat befürwortet diese Umfrage. Weitergehende Fragen zu diesem Projekt beantwortet Ihnen gerne unsere Zentrale Mitarbeiterberatung, Barbara Mertel (Tel.: +49 (9561) 21-1358; Email: Barbara.Mertel@brose.net).

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Mit freundlichen Grüßen

Michael Stoschek
Geschäftsführender Gesellschafter

Anhang C

Fragebogen in deutscher Sprache

Statistische Fragen des Standortes Coburg

Anhang C – Fragebogen

Mitarbeiterbefragung 2003

Teil I Arbeitsaufgabe und Arbeitsbedingungen

1. Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeit?

- sehr gut Gut nicht so gut gar nicht

2. Gibt Ihnen Ihre Arbeit das Gefühl, etwas leisten zu können?

- ja Teilweise nein

3. Wie schätzen Sie Ihre beruflichen Aufstiegschancen bei Brose ein?

- sehr gut gut weniger gut schlecht kann ich nicht einschätzen

4. Wie zufrieden sind Sie mit der Höhe Ihres Arbeitsentgeltes, bezogen auf die geleistete Arbeit?

- sehr zufrieden Zufrieden eher unzufrieden unzufrieden

5. Wie empfinden Sie Ihre allgemeine Arbeitsbelastung?

- viel zu hoch zu hoch In etwa richtig zu gering viel zu gering

6. Wurden Sie in den letzten vier Jahren in eine neue Arbeit eingewiesen / eingearbeitet?

- ja, einmal ja, zweimal ja, dreimal und öfter nein (bitte zu Frage 8 gehen)

7. Wie wurden Sie in Ihre neue Arbeit eingewiesen / eingearbeitet?

- sehr gut Gut weniger gut schlecht

8. Gefällt Ihnen Ihr Arbeitsplatz?

- ja Teilweise nein

Teil II Mitgestaltung und Mitverantwortung

9. Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können einsetzen?

- sehr häufig häufig manchmal selten sehr selten

10. Können Sie die Ihnen übertragenen Arbeiten, soweit es der Arbeitsablauf zulässt, nach Ihren Vorstellungen durchführen?

- sehr häufig häufig manchmal selten sehr selten

11. Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten, Ihr eigenes Arbeitsgebiet mitzugestalten?

- sehr zufrieden zufrieden weniger zufrieden unzufrieden

12. Wie beurteilen Sie den Einfallsreichtum Ihrer Abteilung / Gruppe (z.B. nach neuen, besseren Arbeitsverfahren zu suchen und diese umzusetzen)?

- sehr gut gut mittelmäßig schlecht kann ich nicht beurteilen

Teil III Zusammenarbeit und Arbeitsqualität

13. Wie arbeiten die Kollegen Ihrer Abteilung / Gruppe mit Ihnen zusammen?

- sehr gut gut mittelmäßig schlecht habe keine direkten Kollegen

14. Wie arbeiten Mitarbeiter anderer Abteilungen / Gruppen mit Ihnen zusammen?

- sehr gut gut mittelmäßig schlecht arbeite mit keinem Mitarb. zusammen

15. Wie beurteilen Sie die Qualität der Arbeitsergebnisse Ihrer Abteilung / Gruppe?

- sehr gut gut mittelmäßig schlecht kann ich nicht beurteilen

16. Werden Sie über die betrieblichen Vorgänge der Firma Brose ausreichend informiert (firmeninterne Informationswege)?

- ja nein weiß nicht

17. Kennen Sie die wesentlichen Ziele Ihrer Abteilung / Gruppe?

- ja teilweise nein

18. Kennen Sie die Grundsätze der Brose-Gruppe (Führungs-, Mitarbeitergrundsätze, Unternehmensziele)?

- ja teilweise nein

Teil IV Führung durch direkte Vorgesetzte

Bitte beziehen Sie sich bei folgenden Fragen auf Ihren direkten Vorgesetzten / Ihre direkte Vorgesetzte!

19. Werden Sie von Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten über Dinge, die Ihre Arbeit betreffen, rechtzeitig und ausreichend informiert?

- immer meistens gelegentlich selten nie

20. Wie oft spricht Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte mit Ihnen über Ihre Arbeitsergebnisse?

- häufig gelegentlich selten nie

21. Erkennt Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte sehr gute Leistungen lobend an?

- häufig gelegentlich selten nie

22. Kritisiert Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte sachlich und angemessen, wenn mal ein Fehler passiert?

- ja teilweise nein übt keine Kritik

23. Ist Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte im betrieblichen Alltag ein Vorbild für Sie?

- ja nein weiß nicht

24. Fühlen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten gerecht behandelt?

- ja teilweise nein weiß nicht

25. Hilft Ihnen Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte, wenn Sie mit Arbeitsproblemen zu ihm / ihr kommen?

- häufig gelegentlich selten nie

26. Können Sie gegenüber Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten eine eigene Meinung äußern, ohne Nachteile befürchten zu müssen?

- ja nein weiß nicht

27. Werden Sie von Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten ausreichend an der Lösung von Problemen, die Ihr Arbeitsgebiet betreffen, beteiligt?

- ja, ausreichend nein, nicht ausreichend

28. Unterstützt Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte die Umsetzung von Verbesserungen?

- voll und ganz teilweise überhaupt nicht

29. Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten?

- sehr zufrieden zufrieden mittelmäßig eher unzufrieden unzufrieden

Teil V Betriebsklima und Ansehen der Firma

30. Das Betriebsklima in Ihrer Abteilung / Gruppe ist

- sehr gut gut mittelmäßig schlecht

31. Das Betriebsklima in unserer Firma ist

- sehr gut gut mittelmäßig schlecht

32. Welches Ansehen hat Brose im Kollegenkreis?

- sehr hohes hohes weniger hohes kein Ansehen

33. Welches Ansehen hat Brose in Ihrem Freundes- / Bekanntenkreis?

- sehr hohes hohes weniger hohes kein Ansehen

34. Glauben Sie, dass Ihre Kollegen stolz darauf sind, bei Brose zu arbeiten?

- ja, sehr ja, etwas nein kann ich nicht beurteilen

35. Halten Sie Ihren eigenen Arbeitsplatz bei Brose für

- sehr sicher sicher nicht so sicher unsicher

36. Wie bewerten Sie es, dass in Ihrem Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden?

- sehr gut gut mittelmäßig weniger gut schlecht

37. Wie schätzen Sie den Beitrag der Mitarbeiterbefragung zur Verbesserung im Unternehmen ein?

- sehr groß groß nicht so groß eher gering sehr gering

38. Haben Sie Vorschläge, was die Firma tun kann, um Arbeitsergebnisse, Arbeitsqualität sowie Führung, Zusammenarbeit und Betriebsklima zu verbessern?

Bitte notieren Sie, was Ihnen alles dazu einfällt.

39. Fällt Ihnen etwas dazu ein, wie Sie als Mitarbeiter dazu beitragen können, dass sich Arbeitsergebnisse, Arbeitsqualität sowie Führung, Zusammenarbeit und Betriebsklima verbessern?

Bitte notieren Sie, was Ihnen alles dazu einfällt.

Selbstverständlich können Sie **FREIWILLIG** Ihren Namen und / oder Ihren Arbeitsbereich nennen. Das hätte den Vorteil, dass wir Ihnen gezielter helfen könnten.

Name

Arbeitsbereich / Kostenstelle

Teil VII Statistische Daten – Coburg

Ihr Geschlecht?

- weiblich männlich

Ihr Alter?

- bis 19 Jahre 20 – 29 Jahre 30 – 39 Jahre
 40 – 49 Jahre 50 – 59 Jahre 60 Jahre und älter

Wie lange arbeiten Sie schon bei Brose?

- unter 2 Jahre 2 bis unter 4 Jahre 4 bis unter 6 Jahre
 6 bis unter 8 Jahre 8 bis unter 10 Jahre 10 Jahre und länger

In welchem Bereich arbeiten Sie?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> GG, ZUP, ZUK, ZWP, ZKW | <input type="checkbox"/> TVS |
| <input type="checkbox"/> ZQU | <input type="checkbox"/> TK – Kundenteams |
| <input type="checkbox"/> ZFP – Methoden, Füge-, Montagetechnik | <input type="checkbox"/> GS, SCO, SQU, SLO |
| <input type="checkbox"/> ZFP – Vorrichtungsbau | <input type="checkbox"/> SEW, SVE, SKS, SKE |
| <input type="checkbox"/> ZFC, ZFI, ZCO, ZRE, ZPT | <input type="checkbox"/> SVS |
| <input type="checkbox"/> GK, ZOR, ZLO, ZKV (Orga.-Team) | <input type="checkbox"/> SK – Kundenteams |
| <input type="checkbox"/> ZPL | <input type="checkbox"/> WL, KL, KVP, FI, CO, IT, PL, BR, WD |
| <input type="checkbox"/> ZPL – Auszubildende | <input type="checkbox"/> LO |
| <input type="checkbox"/> ZIT | <input type="checkbox"/> EK |
| <input type="checkbox"/> ZIS | <input type="checkbox"/> VF, AS |
| <input type="checkbox"/> ZEK | <input type="checkbox"/> VF1 |
| <input type="checkbox"/> ZEL, EEK, EQU | <input type="checkbox"/> VF2 |
| <input type="checkbox"/> EEW, EKS, EMO | <input type="checkbox"/> VF3 – KTL- und Pulverbeschichtungsanlage |
| <input type="checkbox"/> EFM | <input type="checkbox"/> VF3 – Sonstige |
| <input type="checkbox"/> GF, FCO, FQU, ZVK | <input type="checkbox"/> MO, MF1 |
| <input type="checkbox"/> FEW, FVE, FKS | <input type="checkbox"/> MS1 |
| <input type="checkbox"/> FVS | <input type="checkbox"/> MS2 |
| <input type="checkbox"/> FK – Kundenteams | <input type="checkbox"/> QU |
| <input type="checkbox"/> GT, TCO, TQU, TLO | <input type="checkbox"/> FA, IH |
| <input type="checkbox"/> TEW, TVE, TKS | <input type="checkbox"/> SI |
| | <input type="checkbox"/> Sonstige |

Nach welcher Einkommensform werden Sie bezahlt?

- Akkord Zeit-/Monatslohn Gehalt Ausbildungsvergütung

Üben Sie eine Vorgesetztenfunktion aus?

- ja nein

Anhang D - G

Erinnerungsanschreiben

Information der Ergebnisse (Aushang / Intranet)

Ergebnisbericht Werkszeitung / 2003

Ergebnisbericht Werkszeitung / 2004

Anhang D – Erinnerungsanschreiben

Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter!

Vor ein paar Wochen haben Sie schon einmal Post von uns erhalten: den Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung 2003. Leider haben Sie noch keine Zeit gefunden, uns die Fragen zu beantworten. Deshalb wenden wir uns heute noch einmal mit der Bitte an Sie, an der Umfrage teilzunehmen.

Vielleicht fragen Sie sich jetzt:

Warum soll denn gerade ich den Fragebogen ausfüllen?

Da wir aus Kosten- und Zeitgründen nicht alle Mitarbeiter befragen können, haben wir Prof. Dr. H. J. Liebel (Leiter des Lehrstuhls für Organisations- und Sozialpsychologie/ Universität Bamberg) beauftragt, nach dem Zufallsprinzip eine repräsentative Stichprobe zu ermitteln. Diese Stichprobe stellt in ihrer Zusammensetzung ein verkleinertes Spiegelbild der Gesamtbelegschaft dar. Damit gehören Sie per Zufall zu den ausgewählten Mitarbeitern und antworten stellvertretend für Ihre Kolleginnen und Kollegen. Gerade deshalb sind Ihre Antworten so wichtig!

Vielleicht sind Sie noch unsicher, was mit Ihren Antworten nach der Befragung passiert?

Wenn die Befragung beendet ist, werden wir die Rückgabehälter öffnen und die ausgefüllten Fragebögen von einem externen Institut auswerten und analysieren lassen. Ihre Antworten sind also garantiert anonym!

Aber man kann doch seinen Namen angeben?!

Richtig, **FREIWILLIG** kann jeder Befragte seinen Namen angeben. Vielleicht gibt es ja ein paar zu verbessernde Dinge, die direkt Ihren Arbeitsplatz betreffen – ein Beispiel hierfür wäre eine unzureichende Beleuchtung. Nur wenn wir wissen wo solche Beeinträchtigungen auftreten, können wir gezielt Gegenmaßnahmen einleiten. Aber, wie gesagt, Sie können Ihren Namen freiwillig angeben - müssen dies aber keinesfalls.

Und wieso müssen so viele Mitarbeiter an der Befragung teilnehmen?

Auch das ist ganz einfach zu erklären: je mehr Mitarbeiter sich an der Befragung beteiligen, desto besser können wir herausfinden, wo es bei uns gut läuft, aber auch, was noch verbesserungswürdig ist. Denn nur wenn wir wissen, wo es Probleme und Schwachstellen gibt, können wir Wege finden, um diese zu beseitigen. Gemeinsam mit der Geschäftsführung wird nach der Befragung ein Aktionsplan erstellt und gruppenweit umgesetzt.

Wir möchten Sie also noch einmal darum bitten, Ihre Chance zu nutzen und uns offen und ehrlich Ihre Meinung mitzuteilen!

Geben Sie Ihren ausgefüllten Fragebogen bitte bis zum 17.04.2003 an der Pforte ab. Dort wartet ein kleines "Dankeschön" auf Sie!

Haben Sie noch weitere Fragen?

Diese beantwortet Ihnen gerne Frau Barbara Mertel/Zentrale Mitarbeiterberatung (Tel.: +49 (9561) 21-1358; Email: Barbara.Mertel@brose.net) und Frau Nadine Kolb/Zentrale Mitarbeiterberatung (Tel.: +49 (9561) 21-2225; Email: Nadine.Kolb.temp@brose.net).

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Barbara Mertel

Nadine Kolb

Anhang E – Sonderinformation „Ergebnisse“ (Intranet/Aushang)

Mitarbeiterbefragung 2003 – Ergebnisse



Hervorragende Grundlage für weitere Verbesserungen gelegt

Hohe Beteiligung bei der Mitarbeiterbefragung / Zwei Befragungsphasen bereits abgeschlossen

„Wie bei der Umfrage 1998 registrierten wir auch 2003 eine überwältigende Resonanz auf unsere Mitarbeiterbefragung. Erneut beteiligten sich durchschnittlich 94 Prozent der in Coburg, Hallstadt, Meerane, Coventry, Sta. Margarida, Querétaro und Puebla befragten Mitarbeiter. In Curitiba, Detroit und Paris war die Quote ähnlich hoch mit 92 Prozent. Damit haben wir eine hervorragende Grundlage, um weitere Verbesserungen bei der Arbeitszufriedenheit erreichen zu können“, freut sich Barbara Mertel, Projektleiterin der Mitarbeiterbefragung und zuständig für die Zentrale Mitarbeiterberatung bei Brose. Die Erhebung in den Werken Bratislava, Roznov und Tondela findet im Februar 2004 und in Wuppertal Mitte 2004 statt.

Das international angelegte Projekt besteht aus drei Befragungs-Phasen, wovon die erste Anfang Mai abgeschlossen wurde. Mittlerweile liegen auch die Befragungs-Ergebnisse aus den Standorten Detroit, Curitiba und Paris vor, wobei die beiden letztgenannten erstmals an der Befragung teilnahmen. An der repräsentativen Untersuchung haben sich von insgesamt 2.632 Mitar-

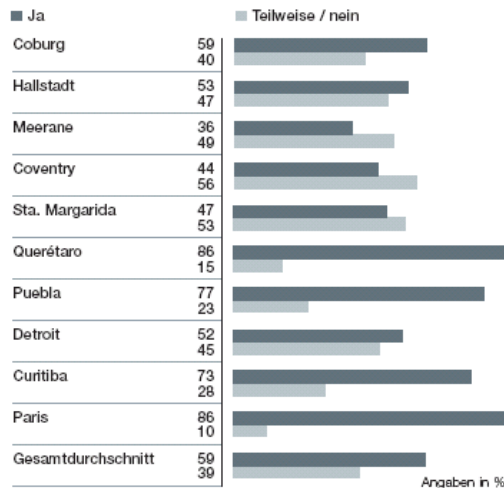
beitern der ersten beiden Befragungen 2.470 beteiligt. Es wurde das standardisierte Fragekonzept von 1998 zugrunde gelegt. Auf diese Weise war eine gute Vergleichbarkeit der Daten zwischen den aktuellen Erhebungen und der letzten Befragung gewährleistet. Das Projekt wird wissenschaftlich begleitet von Prof. Dr. Hermann J. Liebel von der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Er definierte die Stichproben, die nach dem Zufallsprinzip bestimmt wurden.

Den meisten Mitarbeitern gefällt die Arbeit Untersucht wurden folgende Themenfelder: Arbeitsaufgabe und Arbeitsbedingungen, Mitgestaltung und Mitverantwortung, Zusammenarbeit und Arbeitsqualität, Führung durch direkte Vorgesetzte sowie Betriebsklima und Ansehen der Firma. Durchschnittlich 90 Prozent der Befragten beider Phasen gefällt die Arbeit gut bis sehr gut. Mit ihrem Arbeitsplatz sind generell gut die Hälfte der Mitarbeiter zufrieden. Besonders positiv treten hier die Standorte Querétaro und Paris hervor, wo sich 86 Prozent am Arbeitsplatz wohlfühlen. Bemerkenswertes kommt vom Standort Paris: Bei allen Mitarbeitern genießt Brose ein hohes Ansehen. Ebenso optimal schätzen die französischen Mitarbeiter die Zusammenarbeit mit den Kollegen ein.

Gespannt auf die Ergebnisse: (v.l.n.r.) Nadine Kolb, Barbara Mertel, Helmut Schleicher und Horst Theil leeren die Urne des Standorts Coburg.

Fortsetzung auf Seite 2

Gefällt Ihnen Ihr Arbeitsplatz?



Handlungsbedarf erkennbar

„Die Umfrage brachte allerdings auch zutage, dass weltweit rund ein Drittel der Befragten der Auffassung sind, ihr eigenes Wissen und Können nur eingeschränkt oder gar nicht in die Arbeit einbringen zu können. Hier haben wir noch einigen Handlungsbedarf“, so Barbara Mertel.

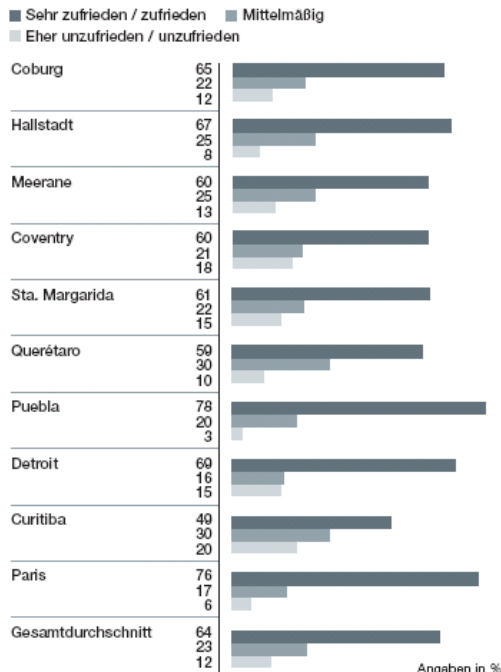
Bei der Bewertung des Arbeitsentgeltes bezogen auf die geleistete Arbeit liegen die Ergebnisse der beiden Auswertungen nahe beieinander: Durchschnittlich 62 Prozent bzw. 57 Prozent der Mitarbeiter zeigten sich zufrieden. Ferner erklärten etwa zwei Drittel der befragten Mitarbeiter, die Grundsätze der Brose Gruppe zu kennen, und 72 Prozent sind mit den Abteilungszielen vertraut.

Im Bereich Führung ergab sich ein deutliches Verbesserungspotential: Nur 49 Prozent bzw. 40 Prozent empfinden Kritik vom Vorgesetzten als sachlich und angemessen. Eine Vorbildfunktion im betrieblichen Alltag hat der Vorgesetzte sogar nur bei durchschnittlich einem Drittel der Mitarbeiter aller befragten Standorte. Dennoch sind deutlich mehr als die Hälfte aller Mitarbeiter „alles in allem“ mit ihren Vorgesetzten zufrieden.

Daten liefern wertvolle Hinweise

Die Anregungen aus dem Kreis der Mitarbeiter werden von der Geschäftsleitung sehr ernst genommen. Nach eingehender Analyse der Daten werden an den Standorten weitere Verbesserungen eingeleitet. Nach der letzten Umfrage vor fünf Jahren hatte ein internationales Projektteam rund 650 Maßnahmen erarbeitet, um die persönliche Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Über die Verbesserungen, die auf Grundlage der jetzigen Befragungsergebnisse angestrebt werden, berichtet Brose intern in den nächsten Ausgaben.

Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrem / Ihrer Vorgesetzten?



Wie zufrieden sind Sie mit der Höhe Ihres Arbeitsentgeltes bezogen auf die geleistete Arbeit?



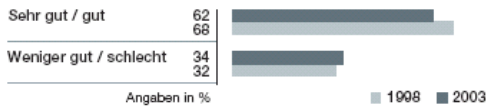
Was an den Standorten auffiel

Auch in der Einzelbetrachtung der Standorte ergeben sich interessante Erkenntnisse im Vergleich zu den Ergebnissen der letzten Befragungen. Hier eine Auswahl:

• Coburg

Hier funktioniert die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit reibungsloser, das Betriebsklima hat sich verbessert und das Ansehen der Firma im Mitarbeiterkreis ist gestiegen. Hingegen hat die Qualität der Einweisung und Einarbeitung wieder abgenommen, Kritik von Vorgesetzten wird als weniger konstruktiv erlebt und Vorgesetzte geben bei Arbeitsproblemen seltener Unterstützung.

Coburg: Wie wurden Sie in Ihre neue Arbeit eingewiesen / eingearbeitet?



• Hallstadt

Während das Ansehen der Firma im Kollegen- und Bekanntenkreis gewachsen ist, nahm die Kreativität der Mitarbeiter ab. Zudem sind die Abteilungsziele nur eingeschränkt bekannt und die Information durch Vorgesetzte erfolgt seltener.

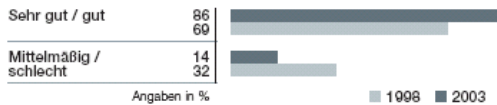
• Meerane

An diesem Standort fiel auf, dass alle bereits 1998 gestellten Fragen 2003 negativer beantwortet wurden. Im wesentlichen zählen hierzu größere Unzufriedenheit am Arbeitsplatz, schlechteres Betriebsklima und geringere Kreativität der Mitarbeiter.

• Querétaro

Während die Arbeitsbelastung ausgewogener und das Betriebsklima besser sind, haben sich hinsichtlich der Führung die gleichen Kritikpunkte ergeben wie im Werk Sta. Margarida. Außerdem verschlechterte sich das Ansehen der Firma im Bekanntenkreis.

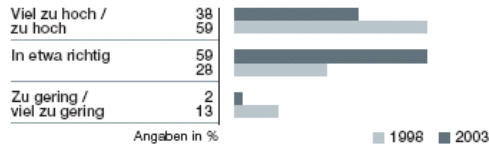
Querétaro: Das Betriebsklima in unserer Firma ist:



• Sta. Margarida

Im spanischen Werk wurden die meisten Verbesserungen verzeichnet: Die Arbeitsbelastung ist ausgewogener, die Mitgestaltungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsgebiet sind größer, Abteilungsziele sind besser bekannt und das Ansehen der Firma im Mitarbeiterkreis ist gestiegen. Die Kritikpunkte liegen bei der Führung: Die Mitarbeiter bemängeln den Grad der Unterstützung und die unzureichende Hilfe durch die Vorgesetzten.

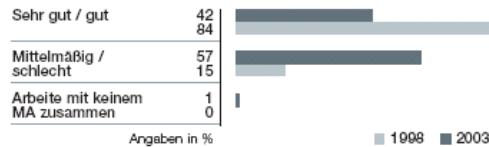
Sta. Margarida: Wie empfinden Sie Ihre allgemeine Arbeitsbelastung?



• Puebla

Hier halten die Mitarbeiter die Arbeitsbelastung für ausgewogener und das Ansehen außerhalb der Firma hat sich erhöht. Hingegen ist die abteilungsinterne Zusammenarbeit zunehmend gestört, die Güte der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit hat abgenommen und die Kritik von Vorgesetzten wird als weniger konstruktiv erlebt.

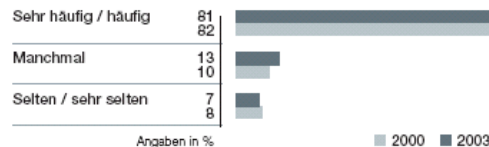
Puebla: Wie arbeiten Mitarbeiter anderer Abteilungen / Gruppen mit Ihnen zusammen?



• Detroit

Den nordamerikanischen Mitarbeitern gefällt ihre Arbeit noch mehr als bei der Umfrage 2000. Gleichwohl empfand mehr als ein Drittel die Arbeitsbelastung als zu hoch. Vier von fünf Mitarbeitern können ihr Wissen und Können bei ihrer Arbeit einsetzen und ein ähnlich hoher Anteil zeigte sich zufrieden mit den Möglichkeiten, ihr eigenes Arbeitsgebiet mitzugestalten.

Detroit: Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können einsetzen?



Wie der Fragebogen ausgewertet wird

Nach Abschluss der ersten beiden Befragungsrounden erfolgte die Auswertung in zwei Schritten. Zunächst wurden die Statements der Mitarbeiter, die so genannten offenen Fragen, aus dem Bogen herausgetrennt und manuell in einen nach Themen geordneten Zusammenhang gebracht. Der restliche Fragebogen mit den Ankreuzfragen ging an das Auswertungsinstitut. Hier wurden die Fragebögen mit Hilfe eines Statistikprogramms aufbereitet.

Die gewonnenen Rohdaten interpretierte und dokumentierte die Zentrale Mitarbeiterberatung. Hier wurde der direkte Vergleich zwischen den Werken vorgenommen und deren Entwicklung seit der Erstbefragung aufgezeigt. Die Ergebnisse dieser umfangreichen Analysen bilden die Grundlage für die künftige Projektarbeit an den befragten Standorten. Für die Umsetzung vor Ort sind die Projektverantwortlichen zuständig. Sie werden von der Zentralen Mitarbeiterberatung unterstützt.

Wie geht es weiter?

Nach Beendigung der Umfrage werden die Auswertungen nicht in der Schublade verschwinden. Unter der Leitung von Barbara Mertel hat sich ein Projektteam formiert, das nach eingehender Analyse Maßnahmen zu weiteren Verbesserungen einleiten wird. „An allen Standorten beschäftigen sich solche Teams mit den Ergebnissen der Befragung. Bei der Zentralen Mitarbeiterberatung laufen dann die Informationen über die Fortschritte der Arbeit zusammen. Wir halten Sie selbstverständlich auf dem Laufenden“, verspricht Barbara Mertel. Weitere Informationen folgen in den nächsten Ausgaben der Brose intern.

Ihre Ansprechpartner zur Mitarbeiterbefragung 2003

Für die Projektbetreuung und -durchführung, ebenso für Fragen aus den Werken stehen folgende Mitarbeiter zur Verfügung:

Gesamtprojektleitung

Coburg

Barbara Mertel
+49 9561 21 1358

Projektkoordinatoren der Werke

Hallstadt

Michael Langhans
+49 951 7474 4154

Sta. Margarida

Anna Esteve
+34 93 8917 328

Detroit

Barbara Kaleta
248 475 1207

Meerane

Simone Gropp
+49 3764 404 140

Querétaro

Alejandro Matozo
+52 442 2097 188

Curitiba

Alba Soares
+55 41 381 2017

Coventry

Diana Green
+44 24 76646 418

Puebla

Gisela Blakely
+52 222 229 1312

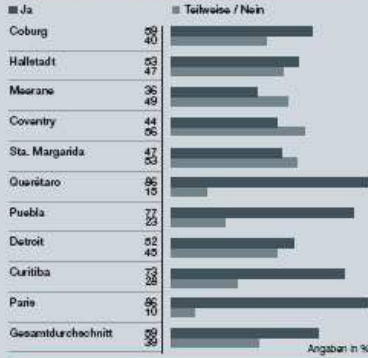
Paris

Annemarie Fritz
+33 130 12 0497

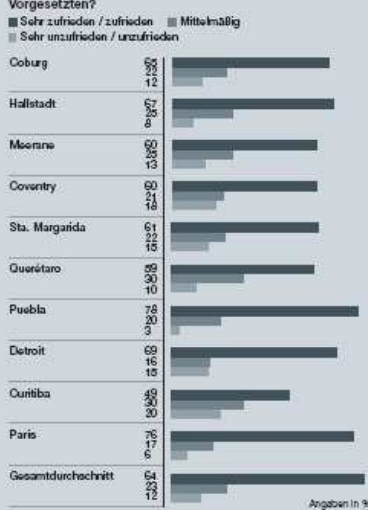
Gute Ausgangsbasis für weitere Verbesserungen

Erneut hohe Beteiligung bei der Mitarbeiterbefragung

Gefällt Ihnen Ihr Arbeitsplatz?



Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrem / Ihrer Vorgesetzten?



Wie zufrieden sind Sie mit der Höhe Ihres Arbeitsentgeltes bezogen auf die geleistete Arbeit?



Gespannt auf die Ergebnisse: Nadine Kott, Barbara Mertel, Helmut Schliecher und Horst Theil sichten den Rücklauf der Fragebögen am Standort Coburg (v.l.n.r.)

Brose Gruppe (dp). „Wie bei der Umfrage 1998 registrierten wir auch 2003 eine außerordentlich gute Resonanz auf unsere Mitarbeiterbefragung. Erneut beteiligten sich durchschnittlich 94 Prozent der in Coburg, Hallstadt, Meerane, Coventry, Sta. Margarida, Querétaro und Puebla befragten Mitarbeiter. In Curitiba, Detroit und Paris war die Quote mit 92 Prozent ähnlich hoch. Damit haben wir eine gute Ausgangsbasis, um weitere Verbesserungen bei der Arbeitszufriedenheit in Angriff zu nehmen“, resümiert Projektleiterin Barbara Mertel, zuständig für die Zentrale Mitarbeiterberatung bei Brose. Die Erhebung in den Werken Bratislava, Rožnov und Tondela findet im Februar 2004, in Wuppertal im Sommer nächsten Jahres statt.

Das international angelegte Projekt ist in drei Befragungs-Phasen gegliedert, wovon die erste Anfang Mai abgeschlossen wurde. Mittlerweile liegen auch die Befragungsergebnisse aus den Standorten Detroit, Curitiba und Paris vor, wobei die beiden letztgenannten Standorte erstmals an der Umfrage teilnahmen.

Untersucht wurden folgende Themenfelder: Arbeitsaufgabe und Arbeitsbedingungen, Mitgestaltung und Mitverantwortung, Zusammenarbeit und Arbeitsqualität, Führung

durch direkte Vorgesetzte sowie das Betriebsklima und das Ansehen der Firma.

„Die Umfrage brachte allerdings auch zutage, dass weltweit rund ein Drittel der Befragten der Auffassung sind, ihr eigenes Wissen und Können nur eingeschränkt oder gar nicht in die Arbeit einbringen zu können. Hier haben wir noch einigen Handlungsbedarf“, so Barbara Mertel.

Im Bereich Führung ergab sich ein deutliches Verbesserungspotenzial: Nur jeder Zweite empfindet Kritik vom Vorgesetzten als sachlich und angemessen. Eine Vorbildfunktion im betrieblichen Alltag hat der Vorgesetzte bei durchschnittlich einem Drittel der Mitarbeiter aller befragten Standorte. Dennoch sind deutlich mehr als die Hälfte aller Mitarbeiter „alles in allem“ mit Ihren Vorgesetzten zufrieden.

Die Anregungen aus dem Kreis der Mitarbeiter werden von der Geschäftsleitung sehr ernst genommen. Nach Analyse der Daten werden an den Standorten weitere Verbesserungen eingeleitet. Nach der letzten Umfrage vor fünf Jahren hatte ein internationales Projektteam rund 650 Maßnahmen erarbeitet, um die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen. Über die Verbesserungen, die auf Grundlage der jetzigen Befragungsergebnisse angestrebt werden, berichten wir in den nächsten Ausgaben der „brose intern“.

Motivierte Mitarbeiter wichtiger Erfolgsfaktor

Interview mit Barbara Mertel: Durch Befragungen viele Verbesserungen erreicht



Coburg (dp). Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit, wie die im Spätsommer 2004 abgeschlossene internationale angelegte Erhebung bei Brose, liefern wertvolle Anhaltspunkte, um Arbeitsprozesse zu verbessern und die Motivation der Belegschaft zu erhöhen. Brose-intern sprach mit Barbara Mertel, Leiterin der Zentralen Mitarbeiterberatung, über Ergebnisse, Maßnahmen und zukünftige Entwicklungen.

intern: Frau Mertel, worum geht es bei Mitarbeiterumfragen?

Mertel: Wir möchten erfahren, wie zufrieden unsere Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und ihren Arbeitsbedingungen sind. Aus den Antworten können wir ableiten, wo Handlungsbedarf besteht.

Selbstverständlich greifen wir ihre Anregungen auf und setzen diese um, denn wir wollen die Arbeitssituation stetig verbessern. Schließlich wünschen wir uns, daß alle Mitarbeiter gern bei Brose arbeiten und sich überzeugt und engagiert für das Erreichen der Unternehmensziele einsetzen.

intern: Welche Maßnahmen wurden aus den Ergebnissen der internationalen Erhebung abgeleitet?

Mertel: An den teilnehmenden 14 Standorten erarbeiteten Teams insgesamt 250 Maßnahmen. Neben Kommunikation, Teamarbeit und Führung lag der Schwerpunkt auf Einweisung/Einarbeitung, Optimierung von Arbeitsprozessen und -qualität sowie Aus- und Weiterbildung. Ich nenne ein paar

Beispiele: Im Werk Hallstadt wünschten sich die Mitarbeiter mehr Information. Nun erscheint monatlich das neue Medium "Standortinfo Hallstadt". Im spanischen Sta. Margarida entwickeln sich Vorgesetzte durch Coaching weiter, um festgestellte Führungsdefizite abzubauen.

In Coburg und Hallstadt werden in der Fertigung Info-Terminals eingesetzt, damit die gewerblichen Mitarbeiter ebenfalls das Informationsangebot im Brose-Intranet nutzen können. Und innerhalb der Produktion von Coventry soll künftig die Zusammenarbeit reibungsloser funktionieren, indem umfassende Schulungen zur Teambildung durchgeführt werden.

intern: Welchen Nutzen hat das Unternehmen von derartigen Befragungen?

Mertel: Letztlich geht es darum, aus den Hinweisen der Belegschaft Maßnahmen abzuleiten, die den Unternehmenserfolg weiter steigern. So kann sich eine größere Zufriedenheit der Mitarbeiter beispielsweise günstig auf den Krankenstand auswirken oder die Wechselbereitschaft zu anderen Unternehmen senken. Positiv beeinflusst werden ebenso Motivation und Leistungswille.

intern: Wie beurteilt die Belegschaft Mitarbeiterbefragungen?

Mertel: Wir erhielten durchweg Zustimmung von den Befragten für den Einsatz dieses Instruments als wichtigen Bestandteil einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur. Dies spiegelt sich im übrigen in allen bisherigen Umfragen wider, deren Beteiligungsquote überdurchschnittlich hoch war.

intern: Wird es in Zukunft wieder gruppenweite Befragungen geben?

Mertel: Zukünftig werden wir mittels moderner Technik Befragungen "online" durchführen. Dabei zielen wir auf einzelne Standorte, Situationen oder Themen ab. Anders als bei groß angelegten Studien hat dies den Vorteil, daß wir schneller analysieren und spezifischere Maßnahmen entwickeln, die zeitnah umgesetzt werden können.

intern: Für das Zentrale Personal und den Bereich "Fitneß und Gesundheit" haben Sie erstmals interne Kundenzufriedenheitsanalysen durchgeführt. Worum ging es dabei?

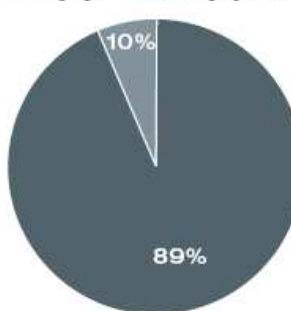
Mertel: Diese Untersuchungen haben darüber Aufschluß gebracht, ob das Leistungsangebot adressatengerecht und die Qualität der Dienstleistung angemessen ist. Auf dieser Basis wurden innerhalb des Zentralen Personals inzwischen rund 50 Maßnahmen zur Verbesserung erarbeitet.

Was den Brose Club Fitneß und Gesundheit angeht: Derzeit werden die Betreuungs- und Kurszeiten noch stärker den Bedürfnissen der Mitglieder angepaßt; insgesamt wird das Angebot positiv bewertet.

intern: Vielen Dank für das Gespräch.

Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeit?

■ sehr gut/gut ■ nicht so gut/gar nicht



Überzeugendes Votum für die Attraktivität von Brose als Arbeitgeber: 89 Prozent der über 3.500 Befragten an 14 Standorten erklärten bei der Befragung, daß ihnen ihre Arbeit gut gefällt.

Kontakt

barbara.mertel@brose.net

Anhang H - J

Ergebnisse der geschlossenen Fragen

Ergebnisse des offenen Items 1

Ergebnisses des zweiten offenen Items

Anhang H – Ergebnisse der geschlossenen Fragen

Teil I Arbeitsaufgabe und Arbeitsbedingungen

1. Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeit?

	sehr gut	gut	nicht so gut	gar nicht	k.A.
Coburg	25 ¹	67	7	1	0
Coventry	8	65	22	5	0
Sta. Margarida	8	75	16	2	0
Puebla	25	71	4	0	0
Curitiba	31	58	12	0	0
Detroit	24	64	8	0	4
Paris	41	55	0	0	3
Bratislava	22	66	10	3	0
Rožnov	10	77	10	1	1
Tondela	35	65	0	0	0
Wuppertal	18	70	11	1	1

2. Gibt Ihnen Ihre Arbeit das Gefühl, etwas leisten zu können?

	ja	teilweise	nein	k.A.
Coburg	68	29	2	0
Coventry	28	48	24	0
Sta. Margarida	49	43	8	0
Puebla	71	29	0	0
Curitiba	53	42	4	0
Detroit	48	48	4	0
Paris	79	21	0	0
Bratislava	44	50	6	0
Rožnov	50	42	6	2
Tondela	78	22	0	0
Wuppertal	58	38	3	0

¹ Angabe in Prozent

3. **Wie schätzen Sie Ihre beruflichen Aufstiegschancen bei Brose ein?**

	sehr gut	gut	weniger gut	schlecht	kann ich n. einschätzen	k.A.
Coburg	5	35	31	16	13	1
Coventry	3	18	37	32	8	1
Sta. Margarida	2	31	26	25	17	1
Puebla	12	52	27	5	4	0
Curitiba	13	40	32	4	11	1
Detroit	11	37	29	15	6	2
Paris	7	45	21	10	17	0
Bratislava	7	37	23	11	22	1
Rožnov	2	27	20	19	29	2
Tondela	2	28	22	4	41	2
Wuppertal	2	22	35	23	17	1

4. **Wie zufrieden sind Sie mit der Höhe Ihres Arbeitsentgeltes, bezogen auf die geleistete Arbeit?**

	sehr zufrieden	zufrieden	eher unzufrieden	unzufrieden	k.A.
Coburg	4	61	30	4	0
Coventry	2	29	50	18	0
Sta. Margarida	1	53	35	10	1
Puebla	3	64	29	4	0
Curitiba	4	45	35	16	1
Detroit	5	66	26	3	1
Paris	0	48	31	17	3
Bratislava	2	53	35	10	0
Rožnov	2	46	37	12	2
Tondela	4	46	41	7	2
Wuppertal	4	56	33	7	1

5. **Wie empfinden Sie Ihre allgemeine Arbeitsbelastung?**

	viel zu hoch	zu hoch	in etwa richtig	zu gering	viel zu gering	k.A.
Coburg	5	38	55	2	0	1
Coventry	11	49	37	2	0	0
Sta. Margarida	5	33	59	2	0	0
Puebla	1	22	75	0	0	2
Curitiba	20	49	31	0	0	0
Detroit	6	32	58	3	0	0
Paris	10	59	31	0	0	0
Bratislava	10	47	43	0	0	1
Rožnov	9	49	39	1	0	2
Tondela	9	41	48	0	0	2
Wuppertal	8	36	54	1	0	1

6. **Wurden Sie in den letzten vier Jahren in eine neue Arbeit eingewiesen / eingearbeitet?**

	ja, einmal	ja, zweimal	ja, dreimal u. öfter	nein	k.A.
Coburg	30	16	19	33	2
Coventry	23	19	34	22	1
Sta. Margarida	25	23	29	22	2
Puebla	21	27	38	11	4
Curitiba	19	17	27	24	13
Detroit	26	11	30	28	6
Paris	48	14	3	34	0
Bratislava	34	29	14	14	8
Rožnov	28	14	20	29	8
Tondela	11	20	48	15	7
Wuppertal	29	13	26	27	5

7. **Wie wurden Sie in Ihre neue Arbeit eingewiesen / eingearbeitet?**

	sehr gut	gut	weniger gut	schlecht	k.A.
Coburg	10	52	29	5	3
Coventry	16	47	26	9	2
Sta. Margarida	12	67	16	3	2
Puebla	20	63	12	2	3
Curitiba	17	58	16	4	6
Detroit	5	58	27	4	6
Paris	16	68	16	0	0
Bratislava	22	61	10	1	6
Rožnov	17	65	10	2	7
Tondela	5	62	28	0	5
Wuppertal	7	56	27	5	5

8. **Gefällt Ihnen Ihr Arbeitsplatz?**

	ja	teilweise	nein	k.A.
Coburg	59	36	4	2
Coventry	44	45	11	0
Sta. Margarida	47	46	7	0
Puebla	77	23	0	0
Curitiba	73	27	1	0
Detroit	52	39	6	3
Paris	86	10	0	3
Bratislava	56	37	6	2
Rožnov	50	44	4	1
Tondela	83	17	0	0
Wuppertal	49	41	7	3

Teil II Mitgestaltung und Mitverantwortung

9. Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können einsetzen?

	sehr häufig	häufig	manchmal	selten	sehr selten	k.A.
Coburg	25	45	21	6	2	1
Coventry	19	31	28	13	9	0
Sta. Margarida	15	23	33	17	11	2
Puebla	24	36	29	7	4	0
Curitiba	22	38	30	5	4	1
Detroit	29	52	13	6	1	0
Paris	28	66	7	0	0	0
Bratislava	13	28	38	14	5	3
Rožnov	11	22	31	16	17	4
Tondela	15	35	30	9	7	4
Wuppertal	22	47	21	5	3	1

10. Können Sie die Ihnen übertragenen Arbeiten, soweit es der Arbeitsablauf zulässt, nach Ihren Vorstellungen durchführen?

	sehr häufig	häufig	manchmal	selten	sehr selten	k.A.
Coburg	14	56	21	6	2	1
Coventry	27	41	25	5	1	0
Sta. Margarida	11	32	36	12	10	0
Puebla	21	30	40	6	1	1
Curitiba	15	47	27	7	2	1
Detroit	21	47	23	6	2	0
Paris	17	41	41	0	0	0
Bratislava	7	32	43	12	5	3
Rožnov	6	26	41	12	11	3
Tondela	7	50	39	2	2	0
Wuppertal	14	51	24	7	3	2

11. **Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten, Ihr eigenes Arbeitsgebiet mitzugestalten?**

	sehr zufrieden	zufrieden	weniger zufrieden	unzufrieden	k.A.
Coburg	11	57	26	5	1
Coventry	8	49	33	9	2
Sta. Margarida	11	56	21	12	0
Puebla	26	69	5	0	0
Curitiba	17	63	16	4	0
Detroit	10	67	19	2	2
Paris	21	72	7	0	0
Bratislava	5	63	27	5	0
Rožnov	1	59	27	6	6
Tondela	4	83	11	2	0
Wuppertal	9	53	30	7	1

12. **Wie beurteilen Sie den Einfallsreichtum Ihrer Abteilung / Gruppe (z.B. nach neuen, besseren Arbeitsverfahren zu suchen und diese umzusetzen)?**

	sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	kann ich n. beurteilen	k.A.
Coburg	8	40	35	10	6	1
Coventry	6	20	42	26	3	3
Sta. Margarida	12	38	33	14	4	0
Puebla	20	47	29	4	1	0
Curitiba	15	49	27	6	4	0
Detroit	7	29	33	27	3	1
Paris	3	55	31	7	3	0
Bratislava	6	37	41	7	9	1
Rožnov	4	27	37	10	18	3
Tondela	9	35	35	0	20	2
Wuppertal	7	38	33	13	7	2

Teil III Zusammenarbeit und Arbeitsqualität

13. Wie arbeiten die Kollegen Ihrer Abteilung / Gruppe mit Ihnen zusammen?

	sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	keine direkt. Kollegen	k.A.
Coburg	29	54	13	2	1	0
Coventry	25	37	30	6	1	0
Sta. Margarida	20	51	21	7	1	1
Puebla	19	50	26	4	1	0
Curitiba	20	54	20	5	1	0
Detroit	31	37	25	6	1	0
Paris	52	48	0	0	0	0
Bratislava	26	54	17	1	3	0
Rožnov	25	55	17	1	1	1
Tondela	13	52	26	0	7	2
Wuppertal	25	58	13	3	1	0

14. Wie arbeiten Mitarbeiter anderer Abteilungen / Gruppen mit Ihnen zusammen?

	sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	arb. m. k. MA zus.	k.A.
Coburg	7	56	29	4	4	0
Coventry	11	32	41	10	6	0
Sta. Margarida	5	38	40	12	4	1
Puebla	6	36	53	4	1	0
Curitiba	4	35	42	19	0	0
Detroit	14	44	33	9	0	0
Paris	17	55	24	3	0	0
Bratislava	9	56	30	4	0	1
Rožnov	10	53	26	3	6	2
Tondela	4	20	50	22	2	2
Wuppertal	6	48	35	6	5	1

15. **Wie beurteilen Sie die Qualität der Arbeitsergebnisse Ihrer Abteilung / Gruppe?**

	sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	kann ich n. beurteilen	k.A.
Coburg	20	64	11	1	4	0
Coventry	15	50	26	5	2	1
Sta. Margarida	15	62	16	4	3	1
Puebla	21	68	10	0	1	1
Curitiba	15	55	24	4	2	0
Detroit	12	50	31	6	1	0
Paris	14	76	7	0	3	0
Bratislava	41	51	7	1	1	0
Rožnov	29	54	10	0	6	2
Tondela	26	54	15	0	2	2
Wuppertal	19	61	12	1	5	2

16. **Werden Sie über die betrieblichen Vorgänge der Firma Brose ausreichend informiert (firmeninterne Informationswege)?**

	ja	nein	weiß nicht	k.A.
Coburg	63	28	8	1
Coventry	68	21	9	2
Sta. Margarida	66	25	8	2
Puebla	69	19	12	1
Curitiba	49	46	5	0
Detroit	50	34	16	0
Paris	72	24	3	0
Bratislava	53	21	24	2
Rožnov	47	31	19	3
Tondela	54	33	13	0
Wuppertal	51	35	12	2

17. **Kennen Sie die wesentlichen Ziele Ihrer Abteilung / Gruppe?**

	ja	teilweise	nein	k.A.
Coburg	76	20	3	0
Coventry	56	35	8	1
Sta. Margarida	66	29	5	1
Puebla	65	32	3	0
Curitiba	71	27	2	0
Detroit	75	19	5	1
Paris	69	31	0	0
Bratislava	74	21	3	2
Rožnov	58	32	7	2
Tondela	57	30	13	0
Wuppertal	64	26	8	2

18. **Kennen Sie die Grundsätze der Brose-Gruppe
(Führungs-, Mitarbeitergrundsätze, Unternehmensziele)?**

	ja	teilweise	nein	k.A.
Coburg	74	24	2	0
Coventry	39	50	11	1
Sta. Margarida	74	24	2	1
Puebla	71	28	2	0
Curitiba	53	39	8	0
Detroit	80	18	3	0
Paris	55	31	14	0
Bratislava	62	33	4	1
Rožnov	44	46	7	3
Tondela	37	39	24	0
Wuppertal	44	43	12	1

Teil IV Führung durch direkte Vorgesetzte

19. Werden Sie von Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten über Dinge, die Ihre Arbeit betreffen, rechtzeitig und ausreichend informiert?

	immer	meistens	gelegentlich	selten	nie	k.A.
Coburg	17	53	19	9	2	0
Coventry	13	43	28	12	3	0
Sta. Margarida	23	38	26	11	1	1
Puebla	25	40	29	4	1	0
Curitiba	20	45	13	17	2	2
Detroit	15	56	19	8	1	1
Paris	14	59	21	3	3	0
Bratislava	42	46	5	2	3	3
Rožnov	41	45	8	4	0	1
Tondela	33	52	15	0	0	0
Wuppertal	17	50	18	12	2	1

20. Wie oft spricht Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte mit Ihnen über Ihre Arbeitsergebnisse?

	häufig	gelegentlich	selten	nie	k.A.
Coburg	21	42	29	7	1
Coventry	24	37	26	11	1
Sta. Margarida	25	29	34	11	1
Puebla	38	41	17	4	0
Curitiba	27	35	24	11	4
Detroit	16	47	32	5	0
Paris	24	41	24	7	3
Bratislava	48	28	18	4	2
Rožnov	42	40	10	5	3
Tondela	33	46	15	4	2
Wuppertal	22	42	25	9	2

21. **Erkennt Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte sehr gute Leistungen lobend an?**

	häufig	gelegentlich	selten	nie	k.A.
Coburg	17	45	25	12	1
Coventry	17	42	25	15	0
Sta. Margarida	19	38	26	17	1
Puebla	25	46	20	8	2
Curitiba	18	34	23	23	2
Detroit	19	44	28	7	1
Paris	21	59	21	0	0
Bratislava	14	52	21	11	3
Rožnov	17	55	19	7	3
Tondela	13	41	22	24	0
Wuppertal	21	39	23	15	2

22. **Kritisiert Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte sachlich und angemessen, wenn mal ein Fehler passiert?**

	ja	teilweise	nein	übt keine Kritik	k.A.
Coburg	53	34	9	3	1
Coventry	42	38	13	6	1
Sta. Margarida	43	35	14	7	1
Puebla	49	38	9	3	1
Curitiba	43	39	13	3	2
Detroit	30	42	17	10	2
Paris	62	28	3	3	3
Bratislava	50	34	11	3	2
Rožnov	62	28	5	1	4
Tondela	41	24	28	7	0
Wuppertal	47	31	13	6	3

23. **Ist Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte im betrieblichen Alltag ein Vorbild für Sie?**

	ja	nein	weiß nicht	k.A.
Coburg	38	32	27	2
Coventry	24	52	22	2
Sta. Margarida	36	33	30	1
Puebla	44	21	33	2
Curitiba	34	40	24	2
Detroit	35	43	19	3
Paris	24	41	34	0
Bratislava	40	26	30	4
Rožnov	53	13	29	6
Tondela	30	46	24	0
Wuppertal	34	41	22	3

24. **Fühlen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten gerecht behandelt?**

	ja	teilweise	nein	weiß nicht	k.A.
Coburg	52	37	7	3	1
Coventry	50	29	15	5	1
Sta. Margarida	46	38	12	2	2
Puebla	57	35	7	1	0
Curitiba	42	37	14	4	3
Detroit	68	24	6	3	0
Paris	66	28	7	0	0
Bratislava	46	33	10	10	2
Rožnov	56	31	4	5	4
Tondela	41	41	13	2	2
Wuppertal	44	38	12	4	2

25. Hilft Ihnen Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte, wenn Sie mit Arbeitsproblemen zu ihm / ihr kommen?

	häufig	gelegentlich	selten	nie	k.A.
Coburg	40	43	13	0	3
Coventry	41	40	12	6	1
Sta. Margarida	49	36	11	3	1
Puebla	58	35	4	2	1
Curitiba	47	41	7	2	2
Detroit	54	35	11	0	0
Paris	69	24	7	0	0
Bratislava	57	25	10	5	3
Rožnov	53	37	5	1	4
Tondela	48	43	7	0	2
Wuppertal	42	38	13	4	3

26. Können Sie gegenüber Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten eine eigene Meinung äußern, ohne Nachteile befürchten zu müssen?

	ja	nein	weiß nicht	k.A.
Coburg	64	13	22	1
Coventry	64	18	17	1
Sta. Margarida	77	14	9	1
Puebla	79	8	13	1
Curitiba	54	30	14	2
Detroit	78	11	11	0
Paris	76	10	14	0
Bratislava	69	15	14	2
Rožnov	53	13	31	3
Tondela	67	24	9	0
Wuppertal	57	19	23	2

27. **Werden Sie von Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten ausreichend an der Lösung von Problemen, die Ihr Arbeitsgebiet betreffen, beteiligt?**

	ja, ausreichend	nein, nicht ausreichend	k.A.
Coburg	65	31	3
Coventry	55	44	1
Sta. Margarida	68	30	2
Puebla	81	17	2
Curitiba	63	32	4
Detroit	73	23	4
Paris	83	14	3
Bratislava	80	15	5
Rožnov	82	12	5
Tondela	72	28	0
Wuppertal	61	34	4

28. **Unterstützt Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte die Umsetzung von Verbesserungen?**

	voll und ganz	teilweise	überhaupt nicht	k.A.
Coburg	43	49	5	3
Coventry	41	51	6	2
Sta. Margarida	44	42	13	2
Puebla	48	46	3	4
Curitiba	73	24	1	2
Detroit	48	47	2	3
Paris	59	38	0	3
Bratislava	36	49	11	4
Rožnov	49	42	2	7
Tondela	43	54	2	0
Wuppertal	35	54	8	4

29. **Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrem Vorgesetzten / Ihrer Vorgesetzten?**

	sehr zufrieden	zufrieden	mittelmäßig	eher unzufrieden	unzufrieden	k.A.
Coburg	19	46	22	8	4	1
Coventry	15	45	21	14	4	1
Sta. Margarida	19	42	22	11	4	2
Puebla	28	50	20	3	0	0
Curitiba	10	39	30	14	6	1
Detroit	24	45	16	13	2	0
Paris	17	59	17	3	3	0
Bratislava	28	46	15	6	3	3
Rožnov	23	55	16	2	0	3
Tondela	20	35	33	9	2	2
Wuppertal	16	45	21	9	5	4

Teil V Betriebsklima und Ansehen der Firma

30. **Das Betriebsklima in Ihrer Abteilung / Gruppe ist:**

	sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	k.A.
Coburg	22	56	18	3	0
Coventry	21	40	27	12	0
Sta. Margarida	17	55	24	4	1
Puebla	27	54	18	2	0
Curitiba	28	57	14	1	0
Detroit	19	41	30	10	0
Paris	45	52	3	0	0
Bratislava	19	60	18	2	1
Rožnov	15	59	21	4	1
Tondela	7	67	22	4	0
Wuppertal	19	50	26	4	0

31. **Das Betriebsklima in unserer Firma ist:**

	sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	k.A.
Coburg	6	63	27	3	1
Coventry	3	24	51	21	1
Sta. Margarida	9	54	32	5	1
Puebla	28	58	14	0	0
Curitiba	16	55	25	4	0
Detroit	13	43	36	7	1
Paris	14	79	7	0	0
Bratislava	9	66	19	4	2
Rožnov	3	49	35	12	2
Tondela	0	30	61	9	0
Wuppertal	2	37	49	11	0

32. **Welches Ansehen hat Brose im Kollegenkreis?**

	sehr hohes	hohes	weniger hohes	kein Ansehen	k.A.
Coburg	15	65	16	1	3
Coventry	1	32	59	6	2
Sta. Margarida	16	65	16	2	1
Puebla	27	62	12	0	0
Curitiba	9	60	27	3	0
Detroit	5	52	36	6	2
Paris	10	90	0	0	0
Bratislava	3	48	42	3	5
Rožnov	6	65	17	8	4
Tondela	0	57	28	9	7
Wuppertal	3	33	50	7	7

33. Welches Ansehen hat Brose in Ihrem Freundes- / Bekanntenkreis?

	sehr hohes	hohes	weniger hohes	kein Ansehen	k.A.
Coburg	32	51	11	3	2
Coventry	4	31	33	29	3
Sta. Margarida	35	47	8	10	1
Puebla	29	50	16	4	0
Curitiba	14	60	19	6	0
Detroit	11	39	19	26	5
Paris	24	62	3	0	10
Bratislava	5	61	26	2	7
Rožnov	9	51	11	25	4
Tondela	11	37	39	13	0
Wuppertal	4	30	33	23	10

34. Glauben Sie, dass Ihre Kollegen stolz darauf sind, bei Brose zu arbeiten?

	ja, sehr	ja, etwas	nein	kann ich n. beurteilen	k.A.
Coburg	18	50	5	26	1
Coventry	2	35	41	20	1
Sta. Margarida	33	44	8	14	1
Puebla	39	51	1	9	0
Curitiba	15	52	17	16	0
Detroit	11	50	18	19	2
Paris	21	55	3	21	0
Bratislava	5	53	7	34	2
Rožnov	6	36	6	50	2
Tondela	28	24	2	46	0
Wuppertal	5	26	25	41	4

35. Halten Sie Ihren eigenen Arbeitsplatz bei Brose für:

	sehr sicher	sicher	nicht so sicher	unsicher	k.A.
Coburg	12	73	11	2	1
Coventry	2	52	39	6	0
Sta. Margarida	14	70	14	0	2
Puebla	12	54	29	5	0
Curitiba	17	53	25	6	0
Detroit	17	69	11	2	2
Paris	7	69	17	3	3
Bratislava	3	58	33	3	4
Rožnov	2	23	46	25	4
Tondela	4	33	20	41	2
Wuppertal	1	30	47	19	3

36. Wie bewerten Sie es, dass in Ihrem Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden?

	sehr gut	gut	mittelmäßig	weniger gut	schlecht	k.A.
Coburg	51	42	6	1	0	1
Coventry	24	43	27	3	3	0
Sta. Margarida	62	31	5	2	0	1
Puebla	63	26	9	2	1	0
Curitiba	19	35	37	4	6	0
Detroit	31	45	22	0	1	1
Paris	52	48	0	0	0	0
Bratislava	19	48	27	4	2	1
Rožnov	19	28	38	9	4	3
Tondela	15	26	46	11	0	2
Wuppertal	40	42	16	1	0	1

37. **Wie schätzen Sie den Beitrag der Mitarbeiterbefragung zur Verbesserung im Unternehmen ein?**

	sehr groß	groß	nicht so groß	eher gering	sehr gering	k.A.
Coburg	8	36	39	12	4	1
Coventry	4	26	43	18	6	2
Sta. Margarida	42	41	10	5	1	2
Puebla	47	43	7	2	1	0
Curitiba	4	37	41	8	8	2
Detroit	7	30	43	12	2	6
Paris	10	45	45	0	0	0
Bratislava	3	20	56	10	10	2
Rožnov	2	15	49	18	12	4
Tondela	2	28	26	22	9	13
Wuppertal	8	30	39	15	5	2

38. **Sie erlebten den Zusammenschluss der Bosch Schließsysteme mit der Brose-Gruppe als**

	sehr gut gelungen	gut gelungen	weniger gut gelungen	nicht gelungen	k. A.
Wuppertal	8	60	25	3	4

Anhang I – Themen der Standorte zur offenen Frage 1

	Thema	CO	WU	CV	CR	FR	PU	SM	BA	NA	RO	Summe	Prozent	kum.
1	Führung/Management	221	66	93	20	8	37	61		23	48	577	20,22%	20,22%
2	Personalpolitik/Personalentwicklung	179	32	21	18	3	3	6	3	8	26	299	10,48%	30,70%
3	Neue Brose Arbeitswelt	249	16							17		282	9,88%	40,59%
4	Verhalten von Vorgesetzten	121	40	37	10		10	6	14	3	10	251	8,80%	49,39%
5	Information/Kommunikation	115	33	22	15	3	16	17	2	6	16	245	8,59%	57,97%
6	Soziales	72	25	27	2	2	1	2	8	7	32	178	6,24%	64,21%
7	Arbeitsplatz	67		38	2	2	3	24	6		24	166	5,82%	70,03%
8	Arbeitsentgelt/Leistungsbeurteilung	26	10	34	5	2	16	8	11	3	47	162	5,68%	75,71%
9	Arbeitsorganisation	15	29	11	11			9	10	5	21	111	3,89%	79,60%
10	Arbeitsbelastung	36	7	33				2		1	8	87	3,05%	82,65%
11	Qualitätssicherung/Qualität	17	4	10			4	2		1	26	64	2,24%	84,89%
12	Betriebsklima/Motivation/Zusammenarbeit	14	6	8	7	2	5	8		1	4	55	1,93%	86,82%
13	Arbeitszeit	19		11	13		3					46	1,61%	88,43%
14	Sonstiges	8	5	5	4				7	14	2	45	1,58%	90,01%
15	Bürokratismus	31	9									40	1,40%	91,41%
16	Einarbeitung/Einweisung	17	5	13						2		37	1,30%	92,71%
17	Kritik an Kollegen	12		6			12	2		2	3	37	1,30%	94,01%
18	Standortsicherung		37									37	1,30%	95,30%
19	Mitarbeiterbefragung	17		5	1		3	2	2	3		33	1,16%	96,46%
20	Arbeitsbedingungen	22										22	0,77%	97,23%
21	Themenübergreifende Statements	4	3	6				4	4		1	22	0,77%	98,00%
22	Projektmanagement	19										19	0,67%	98,67%
23	Außendarstellung und Wirkung	15										15	0,53%	99,19%
24	Betriebliches Vorschlagswesen	12									2	14	0,49%	99,68%
25	Ordnung und Sauberkeit	9										9	0,32%	100,00%
	Gesamt	1317	327	380	108	22	113	153	67	96	270	2853	100,00%	

Anhang J – Themen der Standorte zur offenen Frage 2

	Thema	CO	WU	CV	CR	FR	PU	SM	BA	NA	RO	Summe	Prozent	kum.
1	Positive Arbeits- und Verhaltensweisen	129	45	45		9	47	46	11	25	17	374	36,92%	36,92%
2	Kommunikation/Information/Zusammenarbeit	63	32	21	12	4	38	11	10	18	13	222	21,92%	58,84%
3	Gestaltung der Arbeit	165	27									192	18,95%	77,79%
4	Frustration/Resignation	37	8	13				8		3	1	70	6,91%	84,70%
5	Arbeitsorganisation/Arbeitsprozess	28							2		6	36	3,55%	88,25%
6	Einstellung zur Arbeit/Motivation/Betriebsklima				33							33	3,26%	91,51%
7	Sonstiges			1	17				5		5	28	2,76%	94,27%
8	Identifikation mit Unternehmen			3				3		5		11	1,09%	95,36%
9	Führung/Management				10							10	0,99%	96,35%
10	Politik/Arbeitsanweisungen									10		10	0,99%	97,33%
12	Themenübergreifende Statements	7							2			9	0,89%	98,22%
13	Organisation				2					3	4	9	0,89%	99,11%
14	Personalwesen				6							6	0,59%	99,70%
15	Entlohnung/Bewertung								3			3	0,30%	100,00%
	Gesamt	429	112	83	80	13	85	68	33	64	46	1013		

Anhang K / L

Maßnahmenplan

Faltblatt „Manager-employee dialog“

Anhang K – Maßnahmen

Anstoß zur Maßnahme	Maßnahme	Gewünschter Effekt	Verantwortlich	Termin/Status
Schlechte Ergebnisse in verschiedensten Bereichen Bereich: Gesamtes Werk	Durchführung von Abteilungsgesprächen zur Diskussion der Ergebnisse Fokus auf folgenden Inhalten: - Gefühl, etwas leisten zu können - Kein Gefallen an der Arbeit/am Arbeitsplatz - Zusammenarbeit und Betriebsklima	Hinterfragen und Konkretisieren der Ergebnisse Ableitung von weiteren Maßnahmen (sofern möglich: siehe unten)		Jan 04/erledigt
Unzureichende Information über die betrieblichen Vorgänge Bereich: Gesamtes Werk	Informationen über Abteilungsgespräche einsteuern	Verbesserung des Informationsflusses		Dez 03/laufend
Führungsfähigkeit/-qualität der Vorgesetzten muss gesteigert werden → Hauptproblem Bereich: Gesamtes Werk	Teilnehmer für Führungskräfteentwicklungsprogramm an ZPL melden Meisterschulungen in 04	Verbesserung des Führungsverhaltens in folgenden Punkten: Feedback, Lob und Kritikfähigkeit, Vorbildfunktion, gerechte Behandlung, Unterstützung und Beteiligung		Dez 04/laufend
Abteilungsinterne Zusammenarbeit wenig ausgeprägt Bereich: VF3 KTL und Pulver	Die Pausenzeiten sind unterschiedlich geregelt, hierdurch kommt es zu Streitigkeiten. Die Regelung soll für alle möglichst vereinheitlicht werden.	Gleichbehandlung aller Mitarbeiter und damit Verbesserung der Zusammenarbeit		in Arbeit
Abteilungsinterne Zusammenarbeit wenig ausgeprägt Bereich: LO	Es gab einen LO-Zieleworkshop mit Analyse der Zusammenarbeit → gemeinsames Zielverständnis; Strategie LO; wöchentliche LO-Runde, vorrangig für operative Themen	Verbesserung der Zusammenarbeit		erledigt

Einweisung/Einarbeitung				
Anstoß zur Maßnahme	Maßnahme	Gewünschter Effekt	Verantwortlich	Termin/Status
Unzureichende Einweisung/ Einarbeitung → Hauptproblem Bereich: Gesamtes Werk	Prozessbeschreibung "Einarbeitung" prüfen → wurde ergänzt und umgestellt	Verbesserung der Einarbeitung		Nov 03/erledigt
s. o.	Einarbeitungsgespräche mit PL nach 6-8 Wochen, anhand des Einarbeitungsplans a) Stand der Einarbeitung sowie Integration in Abteilung b) Einhaltung der im Einarbeitungsplan festgelegten Inhalte prüfen → Sofortmaßnahmen bei Nichteinhaltung	Reibungslosen Ablauf gewährleisten		laufend
s. o.	Meister und Service-Mitarbeiter schulen; Themenkomplex "Unterweisungstechnik" enthalten	Grundlagen für gelingende Einweisung schaffen		Apr 04/laufend
s. o.	Aufstellung anfordern, wer die Unterweisung der neuen Mitarbeiter übernimmt → Vergleich mit der PL-Liste	Zuständigkeit sicherstellen		laufend

Innovationskraft				
Anstoß zur Maßnahme	Maßnahme	Gewünschter Effekt	Verantwortlich	Termin/Status
Geringer Einfallsreichtum; Vorgesetzte unterstützen Verbesserungsprozesse nur unzureichend Bereich: Gesamtes Werk	VV-Beauftragte installieren	Objektive Bewertung der Vorschläge		Feb 04/erledigt
s. o.	Wiederaufnahme in die Zielvereinbarungen 2004 → Anzahl der VV pro Mitarbeiter und Beteiligungsquote pro Bereich	Anreize schaffen Positive Konkurrenzsituation zwischen den Bereichen herstellen		Feb 04/erledigt
s. o.	Information zum Betrieblichen Vorschlagswesen in die Einarbeitungscheckliste für neue Mitarbeiter aufnehmen	Erhöhung des Bewusstseins		Feb 04/erledigt
s. o.	Flyer zum Betrieblichen Vorschlagswesen entwickeln	Informationsquelle bereitstellen		Feb 04/in Arbeit

Arbeitsbelastung				
Anstoß zur Maßnahme	Maßnahme	Gewünschter Effekt	Verantwortlich	Termin/Status
Arbeitsbelastung ist zu hoch Bereich: FA/ICH	Analyse: Projektbezogene Mehrarbeit → wird sich auch in 2004 nicht ändern (Fabriken in Roznov, London und Erweiterung Förder-technik im Lieferzentrum) 6 Zusatzmitarbeiter für die Gruppe Entfall der Bereitschaft während der Woche	Entlastung der Mitarbeiter		erledigt
Arbeitsbelastung ist zu hoch Bereich: VF3 KTL und Pulver	Arbeit ist taktgebunden; Takt kann nicht verändert werden	–	–	–
Arbeitsbelastung ist zu hoch Bereich: VF2	Klärung durch Vorgesetztenwechsel und Umstrukturierung der Abteilung	Entlastung der Mitarbeiter		erledigt
Arbeitsplatz bei Nacharbeiten in der Fertigung (MO und VF) Bereich: QU (Nacharbeit)	Abstimmung mit MO und VF → Einzelfallmaßnahmen durch Koordinator	Vereinfachung der Abläufe		laufend
Mangelnde Information zu Abläufen, Änderungen etc. Bereich: QU (Nacharbeit, Kleinserie/Ersatz)	Monatlich kurze Informationsrunden	Erhöhung des Informationsstandes aller MA		laufend

Anstoß zur Maßnahme	Maßnahme	Gewünschter Effekt	Verantwortlich	Termin/Status
Kalte/zugige Arbeitsplätze an der Fensterfront in Geb. 25 Bereich: QU (Messwesen)	Keine direkte Maßnahme möglich, ggf. Platztausch der MA	–		–
Trennung der Messräume zwischen W2/Geb. 1 und W1/Geb. 25 ungünstig Bereich: QU (Messwesen)	Keine direkte Maßnahme möglich	–		–

Arbeitsqualität				
Anstoß zur Maßnahme	Maßnahme	Gewünschter Effekt	Verantwortlich	Termin/Status
Qualität der Arbeitsergebnisse unzureichend Bereich: VF2; VF3 KTL und Pulver	Einführung einer neuen Qualitätsstruktur	Erhöhung der Qualität		erledigt
Qualität der Arbeitsergebnisse unzureichend Bereich: VF2	Einführung der Selbstkontrolle → Mitarbeiter prüft die Qualität der Teile eigenverantwortlich, ohne Fachkraft (bereichsweise)	Stärkung der Eigenverantwortung in Qualitätsbelangen		ab 01.01.04/ erledigt
Qualität der Arbeitsergebnisse unzureichend Bereich: VF2; VF3 KTL und Pulver	Verstärkung und Optimierung der Qualitätsplanung für Neuprojekte	Qualitätssteigerung		erledigt
s. o.	Einführung wöchentlicher Qualitätsrunden in VF2 und VF3	Mängel werden zeitnah entdeckt und behoben Gleicher Informationsstand aller Mitarbeiter		erledigt
s. o.	Reklamationsablauf neu definieren und Mitarbeiter schulen	Qualitätssteigerung		erledigt

Anstoß zur Maßnahme	Maßnahme	Gewünschter Effekt	Verantwortlich	Termin/Status
Qualität der Arbeitsergebnisse unzureichend Bereich: VF2; VF3 KTL und Pulver	Regelkartentechnik schulen	s. o.		erledigt
Qualität der Arbeitsergebnisse unzureichend Bereich VF3 KTL und Pulver	Strukturierung des Schlifflabors und Qualifizierung der Mitarbeiter im Schlifflabor	s. o.		Jun 04/erledigt

Anhang L: Faltblatt „Manager-employee dialog“



Manager-employee dialog



Brose Fahrzeugteile
GmbH & Co.
Kommanditgesellschaft
Ketschendorfer Str. 38-50
96450 Coburg

Central Employee Counseling
Tel. +49 9561 21 1358
Fax +49 9561 21 2194
www.brose.net

6100043-100 • Itr-10/05 • e

Employee and supervisor in dialog

The manager-employee dialog is a supervisor evaluation. The supervisor is provided an opportunity to receive structured feedback on his/her management style from employees and to discuss the results in a team atmosphere.

Doing so allows all parties to gain new insight and experience other points of view, strengthening cooperation in day-to-day working life.

Good leadership and teamwork make essential contributions to achieving company objectives. Attitudes, awareness and perceptions significantly influence the interaction between supervisors and employees, but tend to be addressed infrequently. The manager-employee dialog offers everyone involved a chance to consciously address the interpersonal aspects of the workplace.

Online management style survey

An online survey builds the foundation of the manager-employee dialog. The survey consists of the manager's self-assessment and an evaluation of management style completed by employees reporting to the manager.

The main assessment criteria are:

- ✓ Information and Communication
- ✓ Teamwork
- ✓ Decision-making and problem-solving
- ✓ Dedication/commitment and role-mode function
- ✓ Employee orientation

Evaluation

Central Employee Counseling processes the online questionnaires. The anonymous results are then given to a neutral facilitator coordinated by HR Training and Development. This individual presents both the results of the self-assessment and the employee responses in a team meeting and leads the following discussion. The questionnaires are destroyed after assessment.

Team meeting



In the team meeting, the focal point of the manager-employee dialog concept, the supervisor and employees discuss relevant key topics, thereby improving mutual understanding of each other. This offers a chance to talk about both positive and negative aspects of the individual's management style.

The meeting concludes by defining measures to positively influence both management style and teamwork.

Participation

All supervisors with at least 5 employees can participate in the management dialog. If there are only a few participants, the manager evaluation cannot be carried out. In such a case, the confidentiality of the feedback of the individual participants cannot be guaranteed.

Information and advice

In Coburg, Central Employee Counseling is available for support on carrying out the management dialog, and the Training and Development department coordinates trained facilitators. At all other Brose locations, please contact your local Human Resources manager.

Biographische Daten

Zur Person

Name: Barbara Mertel
Anschrift: Obere Seelgasse 14
96049 Bamberg
Geburtsort und Datum: Kronach, 11.06.1962

Berufliche Stationen

1992-2006 Firma Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG, Coburg:
1992-1994 Etablieren und Leiten der Funktion „Mitarbeiterberatung“ als Stabstelle der Personalleitung
Seit 1994 Projektleitung internationaler Projekte mit Koordination und Implementierung von rund 3 000 Maßnahmen an Produktions-, Entwicklungs- und Vertriebsstandorten in Deutschland, Europa und Übersee
1995-1999 Leitung der Stabsstelle „Mitarbeiterberatung & Betriebsforschung in Zuordnung der kaufmännischen Geschäftsführung
2000-2006 Leitung der Zentralfunktion „Central Employee Counseling“ als Dienstleiter für 40 Produktionsbetriebe und Vertriebsgesellschaften mit 9 000 Mitarbeitern in 19 Ländern

Primäre Arbeitsfelder

- Empirische Sozialforschung im internationalem Kontext (z. B. Online-, Paper-Pencil und Hybridbefragungen)
- Weltweite Prozesse zur Organisationsentwicklung innerhalb dieser Themen: Führung, Motivation, Zusammenarbeit, Arbeit und Arbeitsplatz, Identifikation, Partizipation, Image, Sozialleistungen, Partizipation und Fluktuation
- Konzeption und internationaler Einsatz von Personal- und Führungsinstrumenten, wie 360°- Feedback, Mitarbeiterbefragungen und Mitarbeiterretention
- Psychosoziale Beratung und Betreuung für Arbeiter und Angestellte
- Coaching für Führungskräfte und Evaluation des Gesamtprozess
- Konfliktmanagement (Dyade, Gruppe/n)
- Konzeption und Durchführung von Workshops und Trainings: Kommunikation, Zusammenarbeit, Umgang mit Konflikten, Suchtproblematik
- Personalpolitisch relevante Projekte (z. B. Demographie, Innovative Führung)

Studium

- 1987-1989 Fachhochschule Coburg: Studiengang Sozialpädagogik (Vordiplom)
- 1989- 1992 Otto-Friedrich-Universität Bamberg: Studium Sozialpädagogik mit dem Schwerpunkt „Soziale Organisation und Management“. Parallel und interessengeleitet: Studium Diplompädagogik und Psychologie
- 2002-2005 Otto-Friedrich-Universität Bamberg: Berufsbegleitendes Promotionsstudium im Hauptfach Psychologie

Fortbildung

1990-2006:

- Ausbildung Klientenzentrierte Gesprächstherapie nach Rogers
- NLP-Fortbildungen (Neurolinguistisches Programmieren)
- Fortbildungen in der Methode der Organisations- und Familienaufstellungen
- Kompaktschulungen Coaching von Führungskräften
- Seminare in Rhetorik, Präsentationstechniken, Führung, Motivation, Arbeitsrecht und Empirie

Weitere Tätigkeiten

1985 – 2002:

- Etablieren und Leiten einer Prophylaxeeinrichtung in der kieferchirurgischen Praxis Dr. Dr. Winklmaier , Coburg
- Tätigkeiten im Beruflichen Fortbildungszentrum der Bayerischen Wirtschaft in Bamberg, der Jugendgerichtshilfe Coburg und Öffentlichkeitsarbeit der Fa. Brose, Coburg
- Beratung von regionalen Firmen in der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und Prozessen zur Organisationsentwicklung
- Durchführung von Outdoor- Trainings für Führungskräfte: Segeltörns in der Karibik bei Thor Heyerdahl e.V., Kiel

Engagement

- Mitglied des Hochschulrates der Fachhochschule Coburg
- Mitglied Förderverein Ahorn e.V.: Kinder- und Jugendarbeit
- Ehrenamtliches Engagement: Gemeinde St. Stephan, Bamberg

