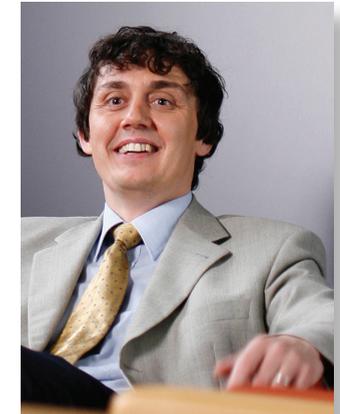


Mag. Dr. Beat Klaus Rünzler, MBA



# Die Mitarbeiterbefragung ... am Beispiel der Bachmann Electronic GmbH: Ergebnisse und Maßnahmen

## 1. Einleitung

Die Mitarbeiterbefragung ist eine „frühindustrielle Sumpflüte“ [...], ein „Signum tiefgestaffelter Hierarchien“ [...], ein „atavistisches Spielzeug der Personalerei“ [...], „eines der veränderungsfeindlichsten Instrumente“ [...] (Sprenger, 1997, S. 435ff.).

„Abgesehen von rituellen Wiederholungszwängen oder Personalmoden erlebe ich die MAB nahezu ausschließlich als Kind in der Krise. [...] Die MAB artikuliert also vor allem eine spezifische Reperatur-Intelligenz ..., was per se noch nichts Schlechtes ist. Aber es verweist doch auf Versäumnisse, auf kommunikative Defizite.“ (Sprenger, 1997, S. 435)

Als einer der noch dazu „freiwillig“ die Mitarbeiterbefragung (MAB) zum Thema seiner Master Thesis ausgewählt hat, fühlt man sich ob der deftigen Worte nicht gerade geschmeichelt.

Lediglich eine Aussage beim verbalen Rundumschlag von Sprenger verdient es ernst genommen zu werden und das ist der Vorwurf, dass die Durchführung einer MAB Ausdruck eines Kommunikationsdefizits im Unternehmen ist.

Dem möchte ich mit Comelli (1997) entgegen: „In diesem Kontext betrachtet, kann und sollte eine MAB keinen der vielfältigen und notwendigen innerbetrieblichen Kommunikationsprozesse ersetzen. Aber sie ist ein großartiges ergänzendes Instrument, Einstellungen und Meinungen der an der Befragung mitwirkenden Mitarbeiter zu erkunden und sich mit ihrer Hilfe eine fundierte und differenzierte Gesamtschau innerbetrieblicher Verhältnisse zu verschaffen.“ (S. 57)

Die Belegschaft des Unternehmens Bachmann Electronic hat sich in den beiden letzten Jahren nahezu verdoppelt. Über Jahrzehnte

bewährte Kommunikationsformen, wie etwa das tägliche direkte Gespräch des „Chefs“ mit seinen MitarbeiterInnen beim Rundgang durchs Unternehmen funktionieren nicht mehr; dazu kommt die zunehmende Internationalisierung des Unternehmens. Die Mitarbeitenden von Bachmann electronic verteilen sich zwischenzeitlich auf mehrere internationale Standorte, was an die firmeninterne Kommunikation völlig neue Anforderungen stellt.

Ja, Herr Sprenger, mag sein, dass die Durchführung einer MAB für Sie Ausdruck kommunikativer Defizite im Unternehmen ist; aber leider vermisse ich in ihrem Buchbeitrag das Aufzeigen von „Kommunikationsalternativen“ zur Gänze.

### 1.1. Ziele und inhaltlicher Aufbau

Für das Abfassen der Master Thesis habe ich mir **drei Ziele** gesetzt.

1. Der Leser/die Leserin dieser Arbeit soll einen kompakten Einblick in den aktuellen „Stand der Technik“ zum Instrument der Mitarbeiterbefragung erhalten.
2. Ein nachträglicher Vergleich zwischen der Konzeption und dem Ablauf der MAB bei Bachmann electronic Ende letzten Jahres und einem „optimalen“ Konzeptions- und Ablaufprozess einer MAB nach aktuellem Forschungsstand ermöglicht es, Verbesserungsmöglichkeiten für die nächste Befragung aufzuzeigen.
3. Die aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung bei Bachmann electronic abgeleiteten Maßnahmen sollen dargelegt, diskutiert, reflektiert und damit „kritisierbar“ gemacht werden.

Inhaltlich gliedert sich die Master Thesis in **acht Hauptkapitel**.

In der *Einleitung* (Kap. 1.) habe ich versucht darzulegen, warum ich – trotz vereinzelter Unkenrufe – die Mitarbeiterbefragung zum Thema meiner Master Thesis gewählt habe und welche Ziele dieser Arbeit zugrunde

liegen. *Kap. 2. Die Mitarbeiterbefragung* ist das mit Abstand umfangreichste Kapitel der vorliegenden Arbeit; in sechs Abschnitten werden Theorien, Methoden, Techniken, empirische Untersuchungsergebnisse und aktuelle Diskussionen – kurz: der aktuelle Forschungsstand – zum Thema Mitarbeiterbefragung aufbereitet und in komprimierter Form dargestellt. *Arbeitszufriedenheit und Commitment* sind zwei häufig verwendete Zielkonstrukte in Mitarbeiterbefragungen. Was darunter zu verstehen ist, wird im gleichlautenden *Kap. 3.* dieser Master Thesis dargelegt. *Kap. 4. Die Mitarbeiterbefragung bei Bachmann electronic* informiert über das Erhebungsinstrument und die Durchführung der MAB. Wichtige Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung bei Bachmann electronic sind in *Kap. 5. Ergebnisse* dargestellt. In *Kap. 6. Diskussion* erfolgt eine intensivere Auseinandersetzung mit ausgewählten Ergebnissen der MAB bei Bachmann electronic. Der erste Abschnitt widmet sich der generellen Diskussion; anschließend werden einzelne Ergebnisse gezielt aufgegriffen und beleuchtet. Handlungsfelder und Konsequenzen, wie sie aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung bei Bachmann electronic abgeleitet wurden, sind in *Kap. 7. Maßnahmen* aufgelistet. Der inhaltliche Teil der Arbeit schließt mit einem kurzen Resümee vor dem Hintergrund der eingangs formulierten Ziele (*Kap. 8. Schlussbetrachtung*).

## 2. Die Mitarbeiterbefragung

Der aktuelle Forschungsstand und die am häufigsten diskutierten Fragen rund um den Themenkomplex Mitarbeiterbefragung sind in diesem Theoriekapitel in komprimierter Form dargestellt.

### 2.1. Begriffsbestimmung

Die einschlägige Fachliteratur bietet kein einheitliches Bild, was unter dem Begriff Mit-

arbeiterbefragung verstanden werden soll. Vielmehr entscheiden methodische und theoretische Grundpositionen darüber, wie einzelne Autoren das Instrument der MAB definieren bzw. beschreiben (vgl. *Bungard, 1997, S. 6*). Die unterschiedlichen Zugänge – und die Gemeinsamkeiten – bei der Bestimmung des Begriffs MAB verdeutlichen folgende Beispiele:

*Borg (2000)* beschreibt den Begriff Mitarbeiterbefragung anhand folgender sieben Merkmale. „Danach fragt eine MAB

1. Mitarbeiter (aus allen oder ausgewählten Ebenen oder Bereichen einer Organisation; in Voll- oder Stichprobenerhebung)
2. unter Verwendung einer bestimmten sozialwissenschaftlichen Datenerhebungsmethodik (Umfragen, Interviews, Fokusgruppen)
3. systematisch (also nach einem wohlüberlegten Plan)
4. nach ihren Meinungen und Einstellungen (also nach ihren Sichtweisen, Wahrnehmungen, Hoffnungen, Bewertungen, Befürchtungen usw., nicht nach Fakten, Belegen, Dokumenten)
5. zu Themen verschiedener Art, die bedeutsam für das Erreichen der Ziele der Organisation sind
6. mit der Absicht, die Daten über Personen zu Statistiken bzw. zu Tendaussagen zu verdichten,
7. um damit das Erreichen dieser Ziele zu unterstützen.“ (S. 20)

*Bungard (1997)* schlägt eine operative Definition des Begriffs der Mitarbeiterbefragung vor. Demnach ist unter einer MAB ein personalpolitisches Instrument zu verstehen, das von der Geschäftsleitung in Abstimmung mit der Arbeitnehmervertretung folgendermaßen eingesetzt wird:

„Es werden alle oder eine zufällig ausgewählte Stichprobe von Mitarbeitern und Führungskräften mit Hilfe eines mehr oder weniger standardisierten Fragebogens befragt.

- Die Befragung erfolgt auf freiwilliger Basis.
- Ziel ist die systematische Erfassung der Einstellungen, Wünsche und Erwartungen.
- Die Auswertung erfolgt anonym.
- Die Ergebnisse werden in differenzierter Form an die Betroffenen zurückgespiegelt.
- Die Analyse der Daten soll Problembereiche und Handlungsnotwendigkeiten offen legen, um konkrete Verbesserungsmaßnahmen planen und umsetzen zu können.
- Die dadurch eingeleiteten Veränderungsmaßnahmen können wiederum im Zuge nachfolgender MAB bewertet werden.
- MAB dienen von daher als Instrument einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Rahmen einer Total-Quality-Strategie.“ (*Bungard, 1997, S. 6f.*)

Ein von den bisherigen Definitionen abweichendes Verständnis des Begriffes Mitarbeiterbefragung ist jenes von *Neuberger (1997)*. In seiner bekannt polarisierenden Schreibweise fokussiert er auf die MAB als Kommunikationsinstrument. Mitarbeiterbefragungen sind „eine Gelegenheit, Wünsche, Klagen, Spannungen, Konfliktpotentiale, Bedürfnisse, Wahrnehmungen, Vorschläge, Kenntnisse etc. ‚nach oben‘ zu melden. Dort wird dann entschieden. Solange diese Kluft zwischen Informanten und Entscheidern besteht sind MAB künstliche und **asymmetrische Kommunikationsinszenierungen** [Hervorhebung durch den Verfasser], die besser sind als nichts, aber auch nicht bessergeredet werden sollten. Sie sind – im Gegensatz zur landläufigen Meinung – das Eingeständnis, dass die innerbetriebliche Kommunikation über die vertikalen und horizontalen Grenzen hinweg nicht funktioniert.“ (*Neuberger, 1997, S. 432*).

Die wesentlichen Unterschiede in den Definitionen von Mitarbeiterbefragungen der zitierten Autoren lassen sich in Kurzform wie folgt zusammenfassen:

*Borg (2000)* betont bei seiner Begriffsbestimmung die systematische Datenerhebungs-

methodik von Mitarbeiterbefragungen und die Bedeutung des Instruments als Unterstützung zum Erreichen der Unternehmensziele.

Im Verständnis von *Bungard (1997)* ist die MAB ein personalpolitisches Instrument, welches Problembereiche in der Organisation offen legt, um daraus konkrete Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten bzw. umzusetzen und schließlich sieht *Neuberger (1997)* in der MAB in erster Linie ein „suboptimales, aber besser als nichts“ – Instrument der innerbetrieblichen Kommunikation.

### 2.2. Funktionen

Trotz unterschiedlicher Schwerpunkte in der Begriffsbestimmung des Terminus Technicus MAB besteht in der einschlägigen Fachliteratur weitgehend über die zwei grundlegenden Funktionen einer Mitarbeiterbefragung Einigkeit: MABs sind sowohl ein Diagnose- wie auch ein (soziales) Interventionsinstrument.

„Die erste Funktion als Erhebungs-, Analyse- oder **Diagnoseinstrument** [Hervorhebung durch den Verfasser] ist unbestritten“ (Jöns, 1997, S. 16). In dieser Funktion beschreibt die MAB betriebliche Sachverhalte aus Sicht der Organisationsmitglieder. Konkret zeigt Sie z.B. „[...] den Grad der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Sie bekundet die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit bestimmten Teilaspekten der Arbeit und dient insofern als Instrument der Schwachstellenanalyse.“ (*Domsch, 2003, S. 652*)

Selbst wenn eine MAB ausschließlich zu Diagnosezwecken geplant wird, ist sie immer auch eine **soziale Intervention**, „auf welche Mitarbeiter reagieren, durch welche sich die Organisation als soziale Einheit verändert oder zumindest in Bewegung gerät“ (Jöns, 1997, S. 16). Anders formuliert ist eine MAB an sich ein gestalterischer Eingriff in eine Organisation mit (positiven) Folgewirkungen:

■ „Die Mitarbeiter werden an den Belangen des Unternehmens beteiligt und haben somit

die Sicherheit, ‚zu Wort zu kommen‘, ‚gehört zu werden‘, ‚zur Unternehmensentwicklung direkt beizutragen‘.

■ Sie verringert die soziale Distanz zwischen Unternehmensleitung/Vorgesetzten und Mitarbeitern.

■ Sie führt zu einer intensiveren und offeneren Kommunikation und Kooperation.

■ Sie trägt zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit bzw. zur Verbesserung des Betriebsklimas bei, mit dem Ziel und der Einsicht, dass zufriedene Mitarbeiter auch die Zufriedenheit der Kunden steigern und damit das wirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens davon positiv beeinflusst wird.“ (*Domsch & Ladwig, 2000, S. 3*)

### 2.3. Formen

Eine Variante zur Unterscheidung von MABs ist die Klassifizierung nach formalen Gesichtspunkten.

*Domsch & Ladwig (2000)* haben die unterschiedlichen Ausprägungsformen einer Mitarbeiterbefragung anhand von 13 Beschreibungsmerkmalen (z.B. Ziel, Initiative, Inhalt, Anonymität, Standardisierung, Häufigkeit, Feedback, Reichweite) in einer Matrix dargestellt, wie *Abbildung 1* zeigt.

Man kann MABs danach unterscheiden, wie umfassend die Befragung konzipiert ist, wie die Erfassung der Daten erfolgt (schriftlich, mündlich, teils schriftlich/mündlich) oder mit welchem Standardisierungsgrad die Informationen erhoben werden (vollständig standardisiert, teil-standardisiert, nur freie Antworten).

Die Initiative für die Durchführung einer MAB kann von der Unternehmensleitung, der Arbeitnehmervertretung oder von beiden gemeinsam ausgehen; die Datenerhebung kann anonym oder mit Namensangabe erfolgen.

Auch hinsichtlich der Häufigkeit (einmalig, regelmäßig, fallweise) und der Rückmeldung der Ergebnisse (z.B. nur an die Unterneh-

Beschreibungsmerkmale (Auswahl)	Ausprägungen (Auswahl)			
	Ziel	Einsatz als TQM-Instrument	Benutzung für Organisationsentwicklungen	Integration in Strategisches Management (z.B. Balanced Scorecard-Modul)
Initiative	Allgemeine Zufriedenheitsmessung/Betriebsklimaanalyse	Arbeitnehmervertretungen	Unternehmensleitung, Personalbereich und Arbeitnehmervertretungen gemeinsam	
Einbindung	nur Mitarbeiterbefragung		in eine umfassende Situationsanalyse integriert (z.B. Mitarbeiterbefragung, 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 Führungsbereich	direkter Vorgesetzter	direkter und nächsthöherer Vorgesetzter	bestimmte Zielgruppen aus dem Vorgesetztenbereich	Management insgesamt
Anonymität	ohne Namensangabe und demographische Variablen	freiwillige Angabe von demographischen Variablen (z.B. Alter/Geschlecht)	mit Namensangabe	
Standardisierung	vollständig standardisiert	teil-standardisiert	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 Einschätzungen der Mitarbeiter durch Vorgesetzte (zweiseitige Formen)	
Feed-back	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 in allen Unternehmensbereichen / Gesellschaften	

Abbildung 1: Alternative Formen von Mitarbeiterbefragungen, aus: Domsch & Ladwig, 2000, S. 4

mensleitung, völlige Transparenz) gibt es unterschiedliche Möglichkeiten.

„Fast alle Ausprägungsformen lassen sich im Rahmen innerbetrieblicher Mitarbeiterbefragungen durch Beispiele aus der Praxis belegen. Allerdings hat sich die **schriftliche, anonym durchgeführte, strukturierte und standardisierte Befragung** [Hervorhebung durch den Verfasser] mit geschlossenen und teilweise offenen Fragestellungen in der Praxis durchgesetzt.“ (*Domsch & Ladwig, 2000, S. 5*)

### 2.4. Inhaltliche Ausgestaltung

„Der konkrete Inhalt einer Mitarbeiterbefragung resultiert unmittelbar aus den angestrebten Befragungszielen“ (*Domsch, 2003, S. 653*). Diese Aussage ist wenig spektakulär; sie impliziert allerdings, dass im Vorfeld der Festlegung des Fragebogens über die Ziele der

MAB nachgedacht werden muss. „Diese Ziele führen allerdings selten direkt zu thematischen Schwerpunkten oder gar zu konkreten Fragen: Sie zeigen nur, wie breit die MAB angelegt werden soll und welche Akzente sie bekommen soll“ (*Borg, 2003, S. 110*). Ein Blick in die Praxis zeigt, dass die meisten MABs einen **Mix von Standardthemen und spezifischen Themen** ansprechen – „selbst dann, wenn die Zielsetzung recht spezifisch ist“ (*Borg, 2003, S. 99*).

**Standardthemen** entsprechen im Wesentlichen dem, was unter dem Oberbegriff der Arbeitszufriedenheit subsumiert werden kann. Zu den Dimensionen bzw. Aspekten der Arbeits(un-)zufriedenheit – davon werden die Themen und infolge die spezifischen Fragen für das Erhebungsinstrument abgeleitet –

liegen umfangreiche Forschungsarbeiten vor (vgl. Borg, 2003, S. 99).

Typische Einzelthemen der Arbeitszufriedenheit sind z.B. der Umgang mit Arbeitskollegen, die Arbeitsplatzbedingungen, die Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten, die Information/Kommunikation im Unternehmen oder der Entscheidungsspielraum.

Die Möglichkeiten aus den Themeninhalten der Arbeitszufriedenheit Einzelfragen abzuleiten sind zahlreich. „Cook et. al. (1981) haben ca. 3000 Items zusammengetragen, die (bis dato) hierzu in der Literatur publiziert wurden. Aber selbst diese große Zahl ist nur eine kleine Stichprobe aus dem, was möglich ist.“ (Borg, 2003, S. 102)

In Kombination mit den Standardthemen werden in MABs häufig auch **spezifische Themen** abgefragt. Auch hier ist die Themenfülle kaum enden wollend, weil grundsätzlich jedes Thema in eine Befragung umgesetzt werden kann (vgl. Domsch, 2003, S. 654).

Borg (2003) unterteilt die spezifischen Themeninhalte in die Gruppe der „**Leistungs- und Strategiethemata**“ und in „weitere psychologische Themen“.

Die erstgenannte Themengruppe ist vor allem für das Top-Management wesentlich; sie umfasst folgende Fragen:

■ **„Produktivität:** Denkt der Mitarbeiter in Kategorien von Kosten und Nutzen? Welchen Stellenwert hat Leistungserbringung bei den Kollegen? Sind Meetings gut vorbereitet? Werden Sie effizient durchgeführt? Bringen Sie Ergebnisse? [...]

■ **Qualität:** Werden die Arbeitsergebnisse systematisch auf Qualität geprüft? Lohnt es sich Qualität zu liefern? Führt Nicht-Qualität zu Sanktionen? Besteht der Vorgesetzte auf Qualität? [...]

■ **Veränderungsmanagement:** Wie beurteilt der Mitarbeiter die Entscheidungsfindung bei

Veränderungen? Erfolgt sie systematisch, überschaubar, nach Plan, nachvollziehbar? Werden die davon Betroffenen dabei eingebunden, rechtzeitig informiert, gut informiert? [...]

■ **Strategie:** Kennt der Mitarbeiter die Strategie? Fühlt er sich ausreichend informiert? Kann er die Strategie nachvollziehen, könnte er Sie erklären, versteht er sie richtig, akzeptiert er sie, identifiziert er sich mit ihr, findet er sie richtig, findet er sie motivierend? [...]

■ **Innovation:** Herrscht in der Firma, im Arbeitsteam ein Klima, das Innovationen und neue Ideen ermutigt? Werden neue Ideen zügig akzeptiert und umgesetzt? Gibt es genug Zeit, Geld, Ressourcen zur Entwicklung neuer Ideen? [...]

■ **Projekte:** Wie beurteilt der Mitarbeiter das Management von Projekten in seinem Arbeitsumfeld? Findet er es effektiv, effizient, transparent? [...] Haben Projekte klare Aufträge und Kompetenzen? Werden sie von oben her ausreichend unterstützt? [...]“ (Borg, 2003, S. 102f.)

Die von Borg (2003) in der zweiten Gruppe der psychologischen Themen zusammengefassten Inhalte sind untereinander ähnlich und sprechen meist wichtige Bedingungen für die Organisationsentwicklung an (vgl. S. 104):

■ **„Stress, Strain, Burnout:** Fühlt sich der Mitarbeiter mit Arbeit überlastet? Fühlt er sich ausgebrannt? Wurden die Erwartungen und Hoffnungen des Mitarbeiters enttäuscht? Hat er das Gefühl seine Handlungsfreiräume kontrollieren zu können? [...]

■ **Gerechtigkeit und Fairness:** Fühlt sich der Mitarbeiter gerecht bezahlt? Bekommt man in dieser Firma für vergleichbare Arbeit ähnliche Entlohnung? [...] Hat jeder Mitarbeiter die gleichen Aufstiegschancen? Bekommt der

Mitarbeiter die nötige Aufmerksamkeit? [...]

■ **Mobbing:** Hat der Mitarbeiter Angst vor Vorgesetzten? Wird er von Kollegen drangsaliert? Wird ihm seine Arbeit durch andere systematisch und absichtlich erschwert? [...]

■ **Diskriminierung:** Glaubt der Mitarbeiter, dass in der Firma jeder die gleichen Chancen hat? Haben Frauen die gleichen Chancen wie Männer? (auch: ältere Mitarbeiter, Ausländer, Schwarze vs. Weiße usw.) [...]

■ **Arbeit und Familie/Privatleben:** Steht Arbeit und Nicht-Arbeit in einem gesunden Verhältnis? Gibt es für den Mitarbeiter Rollenkonflikte zwischen seiner Arbeit und seiner Familie? [...]“ (Borg, 2003, S. 104ff.)

## 2.5. Ablauf

Mit der Erstellung eines Fragebogens und der anschließenden Verteilung an die MitarbeiterInnen ist das Thema MAB keineswegs abgehandelt; vielmehr ist die Durchführung

einer MAB ein ausgesprochen komplexes Unterfangen mit einer Reihe von weiteren „zwingend“ notwendigen Aktivitäten.

In der Literatur finden sich dazu **detaillierte Ablaufmodelle**, die alle Aktivitäten zur Durchführung einer MAB in einzelne Schritte bzw. Phasen aufteilen und diese in einem zeitlichen Kontinuum anordnen. *Trost u.a. (1999, S.14)* stellen zum Beispiel die MAB anhand von 14 sequentiellen Teilschritten dar. *Domsch & Ladwig (2003, S. 660f.)* unterteilen die MAB in 7 Phasen, die wiederum jeweils mit 2 bis 3 Stufen untergliedert sind. Diese und andere Ablaufmodelle unterscheiden sich zwar in dem einen oder anderen Detail; im Kern weisen sie jedoch allesamt die **gleiche Grundstruktur** auf. Basierend auf dieser Grundstruktur gibt *Abbildung 2* den typischen Ablauf einer Mitarbeiterbefragung wieder:

„Im Grunde beschreibt dieses typisierte Ablaufmodell ein Regelkreismodell, welches die wiederholte Diagnose, gezielte Veränderung der Situation und eine Evaluation der resul-

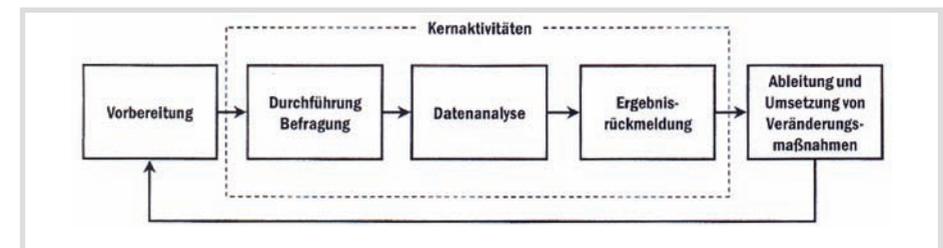


Abbildung 2: Typisiertes Ablaufmodell einer Mitarbeiterbefragung, aus: Liebig, 2006, S. 18

tierenden Maßnahmen vorsieht [...]. Das Ablaufmodell kennt fünf Schritte: Im Schritt **Vorbereitung** wird das Projekt entworfen (der Schritt beinhaltet also die Projektplanung, Fragebogenkonstruktion, Entscheidung bezüglich Layout und Format der Befragung, evtl. Pre-Tests, Information der Beteiligten usw.); danach werden die Mitarbeiter zu unter-

schiedlichen Aspekten ihrer Arbeit befragt (während der eigentlichen Datenerhebung), die Ergebnisse generiert und in Form von Berichten an die jeweiligen Adressaten zurückgemeldet. Aus der Diskussion der Ergebnisse ergeben sich Veränderungsmaßnahmen, die schließlich umgesetzt werden (sollen).“ (Liebig, 2006, S. 18)

## 2.6. Folgeprozesse

„Die Folgeprozesse einer MAB dienen dazu, die verschiedenen Gruppen der Organisation über die Ergebnisse der MAB zu informieren; die Ergebnisse zu verstehen und zu bewerten; auf Basis der Ergebnisse zu sinnvollen Reaktionen und Aktionen zu kommen“ (Borg, 2002, S. 89).

Bei der grundsätzlichen Konzeption der Folgeprozesse gibt es unterschiedliche Ansätze. „Die konkrete Ausgestaltung hängt vor allem von der Zielsetzung der MAB, den zur Verfügung stehenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen, dem Vorwissen, den Vorerfahrungen der Organisation mit FP<sup>1</sup> und der Größe und Struktur der Organisation ab“ (Deitering, 2006, S. 52). Es ist wiederum Borg (2003), der sich um die Beschreibung der vier Ansätze verdient gemacht hat:

„Die in vielerlei Hinsicht ideale Anlage der Folgeprozesse ist der [...] **Top-Down-Ansatz**. Er ist straff, ökonomisch und erlaubt am leichtesten eine durchgängige strategische Ausrichtung aller Aktivitäten. Er beginnt damit, dass die Geschäftsleitung die MAB-Ergebnisse aufnimmt und *interpretiert* (Was sind die wesentlichen Befunde? Wie sind sie zu bewerten? Was bedeuten sie für die Strategie des Unternehmens?). Meist legt die GL auf der Grundlage dieser Interpretationen einige **Schwerpunktthemen** fest, die dann zusammen mit den MAB-Ergebnissen nach unten weitergegeben werden und den Daten einen besonderen Akzent geben. [...]

Neben Schwerpunktsetzungen und Entscheidungen über Aktionen ist es grundsätzlich sinnvoll, dass die einzelnen GL-Mitglieder mit den ihnen unterstellten Führungskräften über die MAB-Ergebnisse sprechen – *einzel*n in Vier-Augengesprächen (vor allem bei kritischen Äußerungen der Mitarbeiter) und

evtl. auch noch zusätzlich im *gesamten* Managementteam (über die Gesamtlage im Geschäftsbereich und über mögliche Reaktionen des Managements insgesamt).

Dieser Prozess setzt sich dann analog über die Führungsebenen bzw. Organisationseinheiten ‚entlang der Linie‘ kaskadisch nach unten hin fort. Die unteren Führungskräfte bekommen also nicht nur die MAB-Daten selbst, sondern zusätzlich auch noch eine gewisse Gewichtung der Ergebnisse seitens der übergeordneten Führungskräfte und u.U. auch bestimmte Schwerpunktthemen oder Handlungsaufträge.“ (Borg, 2003, S. 261f.)

Von mehreren Vorzügen dieses Ansatzes ist vor allem herauszustreichen, dass keine besondere Organisation für die Diskussion und Umsetzung der MAB-Ergebnisse aufgebaut werden muss, sondern die „eingespielte“ Führungshierarchie genutzt wird.

Die umgekehrte Herangehensweise ist der **Bottom-up-Ansatz**. „Die FP beginnen nach der Präsentation der MAB-Ergebnisse an die Geschäftsleitung auf der Teamebene. Sie diskutieren ihre Ergebnisse und erarbeiten Vorschläge für Aktionen, die dann mit den zuständigen Vorgesetzten abgestimmt werden (Hinrichs, 1991). Probleme, die vor Ort gelöst werden können, werden sofort angegangen. Andere Probleme werden nach oben weiter gegeben, ggf. bis zur Geschäftsleitung. Die höheren Ebenen können diese Probleme entweder direkt lösen, die Voraussetzungen dafür schaffen oder sie zurückdelegieren.“ (Deitering, 2006, S. 55)

Die Attraktivität beim Bottom-up-Ansatz liegt darin, dass die Teams bei der Diskussion der MAB-Ergebnisse nicht durch Vorgaben der Geschäftsleitung eingeengt sind; der Hauptnachteil besteht im hohen Aufwand dieser Vorgehensweise. Zudem kann der Bottom-up-Ansatz leicht als fehlendes Com-

mitment der Geschäftsleitung unter dem Motto „Arbeitet ihr erst mal brav da unten und wir schauen dann, was rauskommt“ interpretiert werden (vgl. Deitering, 2006, S. 55).

Auch der **Task-Force-Ansatz** beginnt mit einer Diskussion, Interpretation und der Festlegung von gewissen Handlungsfeldern durch die Geschäftsleitung. „Für jedes dieser Handlungsfelder wird dann ein Verantwortlicher bestimmt, der zusammen mit einem ad-hoc Projektteam einen hierzu relevanten Aktionsplan ausarbeitet und seine Umsetzung betreibt“ (Borg, 2003, S. 264).

Task-Forces eignen sich gut für Themen, die „in der Linie“ nur schwer bearbeitet werden können. Zeigt eine MAB zum Beispiel, dass das gesamte Leistungsbeurteilungs- und Gehaltssystem überarbeitet oder ausgetauscht werden muss, sind in erster Linie interne und externe Spezialisten gefragt.

Ein Vorteil des „Projektteam-Ansatzes“ ist, dass dieser schnell und ökonomisch aufgesetzt werden kann. „Es ist allerdings wichtig, die für das Thema verantwortlichen Personen frühzeitig einzubinden, weil ansonsten kein Commitment zu dem Lösungsansatz entstehen wird“ (Deitering, 2006, S. 56).

„Nicht jede MAB führt zu Ergebnissen, bei denen einer der oben beschriebenen Folgeprozesse Erfolg verspricht. Es gibt Situationen, in denen [...] ein ‚**Bombenwurf**‘ [Hervorhebung durch den Verfasser] notwendig ist. [...] Hierzu ein Fall aus der Praxis. Eine MAB hatte gezeigt, dass die Mitarbeiter aller Ebenen scharfe Kritik am Vorstand des Unternehmens äußerten. [...] Schließlich intervenierte der Aufsichtsrat. Es kam zu einer totalen Neubesetzung des Vorstands. In diesem Fall hätte es wenig Sinn gemacht, unter Einbindung der Mitarbeiter an Dingen zu arbeiten, die letztlich nur Symptome eines fundamentalen Führungsproblems waren.“ (Borg, 2003, S. 265)

Die Folgeprozesse sind in diesem Praxisfall eine „*disruptive* Intervention („Revolution)“ (Borg,

2003, S. 266), welche die Ergebnisse der MAB selbst in den Hintergrund treten lassen.

### Aktionen oder Aktionismus?

„Eine Mitarbeiterbefragung muss sich in Aktionen niederschlagen, mit denen auf die Ergebnisse reagiert wird“ (Liebig, 2006, S. 20). „Der Erfolg einer Mitarbeiterbefragung steht und fällt mit den Veränderungsmaßnahmen, die nach der Befragung abgeleitet werden (Trost u.a., 1999, S. 6).

Borg (2003) warnt davor die Folgeprozesse ganz auf das Ableiten von Verbesserungs- und Veränderungsmaßnahmen zu reduzieren. „Dieser Automatismus ist [...] gefährlich einfältig. Warum? Zunächst gilt: Eine Organisation ist *nie inaktiv*. Genau genommen sollte man daher zumindest fragen, ob es angezeigt erscheint, *zusätzlich* zu dem, was ohnehin ‚gemacht‘ wird, weitere Aktivitäten aufzusetzen. Unter Umständen genügt es, bereits laufende Aktivitäten *nachzusteuern*. Prinzipiell ist sogar denkbar, dass man nach der Datenanalyse zu der Ansicht kommt, dass alles nach Plan (‚im grünen Bereich‘) läuft. Extra-Aktivitäten sind dann *überflüssig*. Besteht man grundsätzlich auf Aktionen als Reaktion auf die MAB, führt das nicht selten zu Aktionismus und zu Maßnahmen, die für alle sichtbar Aktivität demonstrieren (‚Seht her: Wir tun etwas! Wir halten unser Versprechen!‘), [...]“ (Borg, 2003, S. 259f.)

Die bloße Aktivität oder gar die Zahl der nachfolgenden Aktionen kann daher nie ein Erfolgskriterium für eine MAB sein; wichtig ist vielmehr, dass die MAB-Ergebnisse – genauso wie betriebswirtschaftliche Daten oder Daten aus der Marktforschung – in die Entscheidungen und das unternehmerische Handeln mit einfließen (vgl. Borg, 2002, S. 89).

## 3. Arbeitszufriedenheit und Commitment

Zwei zentrale Inhalte der MAB bei Bachmann



Die Arbeitszufriedenheit nach diesem Modell ist das Ergebnis eines Vergleichs der aktuellen Arbeitssituation (Istwert) mit den persönlichen Erwartungen an den eigenen Job (Sollwert). Diese Bewertung stellt in **Abbildung 3** den aktuellen Zustand (1) dar.

„Sind die Bewertungen der aktuellen Situation und die Erwartungen an die eigene Jobsituation überdurchschnittlich positiv, so spricht man von einer **Progressiven Arbeitszufriedenheit** [Hervorhebung durch den Verfasser]. Ist die Bewertung der aktuellen Situation positiv, werden aber keine weiteren Verbesserungen erwartet, kann man dies als **Stabilisierte Arbeitszufriedenheit** [Hervorhebung durch den Verfasser] bezeichnen. Ist die Bewertung der aktuellen Situation hingegen negativ [...], die Erwartungen an die nähere Zukunft sind aber trotzdem positiv spricht man von **Konstruktiver Arbeitsunzufriedenheit** [Hervorhebung durch den Verfasser]. In diesem Fall besteht zwar momentan keine Zufriedenheit mit der Jobsituation, trotzdem ist die Hoffnung vorhanden, dass sich diese Situation in naher Zukunft verbessern wird. Der kritischste Zustand ist gegeben, falls die aktuelle Situation als auch Erwartungen an die Zukunft negativ sind. In diesem Fall liegt **Resignative Arbeitsunzufriedenheit** [Hervorhebung durch den Verfasser] vor.“ (*Jimenez, 2005a, S. 64f.*)

Der hier beschriebene Bewertungsprozess führt je nach Ergebnis zu weiteren Handlungen. „Bei ‚Zufriedenheit‘ ist das ‚Normal‘-Verhalten zu erwarten, bei Unzufriedenheit wird durch ein gegensteuerndes Verhalten, z.B. ‚Voice‘, Widerspruch versucht, die Arbeitssituation zu ändern (2), was die aktuelle Arbeitssituation ändern sollte (3). Ist dies möglich, so zeigt ein neuer Vergleich nun eine positive Bewertung (4).

Ist kein Verhalten erfolgreich, so muss ein Individuum prüfen, ob es z.B. durch Verlassen des Unternehmens (Exit) die Situation verbessern kann. In vielen Fällen ist

dies nicht möglich. Ein Weg, dennoch diese unbefriedigende Situation zu verbessern besteht darin, die eigenen Ansprüche zu senken. In dem Modell ist dies in dem zweiten Regelkreis enthalten: Das Anspruchsniveau ist eine Funktion der Arbeitszufriedenheit, die Erwartungen bezüglich der Erhöhung oder Senkung der Arbeitszufriedenheit steuern das Anspruchsniveau (5), das dann als geringerer Sollwert (6) zu in Folge neuerlich höherer Arbeitszufriedenheit (7) führen sollte.“ (*Jimenez, 2004, S. 487*)

Macht eine Person die Erfahrung, dass sie durch Ihr Verhalten keinen Einfluss auf die Arbeitssituation nehmen kann, entstehen Frustration und Hilflosigkeit. Dies senkt die Arbeitsmotivation, hat negative Folgen auf die Bewältigungsanstrengungen und führt zu innerer Kündigung. (*vgl. Jimenez, 2004, S. 487*)

Der bei Bachmann eingesetzte Fragebogen zur Messung der Arbeitszufriedenheit wurde auf Basis des hier beschriebenen kybernetischen Modells entwickelt.

### 3.2. Commitment

Das psychologische Konstrukt des Commitment „beschäftigt sich in der Hauptsache mit der Qualität der Beziehung – im eigentlichen Wortsinn mit der Bindung – zwischen Mitarbeiter und Organisation. [...] Konstitutive Elemente des Commitments sind eine hohe Akzeptanz der Ziele und Werte einer Organisation, einen großen Einsatzwillen für die Organisation und einen starken Wunsch nach fortgesetzter Mitgliedschaft in der Organisation [...]“ (*Liebig, 2006, S. 38f.*)

Anders formuliert sind es drei Aspekte, „die dazu führen, dass Menschen sich einer Organisation verpflichtet fühlen und ihr treu bleiben: das **affektive Commitment** (emotionale Bindung an eine Organisation), das **normative Commitment** (eine moralisch-ethische Bindung) und das **kalkulatorische bzw. fortsetzungsbezogene Commitment** (Bindung aufgrund von Kosten, die beim Verlassen der Organisation entstehen).“ (*Wegge & van Dick, 2006, S. 29*)

In der Literatur wird eine **enge Verwandtschaft** – theoretisch wie auch empirisch – zwischen dem Konzept der **Arbeitszufriedenheit** und jenem des **Commitment** postuliert. Eine „theoretische“ Gemeinsamkeit besteht etwa darin, „dass man im Allgemeinen davon ausgeht, dass Mitarbeiter mit hohem Commitment ähnlich wie hoch zufriedene Mitarbeiter für das Unternehmen von größerem Nutzen sind, da sie weniger zu Fluktuation neigen und von ihnen eine höhere Leistungs- und Einsatzbereitschaft erwartet werden kann“ (*Felge & Six, 2006, S. 42*).

Die Unterschiede im Vergleich zur Arbeitszufriedenheit beschreiben *Mowday, Steers & Porter (1979)* wie folgt: Commitment ist eine „... more global ... general affective response to the organization as a whole .. develops slowly but consistently, whereas job satisfaction is an evaluative reaction to specific task environment, job or job facets, less stable over time.“ (*Mowday et al., 1979 zit. nach Felge & Six, 2006, S. 40*)

Gegenstand von Interesse in diesem Feld ist auch die Frage der **Kausalbeziehung** zwischen Commitment und Arbeitszufriedenheit:

(1) **Arbeitszufriedenheit beeinflusst Commitment:** „Zunächst scheint die Annahme, dass zufriedene Mitarbeiter eine stärkere Bindung an ihr Unternehmen entwickeln, plausibel. Entsprechend ist zu erwarten, dass unzufriedene Mitarbeiter sich wenig oder gar nicht an ihr Unternehmen gebunden fühlen. Das bedeutet, dass Commitment kausal von Zufriedenheit abhängt.“ (*Felge & Six, 2006, S. 43*)

(2) **Commitment beeinflusst Arbeitszufriedenheit:** Diese Wirkrichtung ist etwas schwerer zu begründen, aber prinzipiell genauso denkbar. „Zum einen könnte ein hohes Commitment dazu beitragen, die Arbeitssituation insgesamt positiver zu bewerten und damit zu höherer Zufriedenheit beitragen. Hierbei könnten Rationalisierungsprozesse im Sinne einer Dissonanz-

reduktion eine Rolle spielen. Umgekehrt könnte geringes Commitment die Bewertung der Arbeitssituation negativ beeinflussen und somit eher Unzufriedenheit erzeugen.“ (*Felge & Six, 2006, S. 43*)

(3) **Wechselseitige Beeinflussung:** Diese Variante meint, „dass sich beide Konzepte im Sinne von Kausalketten abwechselnd gegenseitig beeinflussen“ (*Felge & Six, 2006, S. 43*) bzw. über „vielfältige Variablen (bsp. weitere affektive Zustände oder motivationale Gegebenheiten) miteinander in Zusammenhang“ (*Liebig, 2006, S. 39*) stehen.

Für alle drei Varianten finden sich empirische Belege; folglich fehlt hinsichtlich der kausalen Beziehung dieser beiden Konzepte der Konsens in der Literatur.

Generell bestätigt die empirische Forschung jedoch – unabhängig von der Frage der Kausalrichtung – **hohe Korrelationen** zwischen dem (affektivem) Commitment und der Arbeitszufriedenheit. Es verwundert daher, dass in der Literatur trotz dieser Überschneidungen die Forderung nach Aufgabe eines der beiden Konzepte bisher ausgeblieben ist.

## 4. Die Mitarbeiterbefragung bei Bachmann electronic

### 4.1. Das Unternehmen

Die Bachmann electronic GmbH ist ein im Jahre 1970 gegründetes international tätiges Familienunternehmen mit Hauptsitz in Feldkirch (Österreich), welches Steuer, Regelungs- und Visualisierungsgeräte entwickelt, produziert und vertreibt. Bachmann Produkte werden vor allem von Kunden des Anlagenbaus (Produktions-, Serien- und Sonderbaumaschinenhersteller) und der Energie- und Umwelttechnik (z.B. Errichter von Windkraftanlagen) nachgefragt. Im Segment der Windenergiebranche ist Bachmann Weltmarktführer für Steuerungstechnik. Die Exportquote liegt bei mehr als 90%.

Die Bachmann electronic GmbH hatte zum Zeitpunkt der Durchführung der Mitarbeiterbefragung Standorte in Österreich, Deutschland, Tschechien, Dänemark und den Niederlanden. Die Gründung weiterer Tochtergesellschaften in Indien, China und den USA waren in Planung.

In den letzten Jahren hat sich der Umsatz des Unternehmens von 19,8 Mio € im Jahr 2004 auf 42,2 Mio. € im Jahr 2006 mehr als verdoppelt. Ebenso ist die Mitarbeiterzahl von 155 (Stand 31.12.2004) auf 300 Beschäftigte (Stand 31.12.2006) stark angewachsen.

## 4.2. Das Erhebungsinstrument

Der in der MAB von Bachmann electronic eingesetzte Fragebogen ist eine Zusammenstellung verschiedener Skalen aus dem Produktportfolio des research-team. Für die Befragung standen zwei Ausfüllvarianten mit denselben Fragen zur Verfügung, eine *Papier-Bleistift-Version* und eine *Online-Version*. Die Module werden nun in der Reihenfolge, wie Sie im Fragebogen angeordnet sind, erläutert.

Das Kernstück des Fragebogens bildet das an der Universität Graz entwickelte Modul Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit© (PAZ©). Dieses Instrument erfasst mit insgesamt 51 Items die Arbeitszufriedenheit anhand von 11 Arbeitsmerkmalen. Dies sind die Dimensionen *Information/Kommunikation, Organisation/Führung, Aufstiegschancen und Karriere-möglichkeiten, Bezahlung, Umgang mit direkten Kollegen, Beziehung zum direkten Vorgesetzten, Herausforderung in der Arbeit, Entscheidungsspielraum, Arbeitsbedingungen, Allgemeine Rahmenbedingungen und Arbeits- und Urlaubszeiten*. Jede Dimension der Arbeitszufriedenheit besteht aus drei bis sechs Items. Die Antwortskalen reichen von „sehr zufrieden“ (1) über „weder zufrieden noch unzufrieden“ (3) bis hin zu „unzufrieden“ (5). Der PAZ© basiert auf dem kybernetischen Modell der Arbeitszufriedenheit. Dem Modell entsprechend werden auch die **Erwartungen**

hinsichtlich der Entwicklung der einzelnen Aspekte der Arbeitszufriedenheit im nächsten Jahr und die **Wichtigkeit** der Dimensionen für die Zufriedenheit mit der Arbeit erfragt. (vgl. *Bert & Jimenez, 2005, S. 65*).

Der nächste Themenblock des Erhebungsinstruments ist das **Belastungserleben** bzw. die „Burnout-Gefährdung“ (vgl. research-team, 2006, S. 34). Ähnlich wie beim PAZ© steht mit dem ABEL© (Analyse des Belastungserlebens) ein hochstrukturiertes nach wissenschaftlichen Kriterien überprüfbares Fragebogenmodul zur Verfügung. Es besteht aus 15 Aussagen zur Befindlichkeit der MitarbeiterInnen in den letzten 4 Wochen, deren Items jeweils auf einer 7-stufigen Antwortskala von „nie“ (0), „selten“ (1), „manchmal“ (2), „mehrmals“ (3), „oft“ (4), „sehr oft“ (5) bis „immer“ (6) zu beurteilen sind. Die Aussagen lassen sich den fünf Dimensionen *Kontrollverlust, Sinnverlust, Emotionale Erschöpfung, Sozialer Rückzug und Reduzierte Leistungsfähigkeit* zuordnen, die allesamt „in starker Nähe zu Burnout gesehen werden können“ (*Jimenez, 2005b, S. 33*).

Das nächste Modul des Fragebogens misst mit 5 Items allfällige **Diskriminierungen bzw. Benachteiligungen** (z.B. *aufgrund des Alters, aufgrund der Nationalität*) im Unternehmen. Anhand von weiteren 4 Items wird nach der **Qualität im Arbeitsprozess** gefragt (z.B. *Ich weiß, wie ich zur Erreichung der Qualitätsziele beitragen kann*).

Mit einem eigenen Fragenblock – bestehend aus 9 validierten Aussagen (z.B. *Ich habe mich bereits um eine andere Arbeitsstelle umgesehen*) – wird das **Commitment** der Mitarbeitenden zum Unternehmen bzw. deren **Wechselbereitschaft** (Intention to quit, I2q) erfasst (vgl. *Bert & Jimenez, 2005, S. 65*). Die vorgegebenen Antwortskalen bestehen aus den vier Stufen „ja“, „eher ja“, „eher nein“ und „nein“.

Das **Arbeitgeberimage** wird erhoben, in dem der Firma Bachmann electronic sowohl positive (z.B. *originell/geistreich*) wie negative Eigenschaften (z.B. *demotivierend*) zugeordnet werden konnten, die auf das Unternehmen zutreffen. Den TeilnehmerInnen an der Erhebung standen 24 Eigenschaften in Form von Adjektiven zur Auswahl.

Ein weiterer Themenblock dieses Erhebungsinstruments beschäftigt sich mit den gewünschten bzw. bereits vorhandenen **Sozialleistungen** im Unternehmen. Die Befragten konnten unter 12 aufgelisteten Sozialleistungen (z.B. *jährliches Fahrradservice für häufige Fahrradbenutzer*) die Rangplätze 1 bis 3 vergeben.

Ergänzt wird das Erhebungsinstrument durch ein Modul von 13 Aussagen zur **Beurteilung des unmittelbaren Vorgesetzten** (z.B. *Er/Sie überträgt den Mitarbeitern Verantwortung*). Bei den vorgegebenen Items handelt es sich um einen Auszug aus dem 360-Grad Feedback Bogen von research-team. Die 5-stufigen Antwortskalen reichen von „trifft nicht zu“ (1) über „trifft teilweise zu“ bis hin zu „trifft voll zu“.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten an drei Stellen des Fragebogens die Möglichkeit **offene schriftliche Kommentare und Rückmeldungen** zur Arbeitszufriedenheit, zu den Gründen, warum sie auf die Firma Bachmann electronic stolz sind und zu den vergessenen Themen bzw. zum Fragenbogen selbst, zu geben.

Den Abschluss des Erhebungsinstruments bilden **Personenangaben** der MitarbeiterInnen zum Geschlecht, dem Lebensalter (in Gruppen zu 10 Jahren), dem höchsten Bildungsabschluss, den Dienstjahren, der Abteilungszugehörigkeit und dem Innehaben einer Führungsposition.

## 4.3. Durchführung

Die Mitarbeiterbefragung bei Bachmann electronic fand im **Zeitraum von 11 Tagen statt**.

Der Fragebogen lag sowohl in gedruckter Form als auch als Online-Version in den zwei Sprachen **Deutsch und Englisch** vor.

Jedem Mitarbeitenden wurde in der Woche vor dem Start der Mitarbeiterbefragung ein Kuvert mit dem Fragebogen, einem *Motivations-schreiben* und einer *Datenschutzerklärung des research-team* über seinen/ihren Vorgesetzten ausgehändigt bzw. per Post zugesandt (internationale Standorte).

Alle MitarbeiterInnen hatten die **freie Wahlmöglichkeit** zwischen der Papier-Bleistift Form und der elektronischen Form mittels Internet zu wählen. Per Hand ausgefüllte Fragebögen konnten in Sammelboxen, die an drei stark frequentierten Orten im Unternehmen platziert waren, eingeworfen werden.

Mitarbeitende an den internationalen Standorten hatten neben der Online-Version auch die Möglichkeit, den Fragebogen per Post direkt an das Befragungsinstitut zu senden.

Die **Online-Befragung** wurde auf einem Secure Server (Übertragung mit SSL) durchgeführt. Die Übertragung der Daten erfolgte verschlüsselt; durch ein persönliches Passwort war ein mehrfaches Ausfüllen des Fragebogens durch dieselbe Person nicht möglich.

Das dem Fragebogen beiliegende *Motivations-schreiben* forderte die MitarbeiterInnen zur Teilnahme auf, informierte über die Art und Dauer der Befragung, die Form der Auswertung und gab eine (zeitliche) Vorschau auf die geplante Rückmeldung der Ergebnisse durch das Unternehmen.

In einer eigenen *Datenschutzerklärung* des *research-team* verpflichtete sich das mit der Auswertung beauftragte Beratungsinstitut **„keine Ergebnisse** – auch nicht durch Anforderung des Auftraggebers – an diesen“ zurückzumelden, die Rückschlüsse auf Einzelpersonen zulassen.

Nach Ablauf der ersten Woche wurden die Abteilungs- und Bereichsleiter ein weiteres Mal per Mail aufgefordert, ihre MitarbeiterInnen zur Teilnahme zu motivieren.

Drei Tage vor Ablauf der Frist für die Abgabe des Mitarbeiterfragebogens, erfolgte mittels E-Mail und Aushang an den unternehmens-internen Informationstafeln ein „*letzter Aufruf Mitarbeiterbefragung*“.

Alle Fragebögen in den Sammelboxen wurden unmittelbar nach Ende der Abgabefrist verpackt und mit der Post zur Auswertung an das *reserach-team* geschickt.

#### 4.4. Vollerhebung

Die Aufforderung zur Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung war an alle im Inland und Ausland tätigen MitarbeiterInnen der Bachmann electronic GmbH adressiert. Die **Beteiligungsquote** lag bei **87,8%**. Rund 1/3 der Mitarbeitenden (34,2%) hatten sich für die Online-Version des Fragebogens entschieden.

Aufgeschlüsselt nach den fünf Unternehmensbereichen lag die Beteiligung unter den Mitarbeitenden des Bereichs „*Business Administration*“ mit 100% am höchsten; gefolgt von den Unternehmensbereichen „*Sales & Automation*“ (94,2%), „*Andere*“ (87,5%) und „*Research & Development*“ (85,2%). Mit 70,7% deutlich geringer war die Rücklaufquote im Bereich „*Production*“.

„Unter den befragten MitarbeiterInnen bei Bachmann electronic befinden sich etwa **30% Frauen** und **70% Männer**, vorwiegend in einem Alter zwischen **21 und 30 Jahren** (35%), zwischen **31 und 40 Jahren** (31%) und zwischen **41 und 50 Jahren** (20%). 8% der Befragten sind **jünger als 20 Jahre**, lediglich **6% älter als 50 Jahre**“ (*reserach-team, 2006, Band I, S. 25*).

In der Stichprobe waren alle Ausbildungsstufen, vom Pflichtschul- bis hin zum Universitätsabschluss, vertreten. Am häufigsten (**fast 30%**) gaben die Befragten einen Lehr-

abschluss als höchste Schulausbildung an. „Fast 30% der Befragten sind **weniger als 1 Jahr, 32% länger als 5 Jahre** bei Bachmann electronic beschäftigt“ (*reserach-team, 2006, Band I, S. 25*).

## 5. Ergebnisse

Eine vollständige Darstellung aller Detailergebnisse ist aus Datenschutzgründen nicht möglich; ich beschränke mich deshalb auf die Ergebnisse zur Arbeitszufriedenheit und zum Commitment vorrangig auf Ebene des Gesamtunternehmens.

### 5.1. Arbeitszufriedenheit

„Die MitarbeiterInnen von Bachmann electronic sind im Durchschnitt mit dem Umgang mit KollegInnen, den Arbeits- und Urlaubszeiten und den Produkten von Bachmann electronic **am zufriedensten**. Die **höchste Unzufriedenheit** zeigt sich mit der *Bezahlung*, der *Information und Kommunikation* und den *Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten*.“ (*reserach-team, 2006, Band I, S. 9*). Dies ist in *Grafik 1* ersichtlich.

Gruppenvergleiche zeigen, dass die durchschnittlich höchste Zufriedenheit bei Personen der Altersgruppe *über 50 Jahre* liegt; auch sind *Führungskräfte* bei Bachmann electronic deutlich zufriedener als Personen ohne leitende Funktion (*vgl. reserach-team, 2006, Band I, S. 9*).

Statistisch signifikante *Geschlechtsunterschiede* zeigen sich bei den Zufriedenheitsmerkmalen *Umgang mit direkten Kollegen*, *Entscheidungsspielraum* und *den erzeugten Produkten von Bachmann*.

Weibliche MitarbeiterInnen sind mit dem erstgenannten und männliche Beschäftigte mit den beiden anderen Merkmalen weniger zufrieden.

Im Vergleich zur *Branchen-Normstichprobe* weisen die Bachmann electronic-Beschäftigten in **10 von 11 Kriterien** der Arbeitszufrie-



**Grafik 1: Arbeitszufriedenheitsprofil**  
– Vergleich Bachmann electronic mit  
Branchen-Normstichprobe  
(Electronic- und IT-Unternehmen)  
aus: *reserach-team, 2006, Band I, S. 36*

denheit höhere Zufriedenheits- bzw. geringere Unzufriedenheitswerte auf. Lediglich bei der Zufriedenheit mit der *Beziehung zu direkten Vorgesetzten* besteht kein statistisch signifikanter Unterschied zwischen Branchennorm- und Unternehmensstichprobe.

Teil der Befragung war es auch die **subjektive Wichtigkeit** der Merkmale zur Arbeitszufriedenheit und die zukünftigen **Entwicklungserwartungen** zu erheben.

Die relativ größte Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit der Bachmann Mitarbeitenden erlangte dabei „das *Betriebsklima*, die *Information und Kommunikation*, die *Herausforderung der Arbeit*, die *Vereinbarkeit von Privatleben/Familie und Beruf* sowie die *Beziehung zu den direkten KollegInnen*. Die *Zusatzleistungen* nehmen hinsichtlich der Bedeutsamkeit den **letzten Rangplatz** ein.“ (*reserach-team, 2006, Band I, S. 16*)

Mit **großer Zuversicht** sehen die Befragten „der künftigen Entwicklung im *Umgang mit*

*den direkten KollegInnen*, den *erzeugten Produkten von Bachmann electronic*, der *Herausforderung der Arbeit* und der *Anstellungssicherheit* entgegen. Am ehesten pessimistisch wird die weitere Entwicklung der *Aufstiegschancen und Karrieremöglichkeiten*, der *Vereinbarkeit von Privatleben/Familie und Beruf* und die *Bezahlung* eingeschätzt.“ (*reserach-team, 2006, Band I, S. 16*)

### 5.2. Commitment

Beinahe  $\frac{3}{4}$  der Mitarbeitenden (73,3%) streben eine firmeninterne Karriere an. Dies ist ein im Vergleich zu anderen Unternehmen der Normstichprobe ein außerordentlich hoher Wert, wie in *Grafik 2* dargestellt.

Dem entsprechend hoch ist mit 25,1% der Anteil jener MitarbeiterInnen, die sich *innerhalb des Unternehmens einen Arbeitsplatzwechsel* vorstellen (können). Jeder 10. Mitarbeiter hat sich konkret *außerhalb* des Unternehmens um einen *neuen Job* umgesehen (10,0%); immerhin **die Hälfte** der Mitarbeitenden

**Grafik 2**  
**Commitment – Vergleich Bachmann**  
**electronic mit allg. Normstichprobe**  
 aus: reserach-team, 2006, Band I, S. 57

(50,0%) ist der Meinung, problemlos einen vergleichbaren Job zu finden.

„Überaus positiv fällt die Bewertung von *Bachmann electronic als Arbeitgeber* durch seine MitarbeiterInnen aus. Fast **95%** würden *das Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen*. Um die **94%** der Belegschaft ist stolz, bei Bachmann electronic zu arbeiten und **90%** würden sich daher erneut dort um eine Arbeitsstelle bewerben.“ (reserach-team, 2006, Band I, S. 19)

**Verglichen mit der Normgruppe** ergibt sich bei der Bachmann electronic-Belegschaft zusammengefasst ein **höheres internes** Karriere streben der MitarbeiterInnen sowie deutlich **seltener der Wunsch in einer anderen Branche zu arbeiten**. Ebenso haben die MitarbeiterInnen von Bachmann electronic **seltener mit dem Gedanken gespielt, sich um eine andere Arbeitsstelle umzusehen** und sie haben sich auch tatsächlich weniger häufig **um eine andere Arbeitsstelle umgesehen**. Jedoch sind sie **zuversichtlicher** als der

Durchschnitt **problemlos einen vergleichbaren Job zu finden**.

Das starke Commitment zum Unternehmen Bachmann zeigt sich auch in den überwiegend positiven Kommentaren auf die Frage, worauf die Mitarbeitenden stolz sind: „Sehr stolz, dass es eine humane Firma ist. Sehr verständnisvoll in privaten Dingen ist. Und kein Druck bei der Arbeit. Sehr stolz auf: kein Akkord, super Vorgesetzte. [...]

Das ich dazu beitragen kann, dass es in unserer Firma weiterhin aufwärts geht! Menschlich und sozial keine Unterschiede macht! [...]

Bei einer Firma zu arbeiten, für die alles machbar ist. [...]

I am proud of that Bachmann Electronic gives me the possibilities to grow, concerning knowledge but also within. It also gives me a great feeling, that I know, that Bachmann Electronic sells great controller systems, which is the best on the market.“ (reserach-team, 2006, Kommentarband, S. 12 f.)

## 6. Diskussion

### 6.1. Generelle Diskussion

„So ein Fragbogen war schon längst überfällig“ (reserach-team, 2006, Kommentarband, S. 19).

Dieser Kommentar bestätigt sich in der hohen Beteiligung von fast 90% an der MAB bei Bachmann electronic.

Mehr als die Hälfte der TeilnehmerInnen haben die Möglichkeit zum Verfassen von - teilweise ausführlichen - persönlichen Kommentaren genutzt.

Die Beteiligungsrate und die Fülle an (überwiegend positiven) Kommentaren sind zwei starke Indizien, dass die **MAB als Kommunikationsinstrument** „von unten nach oben“ von der Belegschaft angenommen wurde. Es unterstreicht auch das Bedürfnis vieler MitarbeiterInnen, sich über „Ihre Sicht der Dinge“ im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung mitzuteilen.

Ein (Neben)Ergebnis hat mich besonders verblüfft: In der Literatur wird der elektronischen Datenerhebung bei MABs eine große Zukunft vorausgesagt (vgl. Borg, 2003, S. 218). Für rund zwei Drittel der MitarbeiterInnen des High Tech Unternehmens Bachmann ist der PC bzw. Laptop das mit Abstand wichtigste Arbeitsinstrument.

Erstaunlich, dass sich trotzdem „nur“ rund ein Drittel der Belegschaft für die Online-Version bei der Befragung entschieden haben.

Liegen die Gründe hierfür etwa darin, dass TechnikerInnen die Möglichkeiten zur Umgehung des Datenschutzes im Netz besonders gut kennen? Ich kann die Frage nicht beantworten. Ziemlich sicher bin ich mir jedoch, dass die Papier-Bleistift-Version bei der Durchführung von (Mitarbeiter)Befragungen noch nicht ausgedient hat. Wie heißt das Sprichwort? Totgesagte leben länger.

Die **Ergebnisse** der MAB sind für das Unternehmen – in einer **Gesamtschau** betrachtet – sehr erfreulich.

In 11 von 12 Merkmalen der Arbeitszufriedenheit weisen die MitarbeiterInnen von Bachmann höhere Zufriedenheitswerte als die Branchen-Normstichprobe auf.

Obwohl jede/r zweite Bachmann-Mitarbeiter/ in glaubt, problemlos einen anderen Job zu finden, sind es im Vergleich zur Normstichprobe nur halb so viele, die sich bereits um eine andere Arbeitsstelle umgesehen haben.

Andere Detailergebnisse (z.B. großer Stolz) bestätigen ebenso die starke Verbundenheit der Belegschaft mit dem Unternehmen.

Das Belastungserleben der MitarbeiterInnen liegt auf vier von fünf Dimensionen signifikant unter der allgemeinen Normstichprobe; ebenso ist der Prozentanteil an burnout-gefährdeten Personen in der Bachmann Belegschaft deutlich unter jenem in anderen Unternehmen.

Diskriminierungen aufgrund des Alters, Geschlechts, unerwünschte sexuelle Anspielungen etc. sind äußerst selten.

Bachmann verfügt über ein hervorragendes Unternehmensimage. In der Wahrnehmung der MitarbeiterInnen ist es vor allem ein wachsendes, erfolgreiches, dynamisches und fortschrittliches Unternehmen.

Die Ergebnisse in vielen Themenbereichen dieser MAB waren für mich in der Richtung zwar vorhersehbar, jedoch in der Höhe ihrer positiven Ausprägungen überraschend.

Dies deshalb, weil die nach meiner Einschätzung anstehenden organisatorischen „Neuerungen“ mit dem rasanten Tempo des Unternehmenswachstums in den beiden letzten Jahren nicht mehr Schritt halten konnten.

Offensichtlich haben die MitarbeiterInnen dem Unternehmen diesen Mangel verziehen. Offen bleibt die Frage, wie lange?

Die „spürbare“ Freude vieler MitarbeiterInnen, ein Teil der Erfolgsgeschichte von Bachmann zu sein, scheint tatsächlich manche Unzulänglichkeit in der Organisation überdeckt zu haben.

Ein weitere „simple“, jedoch hoch spekulative Erklärung, für die positiven Ergebnisse der MAB bei Bachmann electronic könnte wie folgt lauten: Die Tatsache des erstmaligen „Gefragt werdens“ wird von Bachmann Mitarbeitenden als Indiz für eine sich verstärkende Mitarbeiterorientierung im Unternehmen gewertet. Dies danken die MitarbeiterInnen dem Unternehmen mit guten Bewertungen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit, dem Commitment usw.. In der Tatsache der Befragungsaktion an sich liegt bei diesem Erklärungsansatz also das „Erfolgsgeheimnis“.

## 6.2. Diskussion einzelner Ergebnisse

Die „richtige“ Interpretation und Identifikation der Problemfelder bei MABs ist nicht immer eindeutig. Selbst bei der Auswahl der Ergebnisse, die ich in diesem Abschnitt diskutiere, liegt ein hohes Maß an Subjektivität.

### Arbeitszufriedenheit

Die Schwierigkeit bei der Analyse und Interpretation der Ergebnisse für die einzelnen Dimensionen der Arbeitszufriedenheit liegt in der Tatsache, dass „bestimmte Themen generell negativer bewertet werden als andere Themengebiete, wiederum andere werden generell eher positiv bewertet. [...] Erfahrungsgemäß ist z.B. die Zufriedenheit mit den eigenen Kollegen (relativ unabhängig von den jeweiligen tatsächlichen Bedingungen) eher positiv bewertet, während Fragen zum Informationsfluss oder zum Management prinzipiell eher schlechter ausfallen.“ (Müller, 2007, S. 140)

Die MAB von Bachmann electronic weist den relativ geringsten Zufriedenheitswert – im Vergleich der Arbeitszufriedenheitsdimensionen zueinander – für die **Bezahlung** aus.

Ein Problemfeld mit akutem Handlungsbedarf leite ich allein deswegen allerdings nicht ab; hat doch der Vergleich mit der Branchen-Normstichprobe gezeigt, dass die Zufriedenheit

mit der Bezahlung bei Bachmann signifikant höher als im Branchenschnitt ist.

Eine ausgezeichnetes Instrument zur Identifizierung von Problemfeldern sind die Ergebnisse zur **Konstruktiven** und **Resignativen Arbeitsunzufriedenheit**.

Hohe Erwartungen bei eher geringer Zufriedenheit haben die Bachmann MitarbeiterInnen im Hinblick auf die für sie (sehr) wichtigen Arbeitszufriedenheits-Merkmale **Information und Kommunikation** bzw. **Beziehung zum direkten Vorgesetzten**. Die geringsten Erwartungen bei eher geringer Zufriedenheit haben die MitarbeiterInnen beim Thema **Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten**.

In Anbetracht der jüngeren Firmengeschichte gibt es plausible Erklärungen für diese „Unzufriedenheiten“.

Unter dem rasanten Wachstum hat vor allem die **Kommunikation** im Unternehmen gelitten. Der tägliche, direkte Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ist nicht mehr selbstverständlich; die baulichen Erweiterungen der letzten Jahre haben generell die Chancen für die nicht-institutionalisierte Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen verringert; in der Produktion wurde ein Zweischicht-Betrieb eingeführt. Die bisherigen Versuche neue Kommunikationsformen im Unternehmen zu implementieren, sich noch zu wenig etabliert.

Wichtige **Führungspositionen** im Unternehmen wurden in den letzten beiden Jahren mit **Externen** (nach)besetzt.

Es kann nicht erwartet werden, dass die Akzeptanz der neuen, extern rekrutierten Vorgesetzten von Beginn an bei allen MitarbeiterInnen gegeben ist.

Der ein oder andere Mitarbeitende war mit dieser Form der Rekrutierungspolitik möglicherweise nicht einverstanden und hat darin einen Angriff auf die eigenen Karrierebestrebungen gesehen. Die Entwicklung einer resignativen Einstellung zu den **Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten** im Unter-

nehmen wird vor diesem Hintergrund allzu verständlich.

Zum Teil interessante Ergebnisse brachten auch die zahlreich – nach den Merkmalen Geschlecht, Lebensalter, Dienstjahre usw. – berechneten **Gruppenvergleiche**. Ein Beispiel ist der Geschlechtsunterschied auf der Arbeitszufriedenheitsdimension **Umgang mit direkten Kollegen**.

Weibliche MitarbeiterInnen bei Bachmann electronic sind signifikant unzufriedener mit ihren ArbeitskollegInnen als ihre männlichen Kollegen. Weibliche MitarbeiterInnen arbeiten bei Bachmann überwiegend in der Produktion und zwar in Teams, die sich mit Ausnahme eines männlichen Vorgesetzten ausschließlich aus Frauen zusammensetzen.

Folgende Interpretation bietet sich an: Konflikte sind in reinen Frauen-Teams wahrscheinlicher als in geschlechtergemischten bzw. in rein männlich besetzten Teams.

In Anbetracht dieses Ergebnisses sollte die bisherige Rekrutierungspolitik von Bachmann electronic in der Produktion hinterfragt werden.

### Commitment

Der in empirischen Untersuchungen gefundene enge Zusammenhang zwischen (emotionalem) Commitment und Arbeitszufriedenheit bestätigt sich in der Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung bei Bachmann electronic: Die hohe Zufriedenheit auf den Merkmalen der Arbeitszufriedenheit wiederholen sich beim Commitment. 94% der Belegschaft sind stolz bei Bachmann electronic zu arbeiten und in etwa gleich viele würden Bachmann als Arbeitgeber weiterempfehlen. Ein ebenso eindrückliches Ergebnis ist der Wunsch von 73% der Bachmann MitarbeiterInnen nach einer internen Karriere; dies ist im Vergleich zur Normstichprobe ein um 30% höherer Wert.

So erfreulich letzteres Ergebnis auf den ersten Blick erscheinen mag, ist es gleichzeitig ein schwere Bürde.

Die tendenziell resignative Einstellung zu den Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen – wie das Ergebnis auf dieser Dimension der Arbeitszufriedenheit gezeigt hat – könnte sich weiter verstärken, wenn es nicht gelingt für die Mitarbeitenden **attraktive Karrieremodelle** zu entwickeln.

Dies ist ein schwieriges Unterfangen, weil in den letzten beiden Jahren besonders viele hoch qualifizierte (technische) Mitarbeiter neu ins Unternehmen eingetreten sind; hierarchische Karrieremöglichkeiten sind allein aufgrund dieser Tatsache nur in begrenzter Anzahl vorhanden.

Jeder zehnte Bachmann Mitarbeitende hat sich bereits um eine andere Arbeitsstelle umgesehen und jeder zweite glaubt, problemlos einen Job zu finden. Die beiden Zahlen kombiniert bedeuten hochgerechnet eine zu erwartende „ungewollte“ Fluktuation von rund 5%. Wenn auch eine Prognose auf Basis dieser Überschlagsrechnung nicht seriös ist; sie kommt der Realität ziemlich nahe.

Die Flukuationsrate bei Bachmann lag in den letzten Jahren zwischen 3 und 6%. Im Vergleich zur Normstichprobe sind die Ergebnisse zur **Wechselbereitschaft** bei Bachmann electronic hervorragend; in Anbetracht des derzeit „dramatischen“ Mangels an technischen Fachkräften am Arbeitsmarkt bereiten aber selbst solche Werte erhebliches Kopfzerbrechen.

Mehr Mitarbeitende als in anderen Unternehmen (25% vs. 23%) haben mit dem Gedanken gespielt innerhalb des Betriebs den Arbeitsplatz zu wechseln. Sind wirklich alle MitarbeiterInnen bei Bachmann electronic am „richtigen“ Platz? Auch darüber sollte intensiv nachgedacht werden.

Sind wirklich alle MitarbeiterInnen am „richtigen“ Platz?

## 7. Maßnahmen

Die Ergebnisse der MAB bei Bachmann electronic sind viel zu gut, als dass ein Verfall in einen hektischen Maßnahmen-Aktionismus notwendig gewesen wäre.

Vielmehr bestand meine Vorgehensweise zunächst einmal darin, die Ergebnisse – nach erfolgter Rückmeldung an die MitarbeiterInnen – genau zu studieren, Problemfelder zu identifizieren und mit der Umsetzung von Maßnahmen nach und nach fortzufahren.

### Information und Kommunikation

■ Bald nach Ende der MAB wurde **eine neue Stelle „Kommunikation“** geschaffen und ein Mitarbeiter eingestellt. Zu seinen Hauptaufgaben gehört die (Verbesserung der) interne(n) Kommunikation.

■ Seit Dezember letzten Jahres ist ein elektronischer **Newsletter** Teil der Kommunikationsstrategie im Unternehmen Bachmann. Er ist an jeden Mitarbeitenden mit E-Mail-Zugang persönlich adressiert und informiert – aus Sicht der Geschäftsleitung – über aktuelle Themen im und rund um das Unternehmen.

■ In enger Kooperation zwischen den Abteilungen Kommunikation und Personal wurde die **Mitarbeiterzeitung „together“** neu konzipiert. Wesentliche Änderungen – abgesehen vom neuen Layout – sind eine Verbreiterung des Redaktionsteams (jeweils ein Mitarbeiter aus jedem Bereich) und eine häufigeres Erscheinen. Erklärtes Ziel des neuen Redaktionsteams ist es eine Zeitung **von Mitarbeitenden für Mitarbeitende** zu schaffen. Als Sprachorgan der Geschäftsleitung ist die Firmenzeitung nicht (mehr) gedacht. Besonders gefördert werden Beiträge von MitarbeiterInnen, die an einem internationalen Standort beschäftigt sind.

Die Mitarbeiterzeitung wird hinkünftig sowohl in deutscher als auch in englischer Sprache erscheinen.

■ Der Rhythmus der Zusammenkünfte der **erweiterten Geschäftsleitung** (Geschäftsführung und Bereichsleiter) wurde von ca. sechsmal jährlich auf alle zwei Wochen verkürzt. Ziel dieser Besprechungen ist es, sich gegenseitig über die aktuellen Vorkommnisse in den jeweiligen Bereichen zu informieren.

■ Auch wird derzeit innerhalb der Geschäftsleitung das Abhalten von regelmäßigen **Mitarbeiterversammlungen** (2 bis 4 Mal jährlich) diskutiert.

In Summe ist dieses Maßnahmenbündel ein Schritt in die richtige Richtung zur Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation. Um bessere Resultate bei einer nächsten MAB auf dem Merkmal betriebsinterne Kommunikation und Information zu erzielen, wird dies jedoch vermutlich nicht ausreichen.

### Interne Stellenausschreibung und Karriereplanung

Als Sofortmaßnahme auf die in der MAB geäußerte hohe unternehmensinterne Wechselbereitschaft wurde das Instrument der **internen Stellenbeschreibung** im Unternehmen implementiert. Bei Freiwerden einer Stelle bzw. bei Neueinstellungen erfolgt nun immer zuerst eine interne Ausschreibung. Nach zögerlichem Beginn ist die Anzahl der internen Bewerbungen deutlich angestiegen; zwischenzeitlich wurden bereits mehrere – zum Teil bereichsübergreifende – interne Stellenwechsel vollzogen.

Die Freude der Abteilungs- und Bereichsleiter über interne Rekrutierungen hielt sich anfänglich in Grenzen; nach und nach setzt sich jedoch auch bei ihnen die Überzeugung durch, dass „Wechselwillige“, die innerhalb des Unternehmens keine Möglichkeiten vorfinden, sich früher oder später nach einem neuen Job in einem anderen Unternehmen umschauchen werden.

Für den Spätherbst ist der Start des Projekts **„Betriebliche Karriere bei Bachmann elec-**

**tronic“** geplant. Damit soll auf das in der MAB geäußerte Bestreben von rund drei Viertel aller Mitarbeitenden nach einer Karriere im Unternehmen reagiert werden.

Ziel des Projektes ist es unter Beteiligung der Betroffenen – neben der traditionellen Führungskarriere – neue Modelle für **Fach- und Projektkarrieren** anhand von differenzierten Funktions- und Anforderungsprofilen zu entwickeln.

Gestartet wird mit den Abteilungen des Bereichs Research & Development, welche ihre Personalstände in kurzer Zeit teilweise mehr als verdoppelt haben. Die Entwicklung von Alternativen zur hierarchischen Karriere wird von einzelnen Mitarbeitern dieser Abteilungen mittlerweile offen gefordert.

Auch ist daran gedacht die Attraktivität von Fach- und Projektkarrieren durch entsprechend gute Möglichkeiten der Gehaltsentwicklung zu fördern.

### Neuorganisation der Personalentwicklung

Eine Neuorganisation der Personalentwicklung bei Bachmann electronic war bereits vor Durchführung der MAB angedacht; die Ergebnisse der MAB haben die Notwendigkeit eines solchen Schrittes bestätigt. Der Prozess der Neuorganisation ist derzeit im Gange:

■ Die Personalabteilung wurde um eine Person aufgestockt, die sich schwerpunktmäßig mit dem Thema **Human Resources Development** bei Bachmann electronic auseinandersetzt.

■ Bezogen auf das Gesamtunternehmen ist ein neues **Personalentwicklungs-Konzept** im Entstehen. Inhaltlich wird eine klare Trennung zwischen dem (traditionellen) Erwerb von Qualifikationen und der (neueren) Entwicklung von Kompetenzen – hier als

Selbstorganisationsfähigkeit von Menschen in unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen verstanden (vgl. **Heyse, Erpenbeck & Max, 2004, S.8**) – gezogen. Die Verfahrenssysteme KODE® (Kompetenzdiagnostik und –entwicklung) und KODE®X (KompetenzExplorer) werden im neuen Personalentwicklungs-Konzept von Bachmann electronic eine tragende Rolle spielen.

■ Für die (angelernten) MitarbeiterInnen in der Produktion wurde in den Sommermonaten ein umfangreiches **Schulungskonzept** samt der dafür notwendigen Arbeitsunterlagen entwickelt. Neben der fachlichen Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen ist es ein Hauptziel der nun folgenden internen Schulungen das **Qualitätsbewusstsein** der MitarbeiterInnen zu verbessern.

■ Seit Anfang des Jahres werden vom Personalverantwortlichen mit jenen MitarbeiterInnen, die freiwillig das Unternehmen verlassen, **Austrittsgespräche** geführt und in „standardisierter“ Form dokumentiert. Ziel dieser Gespräche ist es, ein „ungeschminktes“ Feedback über die Schwächen der Organisation zu erhalten. Eine erste „Zwischenstatistik“ wurde bereits erstellt und in der erweiterten Geschäftsleitung heftig diskutiert.

### Ausbau der freiwilligen Sozialleistungen

Auch der Ausbau von Vergünstigungen für Bachmann Mitarbeitende ist kontinuierlich vorangetrieben worden. Lokale **Händler und Dienstleistungsanbieter** wurden aktiv vom Unternehmen kontaktiert, um mit Ihnen Rabatte auf deren Produkte auszuhandeln. Gezielt haben wir dabei die in der MAB gewünschten Sozialleistungen, wie z.B. Fitness-Studio und Sportartikelhandel berücksichtigt. Allen Mitarbeitenden wurde ein Bachmann-Mitarbeiterausweis ausgehändigt, welcher sie

Ziel ist: Neue Modelle für  
Fach- und Projektkarrieren  
zu entwickeln.

zur Inanspruchnahme der Vergünstigungen in den jeweiligen Geschäften berechtigt. Die Angebotsliste ist im Intranet bzw. bei den Informationstafeln einsehbar und wird laufend angepasst bzw. erweitert.

## 8. Schlussbetrachtung

... zu schauen, wie Mitarbeiter die Dinge sehen; zu vergleichen, wie es um die Arbeitszufriedenheit, die Verbundenheit mit dem Unternehmen usw. im Vergleich zu anderen Unternehmen (der Branche) bestellt ist; herauszufinden, wo „der Schuh am meisten drückt“ bzw. wo sich Handlungsbedarfe für die Personalabteilung ergeben ... das waren die wichtigen Ziele der Mitarbeiterbefragung bei Bachmann electronic.

Die MAB war als Meinungs- und Benchmarkingumfrage konzipiert, der Diagnosecharakter dieses altbewährten Instrumentes stand im Vordergrund ... und diesen Zweck hat sie meines Erachtens sehr gut erfüllt. Den Ansprüchen jener ForscherInnen, die das

Wohl und Wehe einer MAB (fast) ausschließlich auf die abgeleiteten Veränderungsmaßnahmen reduzieren, wird dies nicht genügen. Gemessen an deren Maßstäben ist an dieser Arbeit zu kritisieren, dass mit dem Beginn der Veränderungsmaßnahmen zu lange gewartet wurde und die Mitarbeitenden nicht in die Veränderungsprozesse eingebunden waren. Ich teile diese Ansicht in ihrer Ausschließlichkeit nicht; ja ich sehe darin sogar eine unnötige Einengung der vielfältigen Möglichkeiten, die das Instrument MAB im Feld der Organisationsentwicklung bietet.

**Das Instrument MAB  
bietet im Feld der  
Organisationsentwicklung  
vielfältige Möglichkeiten.**

Die Vermittlung eines Überblicks zum aktuellen Stand der Forschung im Themenfeld Mitarbeiterbefragung und die Vorstellung von Maßnahmen als Reaktion auf die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung waren zwei wichtige Zielsetzungen dieser Arbeit.

Inwieweit ersteres gelungen ist und ob die „richtigen“ Schlüsse aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung bei Bachmann electronic gezogen worden sind ... dies zu beurteilen bleibt letztlich dem Leser/der Leserin dieser Master Thesis selbst überlassen.